

## ¿Es la inclusión una amenaza para la sostenibilidad? El falso dilema entre equidad y eficiencia en la universidad privada

### Is Inclusion a Threat to Sustainability? The False Dilemma Between Equity and Efficiency in Private University

Luigi Pisoni

Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

lpisoni@unsta.edu.ar

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8974-4112>

**Resumen:** El debate sobre el rol de las universidades de gestión privada en la implementación de procesos de inclusión educativa se ha desarrollado, con frecuencia, a partir de un falso dilema: la idea de que la apertura a estratos sociales económicamente menos favorecidos constituye un costo asistencial que obliga a optar entre responsabilidad ética y sostenibilidad financiera, e incluso entre integración social y excelencia académica. Con el presente trabajo nos proponemos confutar esta aparente dicotomía. A partir de un análisis institucional, sostenemos que el verdadero riesgo para la estabilidad presupuestaria no reside en la diversificación de la base estudiantil, sino en la rigidez de modelos organizativos homogéneos y cerrados. Consideramos que un diseño institucional inteligente —que sepa unir la eficiencia en la gestión de costos marginales con una estrategia amplia de inclusión— no solo fortalece la sostenibilidad en el corto y largo plazo, sino que mejora la gestión del riesgo frente a las múltiples incertidumbres del contexto en el cual actúan las universidades. Asimismo,

**Abstract:** The debate on the role of privately managed universities in the implementation of educational inclusion processes has frequently developed around a false dilemma: the idea that opening access to socioeconomically disadvantaged groups constitutes a welfare cost that forces institutions to choose between ethical responsibility and financial sustainability, and even between social integration and academic excellence. With this paper we try to refute this apparent dichotomy. Based on an institutional analysis, we argue that the real risk to budgetary stability does not lie in the diversification of the student body, but rather in the rigidity of homogeneous and closed organizational models. We suggest that an intelligent institutional design—capable of combining efficiency in the management of marginal costs with a broad inclusion strategy—not only strengthens sustainability in the short and long term, but also improves risk management in front of the multiple uncertainties characterizing the context

destacamos que la inclusión educativa genera beneficios cualitativos aún más relevantes que los económicos, ya que permite enriquecer el debate académico, favoreciendo la pluralidad de perspectivas y reconectando a la universidad con su vocación originaria como espacio de búsqueda de la verdad. En definitiva, la apertura en términos sociales no debe concebirse únicamente como una obligación ética, sino como una fuente de solidez económica, calidad académica y cumplimiento de la responsabilidad social.

**Palabras clave:** sostenibilidad, inclusión educativa, eficiencia, excelencia académica, misión institucional.

Fecha de recepción: 18/03/2026

Fecha de aceptación: 6/4/2026

in which universities operate. Furthermore, we observe that educational inclusion generates qualitative benefits that are even more significant than the economic ones, as it enriches academic debate, fosters pluralism of perspectives, and reconnects the university with its original vocation as a space for the search of truth. Ultimately, social openness should not be conceived merely as an ethical obligation, but as a source of economic solidity, academic quality, and fulfillment of social responsibility.

**Keywords:** sustainability, educational inclusion, efficiency, academic excellence, institutional mission.

## Introducción

En el complejo ecosistema de la educación superior privada la inclusión de alumnos de los estratos socioeconómicos menos favorecidos suele ser percibida por los directivos de las universidades como fuente de una tensión crítica; como si se tratara de un imperativo ético susceptible de entrar en conflicto con la viabilidad presupuestaria y la excelencia académica de la institución. Conforme a esta postura, la diversificación de la base estudiantil es descripta como un costo asistencial que consume recursos y, al mismo tiempo, compromete los normales estándares de eficiencia operativa y calidad de la acción pedagógica. Sin embargo, esta presunta dicotomía representa un falso dilema. La verdadera amenaza para la sostenibilidad organizativa no es la apertura hacia una audiencia estudiantil más amplia y variada, sino, al contrario, la rigidez de los modelos educativos homogéneos.

