

## **Emergentes actuales en la gestión universitaria en el contexto de la Pandemia por Covid-19**

### **Autoras:**

Santin, Silvina ([ssantin@unq.edu.ar](mailto:ssantin@unq.edu.ar)) –Universidad Nacional de Quilmes

Chiradonna, Carmen ([carmen.chiaradonna@unq.edu.ar](mailto:carmen.chiaradonna@unq.edu.ar)) –Universidad Nacional de Quilmes

González Gabrielli, Ana Laura ([agabrielli@unq.edu.ar](mailto:agabrielli@unq.edu.ar)) –Universidad Nacional de Quilmes

### **Resumen:**

Este escrito muestra en el contexto de Pandemia por Covid- 19, la indagación realizada sobre las prácticas de gestión en las Instituciones de Educación Superior Universitaria que componen la Red Telescopi Nodo Argentino.

La investigación revela algunas dimensiones de la gestión de las Universidades que han resultado influenciadas, y como resultado de aquello, las tensiones, adaptaciones e innovaciones que surgen como emergentes.

El escrito se organiza en función de proponer en primer lugar los objetivos y alcances de la investigación, el marco analítico de estudio, la metodología y los resultados alcanzados.

**Palabras clave:** prácticas de gestión- Instituciones de Educación Superior Universitaria - innovaciones.

### **1. Introducción**

El presente artículo muestra la indagación sobre las Instituciones de Educación Superior Universitaria que componen la Red Telescopi Nodo Argentino, en el contexto de Pandemia por Covid-19 la que se centró en algunas dimensiones de análisis sobre las que se ha visto influenciada la gestión de las Universidades y como resultado de aquello los emergentes actuales que surgen para la Dirección estratégica universitaria.

Los ejes privilegiados en el análisis fueron, la Dimensión Administración y Gestión y la Dimensión Pedagógico-Didáctica o Curricular. Las variables que cruzan cada una de dichas dimensiones fueron cuatro: Adaptabilidad, Innovación, Dificultades y Resistencias. Esto nos da por resultado un modelo teórico compuesto por 8 vectores con los que podremos conformar un mapa de situación. El trabajo es la consecución de una investigación inicial realizada en 2020.

El diseño de investigación elegido ha sido el estudio exploratorio descriptivo, aplicando como método de recolección de información el cuestionario semi-estructurado. El propósito central de este informe es iluminar aquellos aspectos de la gestión que se vieron comprometidos en las universidades como resultado de la pandemia.

### **2. Objetivos y alcances del estudio**

El presente estudio tuvo como objeto relevar de qué modo en las instituciones socias del Nodo Argentino fueron adoptando diversas acciones como modo de enfrentar las restricciones impuestas por condiciones de la pandemia Covid-19.

La investigación parte de ciertos supuestos iniciales. Consideramos que las universidades han tenido que realizar cambios en diversos órdenes de la gestión. Estos cambios supieron tener que tomar medidas correctivas, adaptarse a los nuevos requerimientos de no presencialidad, o presencialidad con aforo, incorporar nuevas estrategias y /o restringir ciertos servicios, a los esenciales. En efecto las reformas que supuso el nuevo escenario llevaron a ciertas medidas que modificaron los entornos de trabajo, las que por su parte seguramente comprometieron inversiones específicas para la virtualidad. Así con relación a los cambios nos preguntamos sobre las capacitaciones y la infraestructura digital que supuso para llevarlo adelante. Todas estas transformaciones y cambios nos interesó relevarlos sobre el trabajo del personal, docente y no docente o personal de administración y servicios.

Por último, nuestro trabajo presumió observar en qué medida dichas estrategias tomadas en el contexto particular fueron cambios coyunturales o estructurales y/o en qué medida se conformó como una mera transposición de la presencialidad a la virtualidad.

### **3. Marco analítico**

Para poder enmarcar nuestro estudio precisaremos que entendemos por las categorías analíticas y conceptuales que lo componen.

#### **1. La Dimensión Administración y Gestión.**

En general la gestión universitaria, debido al enfoque prioritario de investigación y de desarrollo conceptual, es decir a la hegemonía del enfoque funcionalista, se ha asimilado más permanentemente al concepto de administración, reduciéndola o simplificándola a meramente los aspectos operativos o de ejecución, aunque también sometiéndola a las problemáticas financieras y de manejo de los recursos. Al decir Martínez Nogueira (2000) la gestión institucional suele ser entendida como:

- a) la resultante de la agregación de las gestiones específicas de las funciones de formación, investigación, extensión, etc., o bien
- b) aquella vinculada a la administración de todos los recursos a disposición de la universidad, sean ellos materiales, financieros o humanos.

