

COVID-19 y Educación Superior: “cambios de la gestión”

Silvina Santin

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina
ssantin@unq.edu.ar

Carmen Chiaradonna

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina
carmen.chiaradonna@unq.edu.ar

218

Dossier especial

Recibido: 12/02/2021

Primera evaluación: 21/04/2021

Aceptado: 30/05/2021

Resumen

El mundo entero, tras la pandemia, se encuentra transitando un tiempo de crisis. A partir de la llegada del COVID-19 observamos diversos efectos negativos, aunque muchos de ellos no son propios de la pandemia. Pero sin lugar a duda este acontecimiento los ha profundizado y mostrado la magnitud de esos problemas en el mundo. Aunque también este tiempo significó una oportunidad para muchos de nosotros, dado que nos ha interpelado sobre nuestra vida personal, social y laboral, el acceso a nuestros derechos, nuestros miedos, las rutinas, la movilidad, las nuevas formas para poder encontrarnos, el uso del tiempo, etc. En este contexto, nuestra presentación busca acercar las experiencias que las Instituciones de Educación Superior vienen experimentando a partir de la llegada de la pandemia, con el fin de analizar las mismas. Se señalarán una serie de aspectos que se vieron comprometidos en la gestión de las instituciones y los principales problemas que se deberán afrontar a futuro. Entendemos por prácticas de gestión a las experiencias interactivas que contribuyen al cumplimiento de las funciones sustantivas y definen el perfil que cada organización detenta. Abarcan tanto lo implícito como lo explícito, es decir, estructuras y normas sancionadas, pero también acciones concretas, modos de resolución de las contingencias cotidianas que se despliegan a partir de diferentes historias

Santin, S. y Chiaradonna, C. (2021). COVID-19 y Educación Superior: “cambios de la gestión”. *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 218–238.

institucionales, de la forma en que realizan la división del trabajo y el modo en que se estructuran los campos disciplinarios. Las experiencias se recogen de las prácticas investigativas que las autoras desarrollaron en el marco de la Red Telescopi Iberoamericana de Gestión estratégica universitaria. En este sentido, este trabajo tiene pretensiones que desbordan el espacio actual y nos exigirá en el futuro pensar respecto de los cambios: los alcances que tuvieron, sus objetivos y las dimensiones sobre los que se desplegaron, las estrategias y los contenidos sobre los que se plantearon, los actores y sectores que intervinieron y las funciones comprometidas, el tiempo en que se desplegaron y el carácter de su estructuración.

Palabras clave: gestión-Educación Superior-cambios-prácticas-configuración

COVID-19 and Higher Education: “management changes”

Abstract: In the wake of the pandemic, the whole world is in a time of crisis. Since the arrival of COVID-19, we have seen a number of negative effects, although many of them are not specific to the pandemic. But the event has undoubtedly deepened them, showing the magnitude of these problems in the world. But also, this time has been an opportunity for many of us, as it has challenged us about our personal, social and working lives, access to our rights, our fears, routines, mobility, new ways of finding ourselves, the use of time, and so on. In this context, our presentation seeks to bring together the experiences that Higher Education Institutions have been experiencing since the arrival of the pandemic in order to analyse them. We will point out a series of aspects that have been compromised in the management of the institutions and the main problems that will have to be faced in the future. By management practices we understand an interactive experience that contributes to the fulfilment of substantive functions and defines the profile of each organisation. They encompass both the implicit and the explicit, i.e. sanctioned structures and rules, but also concrete actions, ways of resolving everyday contingencies that unfold from different institutional histories, from the way in which they carry out the division of labour and the way in which disciplinary fields are structured. The experiences are gathered from the research practices that the authors develop in the framework of the Iberoamerican Telescopi Network of Strategic University Management. In this sense, this work has pretensions that go beyond the current space and will require us in the future to think about the changes: the scope they had, their objectives and the dimensions on which they were deployed, the strategies and contents on which they were proposed, the actors and sectors that intervened and the functions involved, the time in which they were deployed and the nature of their structuring.

Key-Word: management-higher education-changes-practices-configuration

COVID-19 e Ensino Superior: “mudanças na gestão”

Sumário: Após a pandemia, o mundo inteiro está a atravessar um período de crise. Desde a chegada da COVID-19, temos observado vários efeitos negativos, embora muitos deles não sejam específicos da pandemia. Mas o evento aprofundou-os sem dúvida, mostrando a magnitude destes problemas no mundo. Mas também, este tempo significou uma oportunidade para muitos de nós, uma vez que nos questionou sobre a nossa vida pessoal, social e profissional, o acesso aos nossos direitos, os nossos medos, as nossas rotinas, a mobilidade, novas formas de nos encontrarmos, o uso do tempo, etc. Neste contexto, a nossa apresentação procura aproximar as experiências que as Instituições de Ensino Superior têm vindo a viver desde a chegada da pandemia, a fim de as analisar. Apontaremos uma série de aspectos que foram comprometidos na gestão das instituições e os principais problemas que devem ser enfrentados no futuro. Entendemos as práticas de gestão como uma experiência interactiva que contribui para o cumprimento de funções substantivas e define o perfil que cada organização detém. Abrangem tanto as estruturas e normas implícitas como as explícitas, ou seja, sancionadas, mas também acções concretas, formas de resolução de contingências diárias que se desdobram de diferentes histórias institucionais, da forma como realizam a divisão do trabalho e da forma como os campos disciplinares são estruturados. As experiências são recolhidas a partir das práticas de

Santin, S. y Chiaradonna, C. (2021). COVID-19 y Educación Superior: “cambios de la gestión”. *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 218–238.

investigação que os autores desenvolvem no âmbito da Rede Iberoamericana Telescopi de Gestão Estratégica Universitária. Neste sentido, este trabalho tem pretensões que vão para além do espaço actual e que nos obrigarão no futuro a pensar nas mudanças: o alcance que tinham, os seus objectivos e as dimensões em que foram implantados, as estratégias e conteúdos sobre os quais foram propostos, os actores e sectores que intervieram e as funções cometidas, o tempo em que foram implantados e o carácter da sua estruturação.

Palavras-chave: gestão-educação mais elevada- mudanças-praticas-configuração

INTRODUCCIÓN

Esta presentación busca generar un espacio de discusión de los resultados de las experiencias que, en el tránsito del Covid-19, vienen experimentando las universidades pertenecientes al Nodo Argentino de la Red Telescopi Iberoamericana de Gestión Estratégica Universitaria¹. Nos proponemos analizar las consecuencias y valorar los aprendizajes sobre la gestión universitaria relevados frente a la pandemia. En este sentido, primero presentaremos las discusiones que la Educación Superior venía enfrentando de cara a este milenio. Luego nos abocaremos a reflexionar en torno al tiempo que atraviesa la Universidad, signado por una educación a distancia, remota, virtual y mediada por tecnologías producto del asilamiento social, preventivo y obligatorio. De este modo, consideraremos las implicaciones que tienen para las instituciones el tránsito por la pandemia y la posibilidad que significa para nosotros recuperar, rediseñar y deconstruir lo que sea necesario.

