

El proceso de reapertura y reorganización en las universidades: entre la complejidad y la oportunidad de mejora

Dra. Clara Bonfill

Docente

Dirección de Enseñanza Innovadora

Universidad de Belgrano (UB).

clara.bonfill@ub.edu.ar

Resumen

Desde hace años existen señales contundentes y advertencias de que la universidad, tal como la conocemos necesita cambiar. Señales que indican que es imprescindible que la institución de educación superior universitaria se adapte si no quiere verse convertida en un organismo con falta de respuestas a las demandas sociales.

Aquellas universidades que supieron comprender el funcionamiento y demandas de la sociedad previas al COVID-19, fueron las instituciones mejores posicionadas para dar respuestas educacionales a la emergencia. La cuestión, ahora, es pensar si realmente el contexto COVID-19 nos ha permitido aprender. Es posible, para ello, tomar algunos tópicos como punto de partida para esta reflexión.

Palabras Clave: universidad, reflexión, emergencia, repuestas

Abstract

For years there have been strong signs and warnings that the university as we know it needs to change. Signs that indicate that it is essential for the university to adapt if it does not want to be turned into an institution that lacks answers to social demands. Those universities that were able to understand the functioning and demands of society prior to COVID-19 were the best positioned institutions to provide educational responses to the emergency. The question, now, is to think if the COVID-19 context has really allowed us to learn. It is possible, for this, to take some topics as a starting point for this reflection.

Introducción

Recordemos: el 31 de diciembre de 2019, el Gobierno chino comunicaba oficialmente a la OMS la aparición de un nuevo virus causante de SARS-CoV-2. Un mes después, el 30 de enero de 2020, la OMS informó al mundo que el brote constituía una emergencia de salud pública.

Por la naturaleza del virus, afectó en primer lugar a los sistemas de salud para luego trascender a todas las dimensiones de la vida proyectándose a escala global y causando severos daños en todos los ámbitos. La pandemia sorprendió, pero ya estaba anunciada, basta con recordar que en el Foro de Davos en 2007, entre los 3 principales peligros que acechaban al mundo, incluía una posible pandemia que afectaría las vías respiratorias. Y así como sucedió con el COVID 19 donde algunas alertas no fueron tomadas en cuenta, en lo que hace a la educación se puso en evidencia la “miopía de lo visible” (Breno Bringel y Geoffrey Pleyers, 2020).

1. La continuidad en la Universidad

Hace años había señales contundentes y advertencias de que la universidad, tal como la conocíamos necesitaba cambiar. Pautas y alertas que indicaban que era imprescindible que la universidad se adaptase si no quería verse convertida en una institución falta de respuestas a las demandas sociales.

El modelo de formación universitaria respondía, mayormente, a las necesidades de una sociedad y de un mercado laboral que desaparecía. Aquella universidad donde lo importante era la transmisión de información, el profesor como fuente fundamental de saber y la asistencia presencial a clase, debía resignificarse. Entonces nos preguntamos, esta necesidad era tan evidente ¿por qué no se producía un cambio contundente?

Uno de los motivos podría explicarse en que las instituciones en general y la universidad, en particular, durante décadas venían conviviendo con dos realidades: una, vinculada con las características de la sociedad industrial donde, por ejemplo, la asistencia presencial y el traslado y movilización eran imprescindibles. Como manifiesta Tiffin y Rajasingham (2009) “*Para asistir a una clase hay que viajar hasta el aula*”; ilustra la situación con claridad. En este sentido, el desplazamiento, el cumplimiento de horarios para tareas fijas y compartamentalizadas, son propios de una universidad que prepara para ese modelo de sociedad.

La otra convivencia es con la sociedad de la información, comunicación y digitalizada, caracterizada por ciertos rasgos descritos por Trejo Delarbre (2001), por ejemplo: el de la exuberancia (volumen de datos, frases e imágenes que hacen al escenario cotidiano); el de la omnipresencia (medios de comunicación y redes que permiten el encuentro ubicuo); el de la irradiación (donde se rompen las barreras del espacio y tiempo, donde la comunicación traspasa

fronteras y se difuminan las barreras geográficas); el de la velocidad y el de la multilateralidad/centralidad, entre otros.