Sin embargo, en este estudio se pondrá el acento en la complejidad de la organización y por ende en la complejidad de la propia práctica de gestión institucional. En este sentido se entiende a la gestión como una práctica compleja que involucra al gobierno y la conducción, es decir un concepto inclusivo que contribuye a pensar la misión institucional, el perfil institucional que cada institución universitaria de gestión estatal detenta, y las formas de gobierno, estructuras y normas organizacionales que adoptan. Así entendida la gestión institucional es: “una función que abarca las diversas prácticas de intervención y conducción de una organización, desde el concepto más amplio de dirección hasta las prácticas instrumentales de la administración. Prácticas estas que conducen

los destinos de las organizaciones, a la vez que son resultantes de su misma intervención. Desde esta perspectiva no se escinde la racionalidad política, con la que se opera desde los espacios que tienen como fin la toma de decisiones de la organización, de la racionalidad técnica propia de las unidades organizacionales que tienen como propias las prácticas de gestión o la ejecución de las políticas diseñadas en los primeros” (Santin, 2018).

Al considerar a la universidad una institución, ponemos el acento no solamente en los aspectos normativos o institucionalizados sino también y muy especialmente en los aspectos simbólicos o instituyentes. Lo simbólico comprende la historia institucional, la cultura, una serie de signos y símbolos que dan sentido a la acción. De esta forma mediante estos la universidad afirma su identidad institucional y la de sus miembros. La gestión está inmersa en aquellos y a la vez que los modifica resulta determinada por los mismos.

La gestión institucional en la universidad, aporta a la coherencia institucional, apunta a construir la identidad institucional, a preservar su legitimidad, a asegurar la calidad de las actividades que se llevan a cabo y de sus productos, a la eficiencia en el uso de los recursos y a proteger la sostenibilidad institucional.

La gestión universitaria tiene determinados rasgos singulares que hacen a su enclave territorial, al contexto histórico y social en la que está inmersa, al conjunto de regímenes normativos que la regulan, a las políticas que las conducen, a los recursos con los que cuentan, etc. La gestión alcanza así una dimensión estática y otra dinámica. Estas dos dimensiones a portan a dos tipos de enfoques con su utilidad particular. La consideración estática sirve a los propósitos de contar con una caracterización institucional, es decir de carácter exploratorio y diagnóstico. El enfoque dinámico permite fijar la atención en los diferentes horizontes temporales de la gestión y hacer institucional. Esta devela sentidos, identifica racionalidades, y permite diagnosticar las tensiones que se dan en su seno y las formas particulares en que se los podría abordar (Martínez Nogueira, 2000).

## 2. La Dimensión Pedagógico-Didáctica o Curricular

Esta dimensión refiere acerca de los procesos que enmarcan y a la vez definen, el análisis de las universidades desde una perspectiva cultural, las identidades universitarias, los modos de organización y las lógicas de los actores sociales implicados (Camilloni, 2018).

Analizar esta dimensión supone pensar el currículo universitario como una compleja definición conceptual y metodológica, que resulta no sólo de dicha definición, sino además del propio recorte que se convierte en el principal obstáculo para encarar la elaboración de un proyecto didáctico, de estudio o de acción.

Muchos de los cambios que atraviesa hoy la universidad tienen una determinada velocidad, profundidad y cruza a las instituciones de diversas formas, conforme a ello la afectan en tanto sus aspectos estructurales, administrativos y culturales, y por tanto se traducen en un numeroso conjunto de problemas que se presentan interrelacionados. Se propone realizar una investigación que radique en estos temas y, consecuentemente, en las problemáticas que surgen y urgen de resolver, y que hacen al diseño, planeamiento, y evaluación de los aprendizajes y la enseñanza.

Por su parte el estudio se cruza con una serie de variables, a saber: adaptabilidad, innovación, dificultades y resistencias. A continuación, precisamos que entendemos por cada una de ellas.

- **Adaptabilidad:** entendida como aquellas acciones que permiten prepararse para reducir los riesgos y aprovechar las posibles oportunidades. Es un proceso de conversión en el sentido de generar los espacios de articulación de las acciones de dirección institucionales para poder conseguir los objetivos y procedimientos establecidos y las aptitudes y actitudes de las personas involucradas en el proceso (Ossorio, 2003).

- **Innovación:** en el marco de este estudio debemos considerar como innovación a la puesta en práctica de un cambio que consiste en alteraciones de las prácticas vigentes por nuevas revisadas (potencialmente implican materiales, enseñanzas y creencias), en orden a lograr ciertos resultados deseables. En dicho orden de cosas la innovación se revela en dos formas a saber, sustantiva (aspectos concretos a la práctica educativa) y global (aspectos políticos, tecnológicos, etc.) (Fullan, 1972).

