

Cambio institucional

CUATRO CAMBIOS QUE SE AVECINAN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA NORMALIDAD

Carmen Monsalvo Amaris

Asistente de Investigación, Instituto de Estudios en
Educación de la Universidad del Norte, Colombia.

clmonsalvo@uninorte.edu.co

Juan David Parra

Profesor asistente en Educación, Instituto de Estudios en
Educación de la Universidad del Norte, Colombia.

jparrad@uninorte.edu.co

La noción de *nueva normalidad*, acuñada por diferentes comentaristas tras la incidencia de la pandemia COVID-19 en diferentes sectores de la sociedad, indica la necesidad de readaptar nuestra cotidianidad a un contexto de alta incertidumbre. La educación y las instituciones educativas no fueron la excepción; en un escenario post-COVID se abre el debate sobre retos pasados, presentes y futuros del liderazgo en dicho sector. Es por tanto fundamental estudiar el abordaje que los líderes, en sus contextos educativos particulares, le han dado a esta *nueva normalidad*. Por esta razón realizamos un sondeo virtual de carác-

ter exploratorio al que respondieron 50 directivos docentes de diversas instituciones de educación superior (IES) en Colombia (N=38) y otros países América Latina.

El diseño del instrumento de consulta se realizó con base en el fundamento teórico y los hallazgos de [una indagación similar](#) liderada por investigadores de la Universidad de Bristol, en Inglaterra, y que abarcó líderes de IES en Australia, Irlanda, Sur África y el Reino Unido. De un lado, se permitió a participantes valorar, usando una escala de Likert, su nivel acuerdo o desacuerdo respecto a algunas premisas (fundamentadas en los referentes consultados) sobre posibles retos en la administración y el liderazgo en la educación superior consecuencia de la situación de *nueva normalidad* (y que mencionaremos a continuación). En cada caso, se le dio la posibilidad a los consultados de justificar sus respuestas (en forma de respuestas cortas), lo que nos permitió también obtener información cualitativa para profundizar en el porqué de las tendencias cuantitativas identificadas. El resto del artículo hace una síntesis de los resultados obtenidos, motivado más por el interés de proponer estos como temas de debate y reflexión, que de presentar evidencia robusta de la temática abordada.

¿Fortalecer relaciones con los vecinos cercanos o con los lejanos?

Una reflexión desatada por la emergencia sanitaria, y que obligó a plantear esquemas de educación remota, fue la de la relación entre instituciones de educación superior y las poblaciones que generalmente atiende, o podría atender, con su oferta educativa. Al consultarles a los participantes sobre la necesidad de fortalecer (aún más que en el pasado) los vínculos con las poblaciones y comunidades geográficamente cercanas/lejanas a sus zonas de ubicación e incidencia, observamos que en mayor medida consideran imperativo que las IES se conecten con las necesidades y expectativas de poblaciones lejanas puesto que, según algunos de ellos, en la nueva normalidad las fronteras se expanden y se trascienden los límites de la educación presencial (ver Figura 1).

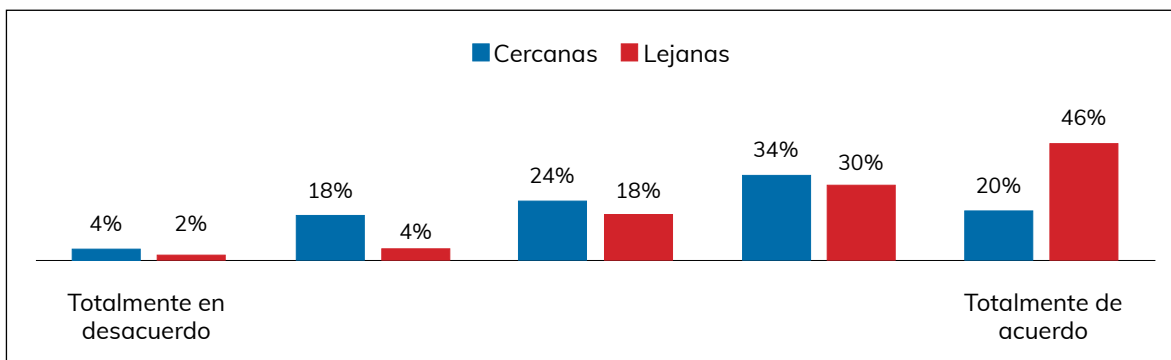


Figura 1. La nueva normalidad exige a las instituciones de educación superior fortalecer (AÚN MÁS que en el pasado) vínculos con poblaciones y comunidades geográficamente CERCANAS/LEJANAS a sus zonas de ubicación o incidencia.

Nota. Este gráfico consigna resultados de dos preguntas que se hicieron por separado (una sobre relaciones con instituciones cercanas y la segunda frente a poblaciones geográficamente lejanas).

