



7. Las universidades en el escenario de la pandemia y la pospandemia por COVID-19: ¿Planificar para la coyuntura y/o para lo estratégico prospectivo?

Universities in the scenario of the pandemic and post-pandemic by COVID-19: Planning for the conjuncture and/or for the prospective strategic?

Rutilia del Socorro Calderón Padilla ¹  @ Rina Patricia Munguia López ²  @

^{1,2} Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Tegucigalpa, Honduras

RESUMEN

La pandemia por el COVID-19 es visible en diferentes disciplinas, sectores y campos de acción y a su llegada la sociedad no estaba preparada para enfrentarla y contenerla. En las Instituciones de Educación Superior, la abrupta suspensión de las actividades presenciales de docencia, investigación y vinculación con la sociedad y gestión tuvo y continúa teniendo un fuerte impacto en la vida institucional. Existe una fuerte demanda interna y externa para hacer de la pandemia una oportunidad para que la Universidad se transforme, con el propósito de contribuir de manera más efectiva al desarrollo sostenible de los países y regiones. A partir de referentes teóricos y una base empírica construida, de la triangulación metodológica que integra aspectos cuantitativos y cualitativos, la revisión documental y de indicadores se argumentan y analizan los resultados del monitoreo de un Plan Estratégico para el Desarrollo de la Educación Superior en un país concreto. Esto, con el objetivo de establecer la planificación como proceso fundamental para que las universidades aborden de la manera más integral posible la complejidad, disminuyan los altos niveles de incertidumbre, logren unidad de criterios y acción en la diversidad y contribuyan desde el conocimiento científico a la superación de los principales problemas y retos que enfrentan nuestras sociedades y países durante la pandemia de COVID-19 y en la etapa de la pospandemia.

Palabras clave: Planificación; Estrategia; Prospectiva; Monitoreo y Evaluación

Universities in the pandemic and post-pandemic scenario by COVID-19: Planning for the conjuncture and/or for the prospective strategic?

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic is visible in different disciplines, sectors and fields of action and when it arrived, society was not prepared to face and contain it. In Higher Education Institutions, the abrupt suspension of face-to-face activities in teaching, research, social outreach and management had and continues to have a strong impact on institutional life. There is a strong internal and external demand to turn the pandemic into an opportunity for the University to transform itself, in order to contribute more effectively to the sustainable development of countries and regions. Based on theoretical references, a constructed empirical base, a methodological triangulation that integrates quantitative and qualitative aspects, a documentary review and indicators, the results of monitoring a Strategic Plan for the Development of Higher Education in a specific country are argued and analyzed. This, with the aim of establishing planning as a fundamental process for universities to address complexity as comprehensively as possible, to reduce the high levels of uncertainty, to achieve unity of criteria and action in diversity and to contribute from scientific knowledge to overcoming the main problems and challenges faced by our societies and countries during the COVID-19 pandemic but also in the post-pandemic stage.

Keywords: Planning; Strategy; Prospective; Monitoring and Evaluation

Universidades no cenário pandêmico e pós-pandêmico pela COVID-19: Planejamento para a conjuntura e/ou para a estratégia prospectiva?

RESUMO

A pandemia da COVID-19 é visível em diferentes disciplinas, setores e campos de ação, e a sociedade não estava preparada para enfrentá-la e contê-la quando ela chegou. Nas Instituições de Ensino Superior, a suspensão abrupta das atividades de ensino presencial, pesquisa, divulgação e gestão teve e continua tendo um forte impacto na vida institucional. Há uma forte demanda interna e externa para transformar a pandemia em uma oportunidade para a universidade se transformar, a fim de contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento sustentável dos países e regiões. Com base em referências teóricas, num fundamento empírico construído, na triangulação metodológica que integra aspectos quantitativos e qualitativos, na revisão documental

e indicadores, os resultados do monitoramento de um Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Ensino Superior em um país específico são discutidos e analisados. O objetivo é estabelecer o planejamento como um processo fundamental para que as universidades abordem a complexidade da forma mais abrangente possível, reduzam os altos níveis de incerteza, alcancem a unidade de critérios e ação na diversidade e contribuam do conhecimento científico para a superação dos principais problemas e desafios enfrentados por nossas sociedades e países durante a pandemia da COVID-19 e na fase pós-pandêmica.

Palavras-chave: Planejamento; Estratégia; Prospectiva; Monitoramento e Avaliação

Les universités dans le scénario pandémique et post-pandémique du COVID-19: ¿Planification en fonction de la conjoncture et/ou de la prévision stratégique?

RÉSUMÉ

La pandémie de COVID-19 est visible dans différentes disciplines, secteurs et domaines d'action et à son arrivée, la société n'était pas préparée pour l'affronter et la contenir. Dans les établissements d'enseignement supérieur, la brusque suspension des activités d'enseignement présentielle, de recherche, de relations avec la société et de gestion a eu et continue d'avoir un fort impact sur la vie institutionnelle. Il existe une demande interne et externe pour que la pandémie devienne une opportunité de transformation pour l'Université, dans le but de contribuer plus efficacement au développement durable des pays et des régions. A partir de références théoriques et d'un socle empirique construit, de la triangulation méthodologique qui intègre des aspects quantitatifs et qualitatifs, de la revue documentaire et d'indicateurs, les résultats du suivi d'un Plan Stratégique de Développement de l'Enseignement Supérieur dans un pays concret ont été argumentés et analysés. Ceci, dans le but d'établir la planification comme un processus fondamental pour les universités afin d'aborder la complexité de la manière la plus complète possible, de réduire les niveaux élevés d'incertitude, d'atteindre l'unité de critères et d'action dans la diversité et de contribuer, à partir des connaissances scientifiques, à surmonter les principaux problèmes et défis auxquels nos sociétés et nos pays ont été confrontés au cours de la pandémie de COVID-19 et la phase post-pandémique.

Mots clés : Planification ; Stratégie ; Prévision ; Suivi et Évaluation

1. INTRODUCCIÓN

En el escenario de la Pandemia actual, la Educación Superior de los países enfrentan nuevos retos y desafíos; Honduras no es la excepción, su situación se agudiza aún más en vista de dos catástrofes naturales que azotaron al país en octubre y noviembre del año 2020. El Sistema de Educación Superior Nacional, cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo enmarcado en el período 2014 – 2023 (Sistema de Educación Superior/SES, 2014) el cual plantea diversidad de objetivos con visión prospectiva que deben ser alcanzados; sin embargo, se requiere el compromiso de todos los actores para avanzar en su cumplimiento, en vista que se observan rezagos en su ejecución, además de la necesaria actualización dado los escenarios actuales.

La planificación estratégica es importante para lograr saltos cualitativos en la política educativa en materia de Educación Superior, en tanto se establezcan metas de cobertura, calidad, pertinencia e inclusión. Para ello es importante plantearse preguntas sobre los procesos de planificación universitaria, entre ellas si, ¿es posible planificar para la coyuntura y además con visión prospectiva estratégica?

