

*Memorias IX encuentro
del Foro Internacional de
Innovación Universitaria
(FIIU)*

Memorias IX encuentro del Foro Internacional de Innovación Universitaria (FIIU)

.....
24 y 25 de septiembre de 2020

Diseñando el futuro de la educación

Contribuciones desde Iberoamérica
hacia nuevos modelos de educación





PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Rector

Padre Jorge Humberto Peláez Piedrahita, S. J.

Vicerrector Académico

Luis David Prieto Martínez

Vicerrector de Investigación

Luis Miguel Renjifo Martínez

Vicerrector de Extensión y Relaciones Interinstitucionales

Padre Luis Fernando Álvarez Londoño, S. J.

Vicerrector del Medio Universitario

Padre Luis Guillermo Sarasa Gallego, S. J.

Vicerrectora Administrativa

Catalina Martínez de Rozo

Secretario General

Jairo Humberto Cifuentes Madrid

Memorias encuentro del Foro Internacional de Innovación Universitaria (FIU). Publicación anual. Enero-diciembre

El contenido de los artículos es de exclusiva responsabilidad de los autores. Se autoriza la reproducción total o parcial de la obra para fines académicos siempre y cuando se cite la fuente.



ISSN (digital):

DOI: <https://doi.org/10.11144Javeriana.mefi.ix>

Página web: <https://>

www.foroinnovacionuniversitaria.net/

Director de publicación

Pontificia Universidad Javeriana

Editora

Johana Díaz

Corrección de estilo

Daniela Guerrero Acosta

Diagramación

Kilka Diseño Gráfico

Diseño de cubierta

Kilka Diseño Gráfico

Editorial Pontificia Universidad Javeriana
Carrera 7.^a n.º 37-25, oficina 1301, Bogotá
Edificio Lutaima
Teléfono: 3208320 ext. 4205
www.javeriana.edu.co/editorial

Pontificia Universidad Javeriana | Vigilada
Mineducación. Reconocimiento como
Universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de
1964. Reconocimiento de personería jurídica:
Resolución 73 del 12 de diciembre de 1933 del
Ministerio de Gobierno.

Contenido

<i>Día 1. Palabras de apertura</i>	9
Luis David Prieto Martínez	
<i>Conferencia día 1. Los nuevos escenarios de la enseñanza universitaria en discusión: ¿presencial o virtual?</i>	13
Rafaela Diegoli	
<i>Panel día 1. ¿Qué ganamos y perdimos en el confinamiento? Nuevos contextos de la docencia universitaria</i>	17
Susan Francis Salazar	
<i>Panel 1. ¿Qué ganamos y perdimos en el confinamiento? Nuevos contextos de la docencia universitaria</i>	21
Joaquín Guerra	
<i>Panel día 1. ¿Qué ganamos y perdimos en el confinamiento? Nuevos contextos de la docencia universitaria</i>	25
Eduardo Vendrell Vidal	
<i>Día dos. Palabras de homenaje al profesor Aurelio Villa Sánchez</i>	31
Luis David Prieto Martínez	
<i>Conferencia día 2. Gestión de la innovación: desafíos del liderazgo universitario en el contexto de la actual pandemia</i>	33
Aurelio Villa Sánchez	

*Panel día 2. Gestión universitaria y escenarios
futuros: acciones frente a la incertidumbre.....* 45

Jon Altuna

*Panel día 2. Gestión universitaria y escenarios
futuros: acciones frente a la incertidumbre.....* 53

José María Guibert, Elena Auzmendi

*Panel 2. Gestión universitaria y escenarios
futuros: acciones frente a la incertidumbre.....* 61

Luis David Prieto Martínez

Día 1

Palabras de apertura

Luis David Prieto Martínez

Presidente del Foro Internacional de Innovación Universitaria

Vicerrector académico de la Pontificia Universidad Javeriana

En primer lugar, deseo expresar a cada uno de ustedes un especial agradecimiento por haber acogido la invitación para reunirnos en el IX Foro Internacional de Innovación Universitaria (FIU), que en esta ocasión nos convoca con el propósito de reflexionar y debatir sobre el futuro de la educación superior, y los modelos educativos con los que podremos acometer los inmensos desafíos socioambientales que se han exacerbado con la pandemia originada por la COVID-19.

La naturaleza del momento que afrontamos y la magnitud de su impacto ponen en evidencia un primer mensaje que da sentido a este encuentro: todos estamos en la misma barca, compartimos temores e incertidumbres, nos miramos unos a otros con preocupación, y nos sentimos necesitados por construir certezas para el corto y el mediano plazo. Tengo la convicción de que nadie, ni personal ni institucionalmente, saldrá adelante solo. Por esto, requerimos fortalecer vínculos de colaboración y cooperación, para construir un tejido de ideas y acciones y así abordar esta difícil coyuntura de manera integral.

Esta es justamente la naturaleza del FIU: constituirse en una plataforma ideal para compartir las dinámicas de transformación que se desarrollan en las diferentes instituciones de educación superior en Iberoamérica. En efecto, el foro se ha convertido en un referente de apoyo internacional y de acompañamiento en los proyectos de innovación de sus socios, propiciando, a través de diversos proyectos, cursos y encuentros, la consolidación de conocimientos, buenas prácticas, diseños exitosos y modelos de innovación

de la educación superior. Todo esto, con la convicción de que somos las universidades las instituciones llamadas a obrar un cambio social efectivo en nuestros contextos, y a construir entornos más justos, equitativos y solidarios, valores que hoy más que nunca se necesitan y que, por tanto, evidencian que este es el gran momento de la educación superior.

En este encuentro tendremos la oportunidad de conocer y profundizar la manera en que nuestras instituciones e investigadores han asumido el momento histórico que vivimos, así como reconocer logros, aprendizajes y oportunidades que puedan motivar la reflexión crítica en torno a nuevos horizontes para el trabajo académico, y otras formas de adaptarnos, aprender y generar confianza con el entorno desde la perspectiva diferencial de Iberoamérica.

Para atender efectivamente este propósito, las universidades que constituimos el FIU hemos venido consolidado un modelo de acción colaborativa focalizado en cuatro ejes estratégicos:

El primero, *innovación para el aprendizaje y enfoques curriculares*, tiene como propósito compartir las experiencias significativas que vienen trabajando las instituciones en torno a nuevas tendencias en el aprendizaje y la enseñanza universitaria, desde una mirada amplia del concepto *innovación educativa*, especialmente en sus dimensiones curricular y pedagógica.

El segundo eje, *tendencias en innovación y responsabilidad social*, busca analizar, en el contexto de los desafíos globales, la manera en que las universidades, respecto a su función de servicio a la sociedad, han ido desarrollando el concepto *responsabilidad social*. En esta tarea, se avanza en una comprensión profunda de los problemas actuales a nivel social, económico, científico y cultural, para contribuir al desarrollo de capacidades que permitan superar estos importantes desafíos.

El tercer eje estratégico corresponde a las *tecnologías emergentes y la universidad del futuro*. Aquí, se busca promover la reflexión sobre los avances de las tecnologías que configuran de manera continua cambios fundamentales en la vida social y universitaria, que invitan a las instituciones de educación superior a pensar, integrar y desarrollar recursos tecnológicos que conduzcan a la transformación de los procesos de enseñanza, investigación y gestión que llevan a cabo. Asimismo, se pone a disposición de las comunidades educativas experiencias en las que se integra la tecnología y la enseñanza universitaria, con las que se favorecen los aprendizajes de los estudiantes en un mundo cada vez más conectado.

Finalmente, el cuarto eje estratégico, *gestión de la innovación educativa en la universidad*, busca fortalecer la capacidad de las instituciones de educación superior para hacer frente a los desafíos relacionados con la organización y la toma de decisiones pertinentes en medio de contextos de incertidumbre y cambio, como en el que nos encontramos en medio de la pandemia. De igual manera, se dan a conocer las prácticas y los modelos de gestión y de gobierno universitario de las instituciones que han asumido desafíos relacionados con la formación de ciudadanos globales, la reducción de las barreras de acceso, la articulación y el establecimiento de vínculos con diferentes sectores de la sociedad, entre otros.

Este, queridos participantes, es el modelo de acción de esta red de universidades iberoamericanas, que nos ha permitido tener una mirada amplia de los procesos que en nuestras instituciones conducen a la transformación de ambientes y experiencias de aprendizaje, enseñanza y evaluación en función del desarrollo estudiantil y, especialmente, de los fines y logros del aprendizaje que se constituyen en nuestra promesa de valor para la comunidad humana.

Tengo la convicción de que la creatividad, la imaginación y la innovación requieren de libertad y de ambientes y experiencias para colaborar y enriquecernos con nuevas perspectivas que nos ayuden a abandonar la certeza de lo conocido, a perder el temor por desaprender, y a darnos un impulso renovado para construir nuevo valor social desde la realización de la *misión universitaria*. Este es, justamente, el gran patrimonio del Foro Internacional de Innovación Universitaria: la consolidación de un sólido tejido interuniversitario que amplía el valor social de la educación superior.

Conferencia día 1

Los nuevos escenarios de la enseñanza universitaria en discusión: ¿presencial o virtual?

Rafaela Diegoli

*Decana regional de la Escuela de Negocios
del Tecnológico de Monterrey*

La realidad que emerge de la contingencia por la COVID-19 puso de manifiesto la necesidad de repensar el sistema educativo. En este contexto, la discusión entre la modalidad presencial o virtual es un tema central, dada la migración masiva y obligada de la enseñanza al formato digital. De manera que tanto los estudiantes como los docentes se vieron frente al reto de enseñar y aprender a través de una pantalla, la mayoría de las veces, por primera vez en sus vidas.

En primer lugar, es importante aclarar que la enseñanza en modalidad presencial involucra muchos modelos diferentes, que van de la tradicional cátedra a las actividades de aprendizaje activo, laboratorios, proyectos y retos vinculados con empresas. Por su parte, la modalidad virtual implica clases en diferentes medios de comunicación (radio, televisión, internet), cada uno con distintos grados de interacción e, incluso, tecnologías de punta en laboratorios virtuales. Aclarado lo anterior, este es un momento de gran reflexión y crítica entre los académicos con relación a dónde, cómo, qué y por qué se enseñan los más diversos contenidos.

Si consideramos inicialmente el espacio en que se realiza el proceso de enseñanza, observamos que está en cuestionamiento por los propios públicos a los cuales servimos. Por ejemplo, en los Estados Unidos, 6 en cada 10 familias están considerando educar a sus hijos en casa (Newall y Machi, 2020).

Además, los estudiantes afirman que sienten que lo que aprenden fuera del aula es más importante para sus futuras carreras que lo que aprenden dentro (Adobe, 2020). En este contexto, ¿qué pasará si el estudiante o el docente ya no quiere dejar la seguridad y el confort de su residencia? Asimismo, nos podemos plantear muchos cuestionamientos acerca del rol que tendrán los campus universitarios, ¿podremos crear “micro” campus geográficamente dispersos, y así estar más cerca de diferentes comunidades, en lugar de tratar de traerlas a un gran campus central? Si ampliamos los espacios en que se da el aprendizaje, los campus se pueden transformar en *hubs* para diferentes actividades, no solo para aprender. Y, por supuesto, si se da una nueva flexibilización del espacio de aprendizaje, ¿cómo podemos aprovechar esta diversidad en el diseño pedagógico? Pasamos de tener a un grupo de alumnos y alumnas sentados todos en un mismo tipo de silla, en algunas pocas versiones de un salón de clase, a un espacio que cada estudiante puede personalizar al extremo con sus objetos favoritos. Finalmente, la virtualización de la educación también afecta el reclutamiento de docentes, ya que dejamos de estar limitados por la geografía, ¿esto implica que podremos competir internacionalmente por los mejores profesores y profesoras?

Al mover el salón de clase a las recámaras, las mesas del comedor o los sillones del estudio nos hemos encontrado con nuevos actores. De un día para el otro, padres, madres, hermanos y mascotas entraron a nuestras sesiones, en algunas ocasiones de manera activa. Esta interferencia puede ser bastante positiva; por ejemplo, casi el 90 % de la generación Z considera tener una relación muy cercana con sus padres, y los describe como su mayor influencia en la definición de valores personales (Seemiller y Grace, 2019). Esto nos lleva a cuestionar cuál será su rol en el proceso educativo universitario, uno que, actualmente, en la mayoría de las instituciones, se queda restringido al pago de la colegiatura. Además, ¿qué pasaría si el estudiante fuera corresponsable de buscar personas de quien aprender?, ¿y si cada alumno y alumna tuviera su propio conjunto de profesores y profesoras, formales o informales, contratados o voluntarios, constantes o esporádicos? Cuestionemos por qué hemos limitado el proceso de enseñanza a unas pocas personas, cuando quizá podemos posibilitar la conformación de un conjunto de maestros y maestras a quienes acudir con dudas e inquietudes. Finalmente, esto nos permite, una vez más, cuestionar nuestro papel como docentes, pues nos debemos transformar de meros transmisores de información a verdaderos mentores de vida.

