

Dossier: nueva normalidad
en la educación superior

LIDERAZGO Y OPORTUNIDADES PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR SOSTENIBLE TRAS LA PANDEMIA¹

Santiago Acosta

Doctor en Filología y profesor principal de Literatura Hispanoamericana en la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador). Su área de trabajo académico es la literatura hispanoamericana. Es rector de la UTPL y director ejecutivo de CALED (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Calidad en Educación Superior a Distancia).

sacosta@utpl.edu.ec

Muchos profesores emprendieron innovaciones didácticas, y en general los docentes universitarios tuvieron que utilizar herramientas digitales y desenvolverse en entornos virtuales que nunca antes habían formado parte de su ejercicio profesional de forma tan predominante. Los gestores académicos, a su vez, se han dado cuenta de que la educación virtual, en la medida en que lo decidan, tendrá que desempeñar un papel cada vez más significativo en la enseñanza y el aprendizaje; esto se dará, seguramente, y de forma inicial, en formatos híbridos, y todo ello redundará en un crecimiento impetuoso de las modalidades no presenciales de educación. En las páginas que siguen se propo-

¹ Este artículo está basado en un capítulo de mayor extensión escrito por el autor: Leadership and opportunities for sustainable higher education vis-à-vis the pandemic. In S. Bergan, T. Gallagher, I. Harkavy, R. Munck, & H. van't Land (Eds.), Higher education's response to the COVID-19 pandemic: Building a sustainable and democratic future (pp. 67–78). Council of Europe.

ne reflexionar sobre el papel que el liderazgo, la sostenibilidad, la vinculación social y los valores tendrán en la educación post-COVID, no sin antes perfilar brevemente factores adversos y favorables.

Algunos perjuicios de la pandemia

Entre las consecuencias desfavorables que la emergencia trajo a la educación superior, dos parecen las más relevantes: el desconcierto educativo y el peligro de desprestigio de la educación virtual.

Respecto al desorden que la pandemia ha provocado en las actividades educativas, resulta relevante destacar que la crisis ha exacerbado la brecha digital y ha dejado en evidencia la escasa conectividad de las comunidades marginales. Los Estados deberán tomar medidas inmediatas para paliar esta situación. Según UNESCO-IESALC (2020), 23.4 millones de universitarios de América Latina se vieron obligados a seguir estudiando en casa, en condiciones a veces muy primarias y con secuelas de orden psicológico.

Mucho más preocupante, por duradera, parece la segunda consecuencia: la desvirtuación que ante los docentes y estudiantes han sufrido las modalidades no presenciales, a las que se referirá indistintamente como “a distancia”, “virtual”, “digital” o “en línea”, sin detenerse en los matices semánticos que las diferencian. El traslado a entornos digitales de la enseñanza presencial se hizo sin planificación ni diseño pedagógico mínimo, sin recursos adaptados al ámbito virtual, ni enfoques pedagógicos y estrategias de evaluación pensados para la virtualidad. La herramienta básica fue la videoconferencia, en la que la clase virtual sustituyó, con todos los inconvenientes, a la presencial, de forma expositiva y unidireccional. Los estudiantes y profesores han podido asumir, erróneamente, que esta abrupta experiencia educativa es la educación en línea. Es fácil colegir que todos los inconvenientes y dificultades que docentes y educandos han sufrido en esta educación de emergencia se los endosen, indebidamente, a la educación a distancia.

Si, por otro lado, esta limitada experiencia de educación remota la tomaran los académicos como referente para, con algunos retoques, elaborar futuros proyectos de educación a distancia, se puede deducir que la calidad de esa posible oferta y el prestigio de la educación virtual quedarán, en mayor o menor medida, lesionados.

Factores de oportunidad

No obstante los inconvenientes provocados por la emergencia sanitaria, no cabe duda de que se han abierto espacios de oportunidad. La crisis ha proporcionado la coyuntura ideal para repensar la educación con centro en la persona humana, ya que la emergencia ha evidenciado una crisis de valores, a la que se referirá más adelante.

Además, la universidad se ha reivindicado ante la sociedad con la generación de conocimiento científico sobre la enfermedad, así como con acciones de ayuda social que partieron de la comunidad académica. La opinión pública y los gobiernos han revalorizado la investigación en las universidades; y tanto la sociedad como los gestores universitarios han tomado conciencia de la necesidad de avanzar en la digitalización de la educación.