En el presente artículo se sintetiza el proceso de investigación realizado para generar respuestas a dichas preguntas; partiendo de la hipótesis que las Universidades, sobre todo las de naturaleza pública, contribuyen desde su Misión al análisis y comprensión de problemas y situaciones presentes, actuales o coyunturales en la sociedad, y simultáneamente también apoyan a dimensionar y referenciar prospectivamente problemas / situaciones que pueden impactar el entorno y a la propia Universidad.

Con base en el planteamiento anterior, se formuló como problema de investigación, que, en el caso de un país concreto con débil institucionalidad pública, con un Estado que poco garantiza el ejercicio pleno de derechos de la ciudadanía, tal como se refiere en los informes de Corrupción e impunidad, institucionalidad democrática y desconfianza ciudadana (Mejía Rivera y Jerez Moreno, 2022) y en el informe intitulado El quebrantamiento del estado de derecho por los titulares de la administración pública hondureña y su efecto directo en la transparencia, la corrupción y la impunidad (Fernández, 2022), aun cuando las Instituciones de Educación Superior cuentan con un Plan Estratégico de Desarrollo con altos niveles de consenso, pertinencia, calidad y relevancia social, existe el riesgo de discontinuidad en la implementación del

mismo; en parte, porque la Universidad no controla todas las variables y recursos que requiere el plan y, en complemento, por la propia agenda de prioridades institucionales que pasa a enfocarse en lo coyuntural en detrimento de lo estratégico prospectivo.

Se propusieron como objetivos de investigación los siguientes:

- a) Generar evidencias de la demanda, para que las Instituciones de Educación Superior, desarrollen planificación estratégica y coyuntural, que optimice la toma de decisiones y fortalezca su capacidad anticipatoria.
- b) Retomar la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación Superior, con el propósito de contribuir al desarrollo humano sostenible del país.

1.1. Algunos desafíos de la planificación en las Universidades Latinoamericanas

De acuerdo con Gallardo Núñez (2012) los procesos de planificación en América Latina a nivel general, han servido como instrumentos para promover el desarrollo y su uso en Latinoamérica deriva de las resoluciones de la Carta de Punta del Este en 1961 y de su mecanismo principal: La Alianza para el Progreso. Posteriormente la planificación del desarrollo en los años sesenta, empezó a ser objeto de crítica, al aducirse que la misma era rígida, ortodoxa, basada en planes economicistas e incompletos, además de burocrática y utópica. Siendo hasta mediados de la década de los noventa con el peso de haber retrocedido más de una década en el ámbito económico y social, que vuelven a surgir una serie de ideas, conceptos y desarrollos teóricos importantes en el campo de la economía y sobre todo vinculadas a la relación que debe darse entre el Estado y el mercado⁽¹⁾.

La Universidad pública latinoamericana no fue ajena a estos procesos y la planificación universitaria, fue abordada como tema prioritario en todas las Conferencias Regionales de Educación Superior⁽²⁾, partiendo de la Misión social de la Universidad de contribuir desde sus funciones esenciales al desarrollo de los países y la Región, a la construcción de sociedades más justas, incluyentes y sostenibles.

Testa (1989) propone que no se trata de planificar para la coyuntura (en este caso para este momento de pandemia por COVID-19) o para el largo plazo

como que si fueran acciones contradictorias o excluyentes entre sí. Se trata de entender la planificación como un proceso en el que se establecen comienzos y también puntos de llegada, en el que se articulan de manera sinérgica y complementaria el corto, mediano y largo plazo.

El proceso de planificación entendido de esa manera es, en palabras de Testa, estratégico, porque la estrategia no es una manera de alcanzar la meta, sino una manera de ponerse en situación de aproximarse a alcanzar la meta: ganar espacio, ganar tiempo, establecer condiciones favorables a nuestro propio desempeño. En el contexto de la educación superior, Lockwood & Davis (1985), definieron el concepto de «planificación estratégica» como el ejercicio de previsión continuo y colectivo de estas instituciones en el proceso integrado de toma de decisiones en el presente para el futuro. O sea, que las bases de lo que la Universidad será en los próximos diez o veinte años se deben construir ahora; un argumento más a favor de que planificar en la coyuntura y a largo plazo no es excluyente, por lo que las universidades deben abocarse a ese proceso con dicha claridad.

Desde el punto de vista de la planificación, las universidades tienen que efectuar elecciones estratégicas sobre las funciones a cumplir y las actividades a realizar, para poder desarrollarlas con el nivel de calidad y exigencia adecuados, y considerar a quién tienen que rendir cuentas por sus actividades, con qué grupos de interés tienen que aliarse y cómo involucrarlos para poder cumplir sus objetivos (Solé Parellada y Llinás-Audet, 2011).

García-Aracil (2013), plantea que a las universidades no sólo se les exige hoy un nivel excelente de docencia (primera misión) e investigación (segunda misión), sino también relevancia social, esto es, que contribuyan al desarrollo social y económico (la llamada tercera misión). Cada vez más, se espera que las universidades asuman esa tercera misión y que se comprometan a aumentar sus interacciones con los agentes económicos y sociales del entorno y caben serias dudas de que estas expectativas sean realistas, es decir, de que las universidades sean capaces de equilibrar una amplia gama de nuevas tareas, además de su misión central tradicional, cuya importancia no debe disminuirse (Bueno Campos y Casani Fernández, 2007). Avanzar en el cumplimiento de estas misiones requiere principalmente de procesos de planificación que articulen principios, intereses, objetivos y agendas de los actores universitarios y de actores sociales relevantes en cada país y región.

Según Taylor y Machado (2006) y Álamo Vera y García Soto (2007) la planificación estratégica de la universidad pública, tanto en el ámbito nacional como internacional, ha quedado principalmente marginada por el papel predominante en la consideración de las formas de gobierno y las estructuras de poder de la institución universitaria. Es decir, predomina la preocupación por esclarecer quién o quiénes deben tener el poder de tomar las decisiones, soslayando el examen específico de los procesos decisorios y sus efectos proyectados.

Abordar entonces el tema de la planificación universitaria es central a la vida institucional, máxime en un presente donde la pandemia por COVID-19 ha impactado negativamente en algunos de los indicadores de desarrollo universitario: cobertura, equidad en el acceso, calidad, satisfacción de miembros de las comunidades educativas y de las familias, cumplimiento de las misiones universitarias, mejora continua de la inclusión y la equidad, entre otros; como se evidencia en múltiples estudios realizados, entre ellos el realizado por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC/UNESCO) sobre la COVID-19 y Educación Superior (IESALC / UNESCO, 2020).

En Miklos y Arroyo (2016) se afirma que el futuro lo construyen los actores sociales y únicamente ellos, asumiendo que el análisis prospectivo es un proceso y no un producto terminado; de igual manera se afirma que una buena planificación estratégica y prospectiva integra variables e indicadores de índole económica, social, cultural, política, ambiental, etc. y en el tiempo actual y futuro las de índole tecnológico que son relevantes, pero no las únicas o las más importantes. Dicha integración se realiza porque en este caso las universidades son sistemas complejos e interdependientes, siendo una de las principales interdependencias la de los productores de conocimiento con los agentes económico-sociales de cada país, región y mundo.