El título de esta contribución intuye, erróneamente, que las modalidades presencial o virtual son excluyentes. En realidad, es difícil imaginar

que volveremos a la presencialidad sin un grado importante de virtualidad, por lo que la flexibilidad y la accesibilidad al mundo digital seguirán siendo aprovechadas por las universidades. Sin embargo, es fundamental considerar que el acceso a internet, por mencionar un factor, no es universal. En 17 países, menos del 50 % de la población tiene acceso a internet (Dreeseni *et al.*, 2020), entonces ¿cómo esto puede discriminar y limitar el acceso a la educación de los menos favorecidos? Y aún para los que tienen acceso a los recursos, el tiempo frente a la pantalla ha rebasado todos los límites razonables, ¿cómo puede ser una educación remota que no dependa de una pantalla el 100 % del tiempo?, ¿en qué medida esto puede afectar la salud física y mental de nuestros jóvenes? De hecho, uno de cada cuatro de ellos reporta un incremento de episodios de insomnio por preocupaciones, infelicidad o depresión (America's Promise Alliance, 2020), por lo que las universidades se han visto forzadas a incrementar la oferta de iniciativas que cuiden de la calidad de vida de estudiantes y docentes, lo que sin duda es muy positivo. Sin embargo, podemos ir más allá, y cuestionarnos si queremos seguir preparando nuestros jóvenes para un trabajo, o si fortalecemos el desarrollo de competencias transversales que los preparen para la vida.

La triste realidad es que un quinto de los jóvenes en el mundo no trabaja ni estudia; y este indicador no se ha reducido significativamente en ninguna región del mundo desde el 2005 (ILO, 2020). Por esto, es urgente repensar cuál es nuestro rol y responsabilidad como universidades en la construcción de un futuro pleno para cada uno de los jóvenes a los que servimos.

Todo tiempo de crisis es un tiempo de oportunidad. Ante los retos — algunos de ellos aquí mencionados— cierro con un llamado: “si no eres tú, ¿quién? Si no es ahora, ¿cuándo?”. ¡A innovar se ha dicho!

Referencias

- Adobe. (2020). *Gen Z in the classroom: Creating the future*. <https://bit.ly/3lDNtAX>.
- America's Promise Alliance. (2020). *The state of young people during COVID-19: Findings from a nationally representative survey of high school youth*. <https://bit.ly/3lzw3oZ>.
- Dreeseni, T., Akseeri, S., Brossardi, M., Dewanii, P., Giraldoii, J. P., Kameii, A., Mizunoyaiiii, S. y Ortiz, J. (2020). *Promising practices for equitable remote learning: Emerging lessons from COVID-19 education responses in 127 countries*. Unicef. <https://bit.ly/3puN0mZ>.

- International Labor Organization (ILO). (2020). *Global employment trends for youth 2020. Technology and the future of jobs*. <https://bit.ly/3kzA8Z9>.
- Newall, M y Machi, S. (2020). Teachers and parents expect schools to reopen in the fall. *Ipsos*. <https://bit.ly/3pzZw4w>.
- Seemiller, C. y Grace, M. (2019). *Generation Z Learns: A guide for engaging Generation Z students in meaningful learning*. Jossey-Bass.

Panel día 1

¿Qué ganamos y perdimos en el confinamiento? Nuevos contextos de la docencia universitaria

Susan Francis Salazar

Vicerrectora de docencia de la Universidad de Costa Rica

Presentación

En el marco de la crisis consecuencia de la pandemia por la COVID-19, toda la estructura organizacional de la Universidad de Costa Rica (UCR) abordó una serie de decisiones y acciones enfocadas en lograr la permanencia del estudiantado y evitar su deserción en el proceso formativo. A continuación, se presentan las ideas principales que sintetizan la experiencia a partir del 6 de marzo, día en que se reportó el primer caso en Costa Rica.

De acuerdo con lo que se ha vivido en el confinamiento, ¿cómo han afrontado desafíos como la deserción, las brechas digitales, entre otros, a partir de las estrategias de acompañamiento a profesores y estudiantes diseñadas por la universidad?

Se puede decir que la UCR vivió dos fases: la primera se dio con el llamado al confinamiento, que generó un conjunto de reacciones por parte de la administración que urgieron a la comunidad académica a trasladarse a los espacios virtuales sin el tiempo requerido y prudencial para abordar la actualización docente, y la preparación de la infraestructura pertinente para atender a toda su población estudiantil. Si bien la UCR cuenta con una experiencia de más

de 15 años en mediación de entornos educativos con virtualidad, su enfoque se proyectaba para una flexibilización curricular, no como una propuesta de “universidad virtual” o “universidad a distancia”, de modo que su infraestructura informática estaba planificada para atender el 50 % de los cursos y no la totalidad. Dado lo anterior, la fase inicial debió retomar las indicaciones brindadas para establecer un periodo de preparación no solo en términos de actualización docente, sino, además, de los entornos y recursos requeridos. Durante ese momento, también la administración universitaria impulsó la distribución de tabletas para estudiantes becados, negoció con la compañía estatal de telecomunicaciones el no cobro del internet en el dominio ucr.ac.cr, y fortaleció la plataforma para poder atender un poco más de la población estudiantil de forma consecuente.

La segunda fase se dio a mediados de mayo, con un cambio de administración universitaria. Inicialmente, esta se concentró en un proceso de sistematización de la experiencia de las carreras, a partir de las voces de directivos, docentes y estudiantes. De esta manera, se generaron varios insumos: el perfilado de acceso y conectividad de la población docente y estudiantil; se amplió la distribución de tabletas y tarjetas chip para el acceso a internet; se valoraron las experiencias formativas; se identificaron las buenas prácticas y las situaciones críticas asociadas a problemas de acceso, niveles de estrés y salud mental de la comunidad, y problemas de naturaleza didáctica; entre otros. Así, se generó un conjunto de lecciones aprendidas que fueron socializadas con la comunidad docente, para que sirvieran de referentes y pudieran aplicarse en sus dinámicas formativas; de igual manera, se reformuló la noción *capacitación docente*, para generar un modelo de acompañamiento en el que se integraron todas las instancias que se ocupan y desarrollan procesos de formación docente universitaria y colectivos docentes formados en algunas facultades, con el objetivo de generar procesos de autogestión formativa.

Asimismo, se identificaron las buenas prácticas y se socializaron con el apoyo de las redes de cooperación estudiantil, que lograron reconocer las áreas que requerían fortalecimiento en las clases o un mejoramiento en el acompañamiento docente. De este modo, las voces docentes y las estudiantiles se convirtieron en la base para las acciones de acompañamiento, y para fortalecer las capacidades para el diseño y la mediación en entornos virtuales.

Para mantener la calidad académica en este tiempo de confinamiento, ¿qué balance pueden hacer las universidades sobre lo que se ha ganado y perdido en el marco de los nuevos contextos de lo presencial, lo remoto o lo virtual?

Tal vez la dimensión más importante que generó la crisis en la UCR es aquella relacionada con la conversión digital, pues develó la articulación de las diversas instancias de la universidad en procura de su principal objetivo: fortalecer la permanencia estudiantil en medio de la coyuntura. Así las cosas, las disposiciones normativas se convirtieron en herramientas para la toma de decisiones y para orientar la acción académica, en la que se destacaron como ejes la flexibilización, la colaboración y la proximidad. Ello generó procesos y acciones para flexibilizar los requisitos de matrícula; transformaciones de cursos prácticos para poder lograr su desarrollo mediante la distribución de materiales; y cierres temporales de cursos con miras a ser finalizados durante el 2021, sin que ello afecte los promedios y las becas de los estudiantes; la proximidad con el estudiantado a través de la apertura de comunicaciones por Telegram; la colaboración con la difusión de infografías con información clave para el desarrollo de cursos; y la difusión de buenas prácticas como modelos de referencia. En síntesis, creo que ganamos en términos de atender pedagógicamente los espacios universitarios, y recuperamos la esencia del proceso formativo centrado en el estudiantado como motor de las decisiones pedagógicas. De pronto, lo que pudimos haber perdido es la noción de certeza como principio de la práctica académica.

Esta crisis puede ser una oportunidad para replantear los modelos de educación. ¿Por qué se hacen necesarios nuevos modelos educativos y cuáles son algunas de las innovaciones que se están llevando a cabo en esa dirección?

La pandemia agudizó las fracturas de los modelos educativos tradicionales, y en su lugar puso en clara perspectiva la necesidad de generar cambios y giros en la mediación pedagógica. Así, la empatía generada en medio de los temores que gestó el aislamiento en docentes y estudiantes logró profundizar la reflexión pedagógica del personal docente, respecto a la consideración de la otredad como base de la relación educativa, y alejó el contenido como único

motor. La necesidad de buscar alternativas para que el estudiantado pudiera aprender provocó nuevas comprensiones de lo que ocurre cuando educamos.

Desde el 2014, la UCR desarrolló el proyecto Multiversa, en el cual se propuso como categoría la noción *arquitectura pedagógica*, para implementar espacios para aprender, que propicien la formación. Al igual que la arquitectura busca diseñar espacios a partir del arte para lograr el mayor disfrute del espacio, conjuntarle la noción *pedagógica* permite proyectar el diseño de un lugar con intención formativa, ajustado para vivir y lograr aprendizajes significativos, espacios de interacción más orientados por la indagación y la investigación, en los que se aprovechen los criterios expertos del personal docente como orientaciones inéditas para una interpretación crítica de la información. Pero, tal vez, la mayor ventaja es el hecho de que convierte el espacio educativo en un espacio humano, que atiende la corporeidad y estimula la convivencia para reducir los problemas de salud mental y física, un espacio en el que se equilibran las actividades y los descansos.

Panel 1

¿Qué ganamos y perdimos en el confinamiento? Nuevos contextos de la docencia universitaria

Joaquín Guerra

*Vicerrector académico y de innovación
educativa del Tecnológico de Monterrey*

De acuerdo con lo que se ha vivido en el confinamiento, ¿cómo han afrontado desafíos como la deserción, las brechas digitales, entre otros, a partir de las estrategias de acompañamiento a profesores y a estudiantes diseñadas por la universidad?

- **Capacitación a profesores:** un elemento muy importante ha sido la constante capacitación a los profesores. Desde el inicio del confinamiento, implementamos un programa de entrenamiento básico para asegurar que tuvieran las herramientas necesarias para implementar sus cursos a distancia. Para esto, en el inicio suspendimos una semana las clases para dar la formación básica a todos los docentes. Posteriormente, ampliamos la capacitación para apoyarlos con herramientas que les permitieran diseñar mejor sus cursos en contextos remotos. Este material es accesible durante las 24 horas al día; además, tenemos asesores que apoyan en todo momento a los profesores.
- **Encuestas a alumnos y profesores:** permanentemente, estamos preguntando a alumnos y profesores cómo se sienten, de modo

que podamos monitorear la salud mental de nuestra comunidad educativa. Asimismo, por un lado, invitamos a los alumnos a que opinen sobre sus cursos remotos, la labor de su profesor y acerca de su aprendizaje. Por otro, les preguntamos a los profesores cómo perciben la respuesta del instituto ante la situación y qué cosas les hacen falta. Estas encuestas nos dan información periódica de las percepciones y sentimientos de nuestros estudiantes y docentes, con lo que buscamos entender qué cosas les preocupan.

- Reuniones periódicas para informar a la facultad: en un principio, cada semana y, después, cada 15 días, el rector hace una transmisión a los profesores. En este espacio, comunica el avance ante la situación, las medidas que se están implementando, información importante para el profesorado, los planes para las siguientes semanas y mensajes de apoyo y ánimo para nuestra comunidad.
- Apoyo 24/7 a alumnos y profesores: se implementaron centros de atención remota permanentes a través de líneas telefónicas, chats, correo electrónico, etc., para atender las inquietudes de los integrantes de nuestra comunidad. Estas asesorías están disponibles para los cursos remotos, y para brindar apoyo psicológico a quien lo necesite.
- Recursos para la salud física y mental: se habilitaron espacios en línea con materiales, lecturas, cursos, videos, entre otras herramientas con recomendaciones y consejos para fortalecer la salud física y mental de nuestros públicos. Estos recursos dan información profesional para atender temas sobre cómo ejercitarse física y mentalmente.
- Deserción: a través de las medidas anteriores, entre otras, hemos mantenido en el mínimo la deserción de alumnos. Esto nos ha dado confianza para seguir fortaleciendo todos los programas de apoyo mencionados.
- Brecha digital. Por el perfil general de nuestros alumnos, este no ha sido un problema en nuestra institución. En los pocos casos en los que se ha tenido problemas con el acceso a internet o equipo de cómputo, implementamos apoyos para permitir el acceso a estas herramientas tecnológicas.

Para mantener la calidad académica en este tiempo de confinamiento, ¿qué balance pueden hacer las universidades sobre lo que se ha ganado y perdido en el marco de los nuevos contextos de lo presencial, lo remoto o lo virtual?

- Mayor diseño de los modelos de enseñanza: se ha avanzado en el diseño de todos nuestros cursos. Asimismo, el profesorado ha recibido recomendaciones para implementar sus cursos con diseños más pedagógicos.
- Mejor estructuración de los cursos: además del desarrollo de mejores diseños para los cursos, estos se han estructurado y organizado de mejor manera. Es decir, los nuevos diseños pedagógicos permiten darles a los cursos un mejor orden, en beneficio de nuestros alumnos, mitigando así los inconvenientes de la distancia.
- Mayor acompañamiento a los profesores: se robusteció el sistema de acompañamiento a los profesores, y, además, ellos están usando de forma intensiva los apoyos. Anteriormente, los docentes no acudían tanto a estos servicios, ahora el uso es más común.
- Esquemas alternativos de evaluación: los profesores han rediseñado y transformado sus métodos de evaluación o generado otros esquemas alternativos que permiten dar mayor flexibilidad a los alumnos ante este entorno complejo.
- Profesores comprometidos/héroes que han hecho posible enfrentar la situación: se ha generado un gran espíritu de trabajo entre los profesores. Ellos se han enfocado en adaptar sus cursos y hacer cambios relevantes, también se han acercado más a nuestros alumnos, mostrándose más empáticos con la situación actual; asimismo, han dado la cara ante situaciones complejas. Lo más importante es que nuestros alumnos reconocen esto, lo que ha hecho posible que, a pesar de los inconvenientes de un modelo remoto, aprecien a sus profesores, y eso compensa todo lo demás.
- Vida en el campus y socialización: la mayor pérdida es la vida que tenemos como comunidad en nuestros campus, y la oportunidad de socializar entre alumnos y profesores. Esto es lo que más extraña toda nuestra comunidad, por esta razón, hemos generado espacios virtuales para compartir, pero nunca será lo mismo que convivir físicamente en los campus.

