



LA FORMACIÓN DE INGENIEROS:  
UN COMPROMISO PARA EL  
DESARROLLO Y LA SOSTENIBILIDAD

15 al 18  
DE SEPTIEMBRE

20  
20

[www.acofi.edu.co/eiei2020](http://www.acofi.edu.co/eiei2020)

# CRISIS EN LA MATRÍCULA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

**Luis Héctor Peña Vargas**

**Universitaria Agustiniana  
Bogotá, Colombia**

## Resumen

Desde el año 2016 la tendencia creciente en la matrícula de estudiantes en la Educación Superior tuvo su punto de inflexión y empezó a mostrar cifras que hoy en día parecen mostrar un cambio en la tendencia de la demanda en el sector.

Al día de hoy la tendencia se mantiene para lo cual diferentes explicaciones las cuales han sido miradas desde distintas ópticas o perspectivas, pero todo indica que es un fenómeno multicausal que hace más complejo y difícil llegar a fórmulas que garanticen la recuperación y aseguren avanzar por la senda del éxito para superar la crisis.

Al recorrer el camino se han venido tomando acciones por parte de la dirección de las instituciones de Educación Superior (IES): decisiones en lo académico, administrativo, financiero, etc., las cuales aunque en términos generales bien intencionadas, vistas en sus efectos, pueden tener resultados positivos a corto plazo con consecuencia en el mediano y en el largo negativas, al afectar factores y características de calidad contempladas en los modelos de acreditación existentes en el mundo y particularmente en el vigente en Colombia. Además, esos efectos pueden afectar el logro de resultados relacionados con la competitividad no solo de la institución, sino del profesional en su ingreso y desempeño en el escenario laboral.

Utilizando el lenguaje apropiado de la definición de la estrategia y los planes de acción, se analizará el fenómeno desde sus diferentes aristas causales, las implicaciones a corto mediano y, largo plazo con relación a la Calidad de su quehacer, la intencionalidad de su oferta académica, su respuesta a la sociedad que sirve, en el marco de lo que constituye el Sistema de Calidad de la Educación Superior actualmente, la respuestas a la sociedad y los empleadores en términos de la propiedad de la formación profesional impartida, el aporte del profesional en su ejercicio laboral,

estos dos últimos factores claves de éxito para la continuidad de las IES en su actividad. Además, se plantearán recomendaciones para la mejora de las acciones de contención y mitigación de los efectos negativos y el desarrollo de la resiliencia necesaria para la continuidad organizacional.

**Palabras clave:** crisis; acciones; consecuencias

### **Abstract**

*Since 2016 the growing trend in the enrollment of students in Higher Education had its turning point and began to show figures that today seem to show a change in the trend of demand in the sector.*

*As of today, the trend continues for which different explanations have been viewed from different perspectives or perspectives, but everything indicates that it is a multi-causal phenomenon that makes it more complex and difficult to come up with formulas that guarantee recovery and ensure progress through the path of success to overcome the crisis.*

*Along the way, actions have been taken by the management of the institutions of Higher Education (HEI): decisions in the academic, administrative, financial, etc., which although in general terms well-intentioned, seen in its effects, They can have positive results in the short term with consequences in the medium and long term, as they affect quality factors and characteristics considered in the accreditation models existing in the world and particularly in force in Colombia. In addition, these effects may affect the achievement of results related to the competitiveness not only of the institution, but also of the professional in their entry and performance in the workplace.*

*Using the appropriate language of the definition of the strategy and the action plans, the phenomenon will be analyzed from its different causal edges, the implications in the short medium and long term in relation to the Quality of its work, the intention of its academic offer. , its response to the society that serves, within the framework of what constitutes the Quality System of Higher Education at present, the responses to society and employers in terms of the ownership of the vocational training provided, the contribution of the professional in their employment, these last two key success factors for the continuation of the IES in their activity. In addition, recommendations will be made for improving containment actions and mitigating the negative effects and developing the necessary resilience for organizational continuity.*

**Keywords:** crisis; actions; consequences

## **1. Introducción**

La educación Superior no ha sido ajena a los vaivenes del cambiante escenario del mundo de negocios y la economía.