DE LOS DIAGNÓSTICOS SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI

Hasta hace pocos años atrás, luego de la reunión celebrada en el año 2015 en Corea, la agenda de los Sistemas de Educación Superior (SES) para el 2030 había quedado definida por los diecisiete puntos contenidos en los indicadores mundiales propuestos por las Naciones Unidas. Dicha agenda proponía entre los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los países de América Latina y el Caribe, atender a la educación de calidad, la igualdad de género, la reducción de las desigualdades, el

¹ La Red Telescopi es una red de universidades que busca contribuir a la calidad y la pertinencia de la Educación Superior nacional a través de la identificación y el reconocimiento de las buenas prácticas de dirección y gestión universitaria, la conformación de un espacio de colaboración interuniversitaria y la generación de una comunidad de aprendizaje en la temática. La Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) es la responsable de la coordinación del Observatorio Argentino y de las actividades que en el marco de la red se desarrollan en el país, en el ámbito de la dirección y la gestión universitaria.

trabajo docente y el crecimiento económico, solo por nombrar algunos puntos. Dentro de dichos objetivos para el sistema educativo se buscaba atender a la inclusión, la equidad y la calidad mediante la promoción de oportunidades de aprendizaje permanente. En el mismo marco de acción propuesto por el Objetivo 4 de ODS para el 2030 se desplegaron una serie de metas para su consecución. La meta que hace especial mención a la educación universitaria sugiere asegurar el acceso a una educación en condiciones de igualdad y con calidad, tanto en lo referente a la formación técnica, profesional y superior².

Por otra parte, luego del espacio que nos propuso la Conferencia Regional de Educación Superior /CRES 2018 en Córdoba en la cual participaron más de 10.000 personas de 30 países, se acordaron ocho principios declarativos que hacían alusión a la expansión de la cobertura de la oferta que atendía a la calidad asociada a la pertinencia local y regional, inclusión social y diversidad: la articulación de los sistemas; la innovación educativa y la investigación; la participación de la mujer en todos los ámbitos de la vida universitaria; la participación de los estudiantes en las instituciones; la necesidad de generar una agenda regional de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva; la transformación de las funciones sustantivas y una posición de rechazo frente a las formas de mercantilización de la Educación Superior (ES).

Asimismo, la mayor parte de la agenda de las universidades venía siendo demarcada por diagnósticos que se realizaron sobre sistemas e instituciones en informes de Agencias Nacionales e Internacionales de evaluación y acreditación universitaria y por agencias de investigación científica, colectivos de investigación y comunidades académicas³. Dichos diagnósticos reconocían que la Universidad debía revisar:

² Extraído del documento oficial de las Naciones Unidas, *Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

³ Entre los informes de organismos internacionales de empréstito contamos con el informe negativo que a comienzos de la década del '90 el Banco Mundial emitió sobre la eficiencia del Sistema Universitario Argentino, que alertaba sobre sus debilidades. Entre estas menciona la ausencia de marco legal, la falta de transparencia académica, la baja tasa de graduación, la inequidad en el acceso a la Universidad por parte de las clases sociales más bajas, la ineficiencia en la permanencia de los alumnos, la debilidad del acceso a partir del ingreso irrestricto, la graduación por encima del tiempo teórico de duración de las carreras, los mecanismos inerciales de asignación presupuestaria, la ausencia de incentivos a la eficacia y eficiencia, el escaso desarrollo de la investigación y la debilidad de la autonomía universitaria como herramienta para estas soluciones. (Puede verse un resumen del informe recuperado de: <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/669091468139805481/informe-sobre-el-desarrollo-mundial-1990-la-pobreza-resumen>. Entre agencias nacionales de evaluación, contamos en el año 2001 en Argentina con el informe de la Comisión de Mejoramiento de la Educación Superior que tenía el fin de renovar el diagnóstico y elaborar una serie de recomendaciones para superar los problemas existentes y los desafíos que el comienzo de siglo imponía al Sistema Universitario. La comisión, integrada por distintas instituciones vinculadas al Sistema de Educación Superior anunciaría sus recomendaciones en torno a las dimensiones académica, de producción y vinculación científica, de articulación con el medio social, así como a la organización del gobierno y de las estructuras académicas y de gestión de las Universidades y establecería como eje de discusión la calidad, la inclusión y la eficacia universitaria en el marco de la articulación y planificación del Sistema. Este documento es de gran relevancia porque nace de un proceso de deliberación entre todos los actores representativos del sistema universitario, que con el conocimiento de la realidad pudieron generar consensos que reflejan las posiciones plurales de los espacios convocados. Entre las recomendaciones del informe pueden

- sus procesos de diversificación de la oferta y la consiguiente yuxtaposición, fragmentación y merma de calidad que podía operar en el sistema; las dificultades para sistematizar información de calidad, oportuna y confiable.
- las intervenciones en la formación previa dados los niveles críticos de desempeño de los estudiantes.
- la inclusión educativa y los índices de deserción, rezago y terminalidad educativa.
- la escasa articulación con el mundo del trabajo y el sector productivo.
- la incidencia de la formación a distancia y la implementación de estrategias mediadas por tecnologías.
- la formación de los docentes y la capacitación pedagógica.
- los sistemas de evaluación de desempeño y carrera de su personal.
- las demandas de internacionalización y transnacionalización.
- los procesos de convergencia nacional e integración regional.
- la colaboración interinstitucional y el financiamiento.