Con el presente artículo sostenemos que una inclusión gestionada conforme a un diseño institucional inteligente permite fortalecer la estabilidad económica, la relevancia académica y el prestigio de una universidad. Como veremos, una oportuna diversificación de la base estudiantil en las

universidades de gestión privada puede generar un flujo más consistente de ingresos y, por lo tanto, una mayor sostenibilidad presupuestaria. Sin embargo, hay otras consecuencias todavía más relevantes que son el resultado de políticas universitarias inclusivas, a partir de los efectos positivos en términos de excelencia académica de la acción educativa. Integrandos distintos grupos sociales en la propia comunidad de aprendizaje, la universidad puede interpretar de una manera más genuina su vocación original de lugar de encuentro y de debate, impulsando la libertad de expresión y abriendo caminos hacia la búsqueda de la verdad, entendida como aspecto central de la misión universitaria.

### **La inclusión como activo estratégico: diversificación y sostenibilidad financiera**

Superar el falso dilema que hemos mencionado requiere, en primer lugar, analizar la inclusión conforme a una dimensión económica y desde la lógica de sus costos de gestión para una universidad privada. Una de las principales objeciones formuladas por los administradores de entidades educativas privadas respecto a la posibilidad de proveer becas y reducciones arancelarias para postulantes necesitados reside precisamente en la preocupación por los riesgos que estas medidas implicarían en términos de equilibrio presupuestario. Ahora explicaremos brevemente las razones por las cuales la cuestión económica necesita una oportuna reformulación.

En un mercado educativo marcado por una volatilidad creciente, para una institución de gestión privada la homogeneidad socioeconómica de la base estudiantil —aunque se encuentre concentrada en un estrato considerado de élite— no es un signo de distinción o de exclusividad, sino una fuente de peligros en términos estratégicos. El motivo de fondo es el siguiente: al concentrar su actividad en un único segmento de mercado, las instituciones se exponen a las fluctuaciones y condiciones coyunturales de un nicho que podría saturarse o simplemente orientarse hacia otras entidades educativas, tanto públicas como privadas. Al contrario, una universidad que opte por incorporar sistemáticamente a postulantes de diversos estratos sociales fortalece su base económica por medio de una oportuna diversificación de su cartera de usuarios.

## La *long tail* de la educación superior

Esta diversificación puede comprenderse mejor a la luz de la teoría de la *long tail*, formulada por Chris Anderson<sup>1</sup>. Tradicionalmente, muchas universidades privadas compiten por asegurarse entre sus clientes a los estudiantes que provienen de un segmento considerado de élite bajo un punto de vista estrictamente socioeconómico. Más allá de las consideraciones que se podrían desarrollar sobre la importancia de anteponer el criterio del talento al poder adquisitivo para estructurar contextos educativos de alto desempeño académico, la perspectiva elitista no resulta fácilmente defendible ni siquiera bajo una mirada esencialmente economicista.

En el contexto educativo actual, la sostenibilidad no reside únicamente en la vinculación con un supuesto nicho de mercado “premium”, sino en la capacidad de una organización para atender una “larga cola” de segmentos tradicionalmente desatendidos por el sector educativo privado y que, por el contrario, podrían aportar en su conjunto un mayor volumen de recursos y fomentar una oportuna escalabilidad del negocio educativo. Simplificando un poco, el aporte de alumnos que individualmente pueden abonar sólo una fracción de las cuotas arancelarias nominales termina configurando un flujo importante de facturado, si se lo considera en términos globales. Por lo tanto, la apertura de una institución a sectores parcialmente desfavorecidos —mediante una articulación racional de la estructura organizativa— permite ocupar espacios de mercado vacíos o poco explorados por otros agentes educativos. Esta estrategia resulta particularmente apta para generar un volumen de inscripciones estables que, apoyadas por oportunas políticas de tutoría y retención, garantizan la sostenibilidad en una perspectiva de mediano y largo plazo.