Otro aspecto importante mencionado en *El Futuro a Debate* es que el mismo, es múltiple y que los hechos acontecen porque no hicimos nada para evitar o provocar que ocurrieran. De modo que, si las situaciones actuales marcadas fuertemente por la pandemia del COVID-19 tienen una explicación en el pasado, lo que va a suceder en el futuro de las sociedades y de las universidades se está decidiendo en el presente, no serán producto del azar sino de lo que planifiquemos o dejemos de planificar, con sentido y contenido estratégico y prospectivo. Tal como lo ha indicado Miklos y Aroyo (2016), se ha documentado

ampliamente que cuando las universidades no avanzan en ese proceso se tienden a reproducir los bajos rendimientos académicos, la baja productividad científica, la poca contribución a la superación de problemas prioritarios del desarrollo y por ende se reproduce la poca legitimidad social de las instituciones universitarias que no se transforman. La calidad institucional y sus servicios, no es resultado del azar, sino de integrar procesos, resultados e indicadores de calidad en la planificación institucional, existiendo referencias como Lamarra (2014).

En el proyecto Los futuros de la Educación Superior de IESALC/UNESCO (2022), se visualiza como uno de los futuros posibles que la multimodalidad pasará a ser parte del cotidiano de la vida institucional en las funciones universitarias esenciales, no solo en la docencia; ya que la investigación y la vinculación Universidad-Sociedad o extensión universitaria también incorporarán múltiples modalidades, no solo la presencial, para su desarrollo con pertinencia y calidad.

Un número importante de las Universidades Latinoamericanas, optaron frente a la pandemia del COVID-19 por incorporar la docencia a la modalidad a distancia, utilizando desde las formas tradicionales de la misma hasta la forma virtual o en línea. En muchos de los casos, dicha incorporación no fue producto del proceso de planificación institucional sino de la presión por dar respuesta casi inmediata a la decisión de las autoridades gubernamentales y de salud de suspender todas las actividades presenciales no esenciales, entre ellas la docencia en todos los niveles educativos; situación que con algunas excepciones se mantiene en los inicios del año 2021.

Si la modalidad educativa a distancia en todas sus formas pasará a integrarse de manera permanente a la vida universitaria, es importante que la misma sea desde ya objeto del proceso de planificación estratégica prospectiva de las universidades, partiendo de lo que América Latina ya ha avanzado en dicha modalidad y que sienta las bases para un futuro con mayor calidad, pertinencia y equidad de la modalidad. Rama (2017), hace un intento de clasificación de las fases de la evolución de la educación a distancia en América Latina, identificando a cinco de ellas: desde una primera generación cuando se crean las primeras universidades públicas en la Región y que incorporan la modalidad a distancia de tipo semi presencial, hasta una quinta generación de habilitación en las universidades de ofertas MOOC's. Este proceso evolutivo

es de carácter sistémico, por lo que en la actualidad se articula con otros procesos como la evaluación y acreditación de la calidad y la internacionalización de las universidades en su institucionalidad, programas y servicios.

La articulación de estos múltiples procesos requiere cada vez más de políticas públicas que garanticen de manera progresiva el derecho humano y ciudadano a la Educación Superior que es un bien público y social; pero eso no se logrará si los actores universitarios no se comprometen en liderar y promover una planificación estratégica prospectiva que logre posicionarse en los escenarios de pandemia y pos pandemia que los actores sociales de los Estados y de las Sociedades prioricen la Educación Superior como factor esencial e insustituible para enfrentar los retos y desafíos del desarrollo sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, Enric y Gilló (2012), plantean las preguntas: ¿Qué podemos hacer?, ¿Qué deberíamos hacer?, reflexionan que una aproximación a la disciplina emergente de los estudios de futuro puede ayudar a dar respuesta a esas interrogantes, ya que uno de los objetivos de dichos estudios consiste en ayudar a individuos y organizaciones a comprender mejor los procesos de cambio, para que así se puedan crear futuros preferidos y más razonables. En el caso de Honduras, la Universidad Nacional Autónoma de Honduras que la Constitución de la República en su Artículo 160 le otorga la exclusividad de dirigir, organizar y desarrollar la Educación Superior en el país realizó en el año 2015 el estudio Oferta y demanda de profesionales de educación superior de Honduras, que en uno de sus capítulos aborda el tema de Globalización y Tendencias en Educación, en un intento de identificar las mejores prácticas para lanzar a la Universidad hondureña, sobre todo la pública, a la construcción de nuevos paradigmas sobre la propia Universidad y su misión de formación de profesionales, que atiendan los retos presentes y futuros que Honduras enfrenta para avanzar hacia el desarrollo humano sostenible en escenarios de pospandemia.

La prospectiva estratégica no busca, en consecuencia, adivinar el futuro, sino construirlo, edificarlo, hacer que ocurra lo más conveniente y evitar que se realice lo que no nos beneficia. Sin embargo, no se trata insistimos solo de anticiparnos a la solución de los problemas del futuro, sino de construir el mañana de manera inteligente, con creatividad y sentido de la innovación, sin preocuparnos mucho de caer en el terreno de la utopía. (Miklos y Arroyo, 2016).

1.2. Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación Superior en Honduras

En Honduras, la organización, dirección y desarrollo de la educación superior y profesional es facultad constitucional de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, (UNAH). La Ley de Educación Superior (1994) enmarca su propósito en propiciar la transformación social del país; además se concentra en pilares como: la investigación científica, humanística, tecnológica y cultural para el fomento de la ciencia e identidad nacional a través de la formación integral de sus ciudadanos con la mayor calidad y responsabilidad.

En el transcurso de 174 años se han creado 21 Instituciones de Educación Superior, seis de carácter público y 15 privadas. En términos de gobernanza, el órgano de direccionamiento del sistema es el Consejo de Educación Superior (CES) rectorado por la UNAH, que además cuenta con el Consejo Técnico Consultivo (CTC), donde tienen participación y representación todas las instituciones señaladas, para dictar las políticas educativas del nivel superior, su brazo operativo es la Dirección de Educación Superior (DES). El Art. 31 de la Ley de Educación Superior, insta la necesidad de crear un Plan Nacional de Desarrollo de Educación Superior, que con el transcurso de los años fue diseñado en el año 2014.