En este contexto, la Universidad venía siendo interpelada de tal forma que el mundo la exponía frente a una “crisis institucional” como consecuencia de la creciente pérdida de hegemonía como institución por excelencia encargada de la producción de conocimiento. Boaventura Souza Santos (2005) plantea que esto es resultado de las contradicciones entre las funciones tradicionales de la Universidad y las que le fueron atribuidas a lo largo del siglo XX y las recientes del XXI. Dicha crisis fue provocada por la contradicción entre el hecho de ser una Universidad centrada en la jerarquización de los saberes especializados y la consiguiente restricción de acceso a los mismos para el conjunto. También esta provendría de la acreditación de dichos saberes versus las exigencias sociales y políticas de democratización y reivindicación de la igualdad de oportunidades para las clases populares. Y por último, derivaría de la contradicción entre la reivindicación de autonomía en la definición de valores y objetivos de la Universidad y la presión para someterla a criterios de eficiencia y productividad empresarial o de responsabilidad social.

mencionarse la necesidad de articular la educación universitaria con la escuela media y con la Educación Superior no universitaria; fortalecer los posgrados y la formación de los docentes del nivel universitario, así como mejorar de su dedicación temporal; articular las demandas de carreras con los requerimientos del mercado laboral, tecnológico y productivo, incrementando la matriculación y la graduación en las carreras científicas tecnológicas; rediscutir mecanismos de financiamiento y de asignación de fondos; articular el Sistema de Ciencia y Tecnología con el universitario; fortalecer los sistemas de becas que permitan incorporar alumnos de los quintiles más bajos a los estudios superiores; mejorar los niveles de retención y graduación de los alumnos universitarios; rediscutir la organización curricular vinculada a la duración de las carreras, a la flexibilidad de los planes de estudios y a la integración de la oferta académica con la región y el mundo. Entre otros informes encontramos el Informe de IESALC UNESCO de 2018 y entre los diagnósticos provenientes del mundo académico contamos con las investigaciones de Fanelli (1996), Krotsch (2002), Pugliese (2003), Marquis (2004), Mollis (2008), Fanelli (2012), Fernández Lamarra (2018), Villanueva E. (2018), entre otros.

Santin, S. y Chiaradonna, C. (2021). COVID-19 y Educación Superior: “cambios de la gestión”. *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 218–238.

En el ámbito más local, nuestra Red Telescopi venía proponiendo en sus discusiones cómo lograr que la Universidad se interrelacione con el *big data*, la inteligencia artificial, el *blockchain*, la quinta revolución industrial, el llamado *e-goberment* o gobierno digital, entre otros temas. Pero la pandemia nos ha insertado, definitivamente, *in extremis* en un cambio de época. Esto nos exige recortar los principales temas de la agenda para la gestión de nuestras universidades y operar ciertos cambios en las prácticas de gestión. Dicho de otro modo, la crisis epidemiológica ha acentuado, por un lado, dificultades de larga data y, por otro, ha revelado problemáticas nuevas como lo es la introducción de las tecnologías como respuesta adaptativa o de adecuación a la restricción de roce social.

En esta presentación buscamos generar un ámbito de reflexión que acerque las múltiples experiencias que cada colectivo de las Instituciones de Educación Superior, miembros de la Red, viene experimentando. Es nuestra intención que este artículo contribuya al relevamiento de, al menos, algunos de los aspectos en los que la gestión se vio obstaculizada o bien facilitada.

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

El diseño de la investigación elegido ha sido el estudio comparado de carácter exploratorio y aplicado métodos de recolección variados, centrados en el análisis de documentos que ponen las páginas web, entrevistas y encuestas semiestructuradas⁴. El propósito central es iluminar aquellos aspectos de la relación entre la gestión y la inducción del cambio en las universidades como resultado de la llegada de la pandemia.

El análisis se realizó mediante la examinación de cinco dimensiones y una serie de variables que se detallan más adelante: a. Información general; b. Evaluación general del impacto de COVID-19 en su institución; c. Enseñanza y aprendizaje; d. Gobierno y gestión; e. Investigación y Extensión y f. Impacto futuro de COVID-19.

El propósito de este ha sido identificar cuáles han sido los principales problemas institucionales a partir de la llegada del COVID. Se elaboraron determinados instrumentos de recolección de datos para el trabajo de campo, que en este caso se restringió al uso de plataformas digitales.

En primer lugar, se aplicaron dos entrevistas a través del uso de plataformas de videollamadas para las que se invitó a cada uno de los representantes de las instituciones miembro del nodo. Cada una de las entrevistas tuvo una duración aproximada de dos horas. La primera la conversación giró en torno a las siguientes preguntas:

⁴ Ver anexo 1

1. ¿Cómo ha afectado su institución el COVID-19?
2. ¿Con qué tipo de infraestructura contaron para poder comunicarse con los estudiantes (y otros miembros del personal) y continuar con la función docente?
3. Su institución: ¿ha recibido algún tipo de colaboración por parte de otras instituciones o autoridades (nacional, provinciales o locales) de educación u otras carteras con respecto a la interrupción que generó el COVID-19?
4. ¿Qué tipo de instrumentos y estrategias de planificación instrumentaron? ¿Se alteró en alguna medida la previsión hecha para este año?

Las mismas se desgavaron, se circularon los resultados y en una segunda entrevista se realizaron los ajustes sobre las cuestiones que quedaron pendientes.

Asimismo, se aplicó un cuestionario semiestructurado sobre 24 instituciones⁵. De este último se obtuvo un nivel de respuesta del 40% (sobre un total de 11 cuestionarios). 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.

Cuadro 1: Dimensiones y categorías de análisis

Dimensión	Contenido
A. Información general	Nombre de la Institución: Dependencia: Pública /Privada Provincia Posición que ocupa
B. Evaluación general del impacto del COVID-19 en su institución	Grado de afectación Tipo de infraestructura de comunicación Frecuencia de comunicación Nivel de alcance de los objetivos propuestos Involucramiento de la Universidad con la emergencia sanitaria Tipo de colaboración brindada y recibida Tipos de compromiso con otras instituciones y asociaciones

⁵ Las instituciones vinculadas son 28 de las cuales solo 15 son miembros plenos: Universidad Arturo Jauretche, Universidad Nacional General Sarmiento, Universidad Nacional Villa María, Universidad Católica De Salta, Universidad Fasta, Universidad Gastón Dachary, Universidad de Ciencias Empresariales, Universidad de Flores, Universidad Nacional de Catamarca, Universidad Nacional de Entre Ríos, Universidad Nacional de José C. Paz, Universidad Nacional de Luján, Universidad Nacional de Misiones, Universidad Nacional de Moreno, Universidad Nacional de Quilmes, Universidad Nacional de Río Negro, Universidad Nacional de Salta, Universidad Nacional de San Martín, Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad Nacional de Tucumán, Universidad Nacional del Litoral, Universidad Nacional del Nordeste, Universidad Nacional del Oeste, Universidad Pedagógica, Universidad Nacional de Lanús, Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Avellaneda.

Santin, S. y Chiaradonna, C. (2021). COVID-19 y Educación Superior: "cambios de la gestión". *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 218–238.