---

<sup>1</sup> La teoría de la *Long Tail* (o teoría de la larga cola) fue ideada por Chris Anderson (para describir cómo, en la economía contemporánea, la suma de distintos nichos de mercado y segmentos aparentemente de menor impacto económico puede superar en volumen a los productos considerados en sí más rentables, incluso por el hecho de atraer a los consumidores más sofisticados y con mayor poder adquisitivo. Aplicada al caso de la gestión universitaria en entidades privadas, la teoría nos indica que la sostenibilidad financiera y la solidez presupuestaria de una universidad no dependen solo del segmento de élite tradicional, sino de la capacidad institucional para atraer una amplia diversidad de perfiles estudiantiles, que en su totalidad pueden configurar un volumen relevante de ingresos. Para profundizar la mencionada teoría es posible consultar Anderson (2007).

En una segunda parte del artículo pasaremos a evidenciar los puntos irrenunciables de todo proyecto universitario de amplio alcance, que se basan en la calidad académica y en el impacto social de la acción educativa. Sin embargo, es esencial que examinemos con mayor exhaustividad la dimensión económica para disipar las dudas residuales acerca de la conveniencia de los diseños institucionales inclusivos.

### **La optimización de recursos subutilizados y la gestión inteligente de los costos marginales**

Para ahondar más pragmáticamente en nuestra tesis pasaremos a un argumento adicional, de naturaleza estrictamente operativa. Se trata de la posibilidad de capitalizar los recursos subutilizados de una universidad mediante la gestión de los costos marginales. Tratándose de una acción típicamente vinculada con los costos organizativos, las siguientes consideraciones tienen valor ya sea que se apliquen a un contexto educativo privado o público.

Como ha sostenido Jeremy Rifkin (2014) en un análisis sobre la economía de red hace más de una década, en presencia de estructuras ya amortizadas y, sobre todo, de entornos educativos mediados por la tecnología, el costo de producir una unidad adicional tiende a disminuir drásticamente. Esta consideración se aplica perfectamente a los productos educativos más variados.

En una organización universitaria, una vez que la institución ha cubierto sus costos fijos —que incluyen principalmente la infraestructura edilicia, plataformas digitales, y las remuneraciones de base docentes del personal administrativo y docente— el costo real de incorporar un alumno adicional en un aula o en una plataforma virtual puede volverse, en muchos casos, muy bajo o directamente cercano a cero.

Dicho con otras palabras, mantener una cátedra o un curso con un número reducido de estudiantes, como consecuencia de una mera política elitista de acceso restringido, equivale a una evidente ineficiencia en el uso de la capacidad instalada. Por el contrario, la inclusión de estudiantes provenientes de la “larga cola” permite extraer más valor del capital subutilizado, por ejemplo, de las horas docentes ya contratadas y de los espacios físicos o virtuales ya disponibles. De esta manera, la productividad y eficiencia de la institución se incrementan sin necesidad de dar curso a inversiones adicionales significativas en términos de capital. En esta perspectiva, la inclusión —lejos de ser

una fuente de peligros para la estabilidad del presupuesto— se transforma en una estrategia para adquirir una mayor eficiencia operativa diluyendo la estructura de costos propia de una institución en una base de usuarios oportunamente amplificada.

### **Posicionamiento reputacional y atracción de recursos**

En esta misma visión estratégica podríamos señalar otras externalidades económicas positivas que a menudo suelen pasar desapercibidas en los análisis de sostenibilidad financiera y en las proyecciones de flujos de caja que realizan los administradores de universidades privadas.

Una política de inclusión coherente y que perdure en el tiempo no sólo impacta beneficiosamente sobre la estructura de costos y la posibilidad de diversificación del riesgo, sino que también puede mejorar el posicionamiento reputacional de una institución. En un contexto actual altamente sensible a los indicadores de responsabilidad social y de impacto comunitario, una universidad que demuestre una genuina vocación hacia la integración de estudiantes talentosos provenientes de sectores diversos construye progresivamente frente a la sociedad un valioso capital simbólico, que a su vez puede contribuir al crecimiento de su valor de mercado.