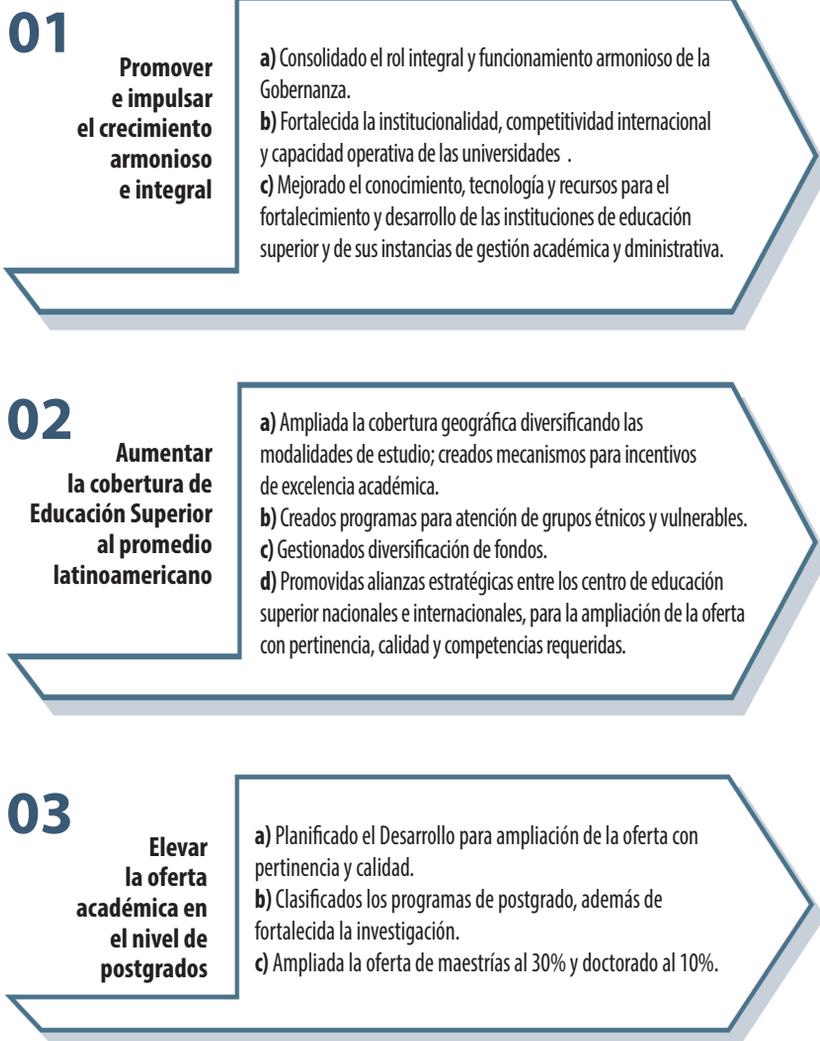
Es así como el Consejo de Educación Superior, aprobó el Acuerdo No. 2837-278-2014 el Plan de Desarrollo Estratégico del Sistema de Educación Superior de Honduras 2014-2023, que contempla trece objetivos estratégicos y diversas acciones integrales, con el fin de dar cumplimiento a la normativa establecida, además de propiciar el desarrollo educativo del nivel superior en el país. Entre los objetivos se encuentran (figura 1).

1.2.1. Priorización de Objetivos estratégicos:

Durante el período 2016 – 2018, se priorizaron cinco (5) objetivos estratégicos con estrategias concretas a fin de lograr avanzar en las acciones propuestas. (figura 2).

Cobertura

La principal problemática se concentra en atender a los Jóvenes que Ni estudian Ni trabajan (los denominados NINIS), que a junio del 2016 ascendían al 25.3% de la población; en las edades de 20–24 años se concentra en 8.5 años de estudio promedio, mientras que de 12–13 es más alarmante arrojando, 5.5

Figura 1. Objetivos y síntesis de acciones del Plan

Continúa en la siguiente página ▼

Figura 1. Viene de la página anterior ▼

04

Diversificar la oferta académica: grado y posgrado, con énfasis en ciencia y tecnología

- a) Implementado un plan de desarrollo de la oferta en el nivel de grado.
- b) Promovido el equilibrio de la oferta orientado el 50% en ciencias básicas productivas.

05

Fomentar estructuras administrativas y gestión académica curricular, además de la planificación estratégica

- a) Creadas progresivamente las estructuras para la gestión administrativa, académica con unidades de diseño y evaluación curricular.

06

Promover en las instituciones de educación la elaboración de su Plan Estratégico y definición de su Modelo Educativo

- a) Formulados los planes estratégicos y modelos educativos por parte de las IES con visión de corto, mediano y largo plazo.

Continúa en la siguiente página ▼

Figura 1. Viene de la página anterior ▼

07

**Promover
el Programa
de Formación
Permanente:
personal directive
y docente**

- a) Creados e implementados programas de formación para el personal técnico y docente.
- b) Fortalecidas las competencias del personal con actividades formativas en los niveles superiores de decisión.

08

**Promover
la investigación
y la vinculación**

- a) Rankeadas las IES en la Clasificación Iberoamericana de investigación.
- b) Creado el sistema de investigación y vinculación para las IES.
- c) Implementado un programa permanente de formación de investigadores.
- d) Organizados congresos de investigación y vinculación.
- e) Desarrollados proyectos de investigación y vinculación.

09

**Promover
el uso y
adecuación de las
tecnologías
de la información**

- a) Mejorado el uso de las tecnologías de comunicación e información, mediante mecanismos compartidos.

Continúa en la siguiente página ▼

Figura 1. Viene de la página anterior ▼

10

Implementar el Sistema de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad de la Educación Superior

- a) Funcionando el sistema Hondureño de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (SHACES).
- b) Integrado el comité de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior.

11

Aprobar nuevos estándares para apertura de centros de educación superior, sedes y carreras

- a) Desarrollada la propuesta para la aplicación de nuevos estándares para las instituciones
- b) Armonizados los nuevos estándares para apertura y funcionamiento de centros de educación superior.

12

Actualizar las normas académicas de educación superior acorde a las tendencias de homologación/armonización en la región centroamericana

- a) Analizados los sistemas de la región para aspirar a la armonización de títulos y su validación.
- b) Recopilados y analizados los convenios regionales y estandarizados para la homologación.
- c) Actualizada la normativa para el reconocimiento, incorporación, emisión de dictámenes.

Continúa en la siguiente página ▼

Figura 1. Viene de la página anterior ▼

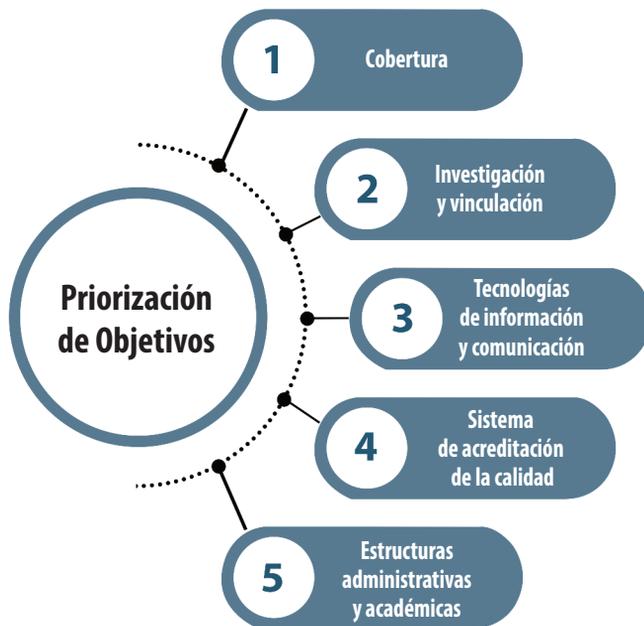
13

Certificar la gestión y calidad del sistema de Educación Superior

- a) Evaluado el funcionamiento de los órganos de Gobernanza.
- b) Diseñado un plan de mejora para el aseguramiento de la calidad de los órganos del sistema.