La clave está en los liderazgos universitarios

Si se espera que las adversidades educativas provocadas por la pandemia dejen algún saldo positivo, son los líderes universitarios los que deben marcar la diferencia. Por eso, es inevitable partir de una apelación a los líderes. Es imprescindible tomar la iniciativa para configurar la nueva educación superior tras la pandemia, en un marco de sostenibilidad que se ha vuelto más dramático tras la crisis. Los líderes no pueden permanecer indiferentes ante la necesidad de transformar sus instituciones. Resulta sintomático que la preocupación de no pocos dirigentes universitarios quede cifrada únicamente en recuperar la presencialidad, como si la pandemia hubiera sido un paréntesis superado para siempre.

Un líder debe combinar las siguientes acciones: reflexionar, dialogar, movilizar, tomar decisiones, todo ello sin apresuramientos, pero sin perder el sentido de urgencia. ¿Qué planteamientos deben hacerse los dirigentes universitarios en estos tiempos de superación de la crisis? Se apuntan algunos a continuación, derivados de las reflexiones realizadas:

- *Rehumanizar la educación y rearmarse éticamente:* La crisis ha puesto al descubierto anomalías de raíz ética: falta de transparencia en la gestión de la pandemia, fanatismo, manipulación de la información, corruptelas, entre otras. La educación tiene que abordar la formación integral del ser humano

como persona, como ciudadano local y global. Se trata de enseñar a vivir y convivir, de humanizar la sociedad.

- *Tomar partido frente a la transformación digital:* Durante la emergencia sanitaria hubo una inmersión completa en el aprendizaje digital. El futuro de la educación, aún de la presencial, no puede ser el mismo. La hibridación de modos de aprendizaje es el futuro. La innovación educativa ha de institucionalizarse, poniendo como centro al estudiante.
- *Optar por la calidad:* La transición brusca al aprendizaje remoto de emergencia ha dejado al descubierto un déficit de calidad educativa, una falta de habilidad en el ámbito digital, un bajo perfil competencial en las destrezas digitales por parte de los profesores. Las universidades han de invertir en la formación pedagógica de los docentes. Las agencias de calidad deben actualizarse y profesionalizarse en el aseguramiento de calidad enfocado en la educación a distancia. Que el aseguramiento de la calidad no ahogue la innovación y la transformación educativas.
- *Impactar en el territorio:* Las respuestas dadas por las universidades en la situación de excepción educativa han estado marcadas por las necesidades y características de cada contexto social y geográfico. El compromiso social universitario pasa por ayudar al desarrollo de los territorios, para lo cual resultan claves los proyectos enmarcados en la gestión de ciudades y territorios inteligentes.
- *Decidirse por la sostenibilidad:* Educar para el desarrollo sostenible es garantizar el futuro. El enfoque de sostenibilidad ayuda a la propia sostenibilidad institucional, porque la universidad debe educar para el compromiso, el cambio y la transformación de la realidad, sin los cuales pierde parte de su razón de ser.
- *Influir en políticas públicas:* La hiperregulación de los marcos educativos es un obstáculo para la gestión de los riesgos, cada vez más frecuentes. Urge flexibilizar la normativa y articular políticas públicas que impulsen la diversidad institucional y la autonomía universitaria.

- *Consolidar alianzas interuniversitarias:* La misma cooperación que ha sido fundamental para la conformación de redes de acción en la lucha contra la pandemia o el apoyo a la educación debe mantenerse e incrementarse. Las universidades son instituciones indispensables en la tarea de crear tejido social, fomentar la confianza y el compromiso por el desarrollo sostenible.
- *Alcanzar a públicos cada vez mayores:* Las herramientas digitales han creado grandes foros de debate y discusión, que han convocado a públicos de todos los rincones del mundo. La voz de los académicos tiene que seguir escuchándose para orientar a la sociedad. Los universitarios tienen la tarea de forjar opinión pública, fomentar la innovación social y trazar caminos de cooperación con el mundo empresarial.
- *Fomentar el liderazgo compartido:* Han surgido nuevos liderazgos en las comunidades universitarias. Los líderes forjados en la crisis no pueden desaparecer cuando se recupere la normalidad completa. Se necesita un liderazgo compartido, un protagonismo más amplio de profesores y estudiantes comprometidos por el cambio.
- *Apostar por el emprendimiento y la innovación:* Una universidad que haga suya la innovación institucional, educativa, social y productiva, estará preparada para sobreponerse a las adversidades. La que no, caerá en la irrelevancia.

En su conjunto, las ideas expuestas arriba sugieren que las universidades deben elegir si quedan al margen o ayudan, más bien, a forjar el futuro. Tienen la masa crítica para hacer lo segundo, y de las filas de sus profesores y gestores han de constituirse los líderes que, con su determinación y visión prospectiva, exploten el enorme potencial que las universidades tienen para ofrecer una educación que contribuya al bien público en sociedades más libres, tolerantes y democráticas.