

UNIVERSIDAD DE FLORES
**La transformación digital en UFLO en contexto de
aislamiento preventivo y obligatorio**

Ruth Fische,^{*} *Fabiana Grinsztajn,*^{**}
Mariana Fernandez,^{***} *Francisco Tassara,*^{****}
Valeria Odetti,^{*****} *Christian Kreber*^{*****}

Contextualización institucional y de situación covid 19

Resulta difícil imaginar nuestro mundo sin internet, la virtualidad es tan real en nuestra vida cotidiana como la realidad física o analógica. Este atravesamiento cambió nuestra percepción, alcance y comprensión de la realidad misma. Las repercusiones de semejante transformación global, que, sin muchas previsiones, impactaron en el SXX y la primera etapa del SXXI condujeron a lo que el italiano Alessandro Baricco llama una *humanidad aumentada*, Baricco (2019), concibiendo de este modo una nueva realidad que contiene a la vez a ambas, la virtual y la física.

Estos fenómenos atípicos, que podrían asimilarse a los descritos por Taleb (2011) como Cisnes Negros, se hacen presentes hoy, en un contexto de pandemia, y nos remiten a pensarnos y actuar en entornos de caos e incertidumbre.

La crisis sanitaria surgida por el COVID 19 sin dudas generó un punto de inflexión para la humanidad, que supone imaginar nuevos escenarios en todos los ámbitos de la vida, y por supuesto, también en la educación en todos sus niveles. Este desafío inconmensurable, implicó que de la noche a la mañana todas las instituciones educativas del país (y del mundo) debieran reconvertirse en forma acelerada.

* Rectora de la UFLO.

** Secretaria Académica de la UFLO.

*** Directora de Gestión de Personas de la UFLO.

**** Director de Gestión de Datos y Procesos de la UFLO.

***** Directora de EaD de la UFLO.

***** Vicerrector de la UFLO.

Se dejaron atrás las aulas de la presencialidad y en forma frenética aulas virtuales estallaron en la red, conectando a miles de estudiantes y docentes, en un intento de sostener la vinculación al interior de nuestras comunidades educativas y mantener activo un calendario académico 2020 iniciado o a punto de iniciarse, en una nueva modalidad, mediada exclusivamente por la tecnología, e impuesta por la emergencia sanitaria.

¿Estábamos preparados para este desafío?

La respuesta encontrará matices, pero en general debemos coincidir en que la disrupción impactó de lleno en nuestra concepción de “normalidad”

La crisis sanitaria se superará, pero el replanteo sobre la educación recién se inicia. El COVID 19 será recordado como esa experiencia traumática que nos llevó a reconsiderar nuestros modelos, nuestra organización, nuestra capacidad para colaborar, nuestras modalidades de gestionar, de aprender y enseñar, nuestra política de inclusión, nuestra infraestructura y nuestras formas de construir comunidad. Aún es muy reciente el impacto y las acciones desarrolladas para evaluar los resultados, pero podemos hacer una retrospectiva del proceso reciente, urge aprender rápido, para poder pensar el futuro, si aún se supone el futuro pueda ser anticipado, el desafío continúa y sigue siendo enorme.

Este panorama global encuentra a la UFLO definiendo líneas prioritarias de su Plan Desarrollo Institucional para el próximo sexenio. La Universidad transita en la actualidad un camino de cambio de paradigma, que replantea su modelo de gestión, su forma de evaluarse y ser evaluada, su organización interna como componentes de procesos de mejora continua. Quizás fue esta discusión, la reciente autoevaluación institucional y todos los pasos que se han ido dando en este camino, los que han permitido enfrentar esta crisis con herramientas conceptuales e instrumentales que facilitaron la adaptación y reconversión, como un gran laboratorio vivencial.

Todo sucede en tiempo presente.

Antecedentes UFLO en relación con transformación digital PDI

Aquello que en UFLO se denomina asiduamente un “proceso de transformación cultural y generacional” refiere a la incorporación sistemática, sostenida y progresiva de sucesivos ejercicios de planificación. El Planeamiento es entendido como instrumento de la cultura organizacional orientado a dotar de previsibilidad, responsabilidad compartida y objetivos comunes a todos los miembros que forman parte de esta comunidad, materializado en un Plan de Desarrollo Institucional PDI, que cada seis años se repiensa y renueva.

Este período de tiempo coincide con el espacio entre cada evaluación externa de CONEAU, la cual es utilizada como un insumo más en el proceso de construcción del PDI. El proceso es gestionado por dos unidades centralizadas Dirección de Planeamiento y Dirección de Evaluación, ambas con dependencia directa del Rectorado. Interviene una última instancia de aprobación en el ámbito del Consejo Superior de la Universidad completándose así el circuito de validaciones. Una característica que se debe añadir a este esquema de gobernanza y gestión, es la territorialidad sobre la cual UFLO desarrolla sus actividades. Con dos sedes regionales presenciales, distantes cada una de ellas a 1200 km, el trabajo remoto y los procesos de gestión mediados por la virtualidad (a modo de ejemplo circuitos cerrados de videoconferencias) constituyen una particularidad que ya acompaña a la Institución desde hace más de 20 años.