Fuente: Construido a partir del Plan Estratégico de Desarrollo del Sistema de Educación Superior de Honduras, 2014 – 2023

Figura 2. Priorización de objetivos estratégicos del Plan.



Fuente: Construido a partir del Plan Estratégico de Desarrollo del Sistema de Educación Superior de Honduras, 2014 – 2023

años (Instituto Nacional de Estadística, 2016). En adición el bono demográfico, vence en el país en el año 2035, en la región centroamericana alcanza a 5.4 millones de jóvenes que se encuentran fuera del sistema educativo, requiere políticas públicas que atienda esta población, en vista que la situación genera más desigualdad, pobreza y falta de oportunidades (V Informe del Estado de la Región Centroamericana, 2016).

En complemento, según datos de la empresa privada hondureña, 2020 la generación denominada Millenials considera que el país no ofrece condiciones para generar emprendimientos, representado por un 77% (Consejo Hondureño de la Empresa Privada, COHEP, 2021).

Para el caso de Educación Superior, alcanzó en el 2018 la mayor tasa bruta de cobertura de los últimos diez años, representada por 21.4%; sin embargo el 2019 comenzó a disminuir con 17.2% respectivamente. Los fenómenos de cambio climático y la pandemia ha acentuado aún más la problemática, para el año 2020 se espera una caída importante en la tasa de cobertura bruta de 4%⁽³⁾, la siguiente tabla ilustra la situación actual en todos los niveles educativos:

Tabla 1. Tasas de Cobertura del Sistema Educativo Nacional 2017-2020

Tasas Neta de Cobertura Nivel Educativo	2017	2019	2020
Prebásica	36.7%	38%	38%
Básica I y II Ciclo	92%	86%	85%
III Ciclo	46.7%	46%	46%
Media	16.5%	27%	26%
Superior*	16.5%	17.2%	*dnd

Fuente: Construido por los autores a partir de datos del Plan Sectorial de Educación 2014 – 2023, Secretaría de Educación 2019, 2020, UNAH, 2019.

Nota: Educación Superior, Tasa de Cobertura Bruta. 2017, 2019. (*) Dato no disponible (dnd), 2020. Datos construidos por los autores, base: Proyecciones Poblacionales 2013 - 2030 del Instituto Nacional de Estadísticas y Matrícula.

De acuerdo a diversas fuentes de información, se estima que la cobertura neta en educación superior para el año 2020, tenga una disminución de alrededor del 3%, ante la situación actual de la pandemia.

Durante el período 2016 - 2018 para la ampliación de la cobertura aprobó el Consejo de Educación Superior, el Reglamento del Sistema de Educación Téc-

nica y Tecnológica en el nivel Superior de Honduras ⁽⁴⁾, inicia con la apertura de programas del nivel 5 de la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE), 2011, CINE 5 A – 551 Educación Terciaria Vocacional y Tecnólogo o técnico universitario CINE 5 A – 554 Educación Terciaria de ciclo corto vocacional, basada en los principios de pertinencia, calidad y equidad además de contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el logro de aprendizaje a lo largo de la vida y aumentar la cobertura, adaptando la formación a las necesidades sociales y productivas como alternativa de formación.

Investigación

En términos de investigación, se creó el Sistema de Investigación Científica y Tecnológica en Educación Superior de Honduras (SICES)⁽⁵⁾, como una instancia para contribuir al desarrollo integral del país para el fortalecimiento de la innovación, conocimientos por medio de la investigación, acorde a las necesidades sociales, productivas y dando cumplimiento a la función de universidad sociedad.

El SICES, desde su concepción aspira a la conformación, fortalecimiento y desarrollo de las capacidades investigativas de todas las IES de Honduras, mediante capacitaciones, conformación de grupos de investigación, poniendo a disposición recursos, facilitando publicaciones entre otros.

Por primera vez el país ha contado con el diseño, publicación y divulgación de la Revista del SICES, compilando el trabajo de diversos investigadores de todas las universidades a nivel nacional, entre ellos docentes, estudiantes en los niveles académicos de grado y posgrado. Las publicaciones se desarrollan en cinco áreas del conocimiento: Ciencias de la Educación, Humanidades y Artes, Ciencias Sociales y Derecho, Ciencias de la Economía y la Administración, Ciencias Físicas, Agropecuarias, Matemáticas, e Ingeniería y Ciencias Biológicas y de la Salud. En adición, se efectuaron reconocimientos a la excelencia de las mejores tesis de Posgrado, dando lugar a publicaciones.

1.3. Uso de las Tecnologías de información y comunicación

La iniciativa para potenciar el uso adecuado de las TIC para las IES, surgió de la necesidad de fortalecer las universidades que imparten la educación en modalidad a distancia con mediación virtual, en el país es crucial la ampliación de las oportunidades de acceso para disminuir las brechas educativas, además de diseñar, mejorar y evaluar los modelos pedagógicos propios de la modali-

dad. Para ello, se desarrolló la iniciativa de trabajar mediante redes; analizando la capacidad instalada por medio de diagnósticos y diseño de un plan de trabajo para desarrollar mejoras en las habilidades, destrezas y potencialidades, por medio de un programa de formación de talento humano y acompañamiento sistemático, en la gestión universitaria y académica de la Educación Superior a Distancia de las universidades del país.

1.4. Sistema Hondureño de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (SHACES)

El mejoramiento de la calidad es un reto constante para Educación Superior, las acciones realizadas fueron en primera instancia, orientadas a la conformación de la comisión de aseguramiento de la calidad, además de la búsqueda de espacios físicos y el aporte financiero tanto del Estado y de las IES. La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, a través del Sistema Nacional de la Calidad, alojó físicamente y facilitó los recursos laborales para iniciar los trabajos de la comisión. Sin embargo, a pesar de crear las instancias nacionales para que los procesos de acreditación de la calidad sean consolidados, existen IES que han sido acreditadas con entes internacionales para ese fin.

2. METODOLOGÍA

La triangulación metodológica fue la opción de los autores, ya que el objeto de estudio es complejo e integra diferentes dimensiones (de gestión, académica, política, técnica, y ética), por lo que la metodología a utilizar debía integrar aspectos cuantitativos y cualitativos, la revisión documental con el análisis de indicadores del propio Plan, y las diferentes perspectivas de actores sociales relevantes.