C. Enseñanza y aprendizaje	Grado de afectación de los objetivos de enseñanza y el aprendizaje Impacto del COVID-19 en el desarrollo académico Participación estudiantil Planes de contingencia Evaluaciones previstas
D. Gobierno y gestión	Afectación de las instancias de gobierno y gestión
E. Investigación y Extensión	Afectación de la función de investigación Afectación de la función de extensión
F. Impacto futuro de COVID-19	Consecuencias para la gestión Desafíos Oportunidades Tipo de cambio

Fuente: elaboración propia

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS

Como resultado de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, encontramos que las universidades se vieron obligadas a asumir responsabilidades en distintos órdenes o en diferentes dimensiones:

- De orden político y administrativo para conservar el funcionamiento; el *e-goberment* facilitó en parte, la toma de decisiones ágiles, la circulación de documentos en expedientes a distancia e impuso rápidamente una nueva forma de trabajo.
- De orden comunicacional, interno y externo, para producir información y mejorar los canales de comunicación con los estudiantes y la comunidad en este contexto resultó un desafío fundamental.
- De orden económico, disposición de diferentes recursos para dar continuidad a las actividades.
- De orden tecnológico, para asegurar las plataformas, dispositivos o equipamiento y realización de tutoriales.
- De orden académico-pedagógico, para acelerar o agilizar la educación tecnológica de la comunidad educativa en general a través del dictado de cursos online para profesores y personal de administración y la posibilidad del acceso a bases de datos científicas, acceso a bibliotecas y fuentes de referencia digitales.
- De orden psicoafectiva o emocional, canales de comunicación abiertos y espacios de escucha y de relevamiento de información, de seguimiento y contención de personal y estudiantado.
- De orden de seguridad, de los puestos de trabajo y salario, seguridad social y de salud, etc.

Santin, S. y Chiaradonna, C. (2021). COVID-19 y Educación Superior: "cambios de la gestión". *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 218–238.

Creemos que la pandemia nos ha exigido a los universitarios y a las universidades a recortar los principales temas de la agenda para la gestión de nuestras universidades, a partir de las transformaciones aplicadas en el sector. Como ya dijimos, y como resultado de la indagación, encontramos que las actividades que se realizan en la mayoría de nuestras universidades están siendo vehiculizadas por la educación a distancia, la educación mediada por propuestas tecnológicas, el aprendizaje ubicuo y las plataformas virtuales, producto de las medidas obligadas de emergencia sanitaria⁶. En este contexto, en muchos casos los entrevistados refieren que la posibilidad de continuidad pedagógica de las instituciones se vio posibilitada por las propuestas tecnológicas que mencionamos anteriormente pero también por otras. Por ejemplo, hay universidades que acercaron las clases a través de señales de radio y tv, redes sociales e incluso los propios dispositivos móviles de docentes y estudiantes.

Como consecuencia de las entrevistas relevamos que, a las medidas de continuidad pedagógica, se agregaron estrategias destinadas a contener a los estudiantes y a los agentes, transmitir información clara y brindar espacios que lleven tranquilidad a su población. Asimismo, se sumaron adecuaciones de dispositivos administrativos y mecanismos de gestión necesarios para que la función esencial de la docencia, y en alguna medida, del resto de las funciones, de gobierno, de investigación y de extensión no se vieran totalmente paralizadas⁷.

Por otra parte, sabemos que, en el contexto de pandemia, los hospitales y albergues universitarios, los hospitales de campaña para los enfermos leves, el personal médico y sanitario y los voluntarios sanitaristas se pusieron a disposición del Estado y el Ministerio de Salud. De la misma forma refieren los entrevistados que las instituciones educativas se comprometieron con la elaboración de kits de detección y al análisis de las pruebas reactivas junto al Instituto Malbrán. En este sentido queremos resaltar el lugar que ocupó la Universidad como actor protagónico en el desarrollo de la ciencia. Esto ha quedado demostrado en las soluciones y respuestas de alto impacto social y de calidad, producto de la sólida formación científica de nuestras universidades.

Asimismo, de las entrevistas se deduce que la coordinación interinstitucional ha permitido al colectivo universitario la realización de diversas estrategias para poder, con suma celeridad, dar respuesta a las demandas del territorio. De todas formas, observamos como derivación de la

⁶ En efecto, por la emergencia pública en materia sanitaria establecida por la Ley N° 27.541 y mediante el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 260/20206 se toman medidas a efectos de contener la situación epidemiológica, mitigar la propagación del virus y atenuar su impacto sanitario. Dichas medidas siguen las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cual ha declarado el brote como una pandemia, y establece la ampliación de la emergencia por el plazo de un año, lo que faculta al Ministerio de Salud para la adopción de diversas medidas, recomendaciones, difusión de las disposiciones sanitarias, restricción de viajes desde o hacia las zonas afectadas, además de disposiciones de suma jerarquía. El Decreto de Necesidad y Urgencia define cuáles son a la fecha las zonas afectadas por la pandemia de COVID-19 y dispone el aislamiento obligatorio por catorce días de las personas afectadas y de las que encuadren en la condición de “casos sospechosos” y sus “contactos estrechos”, en estas últimas dos situaciones hasta tanto se confirme o descarte el diagnóstico.

⁷ No se puede sacar una respuesta concluyente con relación con las actividades de extensión, pero en lo que respecta a investigación, el 40% señala que las actividades se están desarrollando con las adecuaciones necesarias.

aplicación de encuestas una heterogeneidad de respuestas institucionales⁸. En la mayor cantidad de casos estas han velado por brindar ayuda al problema sanitario, han ajustado sus calendarios al ciclo lectivo 2020/2021, han contribuido con equipos de investigación y desarrollo para la fabricación de kits y el análisis de muestras, han dado continuidad a sus actividades académicas y han provisto de diferentes materiales e instancias de apoyo a la formación.

El funcionamiento de la Universidad, sin embargo, entendemos que sufrió un impacto variable de acuerdo con algunas actividades que sensiblemente se vieron afectadas por la no presencia física, dado que las mismas difícilmente pudieron realizarse en la distancia⁹. Así, las encuestas revelan que, por ejemplo, entre estas encontramos las prácticas en territorio, las observaciones, la experimentación, etc.

LA GESTIÓN DE LO QUE VENDRÁ

Pensar las contradicciones a las que nos enfrentamos en este tiempo que vendrá supone reflexionar sobre la manera en que este escenario conforma una verdadera oportunidad para recuperar, rediseñar y reinventar otras formas de hacer Educación Superior o, muy por el contrario, nos puede llevar a grandes riesgos.

En la misma línea, este apartado busca señalar una serie de aspectos, que sin pretender exhaustividad, creemos son temas que vale la pena considerar: las consecuencias que nos deja la pandemia para la gestión de las instituciones, los aspectos por los cuales saldrá fortalecida o debilitada, los desafíos que restan por enfrentar, las implicaciones que tendrá el regreso de nuestra institución a la “nueva normalidad”.