Por su parte, Anderson y King (1993) en “La innovación en las Universidades Nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo” de Norberto Fernández Lamarra y cols (2015) proponen para el estudio de la innovación educativa el relevamiento de aquellas actuaciones generadas y emergentes, que surgen dentro de la organización y suelen representar una respuesta propia de la organización a un problema; también distinguen aquellas innovaciones adoptadas, es decir son que son incumbidas desde fuera de la organización de las innovaciones impuestas, es decir instauradas e impuestas por agencias o instancias externas a la organización.

A su vez, en el mismo estudio, Fernandez Lamarra cita a Cantón Mayo (1996) quien plantea el carácter complejo de la innovación educativa, lo cual nos hace considerar diversas dimensiones: la dimensión contextual (que legitima, justifica y da sentido al proyecto); la dimensión constructiva (el por qué y para qué de la innovación); la dimensión personal (compromiso de la comunidad educativa); la dimensión del proceso; la dimensión estratégica y la dimensión evaluadora de la innovación (que permite conocer el grado de consolidación del cambio).

- **Dificultades:** comprendemos que en todo proceso de ejecución de cualquier proyecto suelen aparecer variables internas y externas, al mismo que pueden poner en riesgo su desarrollo y por consiguiente la concreción de su propósito. Si bien estas variables no dependen de los responsables de la ejecución, resulta interesante poder contar con una visión clara de los problemas o conflictos potenciales a los efectos de ser reducidos. Esto consiste una dificultad, el riesgo potencial producido por ello a los efectos de poder prever las medidas para su posible mitigación. Determinadas dificultades se presentan como amenazas y afectan desde fuera, o desde dentro se despliegan como debilidades institucionales. Entre las dificultades más comunes encontramos, la falta de interés o motivación, las vulnerabilidades institucionales, las desventajas operativas, la falta de recursos y las capacidades escasas y la resistencia al cambio (Medianero Burga, 2005)

- **Resistencias** suponen aquellas estrategias que se despliegan y ponen en tensión la posibilidad de viabilidad de los proyectos y las acciones, estableciendo cursos de acción alternativos a los planificados y por tanto se presentan como francas oposiciones que habrán alterar la trayectoria del plan hacia los objetivos esperados. Las resistencias se develan en las acciones que

realizan diversos actores en la organización y que pueden resultar conflictivas y por tanto operan como restricciones al propio plan de acción (Ossorio, 2003)

#### 4. Estrategia Metodológica de estudio

El estudio se realizó examinando la gestión en dos dimensiones de análisis y una serie de variables que se detallan a continuación:

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>
Administración y Gestión	Adaptabilidad
	Innovación
	Dificultades
	Resistencias
Curricular	Adaptabilidad
	Innovación
	Dificultades
	Resistencias

El propósito de ello ha sido, identificar cuáles han sido las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para ello se elaboró un instrumento de recolección de datos para el trabajo de campo que en este caso se restringió al uso de plataformas digitales. Se aplicó un cuestionario semi-estructurado en profundidad (ver anexo 1) y se obtuvo un nivel de respuesta del 50 %. El nivel de respuesta obtenido guarda una buena representatividad respecto de la totalidad de instituciones que componen la red en el país. Las personas entrevistadas han sido miembros de la red y representantes de las autoridades superiores de las Universidades.

Los cuestionarios indagaron entre otras cuestiones el modo en que adaptaron las acciones realizadas por la universidad en términos del área administrativa y de gestión, a las restricciones impuestas por las condiciones de la pandemia Covid-19, el tipo de adecuaciones, reformas o innovaciones que se llevaron a cabo para implementar las acciones administrativas y los servicios esenciales a distancia, el tipo de adecuaciones, reformas o innovaciones para implementar las acciones administrativas y los servicios esenciales de modo presencial, el tipo de actividades administrativas que se vieron comprometidas. Asimismo, se examinaron las decisiones que determinaron la priorización de las actividades comprometidas por la pandemia y el tipo de problemas que surgieron entre el personal. En este punto resultó de particular interés relevar las acciones correctivas que se tomaron al respecto.

Con relación a las actividades que comprometen la función académica o docente se analizó sobre el modo se adaptaron al dictado de clases, las medidas que se tomaron para modificar el dictado de las clases, el tipo de adecuaciones, reformas o innovaciones se llevaron a para el dictado de clases a distancia, y aquellas para el dictado de actividades académica presenciales indispensables. Por su parte se pudo poner en evidencia el tipo de actividades académicas que se vieron comprometidas y las decisiones que fundamentaron la priorización de las actividades implicadas por la pandemia. Al

respecto también se consultó sobre el tipo de transformaciones académicas que tuvieron lugar, los problemas que surgieron y las acciones correctivas se tomaron a raíz de esas dificultades.

Con relación a los estudiantes estudiamos el modo pudieron resolver la continuidad pedagógica de los estudiantes, y las razones que alotaron al abandono de cursos.

Finalmente discurrimos en una serie de preguntas sobre el tipo de obstáculos que se visualiza para el retorno a la presencialidad y las consideraciones u opiniones tiene la comunidad académica de las Instituciones sobre la continuidad, sobre el tipo de retorno a la presencialidad, qué actividades volverían, en qué sentido de presencialidad, en qué sentido la prolongación de la virtualidad o un sistema híbrido. A continuación, se describe brevemente cuáles han sido las principales cuestiones detectadas.

## **5. Resultados de la encuesta**

Los resultados que se presentan en este acápite se han elaborado a partir del análisis de los resultados del cuestionario aplicado a siete casos de las dieciséis instituciones que componen la red. La investigación si bien tiene un carácter preliminar, exploratorio y descriptivo parte de una conceptualización y un supuesto epistemológico acerca de la complejidad de nuestro objeto de estudio. Esto significa sostener el carácter dinámico y la vez complejo de la universidad la que resulta de la concurrencia de una multitud de condiciones, instancias y registros, provenientes de los distintos contextos que concurren a su conformación (histórico, sociales generales y locales, institucionales, organizacionales amplios y restringidos, disciplinarios y profesionales) y ámbitos en los que desarrolla sus funciones sustantivas (grupales, interpersonales y subjetivos). Por tanto, nos anticipamos a que en el análisis del material resultante de la indagación muy posiblemente encontremos condiciones contradictorias y variadas versiones de los hechos.

La exposición se ha organizado en dos apartados. El primero de ellos se introduce en el tema de la dimensión administrativa y la gestión, por un lado y por otro la dimensión pedagógica curricular. Presenta los rasgos de interés, comunes y singulares, emergentes del análisis, y el acento en comprender la dinámica de los procesos adaptabilidad e innovación, tratando de identificar por su parte las dificultades y resistencias más comunes.

Mediante un criterio analítico sistemático, la investigación tiene particular interés en encontrar las similitudes respetando las singularidades de cada uno de los casos abordados.

El interés inicial por colaborar con la identificación de ciertas condiciones intervinientes en las acciones frente a la pandemia producidas por las Universidades es de valor, dado que éstas han sido derivadas de un contexto impuesto por la emergencia sanitaria. El trabajo de campo realizado y la información recogida nos permite sustentar ciertas las proposiciones conjeturales que se desarrollan a continuación.

### **5.1 Adaptabilidad, innovación, dificultades y resistencias en la Administración y Gestión**

Como resultado de las acciones realizadas por la universidad en términos del área administrativa y de gestión, en el marco de las restricciones impuestas por las condiciones del Covid-19, encontramos que por la pandemia las IES se aceleraron procesos que ya se venían gestando y más regularmente se adoptaron diversos cambios para garantizar el home office mediante inversiones específicas para la virtualidad. En menor medida se tomaron diversas medidas que modificaron los entornos de trabajo presencial y se incorporaron servicios a distancia que reemplazaron la atención al público

Entre las adecuaciones, reformas e innovaciones educativas encontramos tanto actuaciones generadas como emergentes, es decir la mayoría surgen por necesidad de la organización y son en respuesta a los problemas. Las acciones que se llevaron a cabo en las universidades para implementar las acciones administrativas y los servicios esenciales a distancia, relevamos cambios en las reglamentaciones dando validez a nuevos procedimientos, como la firma digital de autoridades, la implementación del expediente digital, y demás acciones para garantizar el e-government; acciones de capacitación en Educación a Distancia (EaD); adaptaciones en los sistemas informáticos que permitieron el acceso remoto mediante los sistemas que son parte de las funciones sustantivas de la Universidad, adecuación de los procesos administrativos para su despapelización, provisión de equipamiento informático para el trabajo remoto, incorporación de recursos tecnológicos como software de asignación de turnos para la gestión de trámites de alumnos, recursos de infraestructura edilicia para la implementación de protocolos, entre otros.

El teletrabajo y trabajo remoto, los nuevos protocolos o conocimientos, la adaptación dinámica a condiciones de emergencia y el compromiso de los/as trabajadores/as no docentes o personal de administración y servicios y autoridades fueron valiosos para poder continuar con las diversas actividades administrativas y de gestión. El teletrabajo no solo implicó que este se realice a distancia, sino que también estableció relaciones formales de cooperación de equipo, entre los trabajadores y los superiores con el máximo nivel de interacción, comunicación y trazabilidad de tareas. Se establecieron instructivos que establecieron la modalidad del teletrabajo y/o trabajo y procedimientos para el registro de entrega y traslado de bienes en tránsito, supeditado al restablecimiento de las condiciones de trabajo