Utilizando la triangulación metodológica se analizaron los resultados del monitoreo de un Plan Estratégico para el Desarrollo de la Educación Superior. Para conocer la perspectiva de los actores, se diseñó un instrumento utilizando como referencia el Plan analizado, centrándose en identificar si los objetivos actuales del Plan Estratégico se encuentran vigentes, dada la situación resultante del impacto de COVID-19 en el proceso educativo. La información fue recolectada bajo la técnica de encuesta, con la perspectiva de Rectores y Vicerrectores Académicos, fue procesada con apoyo de herramientas tecnoló-

gicas, en este caso Google forms, arrojando resultados importantes que ayudan a posicionar el Plan Estratégico de Desarrollo como herramienta para abordar la coyuntura y escenarios prospectivos para los cambios educativos en el país y para que la Educación Superior contribuya de manera efectiva, a la necesaria e impostergable transformación y reconstrucción del país.

3. RESULTADOS

En el escenario de la pandemia y el impacto de los fenómenos naturales en el país, se identifica que el Plan Estratégico, requiere ajustes, ya que situaciones y problemas coyunturales, no son abordados en el mismo.

Tal como lo indica Testa (1989), el Plan referenciado, debe integrar de manera sinérgica y complementaria, el corto mediano y largo plazo, no obstante, se identifica que no contempla el largo plazo, además, no considera la construcción de consensos con actores externos a la educación superior, entre ellos: actores del campo político, cultural, ambiental, económico. Al identificar dichos grupos de interés, como aliados para la implementación además de su legitimación, elemento coincidente con lo propuesto por Llinàs-Audet et al. (2011).

Entre las fortalezas que se destacan del plan, se encuentra el abordaje integral de las tres misiones de docencia, investigación y relevancia social, descritas por Bueno y Casani (2007); Casani y Pérez Esparrells (2009); Uyarra, (2010).

Por su parte, lo propuesto por Lockwook & Davies, (1985) en relación a que el plan estratégico debe ser un ejercicio de previsión continuo y colectivo, es necesario incorporar un análisis de riesgos que permita prever y anticipar situaciones, que pongan en riesgo su implementación. En complemento, los autores Taylor y Machado (2006); Álamo Vera y García (2007), la planificación debe contemplar la gobernanza y el modelo de gestión, aspecto que se considera en el Plan analizado.

Entre las tareas pendientes, de acuerdo con Miklos y Arroyo (2016), está una actualización constante de la planificación estratégica con visión prospectiva, asumiendo que es un proceso y no un producto finalizado. En atención a lo señalado en el abordaje conceptual, es necesario que las universidades se transformen para superar el riesgo de contar con poca legitimidad social, a través de procesos de planificación para el desarrollo con enfoque prospectivo.

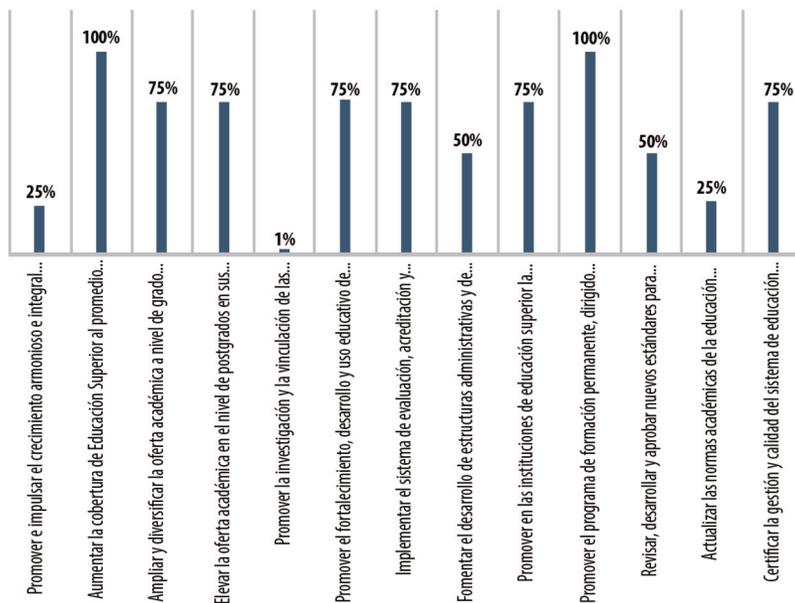
Entre los principales hallazgos, los objetivos del Plan que se encuentran con un grado importante de validez son:

a. Aumentar la cobertura de Educación Superior al promedio latinoamericano, con equidad poblacional, regional, étnica y con atención a la población; **b.** Promover el Programa de Formación Permanente, dirigido a personal directivo y docente de las instituciones de Educación Superior; **c.** Ampliar y diversificar la oferta académica a nivel de grado y postgrado, en carreras orientadas fundamentalmente al desarrollo de la ciencia y la tecnología; **d.** Elevar la oferta académica en el nivel de postgrados en sus diferentes estadios: especialidades, sub-especialidades, maestrías y doctorados; **e.** Promover el fortalecimiento, desarrollo y uso educativo de las Tecnologías de la Información y Comunicación en todos los ámbitos de la Educación Superior, para ampliar el acceso a oportunidades de aprendizaje, mejorar los logros de aprendizaje y calidad de la educación incorporando métodos avanzados de enseñanza-aprendizaje, así como reducir la brecha digital y favorecer la equidad en la Educación Superior; **f.** Implementar el Sistema de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior; **g.** Promover en las instituciones de educación superior la elaboración de su Plan Estratégico y definición de su Modelo Educativo, basado en su filosofía, misión, visión, sus objetivos y su finalidad; **h.** Certificar la gestión y calidad del sistema de Educación Superior.

De acuerdo con Lockwook & Davies (1985), es importante que la mayor parte de los objetivos identificados, correspondan con situaciones estructurales, reforzando así el argumento a favor de planificar en la coyuntura y largo plazo no son excluyentes. (gráfico 1)

En relación a la pandemia por COVID-19 y las dos tormentas tropicales ETA e IOTA que impactaron negativamente en el Sistema de Educación Superior en el país, las instituciones han tomado decisiones en diferentes ámbitos para mitigar y enfrentar dichos impactos entre las más destacadas se encuentran: a) Virtualización de asignaturas; b) Capacitación docente en el uso de las nuevas TIC aplicadas a la educación; c) Capacitación de estudiantes en el uso de las nuevas TIC aplicadas a la educación; d) Redefinición de procedimientos administrativos para facilitar su uso y acceso; e) Puesta en línea de procedimientos administrativos rediseñados; f) Adquisición de plataformas digitales educativas de uso público; g) Virtualización de planes de estudio de carreras.

