

# Liderazgo en tiempos del COVID-19: reflexiones de los dirigentes latinoamericanos de la educación superior

Daniel Samoilovich

## Abstracto

Para navegar en la tormenta de la pandemia del COVID-19, los dirigentes universitarios deben considerar el impacto estructural en la enseñanza y el aprendizaje, la investigación y la innovación, las estructuras en la toma de decisiones y su propio rol en entregar a la comunidad académica una visión sólida. Como Shakespeare escribió en "Como gustéis: Dulce es el fruto de la adversidad, que, como el sapo feo y venenoso, lleva en la cabeza una preciosa joya".

En la crisis global generada por la pandemia del COVID-19, estamos presenciando una mayor participación en el rol de los expertos. La ciencia está determinando las decisiones de la política pública. Al mismo tiempo, los dirigentes navegan por la tormenta en todos los niveles. Las reflexiones de algunos dirigentes de educación superior en América Latina, mencionadas en este artículo, sugieren algunas direcciones esenciales para la alta gerencia de la educación superior.

El cambio comienza con crear un sentido de urgencia. Definitivamente no hay una en la crisis actual. Están surgiendo desafíos en la administración, como garantizar la continuidad de las clases, poner a disposición recursos educativos en formato digital, obtener recursos para los hospitales universitarios, movilizar grupos de investigación capaces de entregar contribuciones importantes y dar entrevistas a la prensa: sin mencionar los debates con los gobiernos sobre las regulaciones de la educación a distancia, o con los sindicatos de profesores, que no siempre están a favor de la transición digital por su impacto en las condiciones de trabajo. Con todas estas dificultades, los rectores se sienten "atropellados por la realidad", como lo mencionó uno de ellos.

Este será un período de experimentación en todos los sentidos. Además de la crisis, será importante cambiar la mentalidad e identificar oportunidades. Durante la emergencia, los rectores y sus equipos deben adoptar una actitud de "probar y aprender", estar listos para reconocer lo que funciona y lo que no y adaptarse rápidamente, y en el proceso, también buscar oportunidades para que las universidades contribuyan a las comunidades y las organizaciones de alrededores. Esto les aportará una fuente adicional de legitimidad.

## ¿Qué impacto tendrá la crisis en la educación superior?

Con gran urgencia, las universidades están migrando sus cursos en línea. Para que esto tenga éxito, es necesario realizar una masiva capacitación docente, como lo demuestra la enorme popularidad del curso "Adaptando mi clase a un entorno virtual y no sucumbir en el intento", organizado por la universidad Columbus junto con las universidades miembros. En general, se destacan dos actitudes con respecto a la transición a las modalidades digitales, una reactiva y la otra proactiva. Las instituciones más avanzadas son capaces de supervisar la ejecución de los nuevos programas, resolver dificultades en los cursos en línea y abordar preguntas relacionadas con la evaluación de los resultados del aprendizaje. A corto plazo, especialmente en América Latina, la equidad de oportunidades es un aspecto crucial de la transición: las modalidades remotas generan dificultades para los estudiantes que se encuentran en áreas con conectividad limitada. Esto también revela la necesidad de una mayor responsabilidad de los poderes públicos.

Continuar con las actividades académicas implica movilizar recursos y buena voluntad. "Hay compromiso y entusiasmo entre la mayoría", dice otro rector, "pero lo que se necesita ahora es una pedagogía contracíclica. Mantenerse motivado será la clave". En el mediano plazo, ¿cuánto afectará la transición actual a los modelos de enseñanza-aprendizaje cuando termine la crisis? El valor de la educación presencial seguramente será reevaluado. Habrá profesores y estudiantes que estarán encantados de regresar a las tradicionales salas de clases. Sin lugar a duda, el aula virtual está adquiriendo una nueva legitimidad.

Aunque todavía no sabemos cuánto cambiará en la organización de las actividades académicas, es probable que la crisis actual tenga un profundo impacto estructural en la educación superior.