Descripción de políticas, estrategias y acciones

Primeras decisiones estratégicas

Apenas declarada la emergencia, se establece como política institucional garantizar el derecho a la educación superior, en condiciones que faciliten y propicien aprendizajes de calidad, aún en el marco del aislamiento preventivo y obligatorio, ajustando temporalmente al calendario académico previsto para 2020.

Este posicionamiento del Rectorado, consensuado en el Consejo Superior, permitió que la UFLO, de manera urgente, diseñara un conjunto de políticas y estrategias de flexibilización y adecuación de todas las instancias académicas y organizativas, contando para ello con tres condiciones fundamentales, a) un Sistema Integral de Gestión Académica SAC, con más de 25 de desarrollo y acceso remoto, b) una plataforma de comunicación e interacción comunitaria RedUFLO que data de 2018 y c) un Sistema Integral de Educación a Distancia SIED, validado por CONEAU en 2019.

Estas políticas reunidas en un Plan de Contingencias se orientaron a asegurar la inclusión educativa, de modo tal que ningún estudiante pierda la continuidad en sus estudios, asegurar la terminalidad de los estudiantes avanzados en condiciones de graduarse, brindar un acompañamiento integral a los equipos docentes y de gestión, y garantizar mediante la organización del trabajo remoto la gestión administrativa y operativa de procesos institucionales básicos, asegurar accesibilidad estableciendo una reducción

solidaria de los aranceles universitarios del 25% para los primeros dos meses y del 10% con programa de asistencia financiera para los siguientes.

Con estas premisas se organizó toda la institución de manera virtual en un tiempo record que a quince días de iniciado el periodo de aislamiento permitió:

- Garantizar la comunicación permanente con nuestros estudiantes.
- Brindar el apoyo socioafectivo, tecnológico y pedagógico necesario para continuar sus trayectos formativos.
- Priorizar la actividad de grado en una primera etapa, para dar lugar, una vez sostenido el aislamiento, a actividades de posgrado y formación continua.
- Asegurar un sistema de acompañamiento a los docentes.
- Administrar la organización de manera remota.

Desde una concepción de gestión proactiva, frente a la emergencia, se optó por focalizar la tarea en pos de convertir la universidad, que tiene un desarrollo de oferta académica con modalidad básicamente presencial, en una universidad virtualizada al menos, temporariamente. La transformación digital planteada en el PDI como objetivo a alcanzar en el mediano plazo, se constituyó en el programa sobresaliente del primer cuatrimestre 2020.

Fue necesario, en primer lugar, establecer medidas preventivas en el conjunto de la organización y, en segundo lugar, estar preparados para mantener la capacidad de continuar operando, manteniendo la seguridad, la salud y la confianza de toda la comunidad UFLO.

Gestión académico pedagógica y tecno-pedagógica

Desde el punto de vista tecno-pedagógico y con la experiencia previa de UFLO en materia de educación a distancia, se tomaron las siguientes decisiones:

Utilizar el campus virtual plataforma moodle a través de sus aulas EVA (Entornos Virtuales de Aprendizaje) con el fin de que cada asignatura del total de las carreras de grado (13 carreras de modalidad presencial) tuvieran disponible, desde el inicio del calendario académico, su entorno de trabajo virtual. La UFLO ya disponía de aulas EVA para un conjunto de asignaturas de carreras presenciales, las mismas se constituían como aulas de apoyo a la presencialidad. Asimismo, y desde el año 2019, se inició un proceso de virtualización que pretendía en 2020 alcanzar el 30 % de todas

las carreras de grado. Por lo tanto, aproximadamente entre un 10% y un 15% de las asignaturas de cada carrera ya contaba con entornos EVA para el dictado 100% de la asignatura en forma virtual, lo que ayudó al proceso de virtualización acelerado.

La UFLO acreditó su Sistema de Educación a Distancia (SIED) ante CONEAU en el 2019. El equipo de EaD realizó de manera vertiginosa una tarea de gestión de las aulas virtuales con el fin de facilitar a los equipos directivos y docentes de todas las carreras de grado el inicio de clases.

En 2019 se diseñó una *Sala de profesores virtual*, cuyo propósito era asegurar un espacio de intercambio y formación docente permanente, este entorno virtual se constituyó muy rápidamente en una comunidad de aprendizaje docente en 2020. En dicho espacio virtual se incorporó un Kit de materiales de orientación, tutoriales y recomendaciones para los docentes. Se habilitó, a su vez, un grupo cerrado de Facebook con el fin de remitir dudas, preguntas, consultas y ofrecer asesoramiento en línea al equipo docente UFLO de manera ágil.

