



## **Análisis de los resultados del Estudio DELPHI-UNL**

### **Versión preliminar**

El ejercicio, en su primera ronda, contó con un muy alto grado de participación, tanto en el porcentaje de convocados que respondió como en el de los que contestaron cada pregunta.

En cuanto a la cobertura de expertos lograda, de acuerdo a la convocatoria realizada por cada Facultad, no se produjeron sesgos significativos en la participación de cada una de ellas, como así tampoco se observaron en cuanto al género. La tasa de cobertura total lograda alcanzó el 69%.

En cuanto a la respuesta, la misma osciló entre 86% y 98%, aunque en la mayor parte de los escenarios futuros sometidos a evaluación, la tasa de respuesta se concentró entre 93% y 98%.

Estos guarismos de cobertura y respuesta validan el ejercicio prospectivo en su primera etapa.

En la segunda ronda, se consultó al 69% que opinó en la primera, obteniéndose una cobertura del 62%. Si bien parecería una tasa de cobertura mas bien baja, debe considerarse que por razones de programación, el tiempo de disponibilidad para la respuesta de los expertos fue mucho más breve que el acordado para la primera ronda. En esta ronda, la tasa de respuesta se comportó de manera homogénea para todas las cuestiones expuestas a opinión, oscilando en todos los casos en alrededor del 91%.

A los efectos de la indagación y en cumplimiento de sus objetivos, se consideran suficientes respuestas y participaciones para asegurar la observación y evaluación de la diversidad de opiniones de la ciudadanía universitaria de la Universidad Nacional del Litoral.

Si se considera, entonces, esta última meta, en términos generales se concuerda en que los resultados de la participación y respuesta de los expertos validan el ejercicio en su segunda etapa.

En líneas generales los resultados muestran una visión moderadamente optimista sobre la evolución de la Universidad Nacional del Litoral en los próximos 10 años. Más precisamente, predomina una visión de continuidad con mejora. Como se verá más adelante hay puntos de mayor consenso y puntos en los que existen divergencias, pero el tono general de las respuestas



revela confianza en el desarrollo futuro de la Universidad y en la capacidad de sus órganos de gobierno y de su administración para orientar el rumbo de la institución. Una lectura optimista de las elecciones prospectivas de los expertos demuestran en muchos de los aspectos consultados (currícula, característica de los estudiantes de grado, de las carreras de posgrado, institucionalidad, externalidad, relación con el medio socioproductivo, y otras), un cierto grado de conformidad con el desarrollo de la Institución Universitaria. En ese camino, entonces, es válida la continuidad y la renovación de la política de planeamiento planteada.

Otra conclusión importante que debe tenerse en cuenta es que la opinión de los expertos no demuestra variantes, sesgos o diferencias cuando se los considera de acuerdo con la pertenencia institucional hacia dentro de la Universidad.

En estas notas se abordan tres cuestiones principales:

A-Cuál es la visión predominante sobre el futuro de la Universidad en los principales aspectos abordados en el ejercicio.

B- Cuáles son los puntos en los cuales se identifican tensiones, problemas o desafíos de más difícil abordaje y solución.

C- Cuáles son los principales factores de cambio y cuál el papel de los distintos actores universitarios.

### **A- La visión predominante sobre el futuro de la Universidad**

La mayor parte de los que respondieron a la encuesta piensa que en los próximos años la evolución de la matrícula va a ser de moderado crecimiento. Desde la perspectiva de la planificación esto significa que no se espera que el crecimiento del número de alumnos constituya un factor crítico a tomar en consideración en los próximos años.

En materia curricular, también predomina una valoración de continuidad y mejora. No se esperan grandes cambios en la oferta de carreras y se confía en una progresiva mejora de la gestión académica. Como se verá más adelante, hay aspectos –como las condiciones de los



ingresantes y la eficiencia de las carreras— sobre los cuales la valoración es diferente. Puestos a indagar sobre las características esperadas en la mejora de los currículos, es opinión convergente y mayoritaria acceder a diseños curriculares de mayor contenido aplicado, como resultado de una mayor comunicación e interrelación con el medio socio-productivo. Esta imagen prospectiva tiene su impacto en la cantidad, calidad y formas en que la Universidad se relaciona con la realidad y los actores sociales y productivos. Se infiere, dada la política institucional mantenida en el decenio precedente de apertura e intervención en el contexto, que se está pensando que los beneficios institucionales logrados no han alcanzado aún los niveles curriculares.