Justamente, la llegada del coronavirus ha impulsado cambios radicales, que en otro contexto hubieran tomado años en instalarse, y por ende han significado una ventaja o un costo de oportunidad. Muchos de estos cambios se mantendrán posiblemente en el futuro. Así, por ejemplo, nuestras acciones, ya no serán totalmente presenciales, tampoco serán totalmente virtuales, como en esta coyuntura, sino que seguramente iremos hacia un modelo híbrido de gestión de todos los aspectos sustantivos: académicos, investigación, extensión y gestión. Hoy nos encontramos *blending life*, dado que la misma se encuentra atravesada por múltiples entrecruzamientos, por una variedad y heterogeneidad de aspectos en los que se combina la necesidad de nuestra presencia física y la realización de menesteres a distancia o de manera remota, así la Universidad es una esfera más de nuestra vida que deberá transformarse, ahora forzada por esta pandemia.

⁸ Algunas han tenido que tomar medidas especiales para evitar la propagación de COVID-19, otras nos comentan que la institución está abierta solo para cosas excepcionales, dar de comer a los animales, o mantener colonias en la Facultad de Exactas. El resto de las actividades se realizan online, clases, parciales finales, mientras que otras señalan que por ser una Universidad con base en la educación a distancia, han podido trasladar esa experiencia a la presencialidad. Pero esta situación impide desarrollar actividades de carácter estrictamente prácticas.

⁹ El 40% de los encuestados cree que será un impedimento alcanzar los logros que se había proyectado.

Como resultado de nuestro trabajo de campo comprendimos que otra cuestión que resultó clave en ciertas instituciones fue contar con una conducción amplia y firme, ya que los cambios en muchos casos debieron ser impulsados por las máximas autoridades de cada institución. En este contexto hubiera sido imposible, en el tiempo de resolución de la eventualidad, que los mismos hubieran sido zanjados en una decisión tomada de abajo hacia arriba¹⁰. En efecto, de las discusiones realizadas en las entrevistas encontramos que se valora sobradamente en esta etapa las conducciones con sensibilidad política e impulso cotidiano para establecer comunicaciones con todos los agentes.

Del mismo modo, entendemos que las conducciones tendrán la mayor responsabilidad a futuro de preparar a nuestras instituciones para lo que vendrá. Desarrollar instrumentos normativos claros, comunicarlos de manera transparente y de forma directa será uno de los primeros desafíos, junto al aseguramiento de las condiciones de higiene y salubridad necesarias, y la preparación de protocolos para la vuelta. Por lo tanto, pensamos que en este tiempo será importante, análisis mediante, dispensar a aquellas actividades académicas que puedan aprovechar la virtualidad, de su presencia física, lo mismo para el resto de las actividades de investigación y de extensión. De modo que se presenta como una oportunidad para repensar y rediseñar los procesos de enseñanza y aprendizaje, pero también el resto de las funciones sustantivas.

En otro sentido, y como hallazgo de nuestra investigación, los entrevistados refieren que con condicionamiento o sin condicionamiento por el entorno o la situación particular de cada institución, nos encontramos con el hecho de que ya está siendo asumida la virtualización de la docencia y el trabajo remoto para todos los agentes. Es decir, que de las encuestas se desprende que las soluciones tecnológicas han pasado a ser una herramienta fundamental para seguir funcionando¹¹.

Pero también la virtualidad conserva riesgos que es necesario evaluar. La ampliación de la brecha digital es uno de los efectos no buscados y no deseados de esta decisión. Así consideramos que habrá que tomar ciertas decisiones para paliar la situación de aquellos agentes y estudiantes en cuyos hogares no cuenten con equipamiento de calidad o con conectividad, condiciones necesarias para hacer valer una formación mediada con tecnologías¹².

¹⁰ El 40 % de los encuestados menciona que las actividades de gobierno y gestión no se han visto afectadas debido al uso de tecnologías digitales.

¹¹ Si bien el 60% menciona que dispone de plataformas para la comunicación diaria con los estudiantes, el 50% de los encuestados menciona problemas de conectividad en los alumnos, aunque no problemas de mayor abandono. Aunque mencionan que están respondiendo con menor asiduidad que de costumbre o con mayor lentitud en algunos casos.

¹² Los entrevistados mencionan que se han aprobado protocolos para el acceso a la institución y la realización de actividades presenciales; protocolos para el desarrollo de clases no presenciales y para los exámenes finales. Han utilizado distintas plataformas, además las clases se complementaron con Jit.si.Meet, Google Meet, Zoom, etc. Se implementaron Becas de Conectividad (se mantienen) y ayudas con mercadería para estudiantes del interior que al principio de la pandemia quedaron varados. Se dictaron cursos para introducir a docentes que no utilizaban plataformas digitales de enseñanza.

Las situaciones de abandono y rezago estudiantil no son nuevas en las universidades, pero habrá que analizar sus motivos, revisar las normativas, las necesidades pedagógicas, económicas y también socioemocionales de aquellos estudiantes que sufrieron o atravesaron dificultades. Por su parte, la pérdida de trato con sus pares y el impedimento de asistir a las instancias primarias de socialización de la vida universitaria tendrán, para las generaciones de estudiantes de nuevo ingreso, efectos todavía inusitados. La trama de relaciones simbólicas que encarna y opera la presencia física del estudiante en la Universidad y en el aula, constituye, coconstruye la identidad y la subjetividad, y crea el sentimiento de comunidad. Así habrá que ver qué consecuencias tiene esto para el desarrollo de sentido de pertenencia institucional.

Asimismo, los entrevistados refieren que el estudio a través de las tecnologías exige en los estudiantes no solo estrategias de organización del propio tiempo, sino también otras habilidades cognitivas, de lectura y de apropiación, a la que todavía no se han adaptado. Si bien el cambio de modalidad ha tenido diferentes formas de recepción, encontramos en algunos casos que ha sido recibido muy positivamente, porque les permite recuperar los contenidos en sus tiempos. Pero no todos tienen la misma impresión y esto se ha debido a la heterogeneidad de las formas en que los docentes han encarado los procesos formativos. En muchos casos todavía se encuentra la exigencia de “estar en línea”. Por eso observamos que las expectativas de los estudiantes son muy distintas en los casos en los que la decisión ha sido a conciencia o forzada como resultado de la compulsión en las que nos sumió la pandemia¹³.

Por su parte, la exigencia inmediata de transformación digital, en un primer momento ha inaugurado en los docentes (pero también evidenciado en otros agentes) *procesos ucrónicos*. Es decir, la tecnología como parte del progreso en muchas ocasiones ha llevado a colocarla delante de uno mismo de modo de tal (y en tal exceso), que ha conllevado a la pérdida de la noción de lugar y tiempo. Pero también hemos encontrado que la pandemia ha significado un cambio en el paradigma pedagógico, una verdadera revolución en los modos de enseñar y de aprender. En este sentido hoy con la virtualidad, los docentes (pero también los estudiantes) debieron pensarse desde otro lugar, planificar las clases de manera grupal y por proyecto, y motivar la participación de los alumnos entre sí y con el docente. Esto ha generado mucho más trabajo para los docentes, ya que debieron repensar de otra manera la forma de transmitir el conocimiento, además ejercer de alguna manera una tutoría y planificar espacios de acompañamiento y contención para ayudar al alumno a cumplir con el objetivo de aprehender. Así, en su trabajo, los docentes debieron repensar un nuevo itinerario de enseñanza y por tanto de aprendizaje.