Esta crisis puede ser una oportunidad para replantear los modelos de educación. ¿Por qué se hacen necesarios nuevos modelos educativos y cuáles son algunas de las innovaciones que se están llevando a cabo en esa dirección?

- Hacer una mejor educación centrada en el alumno: repensar todos nuestros diseños para dotar al alumno de experiencias de aprendizaje que lo pongan en el centro.
- Transitar más rápido de un enfoque de contenidos a uno de competencias: replantear todos nuestros diseños para enfocarnos en un mayor desarrollo de competencias, y así alejarnos de la perspectiva orientada en los contenidos.
- Uso de la tecnología para fortalecer un aprendizaje más personalizado y experiencias más inmersivas: implementar más rápido tecnologías que nos habiliten a dar experiencias de aprendizaje más personales a nuestros alumnos. Así como entornos virtuales que les permitan sentirse adentro/inmersos en situaciones vivas de aprendizaje.
- Atrevernos a hacer cosas diferentes, innovar nuestras prácticas: la crisis nos empujó para movernos más rápido a hacer cosas diferentes y a poner en marcha alternativas de cómo hacemos la educación. También nos animó a hacer cambios que antes no nos atrevíamos a hacer.
- Revitalizar nuestra práctica docente: los profesores han tenido la oportunidad y el tiempo para revitalizar y fortalecer su práctica docente, lo que, en muchos casos, no habían tenido la oportunidad de hacer.
- Profesores que son líderes y mentores cercanos: se han desarrollado actitudes en los profesores que los muestran más cerca de sus alumnos. De este modo, el alumno los ve como líderes que lo acompañan, mentores que facilitan su aprendizaje.

Panel día 1

¿Qué ganamos y perdimos en el confinamiento? Nuevos contextos de la docencia universitaria

Eduardo Vendrell Vidal

*Vicerrector de estudios, calidad y acreditación
de la Universitat Politècnica de València*

De acuerdo con lo que se ha vivido en el confinamiento, ¿cómo han afrontado desafíos como la deserción, las brechas digitales, entre otros, a partir de las estrategias de acompañamiento a profesores y a estudiantes diseñadas al interior de las universidades?

Desde el 14 de marzo de 2020, fecha en la que se decretó el estado de alarma y, por tanto, la imposibilidad de organizar actividades formativas presenciales de manera indefinida, la Universitat Politècnica de València estuvo pendiente de afrontar el desafío tecnológico que significaba la docencia virtual. Esto obligó a, por un lado, dar soporte tecnológico acorde con el número de usuarios y los recursos necesarios (conectividad, almacenamiento) para que toda la comunidad universitaria —más de 25 000 estudiantes y cerca de 2500 profesores—, pudiera mantener la docencia y el aprendizaje a distancia.

Por otro lado, se habilitó un portal con información y enlaces sobre aspectos relacionados con esta modalidad docente a la que la universidad se vio abocada, en el que se incluyeron aspectos normativos y de protección de datos, directrices y recomendaciones metodológicas, y uso de recursos informáticos. Asimismo, se desarrollaron diferentes cursos y se elaboraron

recursos formativos sobre el uso de los recursos tecnológicos, tanto para el profesorado como para los estudiantes.

Por último, y no menos importante, se atendió el problema de la conectividad para profesores y estudiantes, ya que se detectaron problemas de acceso a internet desde los domicilios, normalmente por estar en zonas de mala cobertura y de uso compartido de recursos informáticos. Para evitar este problema (que requirió atender a cerca de un 10 % de los estudiantes), se desarrolló un programa de compra y préstamo de ordenadores, y se proporcionaron tarjetas telefónicas con datos para el acceso a la red.

A partir de estas acciones, se estima que se atendió a la práctica totalidad del estudiantado durante el segundo semestre del curso 2019-2020 (entre marzo y junio), garantizando una docencia a distancia con criterios de calidad mínima suficiente.

Para mantener la calidad académica en este tiempo de confinamiento, ¿qué balance puede hacerse en las universidades sobre lo que se ha ganado y perdido en el marco de los nuevos contextos de lo presencial, lo remoto o lo virtual?

Es complicado dar una respuesta única a esta pregunta, sobre todo si se tiene en cuenta la heterogeneidad y diversidad de las titulaciones y el carácter de las asignaturas. No obstante, en términos generales, estamos satisfechos con toda la programación y el modelo de aprendizaje y docencia virtual desarrollado entre marzo y julio de 2020.

En cuanto a la organización de las actividades docentes, desde el primer momento se establecieron las siguientes recomendaciones generales:

- Comunicar al alumnado la nueva planificación de la asignatura, atendiendo a la situación de excepcionalidad actual.
- Grabar las clases que se impartan cuando sea posible, de manera que estén disponibles desde el momento de su realización hasta el final del cuatrimestre.
- Realizar un seguimiento del aprendizaje mediante tutorías grupales, utilizando las herramientas disponibles.
- Ofrecer una retroalimentación al alumnado sobre el trabajo realizado, que le permita avanzar en el estudio de la asignatura.

- Acceder regularmente al *site* de la asignatura en el campus virtual de la UPV (PolformaT) para atender las peticiones o consultas en el menor plazo posible y así evitar el abandono.
- No sobrecargar al alumnado con documentación y trabajos que realmente no sean esenciales para alcanzar los resultados de aprendizaje de la asignatura.
- Comunicarse regularmente con el alumnado, recordando la planificación de las actividades a realizar, o simplemente para mostrar la disponibilidad para la resolución de dudas.
- Plantear actividades de aprendizaje grupales para facilitar la evaluación de las actividades formativas.

Por lo que respecta a la evaluación, se dictaron las siguientes recomendaciones:

- Dada la situación excepcional, deben buscarse métodos alternativos de evaluación excepcionales.
- Para asignaturas con un grupo reducido, se recomienda sustituir los actos de evaluación de carácter presencial programados por no presenciales: trabajos, proyectos, presentación de memorias, informes, etc.
- Reprogramar las pruebas presenciales en el periodo de evaluación final establecido en el calendario académico o aplazarlas al siguiente curso académico.
- En todo caso, la evaluación de la asignatura deberá tener en cuenta el carácter excepcional de no presencialidad, por lo que se recomienda encarecidamente adaptar dicha evaluación a estas circunstancias especiales.
- El profesor o profesora responsable de la asignatura trasladará a la Comisión Académica de la titulación el modelo de evaluación excepcional de cara a su supervisión, dando publicidad de este a los estudiantes.

Con estas recomendaciones, la totalidad de las asignaturas de las diferentes titulaciones desarrolló la docencia y la evaluación sin grandes contratiempos.

Es verdad que hubo reclamaciones por parte de estudiantes y profesores, sobre todo en lo que respecta a la evaluación, dado que nuestra universidad no

dispone de herramientas de *proctoring*, pero la recomendación de diversificar las pruebas y la posibilidad de hacer seguimiento de los actos de evaluación mediante webcam ayudó a que se hiciera sin grandes inconvenientes. De hecho, una vez pasado el cuatrimestre, la tasa de estudiantes que se presentaron a actos de evaluación aumentó entre un 5 y un 10 %, aumentando también el rendimiento académico cerca de un 5 %.

Esta crisis puede ser una oportunidad para replantear los modelos de educación. ¿Por qué se hacen necesarios nuevos modelos educativos y cuáles son algunas de las innovaciones que se están llevando a cabo en esa dirección?

La crisis sanitaria que estamos viviendo nos ha hecho utilizar de manera masiva recursos tecnológicos que ya estaban disponibles (los sistemas de videoconferencia, las herramientas que se incluyen en los *learning management system* [LMS] como chats, foros, exámenes o pruebas en línea). Esta es una buena noticia, ya que, de manera general, los LMS se utilizaban como meros repositorios de material docente (presentaciones en formato PPT o PDF, mayormente), sin llegar a explotarse las posibilidades que estas plataformas permitían. Además, en general, se ha acercado la docencia a como la entienden los estudiantes, acostumbrados como están a la conectividad y al acceso a recursos digitales.

Sin embargo, no puedo dejar de pensar que, si bien se ha dado un paso muy importante en el uso de recursos informáticos en la educación, metodológicamente no veo que hayamos avanzado tanto. De hecho, la gran mayoría de actividades que se programaron, y se siguen proyectando, son clases realizadas a distancia mediante herramientas de videoconferencia (Zoom, Google Meet, ms Teams).

Creo que el modelo docente que hay que desarrollar no debe ir en esta línea. Aunque las sesiones de videoconferencia deben mantenerse, creo que su carácter debería estar más centrado en actividades compartidas en las que los estudiantes estén más activos, como sesiones o seminarios de casos, seguimiento o dudas, o para compartir experiencias de cómo se han llevado a cabo determinadas tareas. De modo que se pueden mantener clases magistrales puntuales, necesarias para que los profesores expliquen determinados conceptos, pero creo preferible, por ejemplo, que se desarrollen videos *screencast* a partir de las presentaciones existentes. Estos videos, de corta

duración, favorecen mantener la atención sobre ellos, pues estarían centrados en conceptos esenciales, y se convertirían en la base de otras actividades o tareas que se pueden definir con los estudiantes, para así estimular sus competencias de trabajo autónomo y autoaprendizaje.

Por último, el modelo docente híbrido adoptado para el curso 2020-2021, que combina actividades presenciales seguras (con distancia y uso de mascarilla) y virtuales, debe estar centrado en que los estudiantes realicen actividades a distancia a partir del material proporcionado, mientras que asisten a aquellas que son presenciales de manera imprescindible (prácticas en laboratorios o en empresas, y actos de evaluación puntuales, mayormente). Creo que este modelo, de imponerse, puede suponer un avance importante hacia un nuevo aprendizaje en la universidad, pues tiene el potencial para redefinir y dar un nuevo sentido a las actividades presenciales, que al tiempo que se combinarían con actividades no presenciales en las que se potencie la autonomía y la responsabilidad de los estudiantes.

Día dos

Palabras de homenaje al profesor

Aurelio Villa Sánchez

Luis David Prieto Martínez

Director del Foro Internacional de Innovación Universitaria
Vicerrector académico de la Pontificia Universidad Javeriana

En primer lugar, hago llegar un especial saludo a todas las personas que nos acompañan en el segundo día de actividades del IX encuentro del Foro Internacional de Innovación Universitaria (FIIU). Antes de iniciar con la agenda académica, hemos querido hacer un sentido homenaje al fundador de esta red, el profesor Aurelio Villa.

Doctor por la Universidad Pontificia de Salamanca y licenciado en Psicología, el profesor Villa ha promovido el desarrollo del conocimiento mediante su participación en diversos programas y también como directivo universitario, así ha logrado importantes resultados en los ámbitos de la innovación educativa, el aprendizaje vital, la incidencia de la investigación, los métodos estadísticos, el liderazgo y las nuevas tendencias en el aprendizaje.

Consciente de la especial importancia de la innovación, el profesor Villa logró traducir a través del FIIU la necesidad de poner al servicio de la sociedad los desarrollos científicos y culturales que generamos abundantemente en nuestras instituciones de educación superior. De esta forma, el propósito del FIIU ha sido el de servir como plataforma de encuentro de profesionales y entidades vinculadas con la innovación en el ámbito universitario, con el objetivo de promover la reflexión, el debate y la presentación de experiencias institucionales en materia de innovación educativa. Destaco que Aurelio, como presidente de este espacio, puso todo su conocimiento y sabiduría al

servicio de sus integrantes, y de las comunidades universitarias con las que ha liderado proyectos.

Como investigador, el profesor Villa goza de un amplio reconocimiento como uno de los académicos más destacados en Iberoamérica. Se resaltan sus recientes publicaciones y estudios sobre la implementación de procesos de innovación en el ámbito universitario, a través de las que nos ha enseñado la importancia del trabajo colectivo y de tener una misión compartida. Asimismo, es considerado por sus colegas y equipos como un líder auténtico y genuino, un académico riguroso con un gran espíritu de educador, comprensivo, humilde con su conocimiento, y amable en el trato con sus estudiantes.

Por todo esto, querido Aurelio, queremos rendirte un especial homenaje, desde esta, tu obra, el Foro Internacional de Innovación Universitaria, y te haremos llegar prontamente este trofeo como reconocimiento y muestra de nuestro afecto y admiración.

De nuevo, querido Aurelio, muy bienvenido a esta, tu casa.

Conferencia día 2

Gestión de la innovación: desafíos del liderazgo universitario en el contexto de la actual pandemia

Aurelio Villa Sánchez

Profesor emérito de la Universidad de Deusto

Introducción

Ninguna organización ni institución pública o privada estaba preparada para la actual extensión y generalización de un virus mortal como es el coronavirus COVID-19. Así como nadie podía imaginar la capacidad de este virus para extenderse y permanecer tanto tiempo entre nosotros, ni el impacto que está teniendo sobre todos los ámbitos comerciales, sociales, culturales y, cómo no, también en el educativo.