Para el trabajo de tipo presencial, solo restringido a lo esencial se pusieron en marcha protocolos sanitarios, se aumentaron los recursos disponibles de comunicación (Telefonía IP), capacitaciones en normas de seguridad, entre otros. Se realizaron importantes tareas tendientes a conservar los edificios, prepararse para la nueva presencialidad y dar continuidad a los trabajos iniciados anteriormente. Se establecieron centros para médicos, de asistencia a la emergencia y de Telemedicina, por lo que en todos los casos esto requirió adaptar los espacios. Se contó con voluntarios/as, en su mayoría, estudiantes avanzados sobre todo de las carreras de Enfermería. También se adecuaron algunas instalaciones para la atención al público. Principalmente entrega de títulos y certificados analíticos

Sin embargo, una serie de acciones o servicios se suspendieron momentáneamente. Esto se debió a que se priorizó el dictado de clases y servicios esenciales. Asimismo, debido al menor tiempo de dedicación de los empleados, solo se restringieron a la presencialidad aquellas actividades que demandaban la presencia física. En efecto para poder continuar con las diversas actividades administrativas y de gestión, se realizaron acciones atentas a cubrir procesos digitalizados, los cuales

anteriormente se realizaban de forma exclusiva en formato papel. Además, se implementaron procedimientos y circuitos para organizar y transparentar las diversas acciones.

Por tanto, se suspendieron aquellas actividades administrativas y de gestión que estaban impedidas de llevarse a cabo de manera remota. Es decir, por falta de adecuación del marco normativo y no tener implementada la firma digital. En este punto se relevan una serie de acciones que no se pudieron someter a la conversión que requería el contexto de emergencia.

En este sentido la priorización de actividades esenciales se realizó sobre la base de la indagación por áreas y el total esfuerzo se puso en sostener la docencia a través del sistema de educación a distancia mayormente existente en las casas de estudio. También se priorizaron ciertas acciones de acuerdo a la demanda de servicios.

Además, se implementaron procedimientos y circuitos para organizar y transparentar las diversas acciones. Se aseguró la continuidad del bienestar universitario para estudiantes, graduados/as y trabajadores/as docentes y no docente o personal de administración y servicios, profundizando las políticas de gestión en relación a cuidados y promoción de derechos, participación universitaria y políticas de géneros y diversidades. En cuanto a la vinculación territorial, se continuaron con los distintos programas adaptados a la nueva realidad y en concordancia con lo dispuesto por el Gobierno Nacional según las etapas de la pandemia. Es decir, estas son innovaciones extrínsecas a la organización es decir impuestas. En cuanto a las acciones de investigación, se continuaron con las convocatorias para la presentación de proyectos, se aseguró la continuidad de los proyectos en ejecución y se continuó con las becas de formación en investigación y posgrado, y becas para alumnos avanzados de grado.

Con relación a las dificultades asociadas al trabajo del personal de administración y de servicios la mayoría aludió problemas de índole personal y familiar y en alguna medida de infraestructura digital en el hogar. Sobre ello se realizó un seguimiento personal individual para la resolución de problemas, se brindaron espacios de información, contención y respaldo, se acordaron acciones para procurar ciertas condiciones para la realización del trabajo en *Home Office*. Principalmente, se adoptaron medidas para digitalizar procesos y garantizar la conectividad (herramientas informáticas y accesos e instalación de programas y sistemas necesarios, préstamos de equipos para trabajar desde los hogares) para continuar con el funcionamiento de las actividades administrativas y de gestión. También fue necesaria la capacitación al personal sobre el uso de herramientas virtuales para cumplir, de esta manera, con las actividades diarias. En cuanto las resistencias se fueron acordando en Paritaria a Nivel Particular y en comunicación con los sindicatos las situaciones de conflicto que se fueron presentando.

## 5.2 Adaptabilidad, innovación, dificultades y resistencias en la Gestión curricular

Con relación al dictado de clases por las restricciones impuestas por condiciones de la pandemia Covid-19 se tomaron diversas medidas para adaptarse a la nueva normalidad el uso del campus fue la estrategia por excelencia que alternó el encuentro en espacios sincrónicos y asincrónicos, en menor medida se utilizaron redes sociales y medios de comunicación de los docentes. Para poder cumplir con el dictado de las clases por las restricciones impuestas se procedió a adaptar el calendario académico y los regímenes de estudio. Supuso la realización de inversiones específicas



para garantizar la virtualidad y la ampliación de los recursos pedagógicos, aunque en menor medida también la adquisición de nuevos recursos digitales para la biblioteca. Asimismo, se fue incorporando personal especializado, se armaron mesas de ayuda, se amplió el uso de las plataformas con capacitación de emergencia, y se invirtió en recursos didácticos, pedagógicos y de infraestructura tecnológica.

En el marco de la virtualización de las prácticas de enseñanza presenciales, se incluyeron capacitaciones a docentes, familiarización con el campus a estudiantes, diseño de herramientas para la enseñanza y nuevas modalidades de enseñanzas. Se realizaron tutoriales para docentes y estudiantes vinculados con el uso de los sistemas informáticos de gestión y diferentes formas de gestionar trámites académico-administrativos de manera virtual.