Y ocurrió el COVID-19, en la Argentina, el 16 de marzo, el Poder Ejecutivo de la Nación, el presidente, a través del Decreto 875/2020 determinó el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) que establecía las actividades prohibidas durante la vigencia de dicho decreto. El alcance de esta decisión en el Sistema Educativo implicó la suspensión del trabajo regular con presencia continua. Por ello, para garantizar la continuidad de la enseñanza, la universidad no pudo encontrar soluciones educativas en los procedimientos conocidos, en las prácticas docentes habituales, en las dinámicas de enseñanza implementadas hasta ese momento ya que ellas requerían del desplazamiento al aula, en la contigüidad física y temporal del docente y del estudiante.

Frente a la necesidad de actuar ante una situación nueva y extraordinaria, la universidad puso en acto iniciativas urgidas de perentoria rapidez. En general, dichas propuestas de trabajo, en una primera etapa, refirieron a la educación remota a través plataformas digitales de videoconferencia. Tales como *Zoom, Microsoft Teams o Google Meet*. Supieron ser implementaciones instrumentales, con el uso de la tecnología ya disponible en las universidades o con tecnología que, por su ausencia hasta el momento, debió adquirir cada institución.

Junto con esta tecnología, las universidades contaron con la capacidad de su cuerpo docente para el diseño de esas clases remotas. Quedó en evidencia que aquellas universidades que supieron comprender el funcionamiento y demandas de la sociedad previas al COVID-19, fueron las mejores posicionadas para dar respuestas educacionales a la emergencia.

“La evidencia parcial disponible nos indica que, durante la pandemia, la principal barrera para la enseñanza remota o virtual, no fue la falta de conectividad o de dispositivos digitales por parte de los docentes y estudiantes universitarios, independientemente de su nivel socioeconómico. El hecho más relevante es que ha habido una diferencia notable entre las universidades bien preparadas, las mínimamente preparadas y las nada preparadas para la transición. Adicionalmente, si bien las autoridades universitarias reconocieron rápidamente la necesidad de explorar nuevos caminos pedagógicos, la mayoría de los profesores universitarios recibieron entrenamiento en el uso este tipo de plataformas y la capacitación en metodologías de enseñanza virtual discurreó en un segundo nivel”. Dussel, Ferrante y Pulfer (2020)

2. Entre la reapertura y reestructuración: el proceso en las universidades

La cuestión, ahora, es pensar si realmente el COVID-19 nos ha permitido aprender. Y para ello, podríamos tomar algunos tópicos como punto de partida para esta reflexión:

- Redefinición de la universidad

Reconocer que los requerimientos y comportamientos de la sociedad del conocimiento son diferentes al de la era industrial. Y que salvo excepciones, las profesiones ya no están tan claramente definidas. Que ciertos conocimientos se vuelven obsoletos en muy breve período de tiempo. Y que el saber ya no está únicamente en el profesor/a. Que la multidisciplinariedad es una necesidad creciente. Y que es esta sociedad la que fracciona, y no el COVID-19, a diseñar un modelo de universidad, caracterizado por la globalización, la internacionalización y la digitalización. Sin embargo, aunque las corrientes generales parecen claras, el nuevo contexto, precisamente por ser nuevo, es incierto y complejo. Si bien se pueden prever las grandes tendencias, los detalles exigen una actitud de constante reflexión y análisis, de investigación, de trabajo en equipo, de liderazgo, con el fin de que las universidades sean capaces de responder con rapidez y solvencia a los cambios de contexto. La universidad no es la misma de antes. Es una institución con siglos de historia que debe adoptar nuevos objetivos y acoger mecanismos flexibles de adaptación continua a esos objetivos.

- ***De los conocimientos a las competencias***

El modelo pedagógico de la universidad tradicional, se basa en un modelo napoleónico, y los conocimientos, en especial los teóricos, son los aspectos a los que mayor importancia se concede. Sin embargo, el proceso de modernización de la educación superior, ha impulsado cambios curriculares significativos.