En tanto, la sugerencia de los expertos implica la flexibilización curricular, es decir la importancia que adquirirían cursos optativos y electivos, los que pueden vincularse tanto a la formación básica-general como a la profesional.

El panorama sobre las tendencias en la formación de posgrado muestra una visión de crecimiento acelerado y diversificado, con un alto impacto sobre las actividades de la Universidad. Este escenario expansivo y optimista se evidencia en las expectativas sobre el crecimiento de la matrícula —donde se espera un aumento en todos los tipos de posgrado y en todas las disciplinas—, y sobre la mejora de las tasas de graduación. La mayoría de los expertos consultados, además, espera que este proceso de expansión resulte de una política planificada, tanto en el nivel de la Universidad como en el de las facultades. La expansión del posgrado no reconoce un solo factor como determinante, sino que depende de la convergencia de demandas profesionales y docentes, de iniciativas de grupos de profesores e investigadores, y de la acción de los órganos de gobierno. Sobre los impactos, se espera que la expansión del posgrado tenga una incidencia directa y relevante sobre la producción científica y tecnológica de la UNL y sobre los niveles de calificación de la planta docente.

En cambio, se presenta virtualmente un estado deliberativo en relación con la docencia de grado o posgrado, ya que no hay consenso respecto de modelos docentes vinculados a esos niveles. Si se buscan mayor explicaciones a esta situación, podría arriesgarse suponer la tensión entre dos concepciones principales en el seno de la docencia universitaria, aquella que postula



una mayor especialización pedagógica para afrontar las dificultades de la docencia de grado, y la otra, que supone la mayor especialización de los conocimientos para el logro de la excelencia académica.

En lo relativo a la evolución de la profesión académica, se espera una progresiva ampliación de la dotación de docentes, de sus dedicaciones y de su estabilidad. Dentro del cuerpo académico, de acuerdo con la visión predominante, tenderá a afirmarse un núcleo cada vez mayor de docentes con una labor múltiple, diversificada por sus funciones: docencia de grado y posgrado, investigación, gestión, extensión y servicios.

Para el gobierno, el planeamiento y la gestión, es un desafío organizar y retribuir con alicientes adecuados el trabajo académico de suerte que el plantel de personal pueda participar eficaz y eficientemente en la diversidad de funciones.

También crecerá la proporción de docentes que realizan tareas académicas y tareas profesionales extra universitarias. Un aspecto que podría derivarse de este esquema es una pérdida de la importancia relativa de docentes que solamente realiza actividades de formación de grado.

De particular interés resulta la visión acerca de los alcances e impactos de la internacionalización de las actividades de la UNL. En todas las preguntas en las que hay referencias a la dimensión internacional se observa un alto grado de acuerdo con las opciones que otorgan a esta dimensión un papel relevante. Así, se considera que crecerá la cantidad de estudiantes extranjeros y que también lo hará la cantidad de estudiantes de la UNL que realizará parte de su formación en otras universidades. La visibilidad internacional de los resultados de investigación también se incrementará.

Sintetizando esta visión, un 84% de los consultados coincidió en señalar que hacia el 2020 la UNL habrá firmado su presencia internacional, con muchos más alumnos extranjeros y más proyectos de cooperación. En este caso además de una apreciación basada en el conocimiento de tendencias globales probablemente tiene una influencia significativa el desempeño reciente de la Universidad en esta materia.



Resulta particularmente llamativa la valoración de los impactos de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs).

Los encuestados manifiestan un alto grado de acuerdo con la idea de que diferentes aspectos o aplicaciones de las TICs van a tener una acelerada difusión y una alta tasa de adopción por parte de los distintos actores universitarios. Asimismo, piensan que estas aplicaciones van a tener un alto impacto sobre las actividades universitarias. Este impacto va a ser transversal, no limitado a algunas funciones universitarias. La visión sobre la adopción e impactos de las TICs es positiva. La pregunta que muestra un potencial sesgo negativo del uso de las TICs –referida al fraude académico– es la que tiene el mayor grado de desacuerdo de los encuestados en la primera ronda. Sin embargo, la profundización de la indagación en la segunda ronda demostró una valoración negativa de la incidencia del fraude académico por acción del uso de las TICs.