Diferentes fenómenos, unos económicos, otros sociales y otros derivados de la velocidad del desarrollo de la ciencia, la técnica y la tecnología le obligan a responder de manera rápida y efectiva a las nuevas exigencias de las empresas y los escenarios laborales.

A pesar de los esfuerzos realizados a nivel del estado y los gobiernos, la cobertura de la Educación Superior no ha avanzado al ritmo necesario para lograr un mejor desarrollo de nuestra economía.

Esta situación se ha vuelto preocupante debido a la caída que ha venido presentándose desde el año 2016 y que seguramente se acentuará ante el fenómeno del COVID 19.

En el presente documento se parte de un breve recuento de la crisis y se pasa a analizar las acciones típicas que se realizan en las IES para tratar de conjurar el efecto de la caída de los ingresos presentando sus consecuencias frente a los procesos de mejora continua que hacen parte fundamental del camino hacia una educación superior de excelencia.

Se presentan algunas reflexiones y recomendaciones haciendo referencia a acciones distintas al simple y tradicional control de costos y gastos los cuales pueden apuntalar la superación de los momentos de dificultad que se viven.

## **2. La crisis**

A partir del año 2016 la tendencia creciente en la matrícula de estudiantes en la Educación Superior tuvo su punto de inflexión y empezó a mostrar cifras que hoy en día parecen mostrar un cambio en la tendencia de la demanda en el sector. Para el año 2018, la caída fue de 38000 estudiantes de los cuales el Sena contribuyó con una caída de 36000 según datos estadísticos presentados en medios de comunicación.

Al día de hoy la tendencia se mantiene, y el acumulado de pérdida de matrícula en las instituciones supera el 22%. Diferentes explicaciones se han presentado acerca del fenómeno, en una sociedad en donde la información y el conocimiento, y la preparación de las gentes para su comprensión, apropiación, manejo y aplicación según los expertos, se constituyen en factores claves del éxito personal y de las organizaciones. En ese camino de determinación, estudio y análisis de las causas con el propósito de definir y adoptar medidas correctivas que garanticen la estabilidad de las instituciones, las explicaciones se han dado desde distintas óptica o perspectivas, pero todo indica que es un fenómeno multicausal que hace más complejo y difícil llegar a fórmulas que garanticen la recuperación y aseguren avanzar por la senda del éxito.

Durante el segundo semestre de 2019, luego de un proceso de concertación entre el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y representantes estamentales de las universidades públicas, se lograron acuerdos tendientes al fortalecimiento del Sistema de Universidades Públicas en Colombia mediante compromisos asumidos por el Gobierno Nacional relacionados con el incremento de los recursos económicos destinados al mismo. Esta decisión, de alguna manera corresponde al propósito de fortalecer el sistema educativo y en particular de atenuar los déficits económicos que históricamente han golpeado a las mencionadas instituciones.

Con relación a las instituciones del sector privado, desde hace muchísimos años, el apoyo directo para ellas desapareció, sin embargo, en los últimos años, programas especiales como Ser Pilo Paga permitieron apoyo a estudiantes de muy alto rendimiento académico destinados al pago de sus matrículas en instituciones con acreditación de calidad.

Por lo anterior, para las instituciones de educación superior (IES), la fuente principal de ingresos la constituyen las matrículas las cuales en la mayoría de ellas representan más del 90% de los mismos. Solo algunas universidades muy desarrolladas las cuales prestan servicios de consultorías y asesorías a entidades públicas y privadas, y/o reciben ingresos por productos de investigación han logrado diversificación de sus fuentes de ingresos.

Esta situación ejerce una considerable presión sobre el manejo sano de los recursos financieros cuyo enfoque fundamental está orientado a garantizar que cada ciclo o período académico no sólo soporte los costos y gastos propios del quehacer de las instituciones, sino que genere los excedentes económicos que en el caso de estas instituciones, por ser sin ánimo de lucro deben ser destinadas ya sea a inversiones para su propio desarrollo, fortalecimiento y consolidación, o a reservas para atender contingencias. Visto de esta manera, el control se orienta fundamentalmente a los costos y gastos, esto es en las salidas de los recursos.