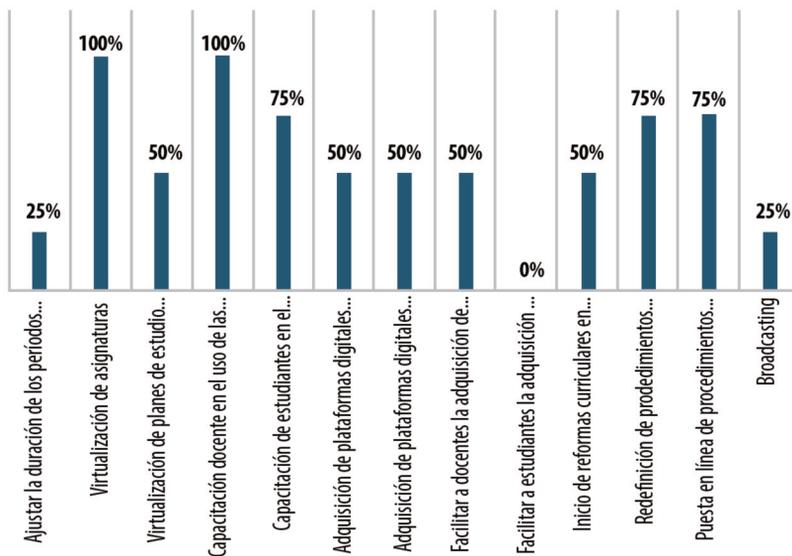
Gráfico 1. Objetivos pertinentes para el actual y los futuros escenarios del país



Fuente: Construcción propia, a partir del Plan Estratégico y el instrumento aplicado a las Autoridades Universitarias.

En este caso, las fases de evolución de la educación a distancia, propuestas por Rama (2017), no siguieron su sentido estricto, dada la urgencia de generar respuestas al tomar la decisión de cerrar las universidades la modalidad presencial, de cara a la pandemia. No obstante, un aspecto positivo, es que se dieron las condiciones habilitantes, para potenciar el uso el uso adecuado de las TIC para las IES, con la iniciativa de trabajar mediante redes; analizando la capacidad instalada por medio de diagnósticos y diseño de un plan de trabajo para desarrollar mejoras en las habilidades, destrezas y potencialidades, por medio de un programa de formación de talento humano y acompañamiento sistemático, en la gestión universitaria y académica de la Educación Superior a Distancia de las universidades del país. (gráfico 2)

En adición, se destacan algunos procesos de internacionalización que se desarrollaban previo a la pandemia que han mantenido continuidad: a. Convenios

Gráfico 2. Decisiones de mitigación: impactos de la pandemia y fenómenos naturales

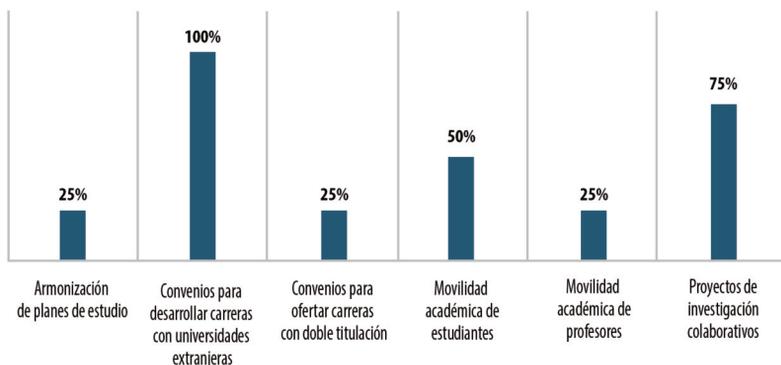
Fuente: Construcción propia, a partir del Plan Estratégico y el instrumento aplicado a las Autoridades Universitarias.

para desarrollar carreras con universidades extranjeras; **b.** Proyectos de investigación colaborativos; **c.** Movilidad académica de estudiantes. (gráfico 3)

Para enfrentar la suspensión de actividades educativas presenciales, se destaca el uso en las IES de las plataformas digitales como Moodle y Zoom entre otras, como herramientas de apoyo virtual al proceso educativo. Si bien la emergencia sanitaria catalizó el uso de dichas plataformas, no se ha logrado avanzar hacia lo que Rama, (2017), identifica como la quinta generación de habilitación en las universidades de ofertas MOOC's, por la falta de un proceso evolutivo que es de carácter sistémico y que se articula con otros procesos como la evaluación y acreditación de la calidad y la internacionalización de las universidades en su institucionalidad, programas y servicios. (gráfico 4)

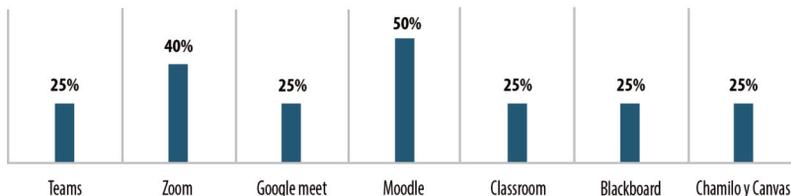
Entre las principales barreras de acceso para que los estudiantes continúen sus estudios, se encuentran las más destacadas: **a.** Nivel de ingreso económico; **b.** Disponibilidad de Dispositivos digitales; **c.** Acceso a Conectividad de internet.

Gráfico 3. Internacionalización de las IES en la pre - pandemia



Fuente: Construcción propia, a partir del Plan Estratégico y el instrumento aplicado a las Autoridades Universitarias.

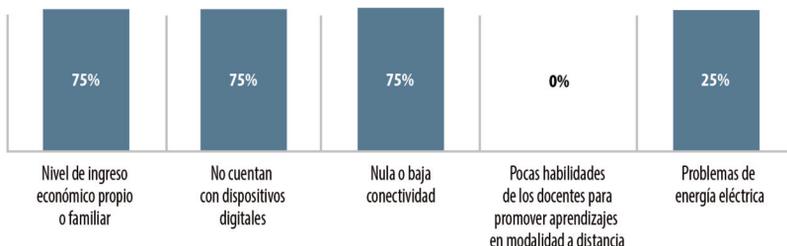
Gráfico 4. Plataformas digitales utilizadas para el proceso educativo



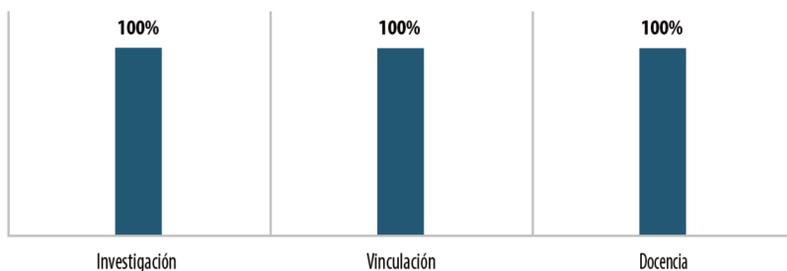
Fuente: : Construcción propia, a partir del Plan Estratégico y el instrumento aplicado a las Autoridades Universitarias.

La evidencia muestra, que tal como se había previsto la cobertura bruta en educación superior para los años 2020 y 2021, tuvo una disminución, aún no documentada totalmente ante la situación de la pandemia. (gráfico 5)

A pesar de la situación actual, entre los hallazgos principales se destaca que las funciones académicas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad se continúan desarrollando durante la situación actual, no obstante, al momento se desconoce el impacto de la pandemia sobre el grado de implementación de las mismas. (gráfico 6)

Gráfico 5. Barrera de acceso en estudiantes de educación superior

Fuente: : Construcción propia, a partir del Plan Estratégico y el instrumento aplicado a las Autoridades Universitarias.