El prestigio adquirido por medio de una política inclusiva oportunamente implementada y comunicada genera un círculo virtuoso que atrae a un número creciente de estudiantes, investigadores y docentes con alto potencial académico y consolida una imagen institucional la cual permite articular, entre otras iniciativas, alianzas estratégicas con instituciones de alto perfil.

Al mismo tiempo, el hecho de poder mostrar una clara orientación hacia procesos de movilidad social amplifica las oportunidades de acceso a fuentes y programas de financiamiento activados por fundaciones, entidades gubernamentales y organismos internacionales. De esta manera, además de consolidar la situación económica interna de la universidad gracias a una base estudiantil más consistente y fidelizada, una universidad inclusiva genera nuevas fuentes externas que pueden aportar al crecimiento de los proyectos institucionales<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ejemplos de reflexión y análisis sobre el amplio impacto positivo de los procesos de inclusión social en instituciones de educación superior pueden encontrarse en documentos de políticas

## **Hacia una sostenibilidad multidimensional: el encuentro entre economía y misión institucional**

Antes de abordar los aspectos propiamente académicos de una estrategia de inclusión educativa cabe introducir una breve aclaración en torno al carácter amplio del concepto de sostenibilidad organizativa, que no se limita a una mera perspectiva económica.

La búsqueda de una deseable y necesaria eficiencia operativa no debe confundirse con una lógica puramente mercantilista, sino enmarcarse en una visión de sostenibilidad multidimensional. A este propósito, Smerilli (2023), en su doble rol de religiosa y economista, recuerda que la sostenibilidad no es solo un indicador financiero —aunque este aspecto resulte indispensable para garantizar la autonomía de cualquier organización—, sino también una dimensión relacional y espiritual:

El sector económico no es ni éticamente neutro ni inhumano o antisocial por naturaleza. Es una actividad del hombre y, precisamente porque es humana, debe ser articulada e institucionalizada éticamente. El gran desafío que tenemos, planteado por las dificultades del desarrollo en este tiempo de globalización y agravado por la crisis económico-financiera actual, es mostrar, tanto en el orden de las ideas como de los comportamientos, que no sólo no se pueden olvidar o debilitar los principios tradicionales de la ética social, como la transparencia, la honestidad y la responsabilidad, sino que en las relaciones mercantiles el principio de gratuidad y la lógica del don, como expresiones de fraternidad, pueden y deben tener espacio en la actividad económica ordinaria. Esto es una exigencia del hombre en el momento actual, pero también de la razón económica misma. Una exigencia de la caridad y de la verdad al mismo tiempo. La caridad y la verdad exigen que sepamos combinar la sostenibilidad económica con la

---

públicas de la Unión Europea, tal como el informe *Towards equity and inclusion in higher education in Europe*, publicado por la red Eurydice (European Education and Culture Executive Agency). El documento examina el grado de atención de distintos sistemas de educación superior de los países de la UE respecto a criterios de equidad y la inclusión, evidenciando que la inclusión se entiende no solo como un imperativo ético, sino como un componente esencial en el desarrollo de sistemas educativos sostenibles y fuertemente vinculados con los distintos actores sociales. El informe puede ser consultado en el siguiente enlace: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fa946919-b564-11ec-b6f4-01aa75ed71a1/language-en>

¿Es la inclusión una amenaza para la sostenibilidad?

sostenibilidad relacional y espiritual, sabiendo que pueden ir juntas y no contraponerse. (pp. 17-18)

El verdadero desafío institucional, según Smerilli, radica por tanto en la capacidad de comprender que los objetivos de carácter social y la defensa de los derechos fundamentales de la persona no son ajenos a la actividad económica ordinaria. De esta manera, la sostenibilidad global de una universidad privada inclusiva no solo es sostenible por el hecho de tener un presupuesto en equilibrio, sino por su posibilidad de generar un entorno comunitario donde la sostenibilidad económica y el cuidado de la persona se fusionan en un proyecto estratégico multidimensional que sepa sostener adecuadamente la misión institucional.