Un elemento de interés es que en el módulo de las TICs es en el que los encuestados afirman tener los mayores niveles de conocimiento.

Otros aspectos relacionados con la gestión que también merecieron consideración positiva fueron la profesionalización de la administración y la informatización.

## **B- Tensiones, problemas y desafíos**

Uno de los aspectos en los que la visión optimista no se manifiesta es en la expectativa acerca de la mejora en las tasas de graduación y en la duración efectiva de las carreras de grado. Si bien hay una opinión predominante acerca de que se van a producir mejoras en el diseño y en la gestión curricular, se manifiesta un marcado escepticismo acerca del resultado de esas mejoras. Una muy amplia mayoría de los participantes en el ejercicio piensa que no se van a producir mejoras significativas las tasas de graduación y en la duración efectiva para todas las carreras. Solamente se estima que va a haber una mejora moderada en algunas de las carreras.

Probablemente esta visión se relacione con lo que los encuestados conocen del funcionamiento de las distintas unidades académicas. Pero además aparece destacado con



mucha claridad el tema de la formación previa de los estudiantes. Predomina una valoración muy crítica acerca de las competencias de los ingresantes a la Universidad.

Las dudas no se limitan al reclutamiento estudiantil, si no que abarcan otros aspectos de las actividades y actitudes de los estudiantes. En general se observa una mirada escéptica o preocupada sobre los estudiantes.

Esta tensión o estado deliberativo de los expertos se observa aún con mayor énfasis cuando expresan no esperar un mayor grado de autonomía de éstos en sus estudios, ni siquiera mediante la asignación de tutores de estudios; o cuando esperan que sus estudiantes se manifiesten exigentes respecto a la Universidad en general, aunque apáticos y en todo caso politizados.

Un aspecto que requiere un abordaje matizado es el de los recursos. Tres elementos merecen consideración. Por una parte, la mayoría de los encuestados considera que la estabilidad presupuestaria es un factor decisivo en la evolución futura de la UNL. Por otra también una clara mayoría manifiesta que la Universidad no puede descansar exclusivamente sobre los aportes del tesoro nacional. Finalmente se advierte una cierta incertidumbre sobre la posibilidad de la estabilidad presupuestaria en la próxima década. En este aspecto creemos que hay una apreciación realista de la situación, basada en la experiencia histórica de las últimas décadas. Esto es concedido también en segunda instancia, ya que puede interpretarse de sus respuestas que los cambios que se podrían suceder en la relación con el Estado Nacional no favorecerán el crecimiento del presupuesto universitario; y puestos a evaluar alternativas en la misma dirección, no consideran en forma contundente la posibilidad de profundizar la relación con el estado provincial.

En el campo de las tensiones a sobrevenir, también debe considerarse la posibilidad manifestada de una mayor brecha cultural entre las generaciones a las que pertenecen los docentes y las de los estudiantes.



## **C- Los factores de cambio y el papel de los actores universitarios**

Varios estudios recientes sobre prospectiva universitaria<sup>1</sup> ponen énfasis en algunos factores externos de alcance global que se presume tienen un peso decisivo en la evolución futura de los sistemas e instituciones de educación superior. Entre esos factores suelen ocupar un lugar destacado el impacto de las tecnologías de información y de la comunicación, la internacionalización de la educación superior, las nuevas modalidades de gestión y la vinculación con el medio productivo. Sobre todos estos aspectos el estudio permite extraer algunas observaciones de interés.

Como se señaló previamente, la internacionalización es una tendencia global muy presente en la consideración de los expertos consultados. La experiencia de la Universidad en este plano probablemente contribuya a explicar esta consideración.

Otra de las tendencias globales que es apreciada con mucho énfasis en las respuestas se refiere al impacto de las tecnologías de información y la comunicación. En este caso, la mayor parte de los impactos no guarda relación con las políticas. Más bien, se trata de una tendencia social y cultural que atraviesa todas las dimensiones de la actividad universitaria.

Bajo la denominación de nuevas modalidades de gestión en general suelen incluirse instrumentos y procedimientos que enfatizan los componentes de competencia por recursos y evaluación –ex ante y ex post–. La difusión de estas modalidades –a menudo inspiradas en la llamada "nueva gerencia pública"– es también una tendencia global que en la Argentina se instauró sobre todo en la década de 1990. Es interesante destacar que la mayor parte de los encuestados consideró a algunas instituciones –como la Comisión nacional de de acreditación y evaluación universitaria– e instrumentos –como el programa de incentivos a los docentes investigadores de universidades nacionales– como factores muy importantes o importantes en el desarrollo futuro de la Universidad.