El comportamiento de los ingresos familiares, el alto grado de informalidad presente en economías como la nuestra, y las fluctuaciones en el nivel de empleo y los efectos de las últimas reformas laborales en lo pertinente a la contratación, así como las brechas de calidad existentes en la educación tanto básica primaria como media han formado parte de las explicaciones dadas al comportamiento en el acceso de bachilleres a la educación superior y su continuidad y terminación de la formación profesional.

Actualmente, y como una consecuencia de la crisis sanitaria que se vive en nuestro planeta, la crisis se hace más evidente y acentuada que nunca, y los análisis de sus efectos presentan incrementos en la caída de las matrículas que puede llegar a ser hasta de un 25% adicional.

### **3. Manejo de la situación, estrategias y acciones, su realidad y efectos**

Desde el punto de vista de su quehacer, las IES operan en cuatro áreas de actividad, la Docencia, la Investigación, la Extensión y Proyección Social y la Gestión.

Todos los anteriores elementos presentes en los actuales momentos hacen que las IES afectadas en mayor o menor grado por la disminución de las matrículas de estudiantes nuevos y antiguos tomen decisiones que afectan las tareas a desarrollar en sus áreas de actividad. Todo ello para Reducir costos al cerrar la llave de las salidas de dineros.

En la Docencia, esto se refleja en limitaciones a la contratación de profesores en sus distintas modalidades de tiempo completo, medio tiempo y hora cátedra y niveles de formación. Es claro que, desde el punto de vista de costos, la modalidad más económica para las instituciones es la contratación de profesores de hora cátedra y con niveles de formación no más allá de

especialización. Pero ello limita el desarrollo de otras actividades como la Investigación y la Extensión y Proyección Social para las cuales se requiere tiempo dedicación de tiempo de los docentes. Igualmente elimina o disminuye la prestación de actividades de apoyo académico a los estudiantes tales como las tutorías y consejerías necesarias para reducir problemas como el fracaso escolar y la deserción. Finalmente, la producción intelectual de los docentes como producto de la investigación o el desarrollo y la consolidación de su conocimiento y experticia en los campos del saber también se ve afectada. Por último, no es poco frecuente que en situaciones de naturaleza como las mencionadas, se adopten decisiones como el incremento de los tamaños de los grupos de clase, y en aras del aprovechamiento del tiempo de docentes de planta con dedicación de tiempo completo y medio tiempo se incremente el número de cursos asignados y la variedad de saberes a impartir con el consecuente demérito de la calidad de los cursos.

En la actividad de Investigación, las medidas congelan, reducen o eliminan los recursos destinados a proyectos por lo cual los resultados en este campo se ven disminuidos o desaparecen. Con lo anterior la IES se ausenta de los eventos como congresos, simposios y encuentros destinados a la presentación de productos y a dar presencia y visibilidad a los resultados correspondientes.

Igual sucede con la Extensión y Proyección Social. Ninguna acción que requiera de recursos encuentra fondos para su desarrollo. Y la Gestión exitosa es aquella que con sigue mantener el equilibrio financiero.

Actualmente, cuando en todos los escenarios de la economía hablamos de la importancia del conocimiento, las acciones privilegian el control financiero.

Parece olvidarse que los programas de reducción de costos tienen un límite frente al cual toda organización debe ser cuidadosa: el punto a partir del cual reducen la salida de recursos financieros, pero impiden, o peor, destruyen la creación de valor en los procesos misionales de la IES. A la vez, este tratamiento reafirma la apreciación acerca de que en muchas IES, la academia debe acoplarse a las exigencias de la administración en vez de que esta última deba funcionar como apoyo irrestricto a la excelencia de la función de la academia.