Han pasado varios meses desde su aparición, y hoy nos preguntamos qué podemos hacer para iniciar el curso, sabiendo de antemano que tendremos que compartir esta situación con la posibilidad de que el virus entre nosotros; además, en un momento como es el otoño e invierno, en el que es más natural la emergencia de catarros, por el enfriamiento que debilita los cuerpos y facilita aún más la entrada del virus.

Ante esta situación, hay que pensar cuáles pueden ser las claves para organizar el proceso educativo de la mejor manera posible. Desde mi punto de vista son:

- El aprendizaje
- Los espacios
- El profesorado: sus roles preferenciales
- Las metodologías

El enfoque de aprendizaje

El primer aspecto para tener en cuenta es cómo mantener un aprendizaje significativo para los estudiantes, un aprendizaje profundo:

A partir de los estudios pioneros de Marton y Säljö (1976, a y b) citados por todos los estudiosos del tema; se han ido produciendo reflexiones teóricas sobre esta perspectiva y estudios empíricos que aportan luz sobre el nuevo paradigma. Estos autores proporcionaron un enfoque que ha dado lugar a una nueva revisión en la forma de enseñanza y se trata de la distinción entre aprendizaje superficial (más orientado al conocimiento memorístico) y cuya base metodológica se centra prioritariamente en la lección magistral; y el aprendizaje profundo (en el que se desarrollan habilidades intelectuales de orden superior). Este tipo de aprendizaje favorece el aprendizaje independiente del estudiante. (Villa, 2008, p. 190)

Tomando como base las aportaciones de Marton y Säljö, en las que distinguen entre el aprendizaje superficial y el profundo, es importante conocer la percepción de los estudiantes sobre las actividades que se lleven a cabo en el aula o fuera de esta. Respecto a esto, los resultados de las investigaciones sobre el contexto del aprendizaje, tanto a nivel nacional como internacional, como indican Carrascal y Sierra (2015),

han demostrado que el enfoque que adopta un estudiante está influenciado por sus concepciones sobre el conocimiento, su estado emocional y la capacidad de gestionar su aprendizaje y la acción del contexto de enseñanza; por ejemplo, puede responder con el enfoque superficial si la actividad de aprendizaje eso es lo que se evalúa. Por tanto los enfoques de aprendizaje son una forma de aprender y de abordar las tareas, dado que estos, al igual que los procesos de comprensión, son situacionales y, aunque exista cierta tendencia hacia unas estrategias, no se pueden asumir como una característica permanente de la actuación general del aprendiz, dado que el acto de aprender moviliza todas las varia-

bles intervinientes en el proceso: características personales (cognitivas, afectiva, cognoscitivas), situacionales (familiar, institucional), estilos de enseñanza (planteamiento, actividades, atribuciones, expectativas del profesor y formas de evaluar. (p. 92)

A continuación, señalamos una rueda de características para el desarrollo de un aprendizaje profundo.

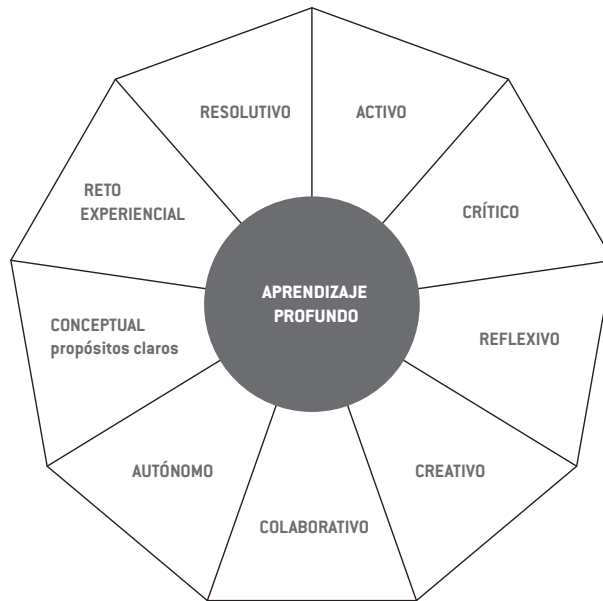


FIGURA 1. Características del aprendizaje profundo

Fuente: elaboración propia.

El orden de las características no es importante, sino el contenido que el profesorado ponga en juego en cada una de ellas a través de su estrategia didáctica.

- Aprendizaje activo (*learning by doing*): aprender haciendo es una teoría que se viene aplicando desde los años 40, cuando la introdujo John Dewey (1938), que, en las dos últimas décadas, se ha retomado con mucha fuerza. Es muy conocida y aplicada, y no hay que perderla de vista, pues el aprendizaje significativo requiere interiorización personal y, para ello, el estudiante tiene que llevar a la práctica lo aprendido, hacer las cosas por sí mismo.

- **Aprendizaje crítico:** el desarrollo del pensamiento crítico en los universitarios es una tarea prioritaria, pues los claustros debe ser el templo de las ideas, el debate y la búsqueda de la verdad, y esto únicamente puede suceder con un espíritu crítico. Es una competencia definida como el comportamiento mental que cuestiona las cosas y se interesa por los fundamentos en los que se asientan las ideas, las acciones y los juicios, tanto propios como ajenos. Bezanilla *et al.* (2018) recogen la definición de Robert Sternberg (1986), quien escribía que el pensamiento crítico se refiere a los procesos, las estrategias y las representaciones que la gente utiliza para resolver problemas, tomar decisiones y aprender nuevos conceptos. En su estudio empírico, realizado en España y diversos países latinoamericanos, el profesorado determinó que el trabajo de las siguientes dimensiones permite y favorece el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes: analizar/organizar, razonar/argumentar, cuestionar/preguntarse, evaluar, posicionarse/tomar decisiones, y actuar/comprometerse.
- **Reflexión:** característica mencionada con énfasis por Donald Schön (1987, 1998). Indudablemente no puede existir un aprendizaje significativo y profundo sin reflexión por parte de los estudiantes. Por tanto, el profesorado, al diseñar tareas y actividades, debe solicitar reflexión personal sobre estas.
John Dewey, en *How we think* (1933), entiende el pensamiento reflexivo como una actividad cognitiva que sustenta la manera de actuar como un grado importante de originalidad, a través de la que se realiza un cuidadoso examen de los principios que soportan la práctica reflexiva. Por ejemplo, los planteamientos justificados en el uso del aprendizaje basado en problemas, los debates y las lecturas dialógicas favorecen la reflexión.
- **Pensamiento creativo:** grandes autores como De Bono (1994), Guilford (1950, 1981) y Torrance y Goff (1989) han aportado la vertiente creativa desde hace más de seis décadas, y siguen siendo referencias importantes. Hemos definido el pensamiento creativo como una competencia a adquirir y desarrollar por los estudiantes, como aquel comportamiento mental que genera procesos de búsqueda y descubrimiento de soluciones nuevas e inhabituales, pero con sentido, en los distintos ámbitos de la vida (Villa y Po-blete, 2007).

El fortalecimiento del pensamiento creativo a lo largo de la carrera favorece el desarrollo de la apertura mental y la flexibilidad, e incrementa la fluidez verbal y la originalidad de las personas y los grupos.

- Colaboración inter pares: el aprendizaje debe ser colaborativo, porque es una buena manera de favorecer varios aspectos como las relaciones interpersonales, la solidaridad, la afectividad, entre otras. De modo que, programar actividades en grupos o equipos es la forma de desarrollar esta característica y, si además se procura que se autoevalúen dependiendo de su aportación y la de sus compañeros, será un modo más completo para su desarrollo. Para promover esta característica, conviene favorecer la competencia de trabajo en equipo, entendida como “integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones” (Villa y Poblete, 2007); asimismo, mejora los aspectos interpersonales, la solidaridad y el control emocional. Según Navarro y sus colaboradores (2019), la percepción de los estudiantes coincide en que los conocimientos adquiridos mediante estrategias constructivistas y de trabajo cooperativo se asimilan con una mayor solidez y, por tanto, son más duraderos.
- Aprendizaje autónomo: la autonomía es la síntesis del trabajo universitario, que requiere su adquisición y progreso tanto para su desarrollo personal como para su preparación profesional. Esta habilidad implica un trabajo progresivo, que va desde la dependencia del docente hasta lograr, en los últimos cursos, un grado satisfactorio de independencia personal.

El trabajo debe ser autónomo, bajo la supervisión del docente, el cual realiza un papel de guía durante todo el proceso. Los alumnos deben buscar los métodos y las fuentes a través de las cuales pueden obtener respuestas a los problemas propuestos. Lo que exige que desarrollen habilidades de organización y coordinación, para poder proporcionar una respuesta eficaz y adecuada a las exigencias de la actividad. (Navarro *et al.*, 2019)

Denise Argüelles y Nofal Nagles (2001) subrayan cinco dimensiones sobre el aprendizaje autónomo, que sintetizamos a continuación:

1. Autodirección: asunción del compromiso de organizar y regular sus propias acciones.
 2. Reflexión crítica: desarrollar la capacidad de introspección sobre las experiencias, para facilitar la utilización del conocimiento generado.
 3. Responsabilidad personal: control en la forma de responder a una situación.
 4. Motivación: lo que induce a una persona a llevar a la práctica una acción.
 5. Autoconcepto: percepción personal sobre sí mismo, una construcción que se da a medida que crece la persona e interactúa con el entorno.
- Aprendizaje conceptual: no cabe duda que los estudiantes deben adquirir el lenguaje propio de las áreas científicas de sus carreras, así como su manejo de forma natural, pues comprender y manejar los conceptos, principios y teorías es un aspecto muy relevante en su aprendizaje universitario. Para ello, el profesorado tiene que saber muy bien cuáles son estas nociones clave y fijar claramente los propósitos. Las dimensiones más importantes halladas por Marsh (1983, como se citó en Villa y Morales, 1993) son:

Aprendizaje y calidad del mismo, entusiasmo docente, organización (explica con claridad, objetivos bien definidos), interacción del grupo, relación individual con los alumnos, amplitud con que trata la materia, exámenes y calificaciones (*feedback* provechoso, es justo en sus calificaciones, tareas académicas (merecen la pena, ayudan a entender la materia, etc.), dificultad y cantidad de trabajo (dificultad de la asignatura, cantidad de tareas académicas, ritmo demasiado lento o rápido, etc.). (p. 77)

Para el desarrollo de los aspectos más conceptuales puede ser bueno recordar la taxonomía de Bloom y la pirámide de Miller, en las que se señala el nivel jerárquico de los conocimientos y las habilidades cognitivas.

- Reto experiencial: unimos aquí dos aspectos prioritarios, por un lado, aprender de la experiencia, que es un enfoque muy humano, porque todos aprendemos de nuestras vivencias; además, es un es-

tilo de aprendizaje señalado por Kolb (1984) y aplicado en muchos ámbitos universitarios. Por otro, lograr que esa experiencia suponga un reto para los estudiantes; que todo aprendizaje vaya acompañado como un reto al que cada uno tiene que enfrentarse.

Por tanto, el profesorado puede diseñar retos experienciales que realmente sean verdaderos desafíos en el proceso universitario. El aprendizaje no solo es conocimiento, por importante que este sea, sino fundamentalmente experiencia, y en esta entra la inteligencia emocional, las habilidades interpersonales, las relaciones sociales y la motivación interna, el verdadero motor del proceso de aprendizaje. Sin motivación y sin compromiso personal, el aprendizaje es algo residual. Desde un punto de vista complementario a la formación académica regulada, se encuentran las actividades extracurriculares (voluntariado, aprendizaje-servicio u otros modos), en los que llevan a cabo experiencias personales asumiendo retos preprofesionales. Por ejemplo, algunas universidades han tomado la metodología de retos como un enfoque que las distinga y les dé una identidad académica.

- Aprendizaje resolutivo, el aprendizaje para resolver problemas. Este permite llevar a la acción concreta las competencias y los conocimientos adquiridos a través de proyectos o resoluciones de situaciones problemáticas, profesionales o por medio de experiencias tipo aprendizaje-servicio, en los que los estudiantes ponen a prueba su conocimiento profesional en situaciones de colaboración y solidaridad.

Definimos esta competencia así: “identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y de forma efectiva” (Villa y Poblete, 2007). De modo que, la finalidad de la adquisición y el desarrollo del aprendizaje basado en competencias (ABC) es dotar a los estudiantes de las habilidades para aplicar el conocimiento, y de las competencias en la resolución de los problemas y dificultades a las que se enfrenten para que sean capaces de resolverlas.

Metodologías como el aprendizaje basado en proyectos favorecen este aprendizaje resolutivo, que tiene como finalidad que los estudiantes alcancen unos resultados que presentan a modo de “proyecto” o diseño.

El profesorado: sus principales roles

Debido al confinamiento, las universidades han tenido que utilizar la enseñanza virtual para fomentar un tipo de aprendizaje basado en las tecnologías, el aprendizaje digital. De modo que profesores y estudiantes se han esforzado en adaptar su enseñanza y su aprendizaje a esta nueva situación, utilizando las plataformas existentes (Moodle) y de videoconferencias: Blackboard Collaborate, Zoom, Microsoft Teams, entre otras. En este próximo curso, sin duda, estos medios seguirán usándose, quizás con un sistema híbrido: virtual y presencial, en la medida de lo posible.

La clave del éxito de este tipo de enseñanza-aprendizaje es la competencia docente para planificar, diseñar y organizar el aprendizaje a través del uso de metodologías que lo faciliten, y la evaluación de las actividades y competencias adquiridas o desarrolladas.

Así, los roles fundamentales o prioritarios en esta situación especial son, a mi entender, los siguientes:

- Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje en su materia.
- Diseñar la estrategia a seguir y las metodologías a emplear.
- Establecer los espacios que serán utilizados y los tiempos pertinentes.
- Determinar los momentos de interacción docente-discente y la retroalimentación del proceso (tareas y actividades).
- Elaborar un sistema de evaluación que permita comprobar el alcance de las competencias genéricas y específicas.