Gráfico 6. Funciones académicas en desarrollo durante la pandemia

Fuente: : Construcción propia, a partir del Plan Estratégico y el instrumento aplicado a las Autoridades Universitarias.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

a) Las autoridades de las IES de Honduras indican de manera consensuada que el Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación Superior en Honduras, debe continuar su vigencia, en vista de la trascendencia que tiene para el proceso de transformación y reconstrucción del país. En complemento, es necesario ajustar el Plan a las condiciones coyunturales y estratégicas, priorizando objetivos, estrategias, acciones y recursos para su implementación, así como el establecimiento de alianzas con actores relevantes externos.

b) A partir de la investigación realizada, se identifica que, entre los ajustes más importantes requeridos por el Plan Estratégico se encuentran: abordaje de situaciones y problemas coyunturales relacionados con la pandemia, el impacto de los fenómenos naturales y la crisis de país en sus diferentes dimensiones.

c) Incorporar un análisis de riesgo que permita prever y anticipar situaciones que obstaculicen o limiten la implementación del plan, así como mejorar la temática relacionada con la gobernanza y el modelo de gestión. Considerar ejercicios de prospectiva para la planificación estratégica en la educación superior, además de incorporar indicadores de seguimiento, monitoreo y evaluación, con un diagnóstico actualizado y coherente.

d) Otros ajustes necesarios están relacionados con la educación a distancia con mediación virtual, la capacitación docente para el desarrollo de nuevas competencias técnicas y pedagógicas, deben priorizarse y dinamizarse con acciones concretas para obtener mejores resultados. Además, que el uso de plataformas digitales como herramientas de apoyo ha sido importante para dar continuidad al proceso educativo, pero debe de mejorarse el proceso didáctico y los contenidos de aprendizaje.

e) A los retos históricos de la educación superior como cobertura, acceso y calidad, se incorporan entre otros: la equidad, innovación curricular y tecnológica, la transformación de la formación docente inicial y permanente, el fortalecimiento de la vinculación de las IES con los sectores productivos y sociales, así como otros generadores de empleo digno; ampliar los ámbitos de la internacionalización, continuar con el desarrollo de la investigación principalmente para el desarrollo sostenible del país; además de crear y mejorar mecanismos que favorezcan la gobernanza y la gobernabilidad del sistema de educación superior en el país.

REFERENCIAS

Álamo Vera, F. R., y García Soto, M. G. (2007). El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 113-129.

- Bueno Campos, E., y Casani Fernández, F. (2007). La tercera misión de la Universidad. *Economía industrial*, 43-59.
- Centro Regional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (18 de Noviembre de 1996). Conferencia Regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. RAU:Red académica Uruguaya: <https://bit.ly/3BMWu5G>
- CONARE (2016). *V Informe del Estado de la Región Centroamericana*. Costa Rica : Programa Estado Región.
- Enric, B., y Gilló , M. (2012). *Prospectiva e Innovación*. Plaza y Valdez Editores.
- Estadística, I. N. (2016). *Jóvenes que ni trabajan ni estudian*. Tegucigalpa: Encuesta Permanente de Hogares.
- Fernández, O. A. (10 de Marzo de 2022). El quebrantamiento del Estado de Derecho por los Titulares de la Administración Pública Hondureña y su efecto en la transparencia, la corrupción y la impunidad. <https://bit.ly/3AqaaVP>
- García Aracil, A. (2013). La planificación estratégica en las universidades públicas en España: un análisis de sus objetivos. *Aula*, 19, 111–132. <https://doi.org/10.14201/14689>
- Honduras, S. d. (2014). *Plan Estratégico de Desarrollo del Sistema de Educación Superior de Honduras*.
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2008). *Declaración y Plan de Acción de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. IESALC-UNESCO. <https://bit.ly/3Q5gFjw>
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2018). *Declaración final de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. IESALC-UNESCO <https://bit.ly/3A7v5u7>
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2020). *COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después*. IESALC/UNESCO. <https://bit.ly/3A6xu8b>
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (10 de marzo de 2022). *Los futuros de la educación superior*. IESALC/UNESCO. <https://bit.ly/3vNvhfg>

- Lamarra, N. F. (2014). Los procesos de evaluación institucional y de la docencia y la planificación estratégica universitaria en Argentina. *Revista Argentina de Educación Superior*, 74 - 90.
- Lockwood, G., & Davis, J. (1985). *Universities*. Guildford, Surrey : Society for Research into Higher Education: Windsor.
- Mejía Rivera, J., y Jerez Moreno, R. (03 de Marzo de 2022). <https://bit.ly/3dhuUTV>
- Micklos, T., y Arroyo, M. (2016). *El futuro a debate: respuestas estratégicas y perspectivas ante el fenómeno global*. Limusa.
- Miklos, T., y Arroyo, M. (2016). *El futuro a debate*. Limusa.
- Núñez, R. G. (2012). Rompiendo paradigmas: la planificación del Siglo XXI. <https://bit.ly/3d9DVhH>
- Privada, C. H. (2020). *Millenials 2020*. Delco Marketing.
- Privada, C. H. (2021). *Estrategias de Empresas Sostenibles, propuesta de cambio y desafíos 2022 - 2025*. COHEP.
- Rama, C. (2017). *Políticas, Tensiones y Tendencias de la Educación a Distancia y Virtual en América Latina*. Mastergraft.
- Solé Parellada, F., y Llinás-Audet, X. (2011). De la burocracia profesional a la tecnópolis: los desafíos. *Revista de educación*, 17-30.
- Superior, Dirección de Educación (2014). *Plan Estratégico de Desarrollo del Sistema de Educación Superior de Honduras*. <https://bit.ly/3JDqI2e>
- Taylor, J., & Machado, M. (2006). Higher Education Leadership and Management: from conflict to interdependence through strategic planning. *Tertiary Education and Management*, 137-160.
- Testa, M. (1989). *Pensamiento Estratégico y Lógica de Programación (El Caso de Salud)*. <https://bit.ly/3Su3BWF>
- Universidad Nacional Autónoma de Honduras.(Febrero de 1994). Ley de Educación Superior. Francisco Morazán. UNAH: Dirección de Educación Superior.
- Universidad Nacional Autónoma de Honduras. (2015). *Oferta y demanda de de profesionales de educación superior de Honduras*. UNAH: Dirección de Investigación Científica y Posgrado.
- UNESCO. (2011). *Manual Operativo CINE 2011*. UNESCO - UIS .

NOTAS

⁽¹⁾ Académico y ex Ministro de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica en el periodo 2012-2014

⁽²⁾ I Conferencia se realizó en La Habana, Cuba en 1996, la II Conferencia Regional en Cartagena de Indias, Colombia, en 2008 y la III Conferencia Regional se celebró del 11 al 15 de junio de 2018 en la ciudad de Córdoba, Argentina

⁽³⁾ Dato construido de manera preliminar con la Matrícula 2019 y la disminución de 50,000 estudiantes reportado por las universidades en el año 2020

⁽⁴⁾ Diario Oficial La Gaceta, 2016 91208059405

⁽⁵⁾ Acta 298 del Consejo de Educación Superior, 2016.