---

<sup>1</sup>OECD, CHEPS e IPTS



La vinculación con el medio productivo aparece mencionada en distintas preguntas. La más directa de ellas es si se considera que la vinculación con el medio es un rasgo distintivo de la UNL. La opinión mayoritaria es afirmativa. También en otras preguntas se advierte este sesgo o valoración. Nuevamente es posible que en estas respuestas incidan tanto un discurso sobre las orientaciones deseables de la Universidad contemporánea como una experiencia específica de la UNL. De acuerdo con esta conclusión, los expertos redoblan la apuesta al profundizar sus opiniones al manifestar su convencimiento de que el sector productivo será uno de los principales demandantes de la Universidad.

Sobre el papel de los actores universitarios la primera conclusión que puede destacarse es la importancia decisiva que se le asigna a los órganos de gobierno de la Universidad y de las facultades. Si bien las respuestas sobre los actores asignan importancia a una variedad bastante amplia de organismos y programas, en el caso de los órganos de gobierno universitarios es muy clara la opción por considerarlos decisivos. Es difícil sacar conclusiones categóricas de estos resultados, pero pueden sugerirse algunas hipótesis. Por una parte esta valoración podría estar indicando un grado significativo de legitimidad de estos órganos de gobierno. Por otra puede haber un sesgo derivado del hecho de que la encuesta estuvo dirigida principalmente a personas que han tenido o tienen una participación más o menos activa en la gestión. De cualquier modo, si así fuera, esto también estaría indicando una importante legitimidad de los órganos de gobierno. No siempre la cercanía a un órgano de gobierno conduce a una valoración positiva de su papel e influencia.

También es importante destacar que se asigna importancia a distintas instancias gubernamentales externas a la Universidad, pero que probablemente se le otorga una incidencia mayor a instituciones y programas de evaluación o de promoción –como la CONEAU, el CONICET, la ANPCYT o el programa de incentivos– que a los organismos de política – básicamente a la Secretaría de Políticas Universitarias–.





## **Implicaciones de estas conclusiones sobre la planificación universitaria**

a. La legitimidad del gobierno de la UNL es un elemento de primer orden. Si se piensa en un proceso de planificación saber si las instancias responsables de ese proceso tienen el capital de autoridad y confianza necesario es básico.

b. En el mismo sentido se observa una valoración positiva de la capacidad de la administración universitaria. Si bien el ejercicio no permite una evaluación fina y detallada de las capacidades de gestión, las respuestas a las preguntas sobre la profesionalización de la gestión o la informatización muestran indicios interesantes.

c. El escenario que esperan los encuestados es, como se señaló al comienzo, un escenario de continuidad con mejoras, en el que no se estiman grandes sobresaltos. Sin duda, esta visión puede estar sesgada por los deseos antes que por una evaluación realista de las perspectivas. Aun cuando así fuera, esta disposición es una base más adecuada para planificar que una de mayor conflictividad y dudas acerca del futuro.

d. La distinción entre aspectos en los cuales se verifica un alto grado de consenso y aspectos que aparecen como más controvertidos o conflictivos no debería llevar a suponer que en los aspectos consensuales el logro de objetivos es sencillo. Lo que el ejercicio pone en evidencia son percepciones y expectativas, que pueden servir como una base para la reflexión y la toma de decisiones pero no como una predicción certera de lo que puede suceder.

e. Por lo tanto se considera conveniente utilizar los resultados que indican un cierto consenso como un insumo para definir mejor las políticas en esos temas, monitorear las tendencias y ajustar previsiones e instrumentos. En temas como la evolución futura de la formación de posgrado, sus determinantes y sus impactos sobre la organización académica y sobre el medio social y



productivo, es conveniente contar con un seguimiento adecuado de los procesos y de los resultados. Lo mismo sucede en temas como el de las tecnologías de información y comunicación, el de la internacionalización o el de la vinculación con el medio.