#### **Investigación e innovación: falta de fondos y expectativas sociales**

La responsabilidad social de las universidades se materializa en una rica combinación de educación, investigación y contribuciones sociales. Según Dolly Montoya, presidenta de la Universidad Nacional de Colombia, "es importante mostrar la participación de las universidades en el acompañamiento y la orientación de los gobiernos, y ayudarlos a tomar las medidas correctas en el momento adecuado. La Universidad Nacional ha organizado centros de estudios en todas las áreas del conocimiento, listos para comenzar a trabajar en la evaluación y el aprendizaje de esta crisis para ayudar a dar forma a las políticas públicas cuando todo esto se haya superado. Sabemos que el mundo no será el mismo".

La previsible crisis económica tendrá un impacto en la financiación. Las actividades de investigación y desarrollo tendrán que competir por los escasos recursos con otros sectores públicos, mientras que aumentarán las expectativas con respecto a su impacto económico y social. Se deberán considerar las nuevas políticas nacionales y los mecanismos institucionales para la orientación futura de estas actividades y se deberán identificar las áreas de investigación estratégica.

#### **Establecer estructuras para la toma de decisiones consensuada y efectiva**

Dos días después de enviar un mensaje a toda la comunidad académica sobre la continuidad de las actividades académicas, el rector de una conocida universidad en Brasil recibió una carta abierta del sindicato de profesores. Debido a su impacto potencial en las condiciones de trabajo, el sindicato expresó objeciones contra el llamado del rector. Este debate llevó a un grupo de académicos y expertos, reunidos por el Grupo de Cartagena, a escribir un manifiesto sobre "La educación superior ante la crisis del coronavirus". La crisis exige fortalecer la administración. Sin embargo, para ello se requiere una mayor transparencia. Para la toma de decisiones difíciles en tiempos turbulentos como los que estamos atravesando es preciso contar con una reflexión sobre tales decisiones.

Las universidades tienen sus órganos estatutarios regulares: órganos directivos, juntas administrativas, consejos académicos, etc. Sin omitirlos, los equipos ágiles y multifuncionales con objetivos claros y un propósito en común pueden contribuir a generar confianza y tomar decisiones acordes con las prioridades institucionales. Esta crisis puede brindar la oportunidad de probar formas de administración compartida que integren directores, dirigentes académicos y personal administrativo en un proceso de evaluación de los puntos de vista de todas las partes al definir los procedimientos a seguir.

#### **Crear un sentido de comunidad y administrar desde la distancia**

Para garantizar el bienestar físico y mental de los estudiantes y del profesorado, es necesario mantener un sentido de comunidad y un propósito en común. En la comunidad, la persona está "en su casa". La comunidad protege, mantiene y respeta a las personas. Tiene en cuenta las necesidades de las personas, incluidas las emocionales. Las bases de una cultura solidaria tienen un propósito en común y objetivos unificados. Si bien los objetivos varían a nivel de la comunidad académica, abordar los problemas que surgen durante esta crisis y compartir experiencias en común pueden contribuir a formar una comunidad en un momento de distanciamiento social.

Los dirigentes necesitan energizar a toda la comunidad universitaria estableciendo una dirección clara y comunicándola de manera eficaz. Presentar una visión clara y ofrecer una perspectiva realista puede tener un poderoso efecto en la motivación de toda la organización. Es importante que los dirigentes inspiren y dirijan a sus departamentos administrativos en su trabajo diario, mientras estén físicamente separados. Una forma de hacerlo es aumentar los niveles de interacción. En esta emergencia, es aconsejable reunir un equipo de gestión de crisis para apoyar al rector en la toma de decisiones reactivas y proactivas.

A medida que la universidad vuelva a la normalidad, deberán incorporarse nuevas rutinas a una "nueva normalidad", aprovechando las estructuras, la cultura, los procesos y la tecnología desarrollados durante el período de emergencia, junto con las formas de trabajo personales y remotas. ▲

*Para la toma de decisiones  
difíciles en tiempos  
turbulentos como los que  
estamos atravesando  
es preciso contar con  
una reflexión sobre tales  
decisiones*

*Daniel Samoilovich es director ejecutivo de la Asociación Columbus. Correo electrónico: columbusnet@hotmail.com. Se encuentra disponible una versión extendida de este artículo en <https://www.columbus-web.org/en/>*