Asimismo, se flexibilizó la carga horaria de las asignaturas, el régimen de evaluación, y el régimen de correlatividades, etc.

La realización de actividades académicas presenciales se disminuyó a las indispensables, por ejemplo, prácticas autorizadas de salud e ingeniería con protocolos específicos y adecuación de aulas. Se llevaron a cabo prácticas pedagógicas con evaluaciones teórico-prácticas, organizadas en "burbujas" de acuerdo a los aforos de las aulas, también en espacios abiertos y asegurando siempre aislamiento social.

Paulatinamente se fue retornando de forma progresiva la actividad académica presencial, en las asignaturas tipo B (laboratorios y espacios dedicados a tal fin como así también laboratorios de informática y/o espacios de apoyo a la cursada virtual); las actividades que puedan llevarse adelante en territorio, en espacios abiertos y/o espacios de las organizaciones e instituciones que tengan las condiciones adecuadas; las prácticas profesionales en aquellos casos que se requiere presencialidad; las tareas de investigación que se realizan en laboratorios, que requieran indispensablemente la presencialidad; las consultas de tesis y Defensas de tesis; las burbujas de presencialidad para los estudiantes ingresantes y presentación de documentación de los/las estudiantes; las aulas híbridas; las evaluaciones finales presenciales, con el siguiente orden: de evaluaciones de las carreras a distancia, de materias tipo B y materias tipo A, y las aulas de presencialidad clásica/tradicional. Sin embargo, algunas actividades académicas se vieron comprometidas debido a la falta de tiempo de los docentes, porque requerían inicialmente de presencialidad para su realización, es decir demandaban la presencia y el contacto con personas e instituciones, o porque los equipos docentes determinaron que no era posible su dictado en modalidad remota en virtud de las actividades prácticas o trabajos de campo. Entre las actividades que se vieron comprometidas por la pandemia, encontramos por ejemplo determinadas prácticas pre profesionales, simulaciones (enfermería), uso y prácticas de laboratorios, vinculación con el territorio a partir de la curricularización de la extensión universitaria, y asignaturas que requerían cierto contenido de tipo práctico.

Para la priorización de las actividades comprometidas por la pandemia se tuvo en cuenta como preferencia a aquellas que se podían realizar en la virtualidad, la carga de demanda práctica, el momento de realización o de dictado, etc. Como consecuencia de las dificultades detectadas en esta dimensión del trabajo docente se implementaron webinars y cursos online de capacitación, se hicieron reuniones virtuales para explicar los protocolos, se dieron dispensas y licencias. Se ofreció capacitación específica en Educación a Distancia (EaD) casi inmediatamente, se realizaron procesos

de seguimiento de las situaciones que surgieron en el camino de la implementación, y se fue acordando en Paritaria a Nivel Particular las situaciones de conflicto que se fueron presentando.

Finalmente, para garantizar la continuidad pedagógica de los estudiantes se fue reforzando el uso del campus con otros métodos como redes sociales, mensajería, mails, ofreciendo mesas de exámenes extraordinarias, levantando correlatividades, no corriendo regularidad para la asistencia y cantidad de materias aprobadas, reemplazando prácticas por otras opciones equivalentes virtuales.

Con ritmos diversos, dadas las limitaciones de la conectividad, en algunas localidades de la provincia y la complicación que implicó la suma de tareas que convergieron en las casas de los estudiantes y sus familias, se ofrecieron espacios de contención información y escucha. Se realizó un proceso de seguimiento de las situaciones que surgieron en el camino de la implementación, flexibilizando aspectos académicos.

Las claves para llevar adelante esta compleja tarea fueron los acuerdos logrados, la organización clara y la comunicación precisa y confiable. La implementación del Plan de Continuidad Pedagógica tuvo en cuenta las decisiones políticas plasmadas en resoluciones ad hoc, decisiones técnico administrativas y la confiabilidad de las comunicaciones. Los pilares fundamentales que sostuvieron la continuidad pedagógica fueron: 1) la virtualización de las prácticas de enseñanza presenciales; 2) la homologación de las estructuras académicas; 3) la organización del trabajo no docente o personal de administración y servicios ; 4) la preexistencia de un Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) y la integración de la información en la Secretaría Académica; 5) la comunicación y acuerdos con diferentes actores institucionales; 6) programas de Articulación, Ingreso y Permanencia; 7) comunicación y sinergia con Secretarías Académicas de otras universidades.

Respecto a la cooperación internacional, estudiantes de diversas carreras iniciaron la cursada de materias de manera virtual en países de Latinoamérica como Perú, Bolivia, Colombia y México.