El cambio de un modelo por objetivos a uno por competencias es uno de los retos a seguir. Todo indica que las demandas del nuevo contexto exigen, además de los conocimientos, formar a los individuos en un amplio conjunto de competencias procedimentales, emocionales y habilidades blandas que incluyan, por supuesto, los conocimientos, pero también las actividades y las actitudes que son requeridas por la sociedad.

El diseño curricular por competencias es una aportación valiosa e importante en el ámbito universitario, *“...porque muestra cómo el enfoque educativo por competencias centra su atención en el proceso, y desde los parámetros constructivistas manifiesta la urgencia de lograr en los estudiantes, la transferencia de los conocimientos no sólo a los contextos inmediatos, sino a la vida misma, al presente, y también indica la forma de vislumbrar estrategias para el futuro, mediante contenidos que poseen un significado integral para la vida, porque las competencias están concebidas y desarrolladas como el conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para que los estudiantes se incorporen más fácilmente al mercado de trabajo, ya sea como técnicos, profesionales o mano de obra calificada”* (Vargas Leiva, 2008)

- ***La transición digital***

Las tecnologías digitales vienen creciendo exponencialmente y su uso se ha globalizado. La conectividad llega a gran parte de la humanidad gracias a la masificación del uso de teléfonos inteligentes, a las redes sociales y al entretenimiento audiovisual. La revolución de los procesos digitales ha vuelto cotidiano el empleo de dispositivos y aplicaciones que usan la computación, la analítica de grandes datos o la inteligencia artificial. Las universidades, también en esta línea tecnológica, tienen el reto de capitalizar los aprendizajes del 2020, ¿cómo?:

- Aprovechando el reconocimiento, aceptación y muchas veces el entusiasmo de los estudiantes, pero por sobre todo de los docentes, ante el “descubrimiento” de las posibilidades de la educación virtual y/o híbrida.
- Planificar proyectos de inversión tecnológica y digital con el propósito de desarrollar resiliencia ante futuras posibles crisis.
- Generar y propiciar alianzas con empresas de tecnología, con otras universidades.

- ***La arquitectura***

Que un edificio destinado a educación responda o no a las necesidades pedagógicas no se refiere sólo a su estructura, sino a su forma, la cual, debería estar relacionada con la metodología y la didáctica, en definitiva, con el concepto amplio del término educar. Las universidades suelen tener espacios pocas veces futuristas, es decir, lugares para el aprendizaje que muchas veces no tienen en cuenta el movimiento, ni las interacciones, ni las necesidades de enseñanza y de aprendizaje de quienes se encuentran en ella. Espacios pensados para la quietud y la escucha pasiva, no para el movimiento o para el aprendizaje activo.

Uno de los retos de las universidades en el tiempo de reapertura y reestructuración es repensar esos espacios no solo por el distanciamiento físico que aún perdura sino por las actividades diseñadas para llevarse a cabo en ella y, más aún, si se implementa modelos de enseñanza híbridos y/o alternados. Como dicen Cabanellas y Eslava (2005) *“se necesita que la arquitectura nazca desde una forma de pensamiento pedagógico y la pedagogía tenga en cuenta la experiencia vital del espacio arquitectónico.”*

- ***El docente como mediador***

A pesar de que muchos docentes creen que su principal valor es el dominio de la disciplina, los testimonios de los alumnos nos muestran que lo más importante no es esto, sino el modo en que se relacionan, el tiempo que dedican a orientar, la forma en cómo hacen las cosas, las herramientas que les brindan para crecer, para ayudarlos a organizar la información, a distinguir qué es valioso y qué no lo es, a desarrollar el sentido crítico.

Lo que reclaman los estudiantes es que sus docentes los formen y acompañen en el desarrollo de las habilidades requeridas por este mundo en constante cambio: para la comunicación y la autogestión, para del trabajo y la investigación, para la resolución de problemas en situaciones inestables y de incertidumbre.

En este nuevo contexto, se espera un docente más colaborador y menos solitario, que trabaje en red, de manera interactiva, incluso con docentes de otras universidades. Que fomente la participación, el trabajo en equipo, la construcción de portfolios compartidos, así como su vínculo con la información, aceptando que ya no es el único que la posee e, incluso, que sus alumnos pueden ser más competentes en la utilización de la tecnología para acceder a ella.