### **La inclusión universitaria como antídoto al pensamiento único**

En la primera parte de este artículo hemos individualizado los aspectos esenciales que pueden transformar una estrategia de educación superior inclusiva en una fuente de eficiencia y recursos financieros adicionales para las universidades de gestión privada. Sin embargo, la rentabilidad y el incremento del facturado no pueden ser considerados como fines en sí mismos para una universidad, sino como meras condiciones instrumentales que le permiten cumplir con su vocación más profunda y alcanzar objetivos educativos al servicio del bien común. Por lo tanto, habiendo demostrado la inconsistencia del falso dilema presupuestario mencionado en la introducción, es ahora oportuno abordar una dimensión pedagógica y relacional para evaluar el impacto de diseños institucionales inclusivos en términos de enriquecimiento cultural y profesional.

En el plano académico, abrir las puertas de las academias a postulantes con recursos económicos limitados representa una oportunidad irrenunciable para cumplir con los objetivos esenciales que configuran la misión de la universidad desde el nacimiento mismo de esta prestigiosa institución, a finales del siglo XII. La diversidad sociocultural —lejos de constituir un peligro para la calidad académica— es una condición indispensable para la excelencia que toda casa de altos estudios declara querer alcanzar.

Como bien señalaba en el 1996 el pensador y teólogo dominicano Timothy Radcliffe, entonces Maestro de la Orden de Predicadores, la función

esencial de la universidad es ser el lugar donde aprendemos que la verdad no consiste en ser “apresados por la claridad de una única visión” (p. 5), sino en dejarse sorprender por la pluralidad de perspectivas. Tal como lo refleja la tradición dominicana, la búsqueda de la verdad en el contexto educativo exige adoptar una genuina disposición de independencia en la mente y el corazón, a la cual se puede acceder con más profundidad cuando el aula y la experiencia de aprendizaje reflejan la complejidad del mundo real.

En esta perspectiva, la inclusión de estudiantes de diversos contextos socioeconómicos es lo que permite a la universidad cumplir con su rol más original y valioso: introducir a los miembros de la comunidad educativa en la humildad del aprendizaje y brindar protección contra el riesgo del pensamiento único, ya sea este ideológico o vinculado con una actitud consumista, el cual representa de hecho la mayor amenaza en el camino hacia una verdadera libertad académica.

En esta misma línea, un ambiente universitario diversificado y pluralista representa una de las condiciones esenciales para que cada uno, como recomienda Hoevel (2021), pueda vincularse con los otros y con la realidad en general gracias a la “apertura de nuevos espacios de reflexividad y racionalidad” y a la “posibilidad de un renacimiento de la idea clásica, humanista, de la universidad”<sup>3</sup>. En definitiva, se trata de la posibilidad de dar vida —por medio de una oportuna diversificación de posturas y miradas sobre el mundo— a esa visión holística de la experiencia universitaria inspirada en los ideales de Humboldt, que pone en primer lugar los principios de la reflexión crítica, del respeto de la opinión del otro y de la formación integral de la persona<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Hoevel (2021, p. 279). Según el autor, un contexto universitario basado en una visión autónoma y liberal de la búsqueda del conocimiento es esencial para hacer revivir en la actualidad el ideal clásico de universidad: “la forma que la universidad tuvo en sus orígenes como una corporación de profesores y estudiantes unidos por el interés de buscar juntos la verdad activa y libremente y en condiciones de una razonable autonomía en relación a los poderes sociales”.