Es decir, la mayoría de los participantes consideran que en este contexto hay mayores oportunidades para llegar a nuevas audiencias y mercados. En palabras de una de las personas consultadas *“Las fronteras se expanden y no hay límites que exige el esquema de atención exclusivamente presencial”*. Sin embargo, lo anterior contrasta con la opinión de algunos otros consultados. Por ejemplo, otro participante aseguraba que *“...la pandemia nos ha generado mayor sensibilidad de las problemáticas comunitarias y la forma como las IES pueden incidir en ellas”*. También señalaron que ante la nueva normalidad se pone en evidencia la necesidad de mejorar el servicio que ya ofrecen a comunidades circundantes respecto a las modalidades de enseñanza.

¿Replantear acuerdos básicos de trabajo y colaboración?

La nueva normalidad también suscitó reflexiones y preocupaciones en cuanto a la incidencia de la pandemia en el planteamiento de cambios administrativos y/o de organización interna de IES. En este sentido, se les consultó a los participantes sobre qué tan de acuerdo estaban con la necesidad de replantear los acuerdos básicos de trabajo y colaboración entre directivos, funcionarios administrativos y académicos para adaptarse a posibles retos futuros (ver Figura 2).

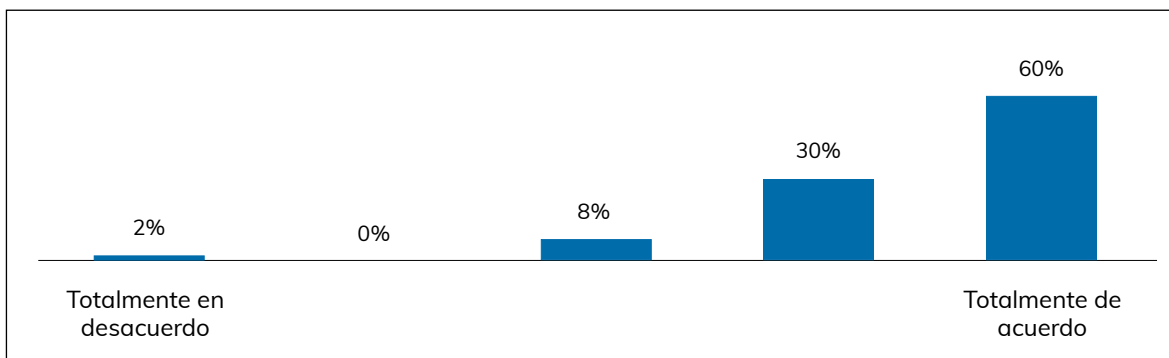


Figura 2. Ante la nueva normalidad se deben replantear de manera importante acuerdos básicos de trabajo y colaboración entre directivos, funcionarios administrativos y académicos vinculados a instituciones de educación superior.

En general, los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo con dicho replanteamiento. Algunos de ellos señalaron que la reconfiguración de este tipo de acuerdos es sumamente necesario si se quiere entregar un mejor servicio educativo. Otros mencionaron algunos aspectos en los que consideran que debe centrarse esa reflexión, entre ellos, la claridad sobre las condiciones laborales en la modalidad remota (ej. contratos, horarios de trabajo, etc.). Por otra parte, algunos participantes consideran que en este escenario deben repensarse y reajustarse los canales de comunicación entre los miembros de las IES con el objetivo de fortalecer las relaciones e interacciones al interior de las instituciones.

En esta misma línea, algunas de las personas consultadas manifestaron que la nueva normalidad en el contexto educativo invita a reflexionar no solo sobre lo académico sino también sobre asuntos de carácter administrativo relativos a procesos burocráticos, metas y objetivos institucionales, eficiencia, sostenibilidad financiera, etc. Esto implicaría, en voz de una de las personas consultadas *“Dejar de trabajar en silos, promover resultados relevantes para la institución y para la comunidad. Es necesario contar con estructuras de gobernanza, [un] modelo financiero, sustentabilidad e indicadores que reflejen metas y avances de manera clara”*.

Repensar perfiles y capacidades de los líderes

Al menos la mitad de los participantes se declaró totalmente de acuerdo con la importancia de repensar el sentido y significado del liderazgo educativo en este contexto particular (ver Figura 3). Para este grupo de participantes, los líderes de las IES

en la nueva normalidad educativa deben caracterizarse por ser innovadores, vanguardistas, contar con capacidad de adaptación, competencias gerenciales y digitales combinadas con una preparación académica idónea que les permita hacer frente a las distintas eventualidades que puedan presentarse. En palabras de una persona consultada, *“será necesario tener mayores habilidades en la gestión de los recursos tecnológicos y habilidades para liderar el cambio.”*