También se espera que un docente genere situaciones de enseñanza con metodologías activas, superando las propuestas unidireccionales (docente/alumnos) o bidireccionales (docente/estudiantes, y viceversa).

Que esté abierto a la experimentación: a otras formas de trabajo tanto con estudiantes como con los servicios y productos nuevos que Internet ofrece. Finalmente, que el docente sea exigente, demostrando su interés y ocupación por el progreso de sus estudiantes y estableciendo vínculos de confianza en el aprendizaje de sus estudiantes. El docente no está solo en este cambio o el cambio no está solo en el docente. Por una parte, el estudiante también tiene una alta cuota de responsabilidad en estos nuevos contextos; para dejar de ser un receptor pasivo, que espera todo de sus docentes y pase a ser protagonista, involucrándose activamente en su formación. Por otra parte, la institución es copártcipe y corresponsable de la formación y de la actualización de sus docentes, de la facilitación de los recursos necesarios que fortalezcan y mejoren el acto de enseñar de los procesos de mejora y de la inversión necesaria.

3. Universidad de Belgrano

La Universidad de Belgrano (UB) fue creada por el Doctor Avelino Porto el 11 de septiembre de 1964 en conformidad con La ley 14.557. Es una universidad de gestión privada, ubicada en el barrio de Belgrano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Ha sido una institución pionera en muchos aspectos de la vida académica, por ejemplo, desde la implementación de un sistema de educación a distancia y virtual en la década del '80 así como, en la misma década, en la internacionalización, entendiéndola desde una dimensión intercultural y global.

Es una universidad que supo ver que la renovación cultural que trae la globalización introduce cambios en el currículo a partir de la necesidad de enriquecer la formación profesional. Y que el cambio curricular afecta a los planes de estudio de las carreras de grado que configuran una nueva matriz compuesta por materias troncales y optativas, evaluaciones de idioma y de informática, horas de trabajo social profesional y la realización y defensa de un trabajo final de carrera. Por otra parte, en el año 2021, inició una nueva etapa en la vida institucional con el retiro de los padres fundacionales y el nombramiento de nuevas autoridades.

Algunas implementaciones post pandemia

- El reto de la UB fue conjugar su tradición universitaria con las nuevas demandas de las cuales ya hicimos referencia en apartados anteriores. En ese sentido, continua y profundiza el compromiso de velar por una propuesta formativa que promueva el desarrollo integral lo que implica capacitar a sus cuadros directivos y docentes en pensamiento crítico y reflexivo, en creatividad e iniciativa, en trabajo en equipo y comunicación efectiva, y en un manejo profesionalizado y responsable de las tecnologías digitales a disposición de la enseñanza. Para ello, dentro de lo que ya se venía haciendo en el marco del Programa de Habilidades Docentes, se incrementaron cursos y talleres de formación en temáticas como “Aprendizaje activo”, “Habilidades

blandas en la virtualidad” o “Herramientas de edición de videos para docentes”. Y en conjunto con la Dirección de Enseñanza Innovadora se está diseñando la Diplomatura “Tendencias en educación desde la perspectiva de la Internacionalización” con el foco puesto en el rumbo, en educación, en el mundo.

- En el regreso a la presencialidad se decide que todas las asignaturas de carreras de pregrado, grado y posgrado continuaran con las aulas virtuales en calidad de aula extendida como complemento de las clases presenciales remotas. En el caso particular de los posgrados, además, se propició el modelo de alternancia en donde a las clases remotas y aulas virtuales se les sumaron dos encuentros presenciales anuales en la institución.
- Se crea la Dirección de Enseñanza Innovadora por Resolución Rectoral de abril 2022, es una propuesta acorde a la envergadura del desafío que afronta. Se la concibe como una instancia pedagógica transversal, que dé soporte a todas las áreas de la institución que tienen vinculación con la capacitación y la acción docente en las aulas de diferentes opciones pedagógicas.

Una de las fortalezas de la Dirección es el equipo interdisciplinario que la integra, formado y especializado en didáctica, docencia y virtualidad. Dicha Dirección tiene sus raíces en la Facultad de Estudios a Distancia y Educación Virtual (FEDEV).

Especialistas en educación virtual, en medios audiovisuales y multimediales, diseñadoras didácticas y gráficas, hacen al perfil de esta Dirección. Este equipo, además, cuenta en su haber con experiencia nacional e internacional en diseño y producción de materiales educativos, en recursos digitales y plataformas e-learning, en las distintas opciones pedagógicas. El nombre de la Dirección refiere a la idea fuerza que la institución ha decidido poner en la relación de los términos “educación” e “innovación”: la Universidad de Belgrano entiende a la educación como lo sustantivo del proceso y a lo innovador como atributo; la educación innovadora es el camino, no el objetivo. La misión de la Dirección es asesorar sobre las propuestas pedagógicas que se llevan a cabo en la institución. Algunos de sus propósitos y compromisos son:

- ✓ Recomendar a las autoridades la implementación de las acciones que posibiliten la mejora de las prácticas docentes.
- ✓ Propiciar y fortalecer en los docentes, la reflexión sobre la propia práctica en pos de la mejora de la enseñanza.
- ✓ Representar al Sistema institucional de Educación a Distancia (SIED), entendiendo por tal “... el conjunto de acciones, normas, procesos,

equipamiento, recursos humanos y didácticos que permiten el desarrollo de propuestas a distancia” (RM 2641-17 A).

- En cuanto a los aspectos administrativos de la institución se incorporó el home office para ciertos sectores. Durante el periodo de implementación se evaluará el funcionamiento de esta modalidad para determinar si se implementará en forma permanente. Se define “home office” como “*la posibilidad de realizar jornadas de trabajo remoto desde su domicilio particular, hasta dos veces por semana*”.
- El equipo técnico pedagógico de la Dirección de Enseñanza Innovadora, identificó mejoras a aplicar en el diseño didáctico y comunicacional de las asignaturas integrantes de las carreras 100% virtuales. La producción de una asignatura insumía no menos de 3 meses y el resultado: un contenido estático, autosuficiente y con poca posibilidad de actualizarse. Siendo lectores de la realidad y, teniendo en cuenta que los contenidos cambian continuamente, y que nuestros alumnos requieren organización, autonomía y trabajo colaborativo se implementó una nueva propuesta de diseño que incluye:
 - ✓ *Guías para cada Unidad*: donde el estudiante puede rápidamente ver los temas, los objetivos, qué se espera de él y la calendarización de su cursada. Se trabaja para clarificar y ordenar el recorrido de las asignaturas para promover el aprendizaje autónomo.
 - ✓ *Guías Temáticas*: para que el profesor con ayuda del diseñador didáctico dé las pautas para abordar los materiales por él seleccionados. En lugar de redactar y armar un contenido se piensa en guías temáticas que cada profesor arme en función de la bibliografía y material audiovisual que él profesor seleccione. De este modo el profesor no “escribe” un texto sino que “cura” contenido y establece las pautas para abordarlo. El alumno, de este modo, obtiene un buen ejercicio en el manejo de la bibliografía mediado por el tutor.
 - *Estructura por Secciones en cada Unidad*: Cada unidad tiene dos secciones lo que permite actividades y materiales nuevos. Esto le da al estudiante la posibilidad de organizar mejor su estudio y promueve la motivación ante contenidos y actividades nuevos.
 - *Mayor propuesta de actividades*: se diseñan actividades grupales en campus con foco en la producción escrita y oral propiciando el pensamiento crítico y el trabajo por competencias. Se utilizan foros y tareas de Moodle como antes y se suman H5P, Padlet, Mural para promover mayor interacción entre los alumnos y potenciar la relación con el tutor.

- *Clases presenciales remotas*, las que se suman a las emisiones grabadas. En las clases presenciales remotas se utilizan herramientas de Google y aplicaciones como Mentimeter, Kahoot, Mural, Miró para fomentar el trabajo colaborativo.

La elección de las herramientas y el diseño didáctico que se le imprima a los materiales de estudio es una de las claves para que el aula virtual sea una experiencia viva y no un repositorio de documentos. Uno de los desafíos didácticos de esta nueva etapa, debería centrarse en la elección de aplicaciones que sean un instrumento eficaz de mejora de los aprendizajes, sacando provecho de muchas que ya han sido compatibilizadas para su uso dentro de las plataformas, facilitando además el proceso de evaluación.

Históricamente, las carreras con modalidad virtual (100%) de la UB cuentan con una red de Unidades de Gestión (UG) y los Centros de Apoyo (CA). Se trata de centros tercerizados ubicados a lo largo y ancho del territorio nacional. Son el nexo entre la UB, el estudiante y su comunidad territorial cumpliendo con propósitos de difusión, promoción, asesoramiento e inscripción con respecto a la oferta. Adicionalmente, tienen a su cargo la responsabilidad de comunicar, responder y asesorar a los estudiantes. Otro punto fundamental se relaciona con la administración de los exámenes finales ya que en sus instalaciones es donde los estudiantes habilitados acuden a rendir.

El año 2020 trajo aparejados cambios en relación a las UG en general y al rol del coordinador en particular. En ese sentido desde la institución se trabajó especialmente a partir de los siguientes objetivos:

- Fortalecer el vínculo y la comunicación entre la institución y los centros de apoyo de todo el país.
- Establecer el alcance del rol del coordinador y sus implicancias.
- Escuchar activamente las necesidades y propuestas de mejora vertidas por los centros de apoyo.
- Comprender las problemáticas particulares que ocurren en las distintas sedes particularmente en estos tiempos complejos.

En base a ello, se inició una nueva dinámica con trabajos en grupos reducidos de coordinadores, para poder establecer un ámbito de confianza. Por otro lado, se reforzaron capacitaciones relacionadas con temáticas relativas a la gestión del cambio pudiendo brindar herramientas para enfrentar los desafíos que implica la constante evolución.

A modo de cierre

Se evidencia una nueva concepción de aula, de clase, que responda a las demandas de la actual sociedad. Ello obliga a pensar desde un desarrollo conducente a un enfoque integrado en la combinación de lo mejor de las diferentes modalidades. A aceptar que la calidad de la educación no depende de la opción pedagógica virtual, presencia, híbrida. A que en pandemia se hizo lo que se pudo, no hubo posibilidad de elegir entre educación virtual y educación en emergencia. Había que garantizar la continuidad de la enseñanza, pero ahora, tenemos el compromiso de alejar la tentación de institucionalizar el modelo de emergencia. Para el 2022 esto no es admisible. Debimos haber aprendido. Las sociedades e instituciones inteligentes aprenden. Ya debemos estar haciendo lo mejor: con planificación, con la formación integrada de los docentes, con intercambios colaborativos, genuinos, entre intuiciones. El 2022 es mañana; no tenemos tiempo que perder.

Bibliografía:

Bringel, B. y Pleyers, G. (2020). Alerta global. Políticas, movimientos sociales y futuros en disputa en tiempos de pandemia, en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20200826014541/Alerta-global.pdf>

Bonfill, C (2020). Hay que repensar el rol del docente universitario, en <https://www.perfil.com/noticias/opinion/opinion-clara-bonfill-hay-que-repasar-rol-docente-universitario.phtml>

Cabanellas, C. y Cabanellas Aguilera, M.I (2005). Territorios de la infancia: diálogos entre arquitectura y pedagogía. Ed. Graó

Dussel, I.; Ferrante, P., Pulfer, D. (2020). Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera, en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unipe/20200820015548/Pensar-la-educacion.pdf>

Gumucio, Cristián Parker y López Segrera, Fr. Prospectiva. Consecuencias del COVID--19, y su impacto en la educación superior. en http://grupomontevideo.org/cp/cpcomisiondeposgrado/wp-content/uploads/2021/07/Covid19_y_Ed_superior_c_parker_y_f_lopez_pr.pdf

Vargas Leyva, María Ruth, Diseño curricular por competencias, en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/182548/libro_diseno_curricular-por-competencias_anfei.pdf

Trejo Delarbre (2001), Vivir en la Sociedad de la Información. Orden Global y dimensiones locales en el universo digital, en <http://www.terras.edu.ar/biblioteca/2/2TREJO-DELARBRE-Raul-Revista-Iberoamericana.pdf>