Se centralizó la gestión de salas de videoconferencia mediante la plataforma Zoom, en una primera etapa, la cual había sido contratada en 2019 por UFLO, fundamentalmente para el desarrollo de sus carreras a distancia. Luego, se sumaron nuevas herramientas para diversificar las tecnologías de videollamadas ampliando los proveedores y posibilitando contar con mayor flexibilidad en la comunicación sincrónica. Para la gestión de los espacios sincrónicos se habilitaron bedelías virtuales en las que se descentralizó la administración a fin de agilizar la gestión. En este mismo sentido y a fin de asegurar conexión dinámica para todos los usuarios se triplicó el ancho de banda disponible.

Se realizaron métricas de acceso a EVA con el fin de hacer un seguimiento exhaustivo tanto de los estudiantes, como de los docentes y evaluar las características que iba asumiendo esta tarea, algunos de los datos más relevantes se sintetizan a continuación a través de las siguientes métricas:

- 650 aulas virtuales y 750 docentes fueron conectados al espacio virtual.
- Interacciones en EVA (frecuencia de conexiones): las 2 primeras semanas el 42% de las aulas observaban una frecuencia de ingreso de más 5 días por semanas, con el paso de las semanas esta se adaptó en un 28% de las aulas, aunque el número de días que ingresa cada docente en promedio se mantuvo alto (el 80% ingresa más de 3 veces por semana en promedio) lo que da a entender que a medida que avanzó la pandemia se fueron acomodando a esta nueva realidad, ingresando a las aulas en los días programados para la presencialidad.

- Interacciones en EVA (número de interacciones): podemos observar que a medida que se avanzamos en el tiempo en esta nueva modalidad, las interacciones online se triplicaron y la distribución de actividad según horas se mantiene con picos por la mañana (10-11 AM) y por la tarde (17-18 hs) tanto para docentes como para alumnos. (Gráfico 1)

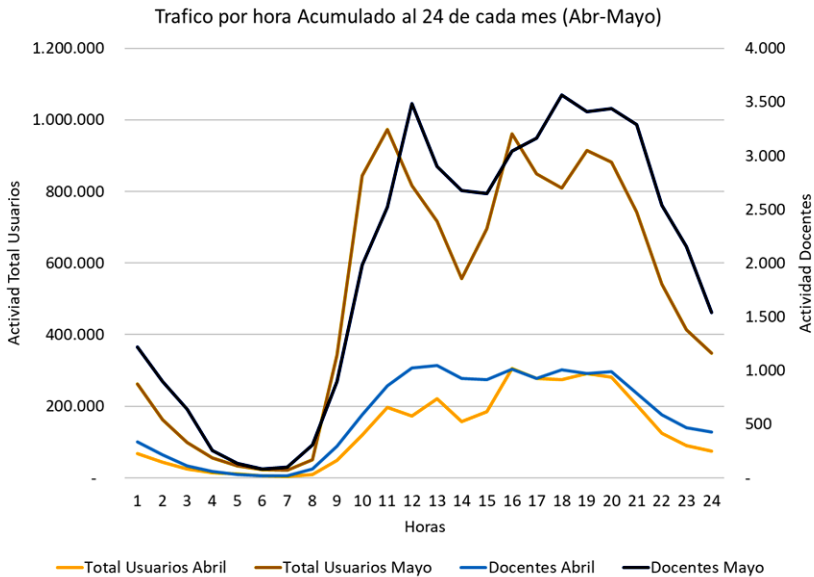


Gráfico 1. Fuente: Interna

- Salas Sincrónicas de Videoconferencias: desde el inicio de la pandemia se han generado 1117 salas de videoconferencias sincrónicas para el dictado de clases en vivo.
- Digitalización de solicitud, ejecución y entrega de trámites del alumnado y cuerpo docente (364 trámites digitales en 60 días, contra 404 en 2019 cada 90 días).
- Adquisición y distribución de PC portátiles y fijas (30 equipos nuevos distribuidos entre docentes y personal de apoyo).
- Accesorios de audio/video para asegurar la comunicación (webcams, headsets, etc).

Transcurridas las primeras semanas se incorporaron acciones de monitoreo, apoyo y seguimiento, entre ellas:

- Se realizaron encuestas a estudiantes para evaluar su satisfacción.