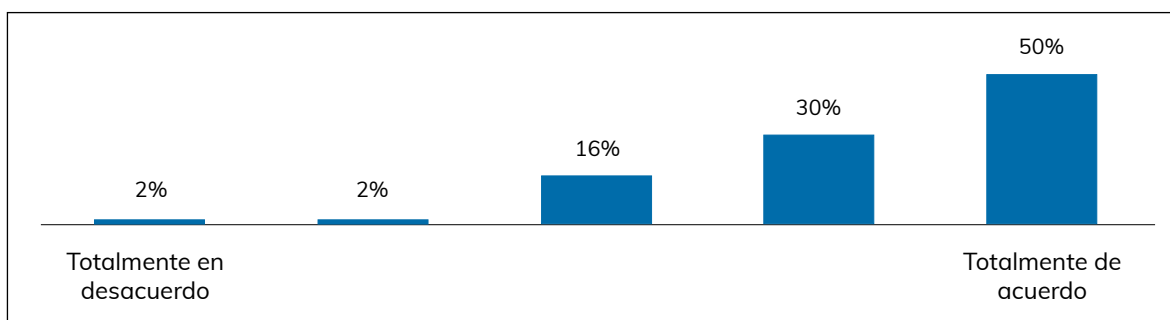


Figura 3. Para enfrentar los retos de liderazgo que supone la nueva normalidad, será importante repensar el perfil (ej. académico, profesional) y/o las habilidades/conocimientos de las personas a cargo de la dirección de instituciones de educación superior.

Es probable que los matices en las respuestas (que, en todo caso, tienden al nivel de total de acuerdo) puedan entenderse por diferencias (sutiles, quizás) respecto a cómo las personas consultadas entienden el concepto de perfil o habilidad. Por ejemplo, uno de los participantes manifestaba que *“más que el perfil, [debemos pensar en] la toma de conciencia acerca de su rol específico (...) del desarrollo de acciones comunicativas para el desempeño de su liderazgo académico y ético y para el logro de consensos sólidos (...) [para] ejercer un liderazgo compartido y distribuido”*. A lo mejor esta persona tenía en mente otros términos clave como, por ejemplo, compromiso, o resignificación del cargo que, igualmente, respalda la noción general de que existe una necesidad de reflexionar sobre las implicaciones emergentes de repensar lo que se espera del liderazgo en la educación superior.

¿Grandes cambios en la planeación académica y administrativa de las IES?

Finalmente, se indagó sobre las metodologías híbridas de enseñanza como forma de adaptación a los retos de la nueva normalidad. Para esto se preguntó a los participantes si consideran que la planeación académica y administrativa en las instituciones de

educación superior debería ser muy diferente a la que se venía implementando antes de la pandemia. Frente a ello (ver Figura 4), un alto porcentaje consideró que dicha planeación debe ser distinta porque requerirá contemplar recursos digitales sobre los que debe haber capacitación. Como lo ilustra la respuesta de seguimiento de uno de los participantes *“es necesario incorporar a la planeación académica y administrativa los factores como inversión y capacitación en tecnología. [Es importante contemplar] estrategias didácticas que promuevan el aprendizaje en línea, capacitación a los docentes para la enseñanza híbrida. Replantear formas de evaluación.”*

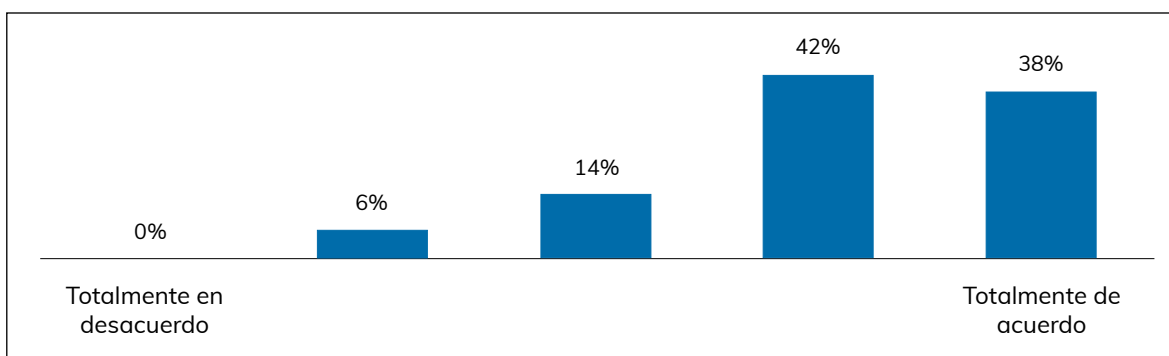


Figura 4. La adaptación a las nuevas tendencias en metodologías híbridas de enseñanza (...) implicará realizar una planeación académica y administrativa en las instituciones de educación superior MUY DIFERENTE a la que se venía haciendo antes de la pandemia.

Otro grupo de participantes, aunque minoritario, manifestó que desde antes de la pandemia implementaban este tipo de metodologías en sus instituciones y han capacitado a sus miembros para su uso eficaz. Por lo tanto, no consideran necesario introducir cambios drásticos en la planeación administrativa y académica. Si bien estas voces no reflejan la necesidad de un cambio, si afianzan una tendencia hacia modos de virtualización de la enseñanza, que parece ser algo ineludible en los próximos años.

También le puede interesar:

DOSSIER: NUEVA NORMALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

[La educación superior de la pre y pospandemia en América Latina y el Caribe](#)

INTERNACIONALIZACIÓN

[El reto de adaptar los consorcios y las redes universitarias a la nueva normalidad](#)