Asimismo, se continuaron, de este modo virtual, el intercambio con estudiantes extranjeros que realizaron su intercambio virtual.

Los índices de abandono, deserción en los cursos en comparación con el tiempo anterior a la pandemia fueron similares y en los casos en que se requirió se respaldó a los estudiantes mediante la implementación de becas de conectividad y la distribución de materiales de estudio a domicilio.

Los diversos casos de abandono se debieron en general en mayor medida razones de adaptación a la virtualidad y razones de índole personal/familiar, muy pocos casos se debieron a la falta de equipos.

Con relación a las dificultades que las comunidades académicas visualizan en el retorno a la presencialidad encontramos la referencia a la compatibilización de horarios respecto de las nuevas rutinas adquiridas. Asimismo, se sostiene la vuelta a condición de que el resto de las actividades sociales retornen, dado que la vuelta se vería comprometida por el hecho de compatibilizar la vida social y laboral. También sostienen que ante una eventual vuelta gradual a las clases presenciales, y mientras la situación epidemiológica lo permita, se evaluarán las necesidades operativas de las distintas sedes, principalmente se readecuarán espacios de aulas para que cumplan con la ventilación suficiente y la dotación de insumos de limpieza y sanitización para cumplir con los

protocolos vigentes mientras se procede al regreso gradual a las aulas y oficinas, garantizando la higiene y seguridad de la comunidad universitaria. La adecuación de las instalaciones y el cumplimiento de los aforos serán de fundamental importancia

De todas maneras, todos encuentran de alguna manera formas de resistencia de algunos colectivos de la comunidad universitaria para el retorno a la presencialidad.

### **Conclusiones generales**

Se reconoce que la bimodalidad será al menos en 2022 la forma de regresar paulatinamente. Dependerá también de las inversiones que se puedan hacer en obras para mejorar las condiciones de las aulas. Es probable que la universidad haya alcanzado mayor grado de comprensión de la utilidad que tiene apoyar la presencialidad con la EaD para reforzar el trabajo académico de los estudiantes y reemplazar ausencias por trabajo, etc.

Lentamente se irá retornando, pero las actividades que pueden prescindir de la presencia física deberían replantearse. Las actividades presenciales se retomarán de manera paulatina, pero se mantendrá de algún modo la virtualidad.

De acuerdo a la opinión de un Rector JC: “estamos viviendo una emergencia de la enseñanza presencial que, entre otras cosas, implica el desafío —para quienes tenemos una formación presencial— de ofrecer clases online. La educación a distancia continúa igual, claro, pero la presencial debió adaptarse a una novedosa e inesperada circunstancia. Esto confirma nuestra convicción de avanzar en diseños curriculares más flexibles, plurales e integradores; en incorporar tecnología y capacitación, conservando los valores históricos de la educación: el amor por la vocación docente, el fluir de un aprendizaje mutuo y recíproco que nos hace más solidarios, mejores personas y buenos/as técnicos/as y profesionales en la disciplina elegida, pero, también, mejores ciudadanos/as para construir una sociedad donde valga la pena vivir y desarrollarse. Sin dudas, una lección de la pandemia es que nadie se salva solo, no sirve el cuidado propio si no nos cuidamos todos/as. Habrá que repensar, entonces, desde los espacios físicos del aprendizaje presencial, hasta nuevas estrategias, evoluciones y acreditaciones de conocimiento, formación de valores y prácticas docentes”. Así el retorno va a desarrollarse, necesariamente, en modalidad híbrida.

### **Referencias:**

Anderson, N. R. y King, N. (1993). *Innovation in Organizations. International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 1–34

Brunner, J. J. (2000). Globalización y el futuro de la educación: Tendencias, desafíos, estrategias. Seminario sobre Prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe UNESCO, Santiago de Chile.

Camilloni, A. (2018): Didáctica y currículo universitario: palabras, conceptos y dilemas conceptuales en la construcción del conocimiento didáctico. *InterCambios. Dilemas y Transiciones de la Educación Superior*. 5(2), 12-23.

Cantón Mayo, I. (1996). *Manual de organización de centros educativos*. Barcelona: Oikos-Tau.

Fernández Lamarra N., Martín Aiello M., Álvarez M., Fernández L., García P., Grandoli Ma. E., Ickowicz M., Paoloni P., Perez Centeno C., (2015) *La innovación en las Universidades Nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo*. Editorial: Universidad Nacional de Tres de Febrero

Fullan, M. (1972). Overview of innovative process and the user. *Interchange*. 3,1-46

Martínez Nogueira, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria – Informe preparado para CONEAU*. Coneau.

Medianero Burga, D. (2012). Guía metodológica para el diseño de planes estratégicos en el sector público. Un enfoque participativo. Pnuma.