- Se realizaron mateadas virtuales con estudiantes a cargo de la Dirección pedagógica y tutores de carrera que tuvieron como objetivo mantener en forma activa la comunicación escuchar necesidades preguntas, problemáticas de cara a dar respuestas satisfactorias.
- Se estableció un encuentro semanal por videoconferencia, con los equipos de gestión de las carreras para compartir los problemas, las experiencias, y tomar en forma colegiada las decisiones estratégicas y operativas necesarias, a cargo de la Secretaría Académica.
- Se realizaron talleres de capacitación en línea, a través de Zoom, con el fin de permitir la capacitación de los equipos docentes.
- Se elaboró la normativa ad hoc consistente en respaldar las acciones desarrolladas.

Evaluación de la reconversión a la enseñanza virtual

A fines de abril y durante el mes de mayo, luego de haber transcurrido más de 1 mes desde el inicio de la pandemia en el país, lanzamos dos encuestas para relevar el estado de situación sobre cómo están transitando esta reconversión a la virtualidad tanto los docentes como nuestros alumnos:

En cuanto a los alumnos, 1618 alumnos respondieron la encuesta durante el mes de mayo y observamos lo siguiente:

- 56% manifiesta una valoración favorable (38% con dificultades al inicio, pero ya adaptado + 18% que se adaptó sin dificultades). (Gráfico 2)
- Un 29% presenta dificultades de características económica, familiares o tecnológicas para poder adecuarse a esta modalidad. (Gráfico 2)
- Además, se solicitó calificar a cada una de las materias en las que estaba cursando y se observa que el 75% de las materias evaluadas se desarrollaron de manera satisfactoria como mínimo. (Gráfico 3)

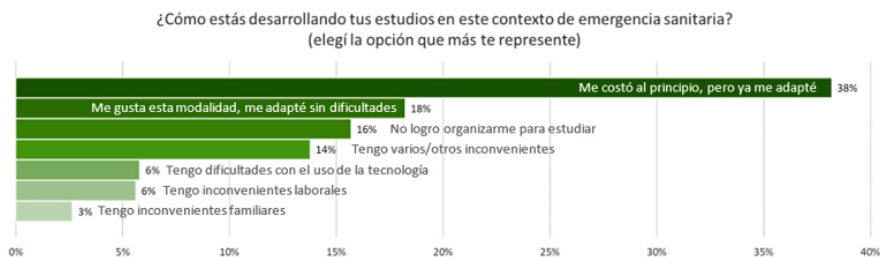


Gráfico 2. Fuente: Interna

¿Según tu opinión, cómo se están desarrollando las materias que estás cursando?

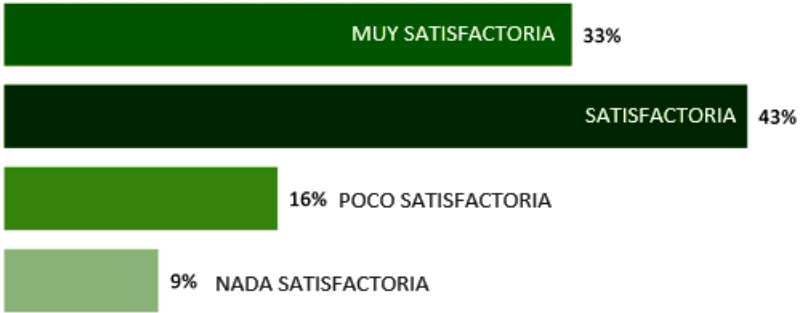


Gráfico 3. Fuente: Interna

En cuanto a los docentes 375 respondieron la encuesta durante el fin de mes de abril e inicio de mayo y observamos lo siguiente:

- 85% declara que pudo avanzar con más del 50% de lo planificado, destacándose un 56% que declara entre un 75% y un 100%. (Gráfico 4)
- Como principales obstáculos a superar se destacan como principales, dificultades de conectividad (13%), organización del tiempo del docente (10%) y observamos un 21% que hace referencia a la interacción y seguimiento del alumno (11% y 10%, respectivamente). (Gráfico 5)

Respecto del contenido programado para este primer mes de clases
¿Que porcentaje del mismo pudo desarrollar ?

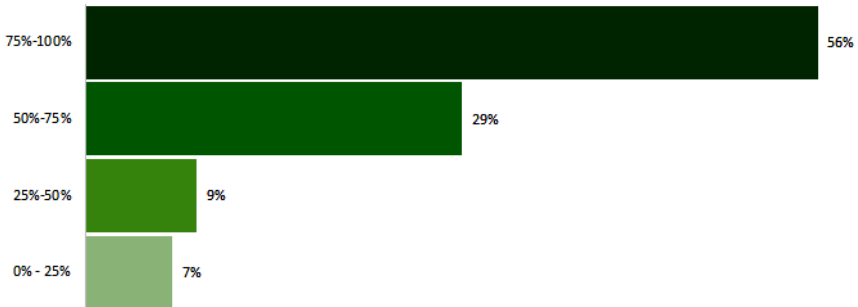


Gráfico 4. Fuente: Interna

¿Cuáles de estos siguientes obstáculos y/o problemáticas enfrenta actualmente en este contexto?

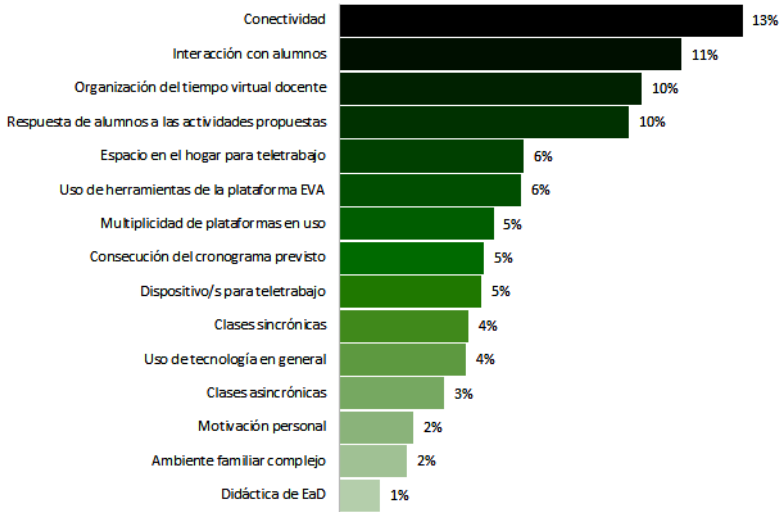


Gráfico 5. Fuente: Interna

Gestión administrativa y trabajo remoto

Toda la actividad académica y técnico-pedagógica, cuenta con el soporte de las áreas de gestión y servicio articuladas desde la unidad de Planeamiento Institucional. Es desde allí que se gestiona la participación de los diferentes grupos de trabajo y la contención afectiva, social y económica.

El 74% de los colaboradores de gestión continúa trabajando conectados desde sus hogares. Este porcentaje representa a los equipos que pudieron responder a las necesidades y requerimientos en la virtualidad (con mayor o menor dificultades o restricciones), mientras que el 26% representa las áreas vinculadas a la presencialidad que no son factibles de reconvertir (recepción, maestranza, seguridad, mantenimiento, entre otras).

Algunas de las medidas implementadas:

- Se generaron protocolos para la reconversión del trabajo remoto.
- Se desarrolló una Guía de orientación a los líderes para la implementación efectiva de los equipos remotos. Este documento contiene los lineamientos institucionales para el plan de contingencia y pautas para la organización de los equipos, definición del plan de trabajo remoto, gestión de la comunicación, formación en las herramientas tecnológicas

disponibles en UFLO y todo lo necesario para ser efectiva la experiencia virtual de trabajo.

- Se desarrolló una guía para todos colaboradores. Se remarcó la importancia de la definición de un horario de trabajo, el espacio físico en el hogar, la comunicación, pautas para las reuniones virtuales, el cuidado de la salud, plan de capacitación, herramientas tecnológicas disponibles en UFLO.
- Además de las tradicionales vías de comunicación, se abrieron nuevos canales personalizados de comunicación en la plataforma colaborativa RedUFLO para líderes de gestión, líderes de unidades académicas y colaboradores. Estos espacios permitieron mantener informada a la comunidad interna y a la vez, abrir nuevas conversaciones en base a los avances de la situación de crisis e impacto en la institución.
- Se puso en marcha un Programa de Bienestar. Entre las actividades que contempla se destacan sesiones de mindfulness, pausa activa, sugerencias para aumentar el bienestar y webinars con especialistas sobre contención y manejo de emociones.
- Se han implementado iniciativas y propuestas por medio de videoconferencia, envío de fotos y videos, procurando mantener un buen ambiente laboral. Un ejemplo fueron las consignas “recetas para compartir”, “desafío tips en cuarentena”, “almuerzos virtuales”, entre otros.

A fin de evaluar las acciones impulsadas, se realizó un relevamiento a través de entrevistas guiadas a los líderes y una encuesta a todos los colaboradores de las áreas de soporte. Las dimensiones abordadas fueron las siguientes: organización, herramientas, comunicación, gestión de las emociones, conciliación vida laboral/personal y propuesta a los alumnos.

De este relevamiento se pudo obtener como principales resultados las siguientes conclusiones:

- Las áreas de gestión más exigidas para implementar el Plan de Contingencia representan el 30% de la estructura de gestión de UFLO. Los líderes y equipos más demandados tienen dificultades para limitar la jornada laboral presionados por una rápida respuesta.
- Se pudo redefinir los objetivos del GPO remoto en un tiempo récord de 10 días.
- El 64% de los encuestados considera que más de 70% de sus procesos están ejecutándose en la virtualidad.
- El 79 % de los encuestados considera que las comunicaciones son adecuadas y permiten estar al tanto de las novedades y prioridades UFLO

y un 72% considera que las comunicaciones se vieron afectadas por el contexto. (Gráfico 6)

- Las acciones de comunicaciones y de cercanía son las más valoradas en este contexto. (Gráfico 7)
- El 59% manifestó que puede manejar la ansiedad y el estrés que genera la situación que está viviendo, mientras que el 38% manifestó que puede hacerlo en forma parcial y únicamente el 3% declaró que no podía. (Gráfico 8)
- El 58% afirmó que esta coyuntura mundial es un momento de cambio personal, mientras que el 40% mencionó que tal vez podía serlo y solo un 2% mencionó que no.
- El 91% de los encuestados mencionó que considera que el trabajo sufrirá modificaciones y el 33% consideran que en este contexto son más productivos. (Gráfico 9)
- El 80% utiliza RedUFLO para comunicarse, compartir información, participar de grupos de trabajo y un 30% utiliza el Módulo de tareas y proyectos de RedUFLO para la gestión diaria.

Incremento de Personas en cada función de RedUFLO (marzo 2019 – marzo 2020)

- Usuarios registrados: 300
- Redes Sociales: 3% a 21%
- Tareas y Proyectos: 7% a 20%
- Chat y Video: 28% a 43%
- Drive: 6% a 14%
- Aplicación Mobile: 15% a 21%

Incremento en Interacciones por cada función de RedUFLO (marzo 2019 – marzo 2020)

- Redes Sociales: 472%
- Tareas y Proyectos: 774%
- Chat y Video: 411%
- Drive: 71%
- Aplicación Mobile: 100%

Considero que las comunicaciones se vieron afectadas en este contexto

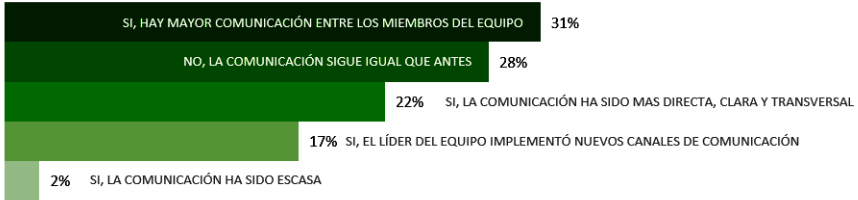


Gráfico 6. Fuente: Encuesta de relevamiento Interno

Las acciones más valoradas por los colaboradores y colaboradoras

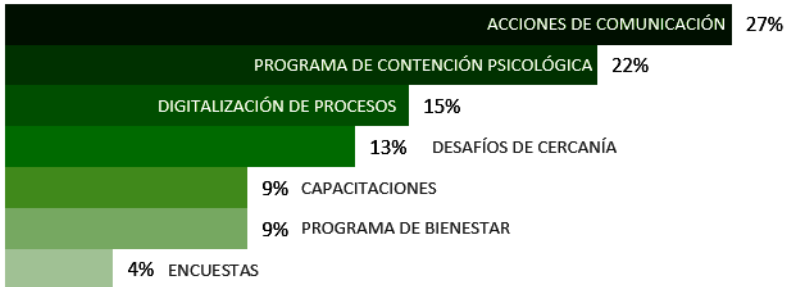


Gráfico 7. Fuente: Encuesta de relevamiento Interno.

Siento que logro organizarme bien para poder cumplir con mi trabajo, mi familia y mi equilibrio personal

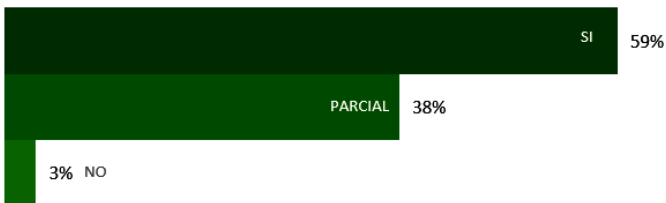


Gráfico 8. Fuente: Encuesta de relevamiento Interno

El trabajo a distancia afectó el cumplimiento de los objetivos

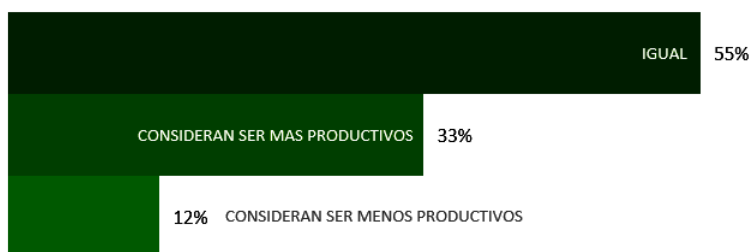


Gráfico 9. Fuente: Encuesta de relevamiento Interno

COVID 19 + género

A partir de la experiencia acumulada y del cuidado que la institución ha tenido en sus vínculos, se plasma de manera explícita un protocolo de actuación. Es así como en 2019 se aprueba el Protocolo para la Prevención, Orientación e Intervención ante Situaciones de Discriminación y/o Violencias en la Comunidad UFLO. Atentos a la situación crítica generada por el COVID 19 que acentúa brechas de género, genera y amplifica las desigualdades; la UFLO supo concentrar una mirada sobre esta problemática acuciante, incluso en esta situación disruptiva.

Los hogares se han convertido en el espacio donde todo ocurre de manera simultánea o superpuesta: el cuidado, la educación de los niños, niñas y adolescentes, la socialización, y el trabajo productivo; el estudio u otras actividades. Se ha incrementado la carga de trabajo relacionada con el cuidado y las tareas domésticas, así como la tensión para conciliar un trabajo y la familia.

Violencia contra las mujeres: Desde el inicio de la cuarentena se ha visto un aumento en las denuncias de mujeres que sufren violencia de género a la Línea 144 que brinda orientación, asesoramiento y contención a mujeres en situación de violencia. Según indican fuentes del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad las llamadas crecieron un 39%

Para generar una cultura organizacional libre de acoso y violencia por razón de género, es fundamental que la organización cuente con condiciones de trabajo saludables. Una organización es saludable en la medida en que

se realicen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados y empleadas, mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las condiciones de trabajo, del ambiente social y de la organización.

En UFLO, el 57% del equipo de gestión está representado por mujeres, aumentando a un 63% si consideramos los equipos bajo trabajo remoto (Gráfico 10) El compromiso institucional para disminuir la brecha de género laboral e igualar oportunidades además de plasmarse en convenios internacionales y nacionales, tiene un capítulo especial dentro del Plan de Contención y Bienestar en la Comunidad. Los principales ejes de trabajo en este sentido son: a) trabajo de cuidado, corresponsabilidad y equilibrio vida-trabajo; b) Impacto positivo en la Comunidad; c) Entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual.

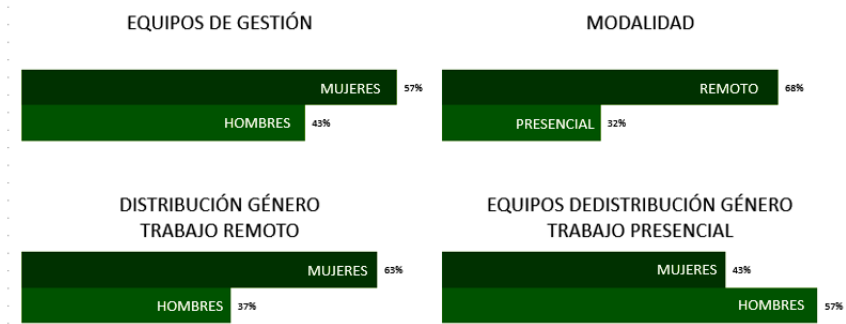


Gráfico 10. Indicadores de género en contexto COVID 19. Fuente: Relevamiento Interno.

Análisis retrospectivo

El Plan de Contingencia lleva transitadas apenas unas 14 semanas y, a pesar de este corto período, vale la pena hacer un análisis retrospectivo sobre las medidas tomadas y el impacto que han tenido en la comunidad y en el proceso de enseñanza y de aprendizaje.

La organización pudo adaptarse rápidamente a este contexto debido a una experiencia de gestión territorial distribuida y por la capacidad de planificar, ejecutar, medir y evaluar que ha podido ir desarrollando en este tiempo. Esto se constituyó en una fortaleza a la hora de tomar decisiones en forma rápida, hacer un análisis crítico de la situación, establecer prioridades de gestión y considerar los impactos de las decisiones.

Las herramientas con las que se contaba previamente fueron fundamentales para reducir el trauma de la crisis. Un sistema de comunicación integrado, mediado por una plataforma de trabajo colaborativo que contiene múltiples herramientas para los equipos de gestión, al que denominamos internamente RedUFLO, fue clave para el pasaje al trabajo remoto en forma inmediata. El Sistema de Integral de Gestión Académica SAC, a través del cual se garantiza la confiabilidad y seguridad del registro académico, un desarrollo propio de la Institución que evolucionó a través de los años, permitió mantener activa la administración académica sin sobresaltos dando lugar a que no haya interrupciones en ninguno de los procesos académicos. La transformación de áreas de gestión orientadas a servicios presenciales en servicios virtuales implicó el rediseño de procesos, la capacitación de los colaboradores y la generación de nuevas vías de comunicación con la Comunidad, esto posibilitó mantener activa la red de contactos y canalizar adecuadamente los requerimientos de docentes y estudiantes para desarrollar los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

La planificación tuvo un rol central para determinar una reformulación de objetivos para los equipos de gestión, con planes de acción que debieron repensarse en este nuevo contexto de crisis, realizando análisis de la realidad en forma crítica, contemplando aquello que configuraba una debilidad y cómo se podía revertir mediante la instrumentación de una acción coordinada y colaborativa. Alentar a la creatividad para encontrar soluciones rápidas y factibles de ser implementadas en este contexto. Empoderar a los líderes para lograr instrumentar las acciones con un acompañamiento centralizado desde la Dirección de Planeamiento.

Contar con la Dirección de Datos y Procesos, dentro de la Dirección General de Planeamiento, fue elemental para poder establecer métricas e indicadores sobre el proceso que se estaba transitando. Lograr hacer un diagnóstico certero de la realidad que acontecía y del impacto de las acciones que se iban implementando.

No perder el sentido de *Comunidad* en ningún momento facilitó el hacernos sentir cerca más allá de la distancia física. Son los detalles los que marcaron la diferencia, los que imprimen humanidad. Aprendimos un poco a habitar internet, a vincularnos de otra forma y a mantenernos unidos frente a un contexto de gran incertidumbre. Los relevamientos realizados a líderes y colaboradores dan cuenta del sentir de la organización. La mayoría se siente contenido, incluido, y acompañado. Para destacar, la mayoría siente que viene un cambio y está dispuesto a transitarlo. La incertidumbre nos afecta, pero no tanto como para paralizarnos, la contención funciona, los miembros de la institución sienten el cambio como parte de esta nueva realidad. Cuando

logramos dejar el miedo de lado para afrontar la incertidumbre y las mutaciones, entonces comenzamos a vislumbrar un cambio cultural.

Estas semanas significaron un fuerte aprendizaje institucional. Se logró tomar la crisis como un reto asumiendo el desafío y se superaron resistencias al uso intensivo de la tecnología. Se destacó el sólido compromiso de la Comunidad y se valorizó las herramientas adquiridas con anterioridad a la crisis. Gracias a esto la Institución pudo contar con más oportunidades para gestionar.

Sin ánimos de conformarnos con lo transcurrido, es parte del ejercicio hacer una evaluación de lo sucedido para aprender. Mejorar nuestras prácticas es un desafío constante con resultado imperfecto. Siempre podremos hallar nuevas formas. Este es nuestro entendimiento sobre la mejora continua.

Conclusión

La crisis sanitaria pasará, aún con la incertidumbre del momento exacto en el que ello suceda, pero sabemos que, en un corto plazo, volveremos a los edificios y trataremos de recuperar una cierta “normalidad”. Ahora, ¿cuál será esa “normalidad” que nos regirá? ¿pensamos en volver sin que nada haya cambiado? ¿sin considerar los efectos profundos que esta crisis tuvo en todas las dimensiones de nuestra vida cotidiana? ¿estamos preparados para regresar?

El día a día agota las agendas y focaliza el problema en el tiempo actual. Pero se nos presenta una oportunidad única de repensar nuestras formas, de planificar una nueva organización y el asomo de un nuevo paradigma educativo, donde la pedagogía que emerge da lugar a renovados desafíos, que incorporan la tecnología de manera no incrustada sino como parte constitutiva de una nueva realidad que la contiene, la transforma y al hacerlo se transforma a sí misma.

Nuestros estudiantes también han cambiado y están cambiando, ellos serán los profesionales que en un futuro cercano serán capaces de obrar en la incertidumbre, aceptar desafíos, trabajar con multiplataformas y en red, comunicarse mejor, entre otros tantos valores agregados devenidos de esta crisis, pero además y, tal vez desde un pensamiento optimista, la pandemia sea una oportunidad de cambiar algunas cosas, como sostiene De Sousa Santos (2020); nuestros estudiantes son quienes a partir de esta experiencia de vida, protagonizarán el mundo futuro que se presenta altamente incierto y complejo y requiere de nuevas ideas y nuevos modos de enfrentar los problemas.

Propongamos construir sobre esta crisis una Universidad cuya característica sea una organización más dinámica, más reflexiva, más inclusiva, más flexible, con el potencial de evaluarse en forma permanente y proponer a partir de allí nuevos desafíos. El cambio constante será nuestra nueva normalidad, ¿estamos preparados y dispuestos para ello?

Referencias

Baricco A. (2019) *The Game* Ed. Anagrama

De Sousa Santos B.(2020) El virus es un pedagogo que nos intenta decir algo, el problema es saber si vamos a escucharlo, Entrevista Ethic <https://ethic.es/entrevistas/boaventura-de-sousa-santos-coronavirus/> [Recuperado 22/06/2020].

Taleb N, (2011) *El Cisne Negro*. Ediciones Paidós.

Acrónimos

CONEAU: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

UFLO: Universidad de Flores.

SAC: Sistema de Integral de Gestión Académica.