Por otra parte, la forma de planificar las clases ha dependido en muchos casos del contenido a ser enseñado. En algunas ocasiones los contenidos no han sido diseñados para su desarrollo con plataformas digitales. Por tanto, esto ha exigido no solo cursos de actualización docente, sino además

¹³ El 60% de las instituciones la enseñanza ha sido reemplazada por la modalidad a distancia y el aprendizaje ubicuo.

una verdadera reconversión de los procesos formativos, dado que los modos de enseñar se han visto bruscamente alterados.

Para el personal de gestión y de apoyo, el COVID-19 ha representado la modificación drástica de la manera de gestionar. Anteriormente, los agentes se movían en la comodidad de los espacios de la Universidad, y ahora desarrollan su trabajo desde su casa, rodeados de elementos que no le han permitido estar a pleno en la tarea (espacio de trabajo, conexión, equipamiento, interferencia familiar, etc.). Efectivamente, la pandemia los ha empujado a un ejercicio acelerado de implementación del trabajo remoto que en los tiempos anteriores a la pandemia hubiese llevado mucho tiempo y con infinidad de reuniones para conseguir los mismos resultados.

ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA SEGUIR PENSANDO

Los cambios mencionados creemos podrán modificar en cierta medida aquellos *dispositivos duros*¹⁴, es decir estructuras, reglas y prácticas y por tanto la *gramática universitaria*¹⁵ entendiendo a esta como la totalidad compleja compuesta por aquellos elementos de la organización ya desarrollados por Burton Clark (1991) como tipo de conocimiento, forma de división del trabajo, organización de sistema de creencias, formas de distribución de la autoridad, integración y posición ante el cambio. Ahora bien, la pandemia vino a poner en jaque aquellos mecanismos emplazados como resultado de sedimentaciones, tradiciones y regularidades que se presentaron inmutables frente al resto de los cambios y los cuales han sido naturalizados en cierto modo hasta ahora por el colectivo universitario. Entre ellos la carga académica, la atomización por materias, la baja lateralidad y flexibilidad, la endogamia, la fragmentación de las tareas, la gradualidad de ciertos contenidos y la selección de otros, la distribución en clases, los horarios y disposición del estudiantado, la presencia y la ausencia, el uso del tiempo y el espacio, entre otros.

Así, el COVID 19 operó el cambio. De una semana para otra todos tuvimos que flexibilizarnos, repensar la manera de trabajar, poner en juego todas nuestras capacidades y tensiones, debimos, en definitiva, pasar de una comunicación gestual y analógica, a una virtual y digital, e imaginar nuevas formas a través de las diversas herramientas que comenzaron a surgir, que al decir verdad muchos de nosotros no teníamos conocimiento.

El desafío y la oportunidad son enormes, por eso es muy importante definir los objetivos y realizar una planificación para el cumplimiento de estos. Sabemos que muchos de estos cambios han llegado para quedarse, primero por la seguridad sanitaria y luego porque probablemente iremos armando un camino de bimodalidad laboral. Ahora, respecto de los desafíos en la pospandemia en

¹⁴ Han sido Baquero y Terigi (1996) quienes desarrollan el concepto de componentes duros del dispositivo escolar, que en este caso pueden utilizarse para pensar el sistema universitario.

¹⁵ En este orden cosas, David Tyack y Larry Cuban (2001) han dado cuenta de las permanencias en lo escolar mediante el concepto de “gramática escolar”, entendida como el conjunto de estructuras, reglas y prácticas que organizan la labor cotidiana de la instrucción en las escuelas y que son la graduación de los alumnos por edades, la división del conocimiento por materias separadas y el aula autónoma con un solo maestro.

general, lo que ha hecho el COVID-19 es poner en un plano real lo que todos sabíamos, lo leíamos en las estadísticas: los niveles de pobreza de nuestra población, la desigualdad, la desigualdad digital, la desigualdad en los accesos a los servicios básicos de la población, entre otros. Pero también, puso en valor el sistema científico en general, hoy nuestros científicos son protagonistas en nuestra sociedad, un lugar que hasta ahora no tenían, y que en general no eran visibles para la población en general. Hoy tienen otro valor.

Ipso facto, el Covid-19 también nos deja un enorme reto y además una dificultad. Proponemos, por último, pensar los retos a la gestión como *articulaciones de sintaxis*¹⁶ Es decir, como configuraciones que pueden producir sentidos diferentes de acuerdo con el contexto en el que se desarrollan y por tanto construir significados diversos. Los sentidos de los cambios tras la pandemia podrán ser leídos en cada contexto de diferente modo y por tanto podrán ser en cada caso, condición para la exclusión o la inclusión, para la heteronomización o la autonomía, la mejor planificación o la improvisación, la unión o la fragmentación, promoverán formas de gestión que contribuyan a más burocratización o al trabajo en red, la cultura institucional se abrirá a la participación o a la abstención.

Este texto se ha centrado en describir las transformaciones de orden contextual, producto de las medidas de aislamiento impuestas por los países, pero también puntualizamos en las transformaciones a las que se vieron sometidas las universidades impelidas por el trabajo remoto y la docencia a distancia, mediadas en el mejor de los casos por tecnologías digitales.

Esto nos llevó a encontrar lo que creemos son algunos hallazgos preliminares con relación al tema. La producción se organizó en un eje diacrónico: en el tiempo pasado analizamos las dificultades y los desafíos que ya se venían perfilando sobre el sector, puntualizamos todos los aspectos que hicieron a la continuidad de la función educadora de la Universidad, y por último trazamos algunos desafíos que vendrán.

Nuestro análisis se articuló con relación con la dimensión institucional de los cambios y esto nos permitió evidenciar algunos virajes en las articulaciones que se producen al interior de las universidades. Esas articulaciones han promovido por lo pronto vínculos mucho más dinámicos y estrechos de relación y de colaboración. Tempranamente señalamos que la mayor parte de dichas prácticas se ordenaron, jerarquizaron y establecieron para sostener la función educadora de la Universidad. La articulación de sintaxis la podemos evidenciar en el modelo de gobernanza y de planeamiento, la cultura institucional, el modelo de regulación y las estrategias.