<sup>4</sup> El modelo de universidad concebido por Wilhelm von Humboldt a principios del siglo XIX se basa en la llamada *Bildung*, un concepto semánticamente muy amplio que apunta a definir la formación integral del individuo, la cual a su vez implica como correlato indispensable la unidad entre investigación y docencia en la experiencia de aprendizaje. Desde esta perspectiva, la universidad no es simplemente una entidad transmisora de conocimientos técnicos, sino un espacio de autonomía personal donde el estudiante desarrolla su búsqueda de la verdad por medio del pensamiento crítico, la reflexión y el debate. En la visión humboldtiana, “Bildung es

## Conclusiones

La reflexión que hemos desarrollado sobre la existencia de un supuesto antagonismo entre inclusión educativa, por un lado, y sostenibilidad financiera y calidad académica, por otro, nos ha permitido evidenciar algunos puntos firmes.

En primer lugar, el verdadero riesgo para las universidades de gestión privada no reside en la apertura y en una mayor vinculación con el medio, sino —por lo contrario— en el aislamiento por los llamados modelos homogéneos, es decir, las tipologías organizacionales que optan por una audiencia potencial más cerrada y restrictiva respecto a una estrategia de inclusión educativa.

Podemos afirmar que un diseño institucional inteligente —que une una gestión eficiente de costos marginales con una amplia diversificación de la base estudiantil— puede generar más ingresos y una mejor sostenibilidad presupuestaria para las universidades privadas. Además de atraer más recursos ya en el corto y mediano plazo, la diversificación del universo de usuarios por medio de una oferta que abarque a múltiples estratos económicos y sociales genera más estabilidad financiera en el largo plazo, fortaleciendo las instituciones respecto a futuras incertidumbres del mercado.

En segundo lugar, hemos puesto de relieve otra tipología de beneficios que una mayor inclusión educativa puede brindar a una universidad de gestión privada y que es aún más determinante que el impacto económico, ya que se vincula directamente con el incremento de la calidad académica. Ejerciendo abiertamente una opción de integración de distintos grupos sociales en el entorno educativo, la universidad se reconecta con su vocación medieval original de espacio de debate: en este escenario, la apertura a la diversidad y la libertad de expresión representan las condiciones fundamentales para dar curso a una genuina búsqueda de la verdad, superando la tentación del pensamiento único.

En definitiva, la inclusión educativa no debe entenderse simplemente como una política social cuyos costos son aceptados en nombre de una obligación ética superior. Además de tener un valor intrínseco que se fundamen-

---

el auto-cultivo interior que depende del exterior, pero que es mucho más noble que el mundo exterior y apunta a una realización armónica de la totalidad interna” (Horlacher, 2014).

ta en el derecho universal al estudio, la apertura sin discriminaciones por parte de una institución universitaria se vuelve una fuente de solidez económica y excelencia académica, consolidando su misión frente a la sociedad.

### Referencias

- Anderson, C. (2007). *La economía Long Tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Editorial Tendencias.
- Bruni, L. & Smerilli, A. (2014). *The economics of values-based organisations: An introduction*. Routledge (London/New York).
- Hoewel, C. (2021), *La industria académica. La universidad bajo el imperio de la tecnocracia global*. Editorial Teseo.
- Horlacher, R. (2014). ¿Qué es Bildung? El eterno atractivo de un concepto difuso en la teoría de la educación alemana. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 51(1), 35-45.
- Radcliffe, T. (1996). *Verdad y conflicto en la Universidad*. Dominicos.org. [https://www.dominicos.org/media/uploads/recursos/documentos/1996.\\_verdad\\_y\\_conflicto.\\_radcliffe.pdf](https://www.dominicos.org/media/uploads/recursos/documentos/1996._verdad_y_conflicto._radcliffe.pdf)
- Rifkin, J. (2014). *La sociedad de coste marginal cero: El internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Editorial Paidós.
- Smerilli, A. (26 y 27 de octubre de 2023). *¿Qué es un carisma?* [Ponencia]. Jornadas FAERA, Universidad Católica Argentina (UCA), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.



Publicado bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional