

## ESTRATEGÍAS DIDÁCTICAS

## ¿Qué universidad después de la pandemia?

POR **EDUARDO SÁNCHEZ MARTÍNEZ**  
*Ex Rector de la Universidad Blas Pascal*  
*Profesor de posgrado en universidades públicas y privadas*  
*Consultor en asuntos de educación superior*

Jueves, 8 de julio de 2021



Eduardo Sánchez Martínez

La pandemia del Covid-19 ha sido un enorme desafío para la educación. La reacción inmediata, en todos los niveles, fue la de pasar, sin solución de continuidad ni preparación previa alguna, de la enseñanza presencial a la enseñanza *online*, o dicho con mayor precisión, a una enseñanza remota para navegar en la emergencia.

Para los niveles de enseñanza básica, si inicialmente pareció una salida sensata para no perder el año, hoy ya vemos que la ausencia de presencialidad ha tenido resultados por demás preocupantes, no sólo en términos de la necesaria socialización y de aprendizajes perdidos o nunca alcanzados, sino también de una profundización de las desigualdades como consecuencia de brechas digitales de las que no éramos tan conscientes, todo lo cual va dejando atrás a los más vulnerables, con enormes dificultades para poder reinsertarse y seguir.

En la enseñanza superior, y especialmente en la universidad, la solución encontrada tuvo un mérito indudable como es haber evitado la discontinuidad de las actividades académicas, si no fue con todos sus beneficios al menos con algunos importantes. Los daños que puede haber habido, no tienen en principio la magnitud que puede observarse en los alumnos de los niveles previos, lo cual no significa que todo haya andado sobre ruedas y que el resultado haya sido siempre positivo. Aunque no será fácil evaluar los resultados de la experiencia vivida, sobre todo en términos de aprendizajes realmente alcanzados porque antes tampoco los evaluábamos ni los conocíamos con alguna precisión, seguramente en el mediano y largo plazo se advertirán pérdidas como consecuencia de las crecientes desigualdades,

de la profundización de una recesión atroz y de expectativas y resiliencia en baja que no fortalecen la motivación que se requiere para perseverar y persistir en el esfuerzo que supone todo proceso de formación seriamente concebido.

Con este panorama ante nuestros ojos, aquí tan burdamente resumido, ¿qué universidad tendremos una vez que la pandemia nos haya dejado en paz?

## Alternativas posibles para después de la pandemia

El escenario universitario del país no es para nada homogéneo, ya que hay una gran diversidad de instituciones universitarias: públicas y privadas; grandes, medianas y pequeñas; algunas selectivas y la mayoría masivas; tradicionales unas y más modernas en su concepción académica y en su gobernanza otras; sólo presenciales y también bimodales; con escasos recursos todas, pero algunas mejor financiadas que otras..., y se podría seguir. Esa diversidad nos anticipa que las opciones sobre el perfil institucional para después de la pandemia serán, muy probablemente, también diversas y variadas, como corresponde a una sociedad plural en las aspiraciones individuales, en las demandas del mercado de trabajo, en los requerimientos del Estado, y en las expectativas de la sociedad civil.

¿Seguiremos en la pospandemia que se avecina con la enseñanza *online* bastante elemental que venimos practicando, como tal vez sea la tentación de algunas instituciones, o volveremos apenas se pueda a la enseñanza presencial 'normal' tal como lo veníamos haciendo hasta antes de que se nos viniera encima la crisis sanitaria? La opción de continuar con esta virtualidad acotada que venimos ensayando en la emergencia, no parece tan descabellada en algunas instituciones o carreras que apenas si han incurrido e invertido en el uso de las nuevas tecnologías para mejorar los aprendizajes, vista la evidencia de que es posible hacerlo, de que tiene ventajas en términos de una cierta menor complejidad en su gestión cuando ya está en marcha, de que siguiendo la pauta de la enseñanza remota que venimos transitando no se requieren mayores inversiones, y del eventual apoyo de algunos docentes y estudiantes, atraídos por el beneficio no menor de poder enseñar o de inscribirse e intentar estudiar desde la comodidad del hogar, del estudio profesional o de la oficina... Y la alternativa de volver a lo conocido, a la enseñanza presencial de siempre, con las ventajas que muchos con razón le atribuyen, pero también con sus limitaciones, parece bastante lógica y posible. ¿Son sin embargo escenarios deseables, a los cuales debiéramos volver y trabajar para ello en la nueva etapa?