Entendemos por prácticas de gestión a experiencias interactivas que contribuyen al cumplimiento de las funciones sustantivas y definen el perfil que cada organización detenta. Abarcan

¹⁶ Concepto traído de Carlos Pérez Rasetti (2010); se trata de significantes que construyen sentidos y permiten leerlos, pero no los determinan. Una misma configuración puede producir sentidos diferentes en el contexto de políticas que difieren en sus objetivos. Hace referencia al orden y la relación de las prácticas de gestión que se despliegan, así como las funciones que cumplen.

tanto lo implícito como lo explícito, es decir, estructuras y normas sancionadas, pero también acciones concretas, modos de resolución de las contingencias cotidianas que se despliegan a partir de diferentes historias institucionales, de la forma en que realizan la división del trabajo y el modo en que se estructuran los campos disciplinarios.

En este sentido, este trabajo tiene pretensiones que desbordan el espacio actual y nos exigirá en el futuro pensar respecto de los cambios: los alcances que tuvieron, sus objetivos y las dimensiones sobre los que se desplegaron, las estrategias y los contenidos sobre los que se plantearon, los actores y sectores que intervinieron y las funciones comprometidas, el tiempo en que se desplegaron y el carácter de su estructuración.

Este trabajo nos permitió desarrollar nuevas preguntas que conformarán nuevos supuestos de partida para nuevas investigaciones, como, por ejemplo, cómo la influencia de la compulsión al trabajo remoto ha operado cambios en las prácticas de gestión y si estos han provocado otros de orden superior, en los modelos de gobernanza universitaria. De esta forma, este último interrogante nos abre nuevas interpelaciones, acerca de si estos cambios son coyunturales o vinieron para quedarse.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baquero, R. y Terigi, F. (1996). En búsqueda de una unidad de análisis del aprendizaje escolar. *Revista Apuntes. Dossier Apuntes pedagógicos*, 9-22.

Clark, B. R. (1991). *El sistema de educación superior: una visión comparativa de la organización académica*. Universidad Autónoma Metropolitana–Azcapotzalco. México: Editorial Nueva Imagen.

Comisión de Mejoramiento de la Educación Superior. (2001). *Informe de la Comisión de Mejoramiento de la Educación Superior*. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

Fernández Lamarra, N. (2018). *La Educación Superior Universitaria Argentina*. Situación actual en el contexto regional. Buenos Aires. UNTREF.

García de Fanelli, A. (1996). La reforma de la educación superior en Argentina: entre el mercado, la regulación estatal y la lógica de las instituciones. *Revista Paraguaya de Sociología*, 33 (71-104).

García de Fanelli, A. (2012). Acreditación de la calidad y financiamiento: Potenciando el cambio universitario vía fondos no competitivos de mejora. *Education Policy Analysis Archives*, 20 (22).

IESAL UNESCO. (2018). *Declaración de la CRES 2018*. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1ipalv-U9v2-kfAY40CEqax9P_9eS8skd/view

Krotsch P., (Org.). (2002). *La universidad cautiva. Legados, marcas y horizontes*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones al Margen.

Marquis, C. (Comp.). (2004). *La agenda Universitaria. Propuestas de políticas públicas para la Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Palermo.

Santin, S. y Chiaradonna, C. (2021). COVID-19 y Educación Superior: "cambios de la gestión". *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 218–238.

Mollis, M. (2008). Las reformas de la educación superior en Argentina para el nuevo milenio. *Avaliação*, 13 (2), 509-32.

Naciones Unidas. (2018). *Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinement_Spa.pdf

Pugliese, J. C. (2003). *Políticas de Estado para la Universidad Argentina*. Balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Secretaría de Políticas Universitarias.

Pérez Rasetti, C. (2010). Evaluación y políticas públicas: los sentidos de la evaluación. *Revista Gestión Universitaria*, 3 (1) Recuperado de http://www.gestuniv.com.ar/gu_07/v3n1a3.htm

Souza Santos, B. (2005). *La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. Ciudad de México, México: Miño y Dávila Editores.

Tyack, D. y Cuban, L. (2001). *En busca de la utopía. Un siglo de reformas de las escuelas públicas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Villanueva, E. (2018) *Universidad y Nación. Asignaturas pendientes*. Buenos Aires. Editorial UNAJ.

Sobre las autoras

Silvina Santin es Licenciada en Educación por la Universidad Nacional de Quilmes. Es Magister en Políticas y Administración de la Educación, Especialista en Gestión y Evaluación de Instituciones Educativas y actualmente cursa el Doctorado en Política y Gestión de la Educación Superior en la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Es docente de grado y posgrado de la Universidad Nacional de Quilmes. Autora de numerosos artículos, capítulos y ponencias en temas de su especialidad en Seminarios y Congresos Nacionales e Internacionales en el país y en el extranjero. Ha participado en proyectos acreditados de investigación y desarrollo. En la actualidad también se desempeña como Secretaria de la Comisión Directiva de la Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa Telescopi. Asimismo, se desempeña como Directora de Generación y Análisis de Información Institucional.

Carmen Chiaradonna es Contadora Pública por la Universidad de Buenos Aires. Tiene estudios superiores de posgrado como Mediador y actualmente es Maestranda en Administración Pública de la Universidad de Buenos Aires. Ha ejercido como Auditor Senior en aspectos relacionados con su área de especialidad en diversos organismos del estado e instituciones privadas y con el Sector No Financiero del Cuerpo de Auditores y Consultores de la Auditoría General de la Nación. Tiene vasta experiencia como profesional en su área de especialidad en diversas compañías privadas, ejerciendo como gerente, consultora, auditora y perito contable. Ha participado en numerosos Seminarios y Congresos Nacionales e Internacionales en el país y en el extranjero. Actualmente ejerce como Secretaria Administrativa en la Universidad Nacional de Quilmes y Coordina la Red Telescopi, Nodo Argentina. Ha ejercido como docente en su área disciplinar en la Universidad del Salvador.

Santin, S. y Chiaradonna, C. (2021). COVID-19 y Educación Superior: "cambios de la gestión". *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 218-238.

ANEXO 1: ENCUESTA

COVID-19 y Educación Superior Cuestionario

A. Información general

* Nombre de la Institución:

Dependencia: Pública/ Privada

* Provincia

* Posición que ocupa:

B. Evaluación general del impacto de COVID-19 en su institución

1) ¿Cómo ha afectado su institución el COVID-19?

En nuestra institución es inusual.

Por la propagación en nuestra comunidad hemos tomado medidas especiales para evitar la propagación de COVID-19.

En nuestra institución es casi inusual, pero se han introducido medidas de contención para evitar la propagación de COVID-19

Nuestra institución está parcialmente abierta, con interrupción de actividades.

Todas las actividades se han detenido y la institución está completamente cerrada.