Estos roles docentes deberán establecerse en el marco o diseño general del aprendizaje. También el profesorado deberá conocer con cuáles espacios cuenta en su universidad que cumplan las normas y exigencias derivadas del problema de la COVID-19. Es decir, la cantidad de aulas y el número máximo de estudiantes que puede haber en estas; los lugares disponibles en la biblioteca, espacios o aulas adaptadas para el trabajo en equipos de estudiantes; y la disponibilidad de aulas virtuales para organizar las sesiones pertinentes (tutoría, retroalimentación, seminarios, atención a pequeños grupos, etc.).

Diseño del ambiente de aprendizaje

Un ambiente de aprendizaje se puede definir como un espacio presencial o virtual en el que se desarrolla un tipo de aprendizaje, a través del que el o la estudiante pone en juego sus capacidades, actitudes y expectativas para adquirir o desarrollar competencias, mediante la interacción con recursos, tecnologías o personas para construir el conocimiento que aplica a situaciones nuevas y complejas. De acuerdo con Zitter *et al.* (2011), son tres los elementos que configuran este ambiente:

- Espacios que pueden ser los citados, para su utilización presencial o uso virtual.
- Instrumentos, recursos o productos que desempeñen un papel en las actividades (libros, materiales didácticos, protocolos, ordenadores, móviles, laboratorios, salas de simulación, etc.).
- Eventos y actividades que se organizan y planifican (presentaciones, debates, pruebas, evaluaciones parciales, estudios de casos, proyectos, diseños, resolución de problemas, etc.).

El ambiente de aprendizaje lo visualizamos en un espacio tridimensional, configurado por tres variables: autonomía, un continuo que va desde la total regulación a la autonomía; eficacia, desde la ineficacia a la eficacia; y frecuencia, que marca la intensidad e insistencia con que se adopta cada marco operacional.

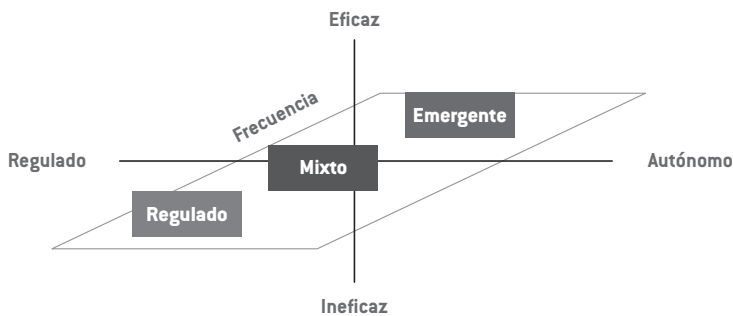


FIGURA 2. Continuo de ambientes de aprendizaje

Fuente: elaboración propia.

Puede verse en la figura tres posibles marcos de enseñanza-aprendizaje:

- **Regulado:** representa un estilo de enseñanza más tradicional y que, durante años, ha sido el más distintivo de la instrucción universitaria. Está diseñado de forma estructurada y regulada, pues todas las actividades son seleccionadas y supervisadas por el profesorado, que es el verdadero protagonista de este tipo de aprendizaje.
- **Mixto:** simboliza la adaptación de las universidades a un espacio de enseñanza en el que se da mayor protagonismo a los estudiantes, con menor dependencia del profesorado; aunque todavía con una gran intervención de este en las decisiones pedagógicas, en las que los estudiantes pueden participar.

Se caracteriza por conjugar estructura y autonomía creciente, ya que compagina actividades planificadas con otras autónomas, y ofrece actividades a seleccionar por parte de los estudiantes, quienes pueden elegir los temas de trabajo o las metodologías a llevar a cabo.

- **Emergente:** se refiere a un diseño de aprendizaje que se está produciendo en algunas universidades, especialmente en algunas carreras y másteres, pero está muy lejos de ser general. Este marco puede ser útil para los últimos cursos, másteres o cursos especiales, ya que requiere hábitos de trabajo independiente por parte de los estudiantes, una gran autonomía discente, y unos roles muy determinados del profesorado. En él se plantea un diseño de elementos emergentes y poco estructurados que ofrecen libertad y autonomía a los estudiantes.

Sus características esenciales son: proyectos sin guía, recursos seleccionados por los estudiantes, reuniones con el tutor a demanda de los alumnos, producto definido de modo genérico, metodología centrada en el estudiante, y desarrollo de niveles más altos de habilidades intelectuales.

Consideraciones finales

En este contexto, que altera el funcionamiento ordinario de la enseñanza, la prioridad es mantener el foco pedagógico en la promoción y el logro de un aprendizaje profundo, al igual que determinar con claridad los medios,

los recursos y los tiempos disponibles para ajustar del modo más concreto posible la estrategia y las metodologías orientadas a los resultados que se desean lograr.

Asimismo, la creación de materiales didácticos y el uso de las metodologías se convierte en una competencia docente muy relevante, como el uso pertinente de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y las plataformas digitales y videoconferencias. Además, se convierte en un rol principal docente el seguimiento de las actividades llevadas a cabo por los estudiantes y su retroalimentación.

También será pertinente para una calificación basada en competencias, la integración de las evaluaciones parciales y aquella final de actividades más holísticas. Del mismo modo, compaginar adecuadamente la enseñanza presencial con la virtual, para aprovechar las ventajas de cada una.

Así, la principal labor docente pasa a ser más la de un diseñador y creador o investigador de recursos, que aquella de un docente en el sentido tradicional del término, que está más centrado en ofrecer la información personalmente.

Referencias

- Argüelles, D., y Nagles, N. (2001). *Estrategias para promover procesos de aprendizaje autónomo*. Ediciones EAN.
- Bezanilla, M. J., Poblete, M., Fernández, D., Arranz, S., y Campo, L. (2018). El pensamiento crítico desde la perspectiva de los docentes universitarios. *Estudios Pedagógicos*, 44(1), 89-113.
- Carrascal, S. y Sierra, I. (2015). Influencia de los contextos de enseñanza en la calidad del aprendizaje universitario. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, (83), 91-104.
- De Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo*. Paidós.
- Dewey, J. (1933). *How we think* [Cómo pensamos]. Paidós.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Touchstone.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454. <https://doi.org/10.1037/h0063487>.
- Guilford, J. P. (1981). La creatividad: retrospectiva y prospectiva. En A. Beaudot (coord.), *La creatividad* (pp. 19-38). Narcea.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience at the source of learning and development*. Prentice Hall.

- Marsh, H. W. (1983). Multidimensional ratings of teaching effectiveness by students from different academic setting and their relations to student/course/instructor characteristics. *Journal of Educational Psychology*, 75(1), 150-156. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.75.1.150>.
- Navarro, I., González, C., López, B. y Contreras, A. (2019). Aprendizaje cooperativo basado en proyectos y entornos virtuales para la formación de futuros maestros. *Educar*, 55(2), 519-541. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.935>.
- Schön, D. (1987). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de los profesionales*. Paidós.
- Schön, D. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Paidós.
- Sternberg, R. C. (1986). *Critical thinking: Its nature, measurement and improvement*. National Institute of Education.
- Torrance, E. P. y Goff, K. (1989). A quiet revolution. *The Journal of Creative Behaviour*, 23(2), 136-145. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1989.tb00683.x>.
- Villa, A. (2008). La excelencia docente. *Revista de Educación*, (1), 177-212.
- Villa, A. y Morales, P. (1993). *La evaluación del profesor. Una visión de los principales problemas y enfoques en diversos contextos*. Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Villa, A. y Poblete, M. (Coords.). (2007). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Mensajero.
- Zitter, I., de Brujin, E., Simons, P. R. y Cate, T. J. T. (2011). Adding a design perspective to study learning environments in higher professional education. *Higher Education*, 61, 371-386. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9336-4>

Panel día 2

Gestión universitaria y escenarios futuros: acciones frente a la incertidumbre

Jon Altuna

Vicerrector académico de la Universidad de Mondragón

¿Cómo se ha visto interpelada la gestión universitaria por la incertidumbre que ha traído el contexto de la pandemia?

Los cambios que hemos experimentado durante los últimos meses han afectado a las universidades de forma muy directa. En un comienzo, las instituciones respondimos con una solución de emergencia a un escenario provocado por una crisis sanitaria sin precedentes. Así, en tiempo récord, gracias al compromiso de toda la comunidad universitaria, fuimos capaces de dar una respuesta eficaz ante el cambio disruptivo que vivimos.

Pero también, hemos entendido que tal vez no fue la contestación más eficiente y efectiva, debido a la premura con la que nos tuvimos que adaptar a la nueva situación de educación 100 % virtual. Si bien, tenemos grandes razones para ser positivos por la manera en la que atendimos la coyuntura de la pandemia, también ha habido desajustes de planificación, metodológicos, de evaluación, etc.

La reacción que tuvimos todas las universidades fue muy similar, en términos de pasar a la educación en remoto, la suspensión de las movilizaciones internacionales, entre otras prácticas. Pero el escenario —ya no de emergencia, sino de alerta— que tenemos actualmente, que algunos denominan

nueva realidad, nos presenta una situación tal vez más compleja que la anterior, porque introduce un elemento de incertidumbre que antes no vivimos.

A mi entender, hay dos claves que marcan este nuevo escenario y los futuros: la incertidumbre y la disrupción. Afirma el filósofo Daniel Innerarity, que esta crisis no es el fin del mundo, pero sí el fin de un mundo con certezas en el que nos sentíamos invulnerables y autosuficientes. Por tanto, la clave está en la naturaleza de los cambios, luego, ¿estamos en una época de cambios o estamos en un cambio de época? Es importante que nos hagamos esta pregunta, porque la respuesta planteará escenarios muy diferentes en las universidades a la hora de afrontar el futuro.

Si pensamos que vivimos en una época de cambios, buscaremos certezas en estos y pensaremos que pasarán o que en realidad no son tan profundos como algunos promulgan, y que, por ello, podremos volver al contexto anterior. Por esta razón, el paradigma de esta respuesta consiste en la adaptación constante a las transformaciones que vayan surgiendo, lo que puede propiciar variaciones que ya se adivinaban, pero ante las que había una resistencia a la hora de adoptar debido a la inercia de las universidades, por ejemplo, respecto a nuevas estrategias docentes.

Pero, si tomamos esta nueva realidad como un cambio real de época, si consideramos que vivimos en sociedades donde hay más disrupción que transformación, es decir, con muchas situaciones inéditas en las que la experiencia pasada ya no vale, dichas situaciones, sin duda, pondrán al descubierto las deficiencias estructurales del sistema.

En este contexto de cambio de época, el paradigma no es la adaptación, sino la transformación, una que requiere de elementos disruptivos que deberemos introducir en nuestra gobernanza, oferta formativa y modelo educativo. La clave es entonces: ¿las universidades verdaderamente están preparadas para la disrupción?, ¿estamos en realidad dispuestos a abordar la disrupción y asumir cambios estructurales en nuestra gobernanza?

Como conclusión, creo que la interpretación que hagamos de esta nueva realidad cuestiona si verdaderamente innovamos para adaptarnos o si lo hacemos para transformarnos.

¿Qué acciones se han implementado en las universidades frente a los desafíos de la planeación estratégica, el acceso de los estudiantes, la oferta académica, entre otros?

La pandemia nos sorprendió en la última fase de definición del plan estratégico que aprobamos en julio del 2020. Curiosamente, las prioridades que apuntamos antes de esta coyuntura tienen una relevancia tremenda en este nuevo contexto. Tres de ellas apuntan a fortalecer la experiencia de aprendizaje personalizada de los alumnos y alumnas; reforzar el carácter de universidad global y abierta al mundo; e impulsar la transformación digital de la universidad, avanzando en una oferta formativa más digital y mejorando los servicios y procesos de la Universidad de Mondragón.

Asimismo, de la pandemia hemos aprendido la importancia de una estrategia de comunicación adecuada y de reforzar la gobernanza colaborativa (estudiantes, docentes, y personal de administración y servicio). La gestión durante la pandemia se ha caracterizado por la complejidad y la agilidad en la toma de decisiones, de manera que la gestión de la crisis ha sido y es multidimensional, pues afecta a todos los ámbitos de la universidad: lo académico (impacta en la docencia y la investigación), lo económico, lo laboral, y, cómo no, la seguridad y la salud de todas las personas.

La pandemia ha ido evolucionando semana a semana, por lo que no han dejado de surgir nuevas situaciones, diversos frentes a los que hay que responder con muy poco espacio para la planificación. De modo que la clave para afrontar esta complejidad está en una gobernanza colaborativa, en la que se aporten distintas visiones sobre un problema que es de carácter multidisciplinar. Por ejemplo, hemos apostado por crear grupos de contraste más o menos estructurados con estudiantes, docentes, y en el conjunto del sistema universitario vasco.

También esta complejidad y agilidad en la respuesta han puesto a prueba nuestro modelo de gobernanza, que es muy singular, dado que es de tipo cooperativo. Cada facultad es una cooperativa independiente y soberana, por lo tanto, con un alto grado de autonomía en la toma de decisiones. En este contexto, hemos entendido la importancia de dar soluciones particulares en cada ámbito, reforzando la coordinación entre todas las facultades.

Además, hemos tenido que aumentar el apoyo financiero a los estudiantes con un plan de financiación extraordinario de 2 millones de euros,

con el objetivo de que nadie que quisiera estudiar en la Universidad de Mondragón deje de hacerlo por su situación económica, ante la evidencia de que un número importante de miembros de las familias de nuestros estudiantes se han visto envueltos en expedientes de regulación de empleo temporales.