La enseñanza remota, tal como se ha dado en la experiencia que estamos aún viviendo, muestra debilidades manifiestas, que inicialmente se deben

en gran parte a la forma y urgencia con la que se debió adoptar. Como es bien sabido, tuvo que darse en un momento y un contexto en los que no fue posible diseñar, planificar ni gestionar de modo profesional y participativo su implantación y desarrollo; no se revisaron las bases del modelo de enseñanza que se venía utilizando en la modalidad presencial, mediado esta vez por una tecnología que fue sin duda clave, pero no la única clave como ocurre cuando se tienen en cuenta otros factores con los cuales debe hacer juego; tampoco fue posible encontrar y definir alguna posibilidad de hibridación con la modalidad presencial; ni preparar y capacitar a los profesores sobre la nueva forma de enseñanza que debían encarar, ni sobre la preparación de los materiales de estudio, ni sobre las estrategias de evaluación que requería la nueva modalidad. Pero todas estas debilidades y falencias, y seguramente otras, *no son, como a veces parece creerse, debilidades inherentes y necesarias de la buena enseñanza online.*

Y la alternativa de volver apenas se pueda a la enseñanza presencial de siempre, tal como lo veníamos haciendo antes de la turbulencia, es posiblemente la más simple y para muchos la mejor opción. Tiene, sin ninguna duda, un atractivo de primer orden, como es recuperar para la enseñanza universitaria ese rasgo tan propio de toda educación: la de ser, ante todo, *una experiencia social*, que la tecnología no ha podido hasta ahora suplantar ni sustituir. Cuando eso es posible, la interacción que se da entre el docente y sus alumnos, lo mismo que la de éstos con sus pares, adquiere una dinámica y una riqueza que la interactividad mediada por la tecnología no logra tampoco reemplazar. Y el desafío aquí es doble: porque las distancias impiden que todos puedan acceder a la enseñanza en el campus, y porque los tiempos requieren que la experiencia social de aprender vaya acompañada de recursos tecnológicos hoy disponibles que potencian significativamente la relación de aprendizaje. Cuando estos recursos no están, o están, pero no se los aprovecha como se podría, la experiencia social de aprender se empobrece notablemente, deja de atraer y motivar a alumnos que ya no aprenden como aprendían ayer quienes hoy les enseñan, con todas las implicaciones que esto tiene. Es por esa razón que volver a una enseñanza presencial empobrecida por la ausencia o el mal uso de apoyos tecnológicos que pueden enriquecerla, y muchas veces desactualizada en los contenidos a enseñar y en la forma de hacerlo, ya no parece ser una opción atractiva y eficaz para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los argumentos sobre las limitaciones de las dos alternativas comentadas, tal como se han dado, parecieran entonces sugerir que ni una ni otra, tomada cada una como alternativa exclusiva, son opciones deseables y recomendables para los tiempos que vienen, aunque son por supuesto parte de escenarios posibles y para nada descartables.

## Repensar el perfil de universidad

Cualquier ejercicio destinado a imaginar la enseñanza universitaria en la pospandemia, debiera partir, en mi opinión, de *un replanteo institucional de fondo* sobre las características que distinguirán a la modalidad de enseñanza por la que se ha optado, porque ello definirá, o redefinirá, el perfil de la universidad para enfrentar los desafíos que se avecinan, al menos por un tiempo, porque a más largo plazo es de prever que la distinción que hoy hacemos entre modalidades diversas no tendrá ya mucho sentido e irá por ello desapareciendo.

Aunque los arreglos pueden ser diversos, dentro de las modalidades conocidas como “universidad presencial”, “universidad virtual” y “universidad bimodal”, lo que probablemente más incidirá en la calidad de la enseñanza a ofrecer, y en consecuencia, en la calidad de la formación a lograr, sea la *estrategia de hibridación* que se adopte, así como su alcance, intensidad, conveniencia pedagógica, y momento o fase del proceso de formación en que se introduzca o trabaje en cada una de las modalidades.

Entiendo aquí por ‘hibridación’ la complementación y enriquecimiento mutuo de cada modalidad mediante la incorporación de tiempos, formas de enseñanza y otros elementos y recursos propios de la modalidad alternativa. Si se trata de la modalidad presencial, ello se traducirá en utilizar tan intensivamente como se considere conveniente y deseable, tiempos y recursos propios de la virtualidad. Inversamente, cuando se trate de la modalidad virtual, se buscará acompañarla con espacios de tiempo y formas de enseñanza propios de la presencialidad. El resultado, en ambos casos, será una modalidad *blended*, que mezcle virtuosamente componentes de las dos en vistas a una enseñanza más rica y adaptada a los procesos cognitivos y las formas de aprender de los jóvenes de la época. Ello exige tomar decisiones a partir de un trabajo de planeamiento de la enseñanza a nivel micro, que tenga en cuenta las características y exigencias de las distintas disciplinas o incluso de las distintas asignaturas o bloques de asignaturas. Existen varias estrategias de enseñanza híbrida, que cada institución debiera definir, adoptar o adaptar según sus objetivos y conveniencia.

Los arreglos institucionales necesarios para trabajar la hibridación no son sin embargo fáciles de instrumentar en todos los modelos. En el modelo de universidad presencial, el proceso de hibridación no debiera encontrar obstáculos insalvables, puesto que la condición de presencialidad de los estudiantes se da en este caso por descontada y la incorporación de recursos de enseñanza virtual destinados a complementar aquélla en parte ya existe, es totalmente factible y hay distintas alternativas a las que es posible recurrir. El desafío, sobre todo para las universidades con escaso desarrollo de la virtualidad, es por lo tanto incorporar este tipo de recursos tecnológi-

cos con una visión profesional amplia, integral, lo que supone entre otras cosas revisar la estrategia de enseñanza que se viene utilizando. Sin esto, incorporar simplemente más tecnología suele terminar confirmando las prácticas de enseñanza que se quieren cambiar.

En el modelo de universidad bimodal el proceso de hibridación es más complicado, porque la bimodalidad supone que la universidad ofrece carreras que se cursan presencialmente, donde por lo dicho no deberían presentarse mayores inconvenientes, y carreras que se cursan enteramente a distancia. En este caso, para los alumnos que viven relativamente cerca, la universidad puede organizar y ofrecer actividades para compartir momentos importantes de presencialidad, así como encuentros con pares y profesores que tienen sus actividades académicas en el campus. Distinto es el caso de los estudiantes que viven lejos, como los estudiantes internacionales o los que viven en provincias o lugares remotos, donde no hay, por ahora, muchas formas o alternativas de practicar el *blended learning*. Aun así, se pueden buscar aproximaciones, como incorporar tecnología que permita que las clases presenciales del campus sean seguidas, no solamente por estudiantes presenciales sino también por estudiantes distantes, aprovechando plenamente la clase del profesor, con sus explicaciones y sus acentos sobre lo que es más importante y lo que no, o sus recomendaciones para preparar los temas que suelen tener dificultades, así como otras ventajas de ese momento tan particular de “presencialidad virtual”. Empero, es plenamente legítimo que la alternativa de carreras enteramente a distancia exista (en universidades bimodales o solamente virtuales) siempre que los estándares de calidad establecidos por el sistema universitario y los que las propias instituciones deben tener si están efectivamente comprometidas con el aprendizaje de sus alumnos, sean razonablemente exigentes y se respeten debidamente. Esa alternativa cumple una función social y educativa de la mayor importancia, que de no existir dejaría a muchos estudiantes sin poder acceder y aprovechar la oportunidad de continuar sus estudios superiores.

En cualquier caso, para que el proceso de innovación que implica incorporar la hibridación en la enseñanza resulte exitoso, es bueno prestar atención a cada uno de los mensajes o lecciones que nos deja la experiencia de enseñanza *online* que estamos aún viviendo, aunque deriven en gran parte de su descuido u omisión. Esos mensajes parecen decir que para que las cosas salgan bien y el proceso de innovación/hibridación resulte exitoso, es siempre conveniente: (i) diseñar, planificar y gestionar de modo profesional y participativo su implantación y desarrollo; (ii) definir las bases del modelo de enseñanza que se adoptará, mediado por una tecnología apropiada capaz de darle el impulso necesario; (iii) preparar y capacitar a los profesores para que sean protagonistas activos y en lo posible comprometidos con el proceso de innovación; (iv) definir con cuidado y competencia profesional

las posibilidades y características de la hibridación en cada modalidad y carrera según la disciplina de que se trate; (v) prever con anticipación cómo se irá evaluando la experiencia en su ejecución y resultados; y (vi) no olvidar que hay brechas digitales que profundizan las desigualdades ya existentes, para las cuales es imperativo pensar y bregar para que se formulen y pongan en marcha políticas públicas de mitigación, para no dejar en el camino a muchos que por sí solos no tienen forma de evitarlas.

\*\*\*\*

El momento parece entonces propicio para repensar estructural y funcionalmente el perfil de cada universidad para encarar la nueva etapa que se avecina. Hará falta para ello un fuerte liderazgo institucional, un equipo profesional que acompañe, inversiones inevitables, y gran capacidad de comunicación para proponer una visión atractiva y posible del perfil de universidad que se busca, capaz de convocar y suscitar la adhesión de buena parte de la comunidad académica. Y harán falta, por supuesto, políticas públicas que acompañen, sean flexibles, apoyen e incentiven el trabajo institucional, respetando siempre su autonomía y su misión. -