2) ¿Tiene infraestructura para comunicarse fácilmente con los estudiantes (y otros miembros del personal) para las actualizaciones y obtener información sobre la evolución del Covid-19 en su Institución?

Sí

No

Ns /Nc

¿Con qué cuenta con frecuencia?

Diaria

Semanal

Mensual

Santin, S. y Chiaradonna, C. (2021). COVID-19 y Educación Superior: "cambios de la gestión". *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 218–238.

3) ¿Cree usted que el COVID-19 será un impedimento para obtener, en este año escolar, los niveles de desarrollo que venían alcanzando?

No

Sí

4) ¿Ha sido la Universidad fuente de consulta (miembros de su administración y/o unidades académicas) por parte de la administración pública nacional, provincial o local como fuente de aporte en el contexto de las políticas públicas relacionadas con el COVID-19?

Sí

No

Ns /Nc

5) Su institución: ¿ha recibido algún tipo de colaboración por parte de autoridades nacionales, provinciales o locales de educación u otras carteras con respecto a la interrupción académica producto del COVID-19?

Sí

No

Ns /Nc

6) ¿Recibe apoyo de otras instituciones/organizaciones con respecto a la interrupción académica causada por el COVID-19?

Apoyo para el desarrollo regular de la actividad académica.

Apoyo y asesoramiento para la puesta en marcha de planes de contingencia.

Orientación ante la emergencia sanitaria.

Otros (especifique):

7) Su institución: ¿ofrece algún tipo de colaboración a otras instituciones/organizaciones con relación a la interrupción académica causada por el COVID-19?

Apoyo para el desarrollo regular de la actividad académica.

Apoyo y asesoramiento para la puesta en marcha de planes de contingencia.

Orientación ante la emergencia sanitaria.

Otros (especifique):

8) ¿Ha afectado el COVID-19 a sus asociaciones con otras instituciones?

No

Sí

Santin, S. y Chiaradonna, C. (2021). COVID-19 y Educación Superior: "cambios de la gestión". *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 218–238.

8.1) ¿Cómo ha afectado el COVID-19 a sus asociaciones?

Nos ajustamos, teníamos que concentrar los recursos en temas locales.

Las fortaleció, coordinamos nuestros esfuerzos para responder a COVID-19.

Creamos nuevas oportunidades con instituciones asociadas (por ejemplo: movilidad virtual, recursos compartidos, etc.

Ns /Nc

C. Enseñanza y aprendizaje

9) ¿Cómo ha afectado el COVID-19 la enseñanza y el aprendizaje?

No se ha visto afectada la enseñanza en el aula.

Ha sido reemplazada por la enseñanza a distancia y el aprendizaje.

Actualmente, las actividades se suspenden pero la institución está trabajando en soluciones de desarrollo para continuar la enseñanza y el aprendizaje, a través de medios digitales de autoaprendizaje.

La enseñanza ha sido cancelada.

10) ¿Ha habido algún impacto de COVID-19 en el desarrollo regular de las clases?

Sí

No

Ns /Nc

10.1) ¿Cómo?

Mayores índices de abandono.

Mayores índices de ausentismo.

Falta de conectividad.

Falta de equipamiento.

Otras: especificar.

11) ¿Qué impacto ha tenido el COVID-19 en el nivel de respuesta y participación estudiantil?

Los estudiantes están respondiendo de modo habitual.

Nuestros estudiantes están respondiendo con menor asiduidad que de costumbre.

Los estudiantes han interrumpido en un número considerable sus programas de estudio.

La mayor parte de las propuestas pedagógicas han tenido una merma considerable de estudiantes.

Se han cancelado algunas actividades académicas por falta de demanda estudiantil.

Santin, S. y Chiaradonna, C. (2021). COVID-19 y Educación Superior: "cambios de la gestión". *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 218–238.

12) ¿Han desarrollado planes de contingencia?

No.

Sí, respondiendo al contexto local.

Sí, respondiendo al contexto regional más amplio.

Sí, respecto de los problemas que presenta nuestra institución.

Con qué tipo de herramienta o estrategia: descríbala brevemente.

13) ¿Espera poder llevar a cabo las evaluaciones previstas para este ciclo lectivo?

Sí, como es usual.

Sí, pero a través de nuevas medidas.

Sí, pero solo en parte, de alguna manera otras se han pospuesto.

No, la mayoría de las instancias de evaluación están en riesgo de ser pospuestas.

No.

Ns/Nc

D. Gobierno y gestión

14) ¿Ha afectado COVID-19 las instancias de gobierno y gestión de su institución?

No

Sí

Ns /Nc

15) ¿Cómo ha afectado el COVID- 19 las instancias de gobierno y gestión de su institución?

Se han cancelado las actividades.

Solo las instancias presenciales que se han reemplazado por conferencias y actividades en línea.

No se ha cancelado y siguen desarrollándose con normalidad.

E. Investigación y Extensión

16) ¿Ha afectado el COVID-19 a la investigación de su institución?

No

Sí

Ns /Nc

Santin, S. y Chiaradonna, C. (2021). COVID-19 y Educación Superior: "cambios de la gestión". *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 218–238.

16.1) ¿Cómo ha afectado el COVID-19 a la investigación en su institución?

Se han cancelado las actividades.

Solo las conferencias y actividades de divulgación de la investigación científica se han cancelado.

Se han cancelado los viajes internacionales/nacionales.

Los programas y proyectos de investigación científica están en peligro de no ser completados con éxito.

Toda la investigación científica que involucra la preespecialidad ha detenido su desarrollo.

No se ha cancelado sigue y desarrollándose con normalidad.

Sigue desarrollándose con las respectivas adecuaciones.

17) ¿Ha afectado el COVID-19 a la extensión de su institución?

No

Sí

Ns /Nc

17.1) ¿Cómo ha afectado el COVID-19 a la extensión en su institución?

Se han cancelado las actividades.

Solo las conferencias y actividades de divulgación en territorio se han cancelado.

Se han cancelado los viajes internacionales/nacionales.

Los programas y proyectos están en peligro de no ser completados con éxito.

Todas las actividades que involucra la preespecialidad han detenido su desarrollo.

No se ha cancelado y siguen desarrollándose con normalidad.

Sigue desarrollándose con las respectivas adecuaciones.

18) ¿Su institución está involucrada en la investigación de COVID-19?

No

Sí

Ns /Nc

F. Impacto futuro de COVID-19

19) ¿Qué consecuencias nos deja la pandemia para la gestión de las instituciones?

20) En su región, ¿cuál es el mayor desafío que su institución ha recibido a la luz del COVID-19?

21) En su región, ¿cuál es la mayor oportunidad y el cambio que cree que impactará en su institución en el futuro?