En relación con el eje estratégico de fortalecer una experiencia de aprendizaje más personalizada del estudiante, hemos apostado por retomar la educación presencial, sobre todo en los primeros cursos, con estrategias de apoyo virtual que enriquezcan la educación presencial. También en algunos ámbitos concretos en los que existía más tradición con la educación virtual —como es el caso de la Facultad de Educación—, se ha planteado de salida un modelo híbrido, en el que los diseños curriculares parten ya de estrategias combinadas de educación presencial y virtual. Para ello, hemos reforzado la formación de los docentes en diseño instruccional y estrategias evaluativas.

En nuestro caso, veníamos de impulsar el desarrollo de los rasgos personales de nuestros estudiantes, y la pandemia no ha hecho más que reforzar esta nueva orientación. Apostamos por trabajar equilibradamente el desarrollo profesional con el personal, y creemos que es en este último eje en el que verdaderamente enganchamos a los y las estudiantes, porque se conectan con sus experiencias vitales dentro y fuera de la universidad a través de un nuevo modelo de tutoría que tiene en cuenta un itinerario personal sobre el desarrollo de ciertos rasgos personales que previamente ha definido la universidad. De esta manera, la tutorización es la base de la personalización. De momento no hay robot ni asistentes virtuales que comprenda al ser humano como lo puede hacer otro humano.

La situación de la pandemia ha tenido una componente más global que nunca. Esto viene a dar más vigencia a la prioridad estratégica de reforzar el carácter de universidad global y abierta al mundo. En enero, comenzamos a seguir semanalmente la situación de la pandemia en China, con restricciones para la salida de los estudiantes que teníamos desarrollando una estancia en Shanghái, y terminamos por suspender todas las movilidades internacionales a comienzos de abril, organizando la repatriación de todos los estudiantes que estaban fuera de Europa. Digamos que la internacionalización fue el primer ámbito que puso a prueba nuestra capacidad de gestión de la crisis. Sin embargo, de cara a este curso, hemos decidido mantener la movilidad internacional, porque nuestro proyecto educativo pretende ahondar en el aprendizaje experiencial del estudiante, y para ello es importante ofrecerle contextos de aprendizaje diversos y pertinentes que conecten con sus motivaciones y aspiraciones.

En el marco de la prioridad estratégica de impulsar la transformación digital de la universidad, el modelo educativo del futuro apunta a uno híbrido progresivo, por lo que tal vez debamos reforzar el desarrollo personal durante los primeros años que nuestros estudiantes estén en la universidad, y ello va a requerir de mayor presencia en el campus.

Además, es necesario abordar un proceso de transformación digital de los procesos y servicios de la universidad, por lo que se vienen impulsando proyectos “cero papel” con el despliegue de la firma digital y una aplicación que integra los servicios más demandados por parte de los y las estudiantes.

En el contexto actual y de pospandemia, se están percibiendo tendencias que pueden alterar profundamente el escenario universitario tal como lo conocemos, y que, además, enfrentan a las IES a importantes retos para adaptarse a esas nuevas situaciones y cambios. Desde su experiencia, ¿qué escenarios futuros visibiliza respecto a la gestión universitaria?

En el 2014, Mondragon Unibertsitatea desarrolló un proceso de reflexión utilizando la metodología *design thinking*, que dio lugar a la definición del nuevo modelo educativo: Mendeberry 2025. A continuación, se presentan los escenarios de futuro que este proceso describió, y que tienen gran vigencia en este escenario de pandemia y pospandemia:

Conectividad

La conectividad acerca a la gente a pesar de la distancia, proporcionando contacto instantáneo y cercano sin necesidad de estar en el mismo lugar. De esta manera, se pueden ofrecer grandes oportunidades en los ámbitos del trabajo y la educación, acercando personas completamente diferentes que comparten información, para que puedan trabajar conjuntamente desde la distancia.

Gracias a las nuevas tecnologías, la comunicación es más eficaz, ya que se goza de diferentes recursos para transmitir lo que se quiere de forma rápida y clara. Aun así, en este escenario, la gente debe ser capaz de filtrar toda la información con la que trabaja, para sacar provecho de lo que realmente le interesa.

Las oportunidades que surgen en las universidades en este escenario son:

- Empresa-alumnos: relación más cercana entre las empresas y las y los alumnos que realizan proyectos para estas.
- Equipos multiculturales: realización de proyectos con equipos formados por gente de diferentes facultades o universidades de otros países.
- Más entornos de trabajo, menos aulas tradicionales: lugares que fomenten el trabajo eficaz y efectivo, de modo que se evite una dinámica tradicional en la que era evidente el protagonismo del profesor o una clase *online* un espacio en el que el estudiante se limita a estar presente.
- Cooperación: compartir los proyectos con otras universidades o en la red, para obtener críticas constructivas, opiniones, etc., además de recomendaciones de documentos y búsqueda de información.

Life long learners

Fenómenos como el envejecimiento de la población y la longevidad impulsarán cambios en todo el sistema; así pues, las personas vamos a trabajar durante más años, lo que va a darnos la oportunidad de formar equipos más heterogéneos de personas de diferentes edades.

Gracias al pensamiento flexible, la adaptabilidad y la inteligencia social que tiene la gente, se abren las puertas a la oportunidad de combinar las experiencias vividas con los nuevos conceptos y el conocimiento que se va adquiriendo, obteniendo así mejores resultados e impulsando el aprendizaje a lo largo de la vida.

En este escenario, las oportunidades que surgen en las universidades son:

- Itinerarios de aprendizaje abiertos y flexibles: con los que se impulse el aprendizaje a lo largo de la vida y no en ciclos cerrados, de manera que la universidad sea un apoyo a lo largo de la vida.
- Comunidades de aprendizaje: grupos formados por personas de diferentes perfiles (alumnos, exalumnos, profesores, trabajadores, etc.) en los que se habla sobre temas concretos, según sus intereses.

- Carreras combinadas: es decir, con posibilidad de asistir a asignaturas de otros programas.

Multiculturalidad

La migración y los nuevos poderes económicos impulsan un mundo más globalizado, donde las diferentes culturas se integran en las relaciones personales del día a día y en los entornos de trabajo. Así, las empresas se expanden por el mundo y los nuevos poderes económicos influyen sobre el resto, por lo que la población ha desarrollado competencias como la inteligencia social; en otras palabras, una mente completamente abierta para poder relacionarse con total respeto en esta sociedad y entorno de negocio multiculturales.

Las nuevas tecnologías facilitan el acercamiento entre países, pero los valores y competencias humanas son la clave en este contexto, respecto a las universidades, las oportunidades en este escenario son:

- Multiculturización: conocimientos y nociones básicas sobre otras culturas, como tratar con las personas de otros orígenes, hábitos en entornos de trabajo, etc.
- Proyectos con universidades de países diferentes: aprender a aceptar otros puntos de vista o formas de pensar dependiendo de la cultura.
- Multilingüismo: además del inglés, integrar nociones básicas de otros idiomas.

Proactividad

Debido a la desregularización del mercado laboral, las personas se enfrentan a cambios constantes de puestos de trabajo, siendo estos completamente dispares. En este contexto, la sociedad está mentalizada y preparada para adaptarse a dichos cambios, y para ser capaz de obtener los conocimientos necesarios para cumplir los objetivos de un puesto de trabajo determinado.

La transdisciplinariedad e interdisciplinariedad, así como la innovación, son importantes para adaptarse a estas transformaciones, y la universidad desempeña un papel importante, ya que ofrece diferentes servicios a esta sociedad “laboralmente cambiante”, tales como:

- Apoyo universitario: modelos educativos que impulsen el aprendizaje a lo largo de la vida sin ser ciclos cerrados, de manera que la universidad sea un constante.
- Cursos punteros: temas y materias necesarias en cada momento, en relación con los perfiles y ámbitos que demandan las empresas.

Panel día 2

Gestión universitaria y escenarios futuros: acciones frente a la incertidumbre

José María Guibert

Rector de la Universidad de Deusto

Elena Auzmendi

*Vicerrectora de ordenación académica, innovación
docente y calidad de la Universidad de Deusto*

¿Cómo se ha visto interpelada la gestión universitaria por la incertidumbre que ha traído el contexto de la pandemia?

Desde marzo de 2020, el mundo se enfrenta a una situación sin precedentes. Nos confinaron entre cuatro paredes, el mundo a nuestro alrededor pareció paralizarse; desde entonces, vivimos entre la tristeza por lo que hemos perdido, la alegría por las pequeñas cuotas de libertad recobrada, y la incertidumbre y el miedo ante un futuro incierto.

Este contexto, que tiñe nuestra vida personal y profesional (como gestores universitarios), nos pone ante una tarea ímproba. Antes del verano, nos sentimos aliviados porque conseguimos que nuestros estudiantes llevarán a cabo un segundo semestre con éxito, pero ahora, las instancias políticas apelan como nunca a nuestra autonomía universitaria, para que nos adaptemos a la situación y desarrollemos el curso con éxito, pese a las escasas directrices

y apenas recursos que nos ayuden en este camino tan incierto a recorrer. Este es el entorno en el que nos movemos.

Ante esto, ¿qué hacer? Desde mi punto de vista, la primera pregunta es ¿realmente la situación en la que nos encontramos es totalmente novedosa? o ¿puede suceder que lo que hasta ahora vimos sea, únicamente, la punta del iceberg y, de repente, lo que se nos presenta es el iceberg casi completo? Yo tiendo a pensar que ha ocurrido lo segundo, lo que, además, me parece positivo; ya que es una oportunidad, no una amenaza. Si bien tiene una parte negativa, dado que no podemos seguir comportándonos como instituciones difíciles de mover, por otra parte, hemos aprendido mucho de las respuestas rápidas (mejores o peores o mejorables) hasta ahora tomadas, pues nos han llevado a dar un salto hacia delante muy importante; es el momento de surgir en la ola y no sumergirnos o ahogarnos en el tsunami.

Tratando de dar respuesta a la pregunta, quizá hay tres características esenciales que debemos tener en cuenta a la hora de pensar cuáles cambios se requieren o, más bien, qué principios han de inspirar esos cambios. Me refiero a la transversalidad, la flexibilidad y la agilidad. Ya éramos conscientes de dos de ellas, sin duda, pero la última —totalmente relacionada con las otras dos—, ahora se hace imperativa. Si algo hemos aprendido de estos tiempos de pandemia es que el trabajo universitario es transversal, que la rigidez no es un valor, y que la flexibilidad no significa, ni mucho menos, falta de rigor, sino ser capaces de cambiar de criterio cuando las circunstancias así lo requieren. Y hemos aprendido que hemos de hacerlo de una forma ágil, pero consensuada.

Pero hablar de estos conceptos puede quedarse en grandes palabras si las personas que trabajan en nuestros centros, sus gestores, no presentan (no presentamos) ciertas características. La gestión y la organización, también la universitaria, evidentemente depende de las personas. Algunos rasgos que hay que destacar en esta tarea pueden ser:

1. Ser constructivo o constructiva: aunque haya muchos motivos para quejarse, pese a que, en la cafetería, los pasillos y los despachos oigamos muchas críticas, hay que poner ánimo y sentido, y pensar en soluciones. Nuestra labor como gestores es apoyar, estimular, animar; es aguantar o tolerar una crítica impropia, cambiar de criterio si hace falta, buscar la reconciliación por la reconciliación, ceder, buscar acuerdos por mínimos que sean, desatascar y no enrocarse en una postura. Los problemas y las

quejas están ahí. Está bien. Lo que hay que hacer es darles la vuelta y no atascarse en lo negativo.

2. Anticiparse: intentar ver por dónde van las cosas, por dónde van a ir. Además, tener muy presente que los caminos nuevos al principio no se entienden, y pueden ser chocantes. Para llegar a una propuesta, el equipo de dirección recorre un sendero que hay que explicar muy bien a los demás, que hay que comunicar bien, porque, al principio, las decisiones que se toman no se entienden y, si no se entienden, no se aceptan.
3. Comprometerse: hay que —hemos tenido que— arriesgar. Pero hay que ser conscientes de que en todos los grupos hay gente conservadora, personas que dirán “yo, como santo Tomás, hasta que no lo vea, no lo apoyo”. Hemos tenido que gestionar la ambigüedad y la duda humana, la propia y, sobre todo, la de los demás.

Además de estos rasgos, se puede plantear un modo de hacerlo, acorde con las capacidades de:

- Cambiar y de provocar innovación: quedarse igual que antes hubiera sido dar un paso atrás o sencillamente habría sido imposible, porque, aunque no se quiera avanzar y se prefiera la quietud, otros se mueven y hay que dar respuestas ágiles y diferentes que se adapten a lo que va sucediendo.
- Actuar responsablemente ante las distintas situaciones en las que nos hemos ido encontrando: asumiendo lo que estaba ocurriendo, tomando decisiones a pesar de la posibilidad de equivocarnos, y actuando valientemente en consecuencia, asumiendo riesgos, estando atentos a lo que iba y va ocurriendo, y siendo proactivos más que reactivos.
- Poner a un colectivo en movimiento y provocar participación como única forma de conseguir que toda la comunidad universitaria participe en el objetivo a conseguir.

Para concluir, debemos ser conscientes de que las principales “piedras en el camino” somos nosotros mismos, si nos apalancamos en formas antiguas de proceder o si no pensamos en soluciones novedosas para nuevos retos, si no somos capaces de ver nada más que los problemas.

Estos han sido para mí los grandes retos para la gestión universitaria en esta situación de incertidumbre, en las que nos hemos encontrado y en la que, desgraciadamente, continuamos.

¿Qué acciones se han implementado en las universidades frente a desafíos de la planeación estratégica, el acceso de los estudiantes, la oferta académica, entre otros?

Esta pandemia está acelerando procesos. Es decir, más que novedades radicales, en muchas áreas nos ha llevado a avanzar o acelerar cambios que ya estaban produciéndose. Por ejemplo, hay dos temas sobre los que la coyuntura nos ha hecho reflexionar particularmente en estos meses, uno tiene que ver con el modelo educativo, y otro, más amplio, se relaciona con su incidencia en la vida social en general. Respecto a ellos, a continuación, se hacen algunas claridades.

Modelo educativo

Estos momentos los hemos vivido como una continuación en todo lo que Deusto ha invertido en innovación educativa en las últimas décadas. Ya que, en nuestro caso, la marcha forzada y repentina a la docencia en remoto ha puesto sobre la mesa el papel que tienen las tecnologías, en concreto las digitales, en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En paralelo, está provocando un mayor análisis sobre los procesos de aprendizaje mismos. ¿Qué es educar?, ¿qué objetivos se logran?, ¿qué funciona bien? Bienvenida sea esta reflexión, que está aquí para quedarse. Probablemente será de las pocas cosas buenas de esta devastadora enfermedad: nos hará enseñar y aprender mejor.

Cuestiones sobre la capacidad de aprender y las habilidades para enseñar son importantes. De manera que, el tema del acompañamiento al estudiantado y al profesorado mismo, los procesos de enseñanza-aprendizaje, la secuencia de dinámicas formativas y las técnicas a utilizar en el aula son determinantes y se han visto como cruciales en esta situación. De la misma manera, el papel de los valores, la ética, las ideologías, la asunción de responsabilidades, la conciencia social, la ética del cuidado y el conocimiento del entorno han de estar presentes.

Tecnología

La tecnología es un medio para la educación, no un fin. Los grandes dilemas relacionados con la educación siguen abiertos, y no se arreglan sencillamente con más ordenadores, aulas espejo, videoconferencias, plataformas digitales, etc. Por ello, estamos en la obligación de reflexionar, experimentar y medir las bondades de lo digital en la educación.

Asimismo, la crisis no nos ha de distraer y hacer olvidar la prioridad del estudiante como protagonista y motor de cambio. El foco sigue estando en el aprendizaje de los estudiantes, en escucharlos de manera activa, y los profesores caminamos a su lado, estamos presentes en todos sus procesos.

De tal suerte que todo esto no lo resuelve la tecnología por sí misma, tampoco quiere decir que sea poco relevante o que no requiramos, como he señalado, importantes inversiones en este campo. Estamos en un momento en el que debemos recordar que la enseñanza virtual no es algo a usar solo por causas de fuerza mayor, y ante una oportunidad histórica para desarrollar el aprendizaje en remoto o síncrono (que aporta cercanía) o en línea (asíncrono, que permite foros y otros tipos de trabajo); por tanto, seguir dividiendo las universidades en presenciales o virtuales no tendrá sentido. No nos confundamos y creamos que es algo pasajero, lo híbrido estará presente en lo presencial.

Nuevo campus virtual

Durante la pandemia, una de las áreas más afectadas fue la movilidad internacional de estudiantes, pues, ante la incertidumbre, se decidió cancelar; sin embargo, no queríamos que perdieran la oportunidad de estudiar en ambientes internacionales. Por ello, decidimos lanzar un nuevo campus virtual, un espacio digital para que estudiantes de todo el mundo puedan tener una experiencia de movilidad en Deusto que les permita vivir la vida en los dos campus y en nuestro día a día universitario.

Este campus virtual ofrecerá catorce asignaturas nuevas, relacionadas con temas que darán respuesta a los retos que la pandemia nos ha traído, algunos son: gestión y dirección de empresas; análisis y comunicación de datos; dirección estratégica; mirada ética al nuevo mundo que nos viene; perspectiva de género en el liderazgo; nuevo marco de relaciones internacionales; entre otras. Asignaturas transversales que serán complementadas con actividades culturales y sociales que posibiliten la interacción natural entre personas, como si estuvieran en Bilbao o San Sebastián. Para la fecha,

este nuevo campus cuenta ya con cien estudiantes de más de veinte nacionalidades, repartidos por todos los continentes del mundo.

Vida social en general

Respecto a la pandemia y sus efectos en nuestro modo de pensar y vida social, creo que no debemos dejar de preocuparnos por el aumento en la desigualdad, asociada a la globalización, y la crisis que eso genera en nuestras sociedades.

En este contexto, parece que hemos descubierto que hay trabajos que llamamos *esenciales*, pero no son siempre los mejor retribuidos; sin embargo, esto no se trata solo de cuestiones económicas. Las universidades atendemos a las personas más capaces y trabajadoras, y los títulos que ofrecemos les dan la oportunidad de tener mejores oportunidades y éxito, lo que es medido, por ejemplo, en ascensos salariales o puestos con mayor poder de decisión. Por esta razón, debemos analizar cómo planteamos la educación universitaria, es decir, no como una plataforma para que los que intelectual, psicológica o socialmente privilegiados sean más exitosos, sino convertirla realmente en un ascensor social que dé oportunidades y tenga en cuenta lo que aporta cada grado o profesión al bien común, y a la obligación que tenemos unos ciudadanos con otros, además de las legales. Una universidad tiene que fomentar la pluralidad y la cohesión social, no la desigualdad que, como llevo repitiendo, es un hecho que ya existía, pero que ahora se nos está presentando con mayor crudeza.

En el contexto actual y de pospandemia se están percibiendo tendencias que pueden alterar profundamente el escenario universitario tal como lo conocemos y que, además, enfrentan a las IES a importantes retos para adaptarse a esas nuevas situaciones y cambios. Desde su experiencia, ¿qué escenarios futuros visibilizan para pensar la gestión universitaria?

Los grandes cambios, las mejoras considerables son producto de años, de transformaciones que sucesivamente van ocurriendo, no de una gran novedad; por ejemplo, las reformas educativas radicales llevan a errores. No estamos ante una revolución, de manera que, cuando lleguen las vacunas,

volveremos más plenamente a los campus y la enseñanza regresará a las aulas. Esperemos que algo mejor, por haber quitado el miedo a la tecnología.

Nuestra perspectiva la hemos materializado y visibilizado en dos vicerrectorados: uno de transformación digital y otro de estrategia universitaria. Los objetivos estratégicos de estas dependencias son un reflejo de nuestra visión sobre el futuro de la gestión universitaria.

En cuanto a la transformación digital, se fijaron tres objetivos estratégicos: el primero, poner los datos de Deusto en valor (gobierno del dato y *business intelligence*); el segundo, se refiere a agilizar y simplificar los procesos operativos (*process simplification*); y el tercero está relacionado con mejorar la experiencia digital de nuestros estudiantes (*student journey experience focus*), es decir, transformarnos adoptando la visión de nuestros estudiantes.

Acerca de este último, parece que si hablamos de la perspectiva del cliente (en cualquier organización), todo el mundo entiende qué es lo que tiene que hacer una empresa (no solo se entiende, sino que se considera esencial). Ahora bien, deberíamos preguntarnos, muchas veces, hasta qué punto en la universidad adoptamos la perspectiva de nuestros estudiantes. Las generaciones de estudiantes que ya tenemos en nuestras aulas, y las que vendrán, son muy diferentes a nosotros, a los profesores y profesoras que trabajamos con ellos y a los responsables de las propias instituciones educativas (es decir, los responsables de transformarlas). Creo que debemos reflexionar sobre la “incomprensión” que muchas veces mostramos hacia nuestros estudiantes, pues solemos mirarlos desde nuestra perspectiva y, desde ahí, los juzgamos. Esto no significa, en absoluto, que tenemos que adaptarnos a todas sus características (la inmediatez, sus apegos a las redes sociales, su alto nivel de exigencia y volatilidad, etc.), pero sí hemos de tenerlas en cuenta si queremos apostar (y ganar) por otros métodos y modalidades de enseñanza-aprendizaje, nuestra oferta académica y otras formas de afrontar su formación. Muchas veces da la sensación —y así lo manifiestan cuando se lo preguntamos— de que no los entendemos, no los conocemos ni queremos hacerlo, que no estamos dispuestos a adoptar su perspectiva, porque seguimos considerando que la nuestra es “mejor” (cuando simplemente es diferente). De ahí que el reto por transformarnos es aún más complicado de lo que muchas veces nos planteamos.

Por lo que corresponde al Vicerrectorado de Estrategia Universitaria, entre sus objetivos estratégicos se encuentran los siguientes:

- Formación virtual.
- Repensar nuestros títulos universitarios: ¿qué necesita la sociedad?, ¿qué necesitan aprender nuestros estudiantes?, nuestra oferta académica, ¿para qué prepara? Aunque llevamos mucho tiempo hablando de competencias transversales, todavía hay muchos profesores que prefieren pensar en la docencia de conocimientos, y no en el aprendizaje de competencias.
- Transformar nuestras propias estructuras universitarias: para atender de modo conjunto las nuevas demandas, la organización interna de nuestras universidades ciertamente ha de cambiar. No solo hay que tener un observatorio para reconocer las nuevas áreas científicas o las nuevas necesidades sociales, sino que internamente hemos de adecuar los procesos para que nos lleven a nuevos productos académicos. Por ejemplo, pensar en espacios y tiempos comunes para fomentar el trabajo en equipo o gestionar transversalmente las aulas para que su uso sea más versátil, por poner sobre la mesa dos ejemplos muy prácticos, pero no por ello fáciles de llevar a cabo.

Es necesario repensar el papel de los equipos de dirección; los propios centros, facultades o departamentos; los investigadores principales; las unidades y equipos de direcciones funcionales y servicios generales; los claustros de profesores; las cámaras de estudiantes; etc. Pero la visión sería muy simplista si creyéramos que se trata únicamente de reducir departamentos o facultades, o cambiar los hábitos de uso de espacios o despachos. Debemos implementar procesos que realmente se centren en lo que queremos. Seguro que las universidades hemos dado muchos pasos, pero es indispensable repensar los siguientes, para no perder de vista que los estudiantes aprendan bien, los profesores enseñen bien y los investigadores hagan progresar bien la ciencia.

En estos días supimos que, treinta años después de los asesinatos de Ignacio Ellacuría y otras compañeras y compañeros, un militar ha sido condenado por los tribunales españoles. En su recuerdo, podemos mencionar que cuando le preguntaban a Ellacuría por su universidad su respuesta era: “¿qué es la UCA? Inteligencia, honradez y coraje”.

Panel 2

Gestión universitaria y escenarios futuros: acciones frente a la incertidumbre

Luis David Prieto Martínez

Vicerrector académico de la Pontificia Universidad Javeriana

¿Cómo se ha visto interpelada la gestión universitaria por la incertidumbre que ha traído el contexto de la pandemia?

Es importante tener presente que nadie estaba preparado para abordar una situación de la magnitud y profundidad como la que ha traído la pandemia. A todos los estamentos de la universidad, pero especialmente al equipo directivo, se le ha exigido estar en capacidad de no perder la visión de conjunto, tanto de la situación como de los procesos institucionales; además de responder en tiempos muy breves con acciones efectivas, que ha tenido que saber comunicar a estudiantes, profesores y personal administrativo. Cuando se mezclan todos estos elementos, salen a flote tres aspectos que, desde mi punto de vista, dan norte a la gestión universitaria en este momento.

En primer lugar, ordenar, focalizar y articular esfuerzos que fortalezcan la capacidad de adaptación institucional a un entorno dinámico y cargado de altísimos niveles de incertidumbre. Todo cambia, por lo menos en el contexto colombiano, de un día para otro. Lo definido con mucho cuidado y atención un lunes deja de ser vigente el miércoles. Frente a este escenario, lo primero que debe tenerse en cuenta es que no hay posibilidad de quedarse inmóvil, por lo que es necesario generar posibles escenarios para moverse con cierta flexibilidad y, sobre todo, con la claridad de que debe privilegiarse

la continuidad de los proyectos de formación profesional y disciplinar de nuestros estudiantes, utilizando en forma creativa y novedosa diversos modos de enseñanza.

Es también muy importante que, en estos marcos de acción flexible, quepa ampliamente poner a disposición de la sociedad el inmenso patrimonio científico e investigativo que tenemos en nuestras universidades, para apoyar a los gobiernos en la atención de problemas prioritarios; por ejemplo, el desarrollo de pruebas de detección de COVID-19, la generación de respiradores artificiales y la comprensión profunda de las complejas dinámicas epidemiológicas que acompañaban la pandemia. Si pudiera expresar todo lo anterior en una convicción que me ha acompañado estos meses, diría que el mayor o menor éxito de ejercer con destreza esta capacidad de adaptación ha dependido, en gran medida, de las fortalezas institucionales que las universidades hemos construido a lo largo de muchos años. Es decir, esta capacidad de adaptación no sale de la nada, de hecho, nadie puede dar de lo que no tiene.

Otro elemento importante, asociado a esta capacidad de adaptación, es que se pone a prueba la habilidad de cambiar completamente la lógica de la planeación universitaria que, en condiciones normales, privilegia el análisis sesudo y riguroso del entorno para definir ejes de acción. Aquí tuvimos que obrar exactamente en la dirección contraria, es decir, avanzar en el desarrollo de acciones inmediatas e ir construyendo paso a paso las certezas que, en su conjunto, permitieran armar un marco de acción integral e integrador. Es decir, pasamos de los esfuerzos para dar continuidad a las actividades académicas, a la construcción de horizontes de transformación institucional.