f. En relación con estos últimos temas puede resultar de interés profundizar en el conocimiento de las relaciones entre tendencias globales y desarrollo institucional de la UNL. En otras palabras, cómo y en qué medida estas tendencias van a incidir en las actividades de la Universidad y cuáles pueden ser las estrategias para anticiparlas, orientarlas o regularlas, de acuerdo con los valores y perspectivas de la comunidad universitaria.

g. Esto requiere mejorar los sistemas de información de modo tal que se pueda contar con indicadores de buena calidad para orientar las decisiones. Es preciso hacer notar que la mejora de los sistemas de información no se agota en el establecimiento de procedimientos para la producción de información primaria. La sistematización de esa información y el desarrollo de capacidades de análisis son elementos necesarios de un buen sistema.

h. Algunos de los temas en los que se observa menor grado de acuerdo o una visión que se aleja del tono general de las respuestas se vinculan con algunos problemas que son a la vez muy importantes y de difícil abordaje y solución. Probablemente el problema principal identificado es el de la efectividad y eficiencia en la enseñanza de grado. Hay al menos tres aspectos en los que se advierte la importancia y dificultad del problema:

- El primero de ellos es el del grado de conocimiento que los encuestados dicen poseer acerca de las preguntas formuladas en el módulo 1, que versa sobre la formación de grado. Llama la atención el porcentaje comparativamente bajo de aquellos que dicen que conocen mucho – alrededor de un 9,6%– y el alto porcentaje de los que dicen que poseen algo de conocimiento –un 49%–. Es interesante destacar que en todos los otros módulos la proporción de los que dicen conocer mucho es bastante mayor y la de los que dicen poseer algo de conocimiento es menor.



Lo llamativo es que la formación de grado es la experiencia básica compartida por todos los universitarios, por lo que el relativamente bajo grado de conocimiento puede estar indicando la dificultad de las preguntas planteadas.

- El segundo se puede apreciar en las distintas preguntas que hacen referencia a los estudiantes. La más ilustrativa es la que se refiere a la formación de base de los nuevos ingresantes: un 69% de los encuestados opina que es improbable o muy improbable que los estudiantes lleguen con una mejor formación de base y apenas 15% piensa que eso es probable o muy probable (solamente un 2,6% piensa que es muy probable). También son indicativas las respuestas sobre actitudes estudiantiles y sobre la brecha entre los hábitos y la cultura de los jóvenes y los de los profesores. En líneas generales, estas respuestas muestran una duda sobre las competencias de los estudiantes y una cierta distancia con respecto a ellos.
- El tercero es el de la visión pesimista sobre la evolución de las tasas de graduación y de la duración efectiva de las carreras en los próximos 10 años.

i. Estos aspectos revelan que el problema es estructural y que, por lo tanto, no puede ser abordado exclusivamente a partir de programas específicos. Esto no significa que no puedan desarrollarse iniciativas puntuales que contribuyan a mejorar la situación. Sin embargo, estas iniciativas deberían tener un marco de planificación y gestión común.

Sin pretender agotar la cuestión, probablemente pueda resultar útil establecer algunas metas para la Universidad y para cada una de las unidades académicas que sean realistas, claras y bien comunicadas. Estas metas deberían ser objeto de un seguimiento cuidadoso y de una tarea de monitoreo que no solamente vaya verificando su cumplimiento sino también socializando experiencias exitosas y frustradas que se vayan desarrollando a lo largo del proceso. De algún modo, se trata de integrar unos objetivos especificados en metas cuantitativas con actividades que permitan una reflexividad colectiva sobre los logros, las dificultades y las alternativas para alcanzar esos objetivos.



j. Tanto en este último aspecto como en términos más generales es importante señalar y tomar en consideración para la planificación las diferencias actuales y potenciales entre las distintas unidades académicas de la UNL. En las respuestas al cuestionario no hay diferencias significativas entre los expertos de distintas unidades académicas. Ahora bien, que exista una visión compartida más allá de la pertenencia a una unidad académica específica –un rasgo positivo– no implica desconocer las diferencias. Por el contrario, resulta necesario integrar orientaciones generales de planificación y condiciones específicas de cada unidad académica.

En otras palabras, la caracterización general de problemas puede ser similar pero el peso específico de cada uno de ellos, la prioridad que le asignen los responsables de tomar decisiones y las posibilidades de abordarlos pueden variar significativamente. Esta variabilidad debería ser incorporada a la planificación.

Santa Fe, 10 de octubre de 2010.