Al ser la IES el templo del conocimiento por excelencia, la gestión del conocimiento es parte fundamental de la gestión organizacional ya que su propósito más importante es la creación, incremento y consolidación del Capital Intelectual. Debe recordarse que éste tiene tres componentes importantes: el propiamente denominado capital humano cuyo activo principal está en los docentes con sólida formación de posgrado a nivel de maestrías y doctorados de investigación y que como se vio anteriormente se ve afectado por lo anteriormente mencionado, cuando no por medidas extremas como la congelación de salarios. Un segundo elemento constitutivo es el capital estructural y el capital relacional, en cuya creación el capital humano tiene un papel definitivamente crítico. Esos componentes tienen relaciones entre sí, y al afectarse el humano, se afectan los otros dos, y esa afectación de la interacción afecta el desempeño de la organización.

#### 4. Algunas reflexiones y recomendaciones

El Sistema de Calidad de la Educación Superior en Colombia tiene como pilares de apoyo los exámenes de estado que buscan medir el avance en el desarrollo de competencias resultado de los procesos que soportan la intencionalidad formativa en cada uno de los programas académicos. Contempla igualmente la exigencia del Registro calificado para poder ofrecer a la sociedad programas de formación. Por otra parte, cada día toman más importancia las Acreditaciones de Calidad de programas académicos e instituciones. Todos ellos, en instituciones como las IES se apalancan en la Gestión del Capital Intelectual. Y la gestión del Capital Intelectual afecta positiva o negativamente a las otras tres funciones de la institución educativa con muy posibles efectos sobre sus procesos de calidad.

Ello lleva a dejar para reflexión la necesidad que tienen la IES ante la crisis de matrículas, la cual seguramente se verá acentuada por la crisis sanitaria derivada de la pandemia del COVID 19 a redefinirse, a reinventarse en muchos de los procesos que lleva a cabo en su accionar:

- Es perentorio diversificar las fuentes de ingreso. No puede seguir dependiendo exclusivamente de los ingresos por matrículas a programas formales de pregrado y posgrado.
- Debe profundizar en el encontrar maneras de optimizar sus costos de docencia mediante el análisis de los tamaños de los cursos para utilizar grupos comunes a varias carreras, especialmente cuando los tamaños no permiten obtener el punto de equilibrio del curso o la cohorte.
- Debe incursionar en actividades de educación continua o actualización profesional que puedan ser aceptadas o convalidadas para programas de formación de posgrados, al menos a nivel de especializaciones.
- Debe arriesgarse en proyectos de investigación con financiaciones derivadas ya sea de alianzas estratégicas con otras IES o con empresas interesadas en beneficiarse de los resultados de los proyectos.
- Debe explorar las posibles ventajas de acercarse a clústeres de sectores de actividad de la economía para obtener de ello financiación o apoyo para matrículas de estudiantes que puedan ser empleados por las empresas parte del clúster ya sea durante sus estudios o al finalizar su carrera con beneficios al estar su formación más cerca de las necesidades y exigencias propias del sector de actividad.
- Estudiar el fortalecimiento de su portafolio educativo a la luz de nuevos escenarios como los de la Industria 4.0 con programas novedosos acordes con los perfiles que exigirán las técnicas nuevas existentes y futuras.

## 5. Referencias

### Artículos de revistas

- Salinas A., Jairo y Tamayo A., Johnny (2016), Las interrelaciones entre los componentes del capital intelectual y su efecto sobre el desempeño de las organizaciones: una revisión de trabajos empíricos, Espacios, Vol. 37, No. 14, pp. 10 y sig. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n14/16371410.html>

### Fuentes Electrónicas

- Consejo Nacional de Acreditación, CNA, Nuevos Lineamientos para la Acreditación Institucional, Consultado en junio 24 de 2020 en [https://www.cna.gov.co/1741/articles-345229\\_Lineamientos.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-345229_Lineamientos.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional, Colombia, Decreto 1330 de 2019. Consultado en junio 24 de 2020 en [https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-387348\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-387348_archivo_pdf.pdf)

---

Los puntos de vista expresados en este artículo no reflejan necesariamente la opinión de la Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería.

Copyright © 2020 Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería (ACOFI)