El segundo elemento que se puso a prueba fue la capacidad de fortalecer los vínculos de confianza entre el gobierno general de las universidades y los miembros de la comunidad educativa, esto es, profesores, estudiantes y personal administrativo. En este sentido, lo que se nos ha exigido a los directivos universitarios es una toma de decisiones y un obrar coherente y consecuente con los principios y valores que declaramos en nuestros proyectos educativos. Entre ellos destaco tres fundamentalmente:

- El cuidado de las personas, es decir, una toma de decisiones que minimice la exposición de los miembros de la comunidad educativa a los riesgos de contagio; asimismo, volcarse en servicios y actividades que den cuenta de la preocupación por la salud física y emocional de cada uno de ellos. En nuestro caso, llevamos a lo virtual todos los servicios de bienestar universitario en tiempos

muy cortos y se multiplicaron esfuerzos para llegar a poblaciones estudiantiles rezagadas. Esto marcó la diferencia.

- La solidaridad para fortalecer vínculos de confianza, lo que se expresa en la capacidad de tejer redes de comunicación y contacto entre todos los integrantes de la comunidad educativa que demuestren el interés genuino por el otro, y para que nadie se quede atrás en el desarrollo de sus funciones. En este sentido, robustecimos las redes entre estudiantes y profesores, pues hay detalles que marcan diferencia: una llamada en el momento oportuno para saber cómo está la persona; dar cuenta de que nadie está solo, es un mensaje muy importante.
- La construcción de confianza se fortalece también con el trabajo conjunto, con el que se generan espacios de articulación entre el gobierno general de la institución y las facultades, incluso para una toma de decisiones participativa.

Unido a la capacidad de adaptación y al fortalecimiento de vínculos de confianza, hay otro elemento que se ha puesto a prueba en la gestión universitaria. Se trata de la generación de condiciones y posibilidades de entorno para fortalecer la capacidad de aprendizaje institucional. Esto implica contar con un sistema de seguimiento que vaya dando cuenta del impacto de las decisiones adoptadas y la forma como pueden sistematizarse los resultados obtenidos, a fin de obrar los cambios inmediatos que se necesiten y generar una base de conocimiento que facilite la toma de decisiones en condiciones tan especiales como las que estamos afrontando. En nuestro caso, fue muy importante construir este sistema de seguimiento y sistematización con apoyo de las facultades, es decir, desde las propias culturas académicas, evitando generar mecanismos de unificación. Para concluir, la creatividad, la innovación y una intensa cuota de trabajo duro están en la base de cualquier proceso de adaptación, generación de confianza y aprendizaje institucional.

¿Qué acciones se han implementado en las universidades frente a desafíos de la planeación estratégica, el acceso de los estudiantes, la oferta académica, entre otros?

En el caso de la Pontificia Universidad Javeriana, tomamos la decisión de definir y desplegar un marco de acción a corto plazo, que contempla tres momentos específicos: la continuidad de las actividades académicas de docencia

con apoyo de herramientas tecnológicas; el regreso gradual, progresivo y seguro a la presencialidad; y la transformación institucional, pues queremos atesorar todos los aprendizajes obtenidos para formalizar en la Javeriana un ecosistema de aprendizaje.

Estas tres etapas se desarrollan a través de cinco ejes transversales: continuidad de las actividades académicas de docencia, de acuerdo con la especificidad de cada asignatura; fortalecimiento tecnológico; articulación con y entre el equipo directivo; acompañamiento integral a estudiantes y también a profesores. Respecto a estos últimos, logramos desplegar —una semana antes de que se decretara la medida de aislamiento preventivo obligatorio— un conjunto de acciones orientadas a cumplir tres objetivos inmediatos:

- Apoyar con varias orientaciones la definición de mecanismos de comunicación efectiva entre profesores y estudiantes, para que pudieran ponerse de acuerdo en el uso de la plataforma, y garantizar que las clases se desarrollaran en los días y horas previstos. Esto fue muy importante, porque permitió construir un marco de desarrollo que brindó seguridad a los protagonistas de los procesos de aprendizaje y enseñanza.
- También hubo un trabajo muy intenso de apoyo y acompañamiento a profesores, para transformar sus prácticas pedagógicas y adaptarlas al nuevo entorno sustentado en plataformas tecnológicas. Se desarrollaron más de 50 seminarios sincrónicos, a través de los cuales se formaron 2400 profesores; asimismo, se habilitaron canales de atención a través de email, WhatsApp y extensiones telefónicas. En otras palabras, nos volcamos con todas las posibilidades a acompañar, técnica y pedagógicamente, a nuestros profesores, para transformar cerca de 11 000 clases a los nuevos ambientes de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Toda esta experiencia quedó atesorada en dos portales (uno para estudiantes y otro para profesores) con guías, tutoriales y videos que, posteriormente, compartimos con otras instituciones de educación superior en Colombia. Destaco también que, en el acompañamiento a estudiantes, la universidad hizo un esfuerzo enorme, patrocinando a cerca de 750 estudiantes con equipos de cómputo y acceso a internet, de tal manera que no se quedaran rezagados en el desarrollo de sus procesos formativos.

- Asimismo, se llevaron al ámbito virtual la mayor parte de los servicios de bienestar universitario, lo que permitió desplegar acciones para el cuidado de la salud física y emocional de estudiantes, profesores y personal administrativo. Este acompañamiento integral nos ha posibilitado disminuir, hasta donde es posible, la cifra de deserción. Sin embargo, tenemos claro que el mayor desafío que enfrentaremos en la pospandemia —si es que este concepto puede acuñarse— es el velar por la salud mental de los integrantes de la comunidad educativa, especialmente, de nuestros estudiantes.

Con respecto a otro de los ejes, el de continuidad de las actividades académicas de docencia según la especificidad de cada asignatura, se dieron orientaciones específicas considerando la tipología y naturaleza de los cursos conforme a la clasificación establecida en el catálogo de asignaturas. A través de encuentros y diálogos con cada uno de los decanos, se analizaron los casos particulares en cada facultad, y se determinaron aquellas actividades de docencia que continuarían con apoyo de herramientas tecnológicas y cuáles se suspenderían, por cuanto no es posible desarrollarlas en las plataformas digitales. Esto fue fundamental para afectar de la menor manera posible los resultados de aprendizaje esperados en cada asignatura. Aquellas que se pospusieron, han venido desarrollándose paulatinamente, una vez las condiciones epidemiológicas fueron más favorables y el Gobierno distrital nos lo permitió.

En términos de fortalecimiento tecnológico —otro de los ejes de este marco de acción—, es importante mencionar que la Javeriana contaba con una excelente infraestructura tecnológica que fue madurando a lo largo del tiempo, gracias al modelo de educación virtual que se implementó y que, antes de la pandemia, nos facilitó contar con varios programas desarrollados completamente en esa modalidad. Por tanto, no fue muy exigente anticipar algunas necesidades específicas en materia de ampliación de ancho de banda, mayor número de licencias *learning management system* con que contamos, y la ampliación del acceso a recursos bibliográficos en formato digital. Todo este esfuerzo de fortalecimiento tecnológico estuvo acompañado de un proceso de apropiación de cultura digital entre nuestros profesores, que está orientado a aprovechar de la mejor manera las potencialidades de las plataformas digitales y los instrumentos para generar contenidos en este nuevo dominio tecnológico.

Finalmente, un eje estratégico de vital importancia ha sido la articulación con y entre el equipo directivo, que ha implicado invertir muchísimo tiempo para dialogar y construir conjuntamente estas opciones de gestión universitaria. Considero que esto ha sido esencial para generar confianza y, sobre todo, asumir integralmente todas las implicaciones que tiene un fenómeno tan complejo como la continuidad académica en tiempos de una pandemia.

Destaco que en la otra etapa: la de regreso gradual, progresivo y seguro al campus de la universidad, se ha hecho un esfuerzo significativo para la definición e implementación de los más estrictos protocolos de bioseguridad. Factor determinante para fortalecer la confianza para salir del confinamiento e ir regresando a una nueva normalidad.

No sobra mencionar que todo este despliegue estratégico ha estado acompañado de un sistema de seguimiento y sistematización de logros, resultados, aprendizajes y oportunidades de mejoramiento. Sistema que ha implicado mecanismos de consulta directa con estudiantes, profesores y personal administrativo, y la sistematización, a partir de cada facultad, de los principales aspectos relacionados con la forma en que las diferentes comunidades académicas han construido e implementado opciones de acción específicas.

En el contexto actual y de pospandemia, se están percibiendo tendencias que pueden alterar profundamente el escenario universitario tal como lo conocemos, y que, además, enfrentan a las IES a importantes retos para adaptarse a esas nuevas situaciones y cambios. Desde su experiencia, ¿qué escenarios futuros visibilizan para pensar la gestión universitaria?

La pandemia ha sido un catalizador de cambios en los procesos universitarios, no solamente en el ámbito de transformación digital, sino en la aceleración de tendencias que ya estaban en marcha antes de la COVID-19. Es muy claro que las universidades no vamos a ser las mismas después de todo lo que hemos afrontado, y la sociedad también tendrá una apreciación diferente de nuestro rol, ya que recobramos la importancia de la educación superior para atender la profunda crisis socioambiental en la que nos encontramos inmersos. Quiero dar contenido a esta afirmación resaltando tres cambios que,

por su dimensión e impacto, transformarán a las instituciones de educación superior en el corto y mediano plazo, y por tanto, a la gestión universitaria.

En primer lugar, considero que se fortalece el valor social de la universidad, que ahora más que nunca debe ser faro, para poner a su entorno en modo de reactivación humana, social y económica. Es evidente que la pandemia generó una mayor apreciación social de la ciencia. En tiempos de la COVID-19, los laboratorios, los centros de investigación, los profesionales de las áreas de la salud, las ciencias humanas, entre otras han reforzado el papel de la academia como foco de creación, conexión y divulgación del conocimiento. Sin duda, una de las lecciones que nos ha dejado la crisis está relacionada con la producción científica, a la que nos hemos visto abocados en los escenarios de investigación en todo el mundo, y esto nos invita a repensarnos como un sistema de ciencia abierta, en el que el conocimiento permee y transforme positivamente todos los estamentos de la sociedad y el entorno en el que vivimos.

En segundo lugar, tendremos que dar continuidad y profundizar en las transformaciones educativas, de modo que se promueva la generación de ecosistemas de enseñanza en los que los estudiantes y el aprendizaje estén en el centro de las opciones universitarias. Esto implica que las IES nos convirtiremos en entornos dinámicos e innovadores en los que se relacionen los diversos protagonistas del aprendizaje, a través de diversas experiencias transformadoras, en variados ambientes (físicos, digitales, híbridos) y con formas pedagógicas y apuestas didácticas orientadas a la formación integral, no solo a la cualificación para profesiones u oficios. Es decir, entornos y procesos que ofrezcan un aprendizaje significativo en el que se conecten: el saber y el actuar; el conocimiento y el servicio; lo académico y lo afectivo; y lo instrumental y lo trascendente.

Ciertamente, el gran reto que se nos propone en esta concepción amplia de los ecosistemas de aprendizaje es pensar en una oferta académica caracterizada por una mayor flexibilidad, que garantice al estudiante una experiencia de vida que atienda a sus intereses, sus pasiones y, sobre todo, sus expectativas. Por tanto, la riqueza académica de nuestras instituciones estará cada vez más unida a la oportunidad de contar con diversas rutas de aprendizaje, que dialoguen también con el mundo de las certificaciones, las insignias digitales, y que permitan periodos formativos dentro de la institución, fuera de ella, nacional e internacionalmente.

Creo también que esta formación deberá desarrollarse a lo largo de la vida, posiblemente en ciclos cortos, a los que se acceda con mayor frecuencia,

y que permitan muy rápidamente la adquisición de competencias que faciliten su cualificación para el desempeño de profesiones u oficios que, como sabemos se descomponen, se reintermedian y se transforman dinámicamente. Esto conlleva retos importantes en la articulación entre la educación formal y la educación continua, y llevaría a la práctica el concepto de una universidad para todas las generaciones, niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.

Como consecuencia de las dos características anteriores, surge una tercera: la posibilidad de que esa formación pueda ser impartida y recibida prácticamente en cualquier lugar y en momentos diversos del desarrollo de la vida. Esto comprende un inmenso desafío, que es garantizar una formación integral que posibilite un desarrollo armónico de todas las dimensiones del ser humano y no solo aquellas cognitivas o útiles para una profesión u oficio a través de las TIC. Una posible respuesta está en el fortalecimiento de los mecanismos de acompañamiento y bienestar universitario, que se expresan de manera innovadora en el mundo de lo global y lo digital.

Unido a estos retos de constitución de sistemas de ciencia abierta y de ecosistemas de aprendizaje, hay un tercer rasgo en el que debemos profundizar. Se trata de la transformación del relacionamiento de la universidad con el contexto, que debe posibilitar el desarrollo de más diálogos con otras partes sociales y generar alianzas que aumenten nuestro valor social, a través de una oferta académica pensada cada vez más a partir del trabajo inter y transdisciplinario, y con la opción de hacer rendición de cuentas teniendo en cuenta la incidencia del trabajo académico en la solución de problemáticas y el liderazgo de la universidad.

Todo esto nos lleva a un escenario con una gestión universitaria fortalecida con sistemas de información que permitan la toma de decisiones informadas y en ventanas de tiempo muy cortas, y ofrezcan la posibilidad de responder con acciones efectivas. Asimismo, con canales de comunicación activos que faciliten informar constantemente sobre las decisiones adoptadas y las políticas a implementar en las diferentes etapas de la pospandemia.