Ossorio A, (2003). *Planeamiento Estratégico*. Oficina Nacional de Innovación de Gestión e INAP. Subsecretaría de la Gestión Pública, Buenos Aires.

Santin S., (30 de octubre-1 de noviembre, 2008). Los atributos de la gobernabilidad en los gobiernos universitarios: análisis descriptivo sobre las capacidades relevadas”. VIII Coloquio Internacional Sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Asunción, Paraguay. En [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/64321/TRABAJO\\_SANTIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/64321/TRABAJO_SANTIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Anexos**

### **Anexo 1: Cuestionario**

1. ¿De qué modo adaptaron las acciones realizadas por la universidad en términos del área administrativa y de gestión, a las restricciones impuestas por las condiciones de la pandemia Covid-19?

Se adoptaron diversos cambios para garantizar el home office

Se realizaron inversiones específicas para la virtualidad

Se incorporaron servicios a distancia

Se tomaron medidas que modificaron los entornos de trabajo presencial

Se restringieron servicios a los esenciales

Asumieron procesos que se venían posponiendo

Se aceleraron procesos que ya se venían gestando

Otros:

1.1 . ¿Qué tipo adecuaciones, reformas o innovaciones llevaron a cabo en su universidad para implementar las acciones administrativas y los servicios esenciales a distancia?

1.2. ¿Qué tipo de adecuaciones, reformas o innovaciones llevaron a cabo en su universidad para implementar las acciones administrativas y los servicios esenciales de modo presencial, si los hubo?

1.3 ¿Qué tipo de actividades administrativas se vieron comprometidas?

Servicios que se dejaron implementar

Acciones que se suspendieron

Otros:

1.3.1 ¿Por qué?

1.4 ¿Cómo se priorizaron las actividades comprometidas por la pandemia?

2. ¿Qué tipo de problemas, surgieron entre el personal de administración y de servicios?

Razones de índole personal

Razones de índole familiar

Razones de infraestructura

Razones de infraestructura digital

Razones de índole de formación/ capacitación

Razones remunerativas

Razones de derechos laborales

Otros:

2.1 ¿Qué acciones correctivas se tomaron?

3. ¿De qué modo se adaptaron al dictado de clases por las restricciones impuestas por condiciones de la pandemia Covid-19?

con el uso del campus

mediante encuentros asincrónicos

mediante encuentros sincrónicos

mediante el uso de otras plataformas digitales

mediante el uso de redes sociales

a partir de los medios de comunicación de los docentes

Otros:

3.1 ¿Qué medidas se tomaron para modificar el dictado de las clases por las restricciones impuestas?

Cambios y adaptación del calendario académico

Cambios y adaptación del régimen de estudio

Cambios y adaptación de la currícula

Inversiones específicas para la virtualidad

Ampliación de los recursos pedagógicos

Adquisición de recursos digitales para la biblioteca

Otros:

3.2 Qué tipo adecuaciones, reformas o innovaciones se llevaron a cabo en su universidad para el dictado de clases a distancia?

3.3 ¿Qué tipo adecuaciones, reformas o innovaciones se llevaron a cabo en su universidad para el dictado de actividades académica presenciales indispensables si las hubo?

3.4 ¿Qué tipo de actividades académicas se vieron comprometidas?

Cursos que se dejaron de dictar

Clases que se suspendieron

Otros:

3.4.1 ¿Por qué?

3.5. ¿Cómo se priorizaron las actividades comprometidas por la pandemia?

4. ¿Qué transformaciones académicas tuvieron lugar como consecuencia de lo sufrido por la pandemia?

Se aceleró algún proceso que ya se venía gestando

Se obligaron a asumir procesos que se venían posponiendo

Otros:

5. ¿Qué tipo de problemas, surgieron entre el personal docente?

Razones de índole personal

Razones de índole familiar

Razones de infraestructura

Razones de infraestructura digital

Razones de índole de formación/ capacitación

Razones remunerativas

Razones de derechos laborales

Otros:

5.1 ¿Qué acciones correctivas se tomaron a raíz de esas dificultades?

6. ¿De qué modo pudieron resolver la continuidad pedagógica de los estudiantes?

7. ¿Cómo describirían los índices de abandono, deserción en los cursos en comparación con el tiempo anterior a la pandemia?

Mayor

Menor

Similar

Otros:

8. ¿Los casos de deserción ha sido por causa de?

conectividad

falta equipos

adaptación a la virtualidad

incompatibilidad estudios / trabajo

razones de índole personal/familiar

Otros:

9. ¿Qué tipo de obstáculos visualiza para el retorno a la presencialidad?

10. Que consideraciones u opiniones tiene sobre la continuidad, sobre el tipo de retorno a la presencialidad, qué actividades volverían, en qué sentido de presencialidad, en qué sentido la prolongación de la virtualidad o un sistema híbrido. De su opinión al respecto