

## Entrevista

### Entrevista al Dr. Norberto Fernández Lamarra

#### Norberto Fernández Lamarra

es profesor universitario, investigador y consultor nacional e internacional en el área de las políticas, la planificación y la gestión de la educación –particularmente con perspectiva comparada-, con énfasis en la educación superior. Director de Posgrados en la **Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF)**, y del Núcleo Interdisciplinario de Formación y Estudios para el Desarrollo de la Educación, el Doctorado en Políticas y Gestión de la Educación Superior y del Programa de Posgrados en Políticas y Administración de la Educación (Maestrías y Especializaciones). Actualmente integra el Consejo Académico del Doctorado en Educación UNTREF/UNL/UNSAM. Ha sido miembro de la CONEAU. Dirige la Revista Argentina de Educación Superior, que edita la **Red Argentina de Postgrados en Educación Superior (REDAPES)**. Preside la Sociedad Argentina de Estudios Comparados en Educación, en la que dirige la Revista Latinoamericana de Educación Comparada. Ha sido Vicepresidente del **World Council for Comparative Education Societies (WCES)**, en español Consejo Mundial de Sociedades de Educación Comparada). También ha sido Experto Regional de la UNESCO y Consultor de esa Organización en diversas oportunidades –en especial en la OREALC y en el IESALC-- y de otros organismos internacionales. Actualmente es Editor General de la Revista Educación Superior y Sociedad que edita el IESALC de la UNESCO. Es autor de más de 250 publicaciones, estudios, trabajos, libros y artículos sobre la educación argentina y latinoamericana.



**Palabras clave:** universidad, pospandemia, planificación, innovación

**Keywords:** *University, post-pandemic, , planning, innovation*

**Dirección electrónica:** nflamarra@untref.edu.ar

Con motivo de la pandemia COVID 19, quisimos conocer la opinión de un gran referente en temas de educación superior, como es el Dr. Norberto Fernández Lamarra.

Mediante sus respuestas reflexivas abre el debate de varias temáticas como la planificación en tiempos de emergencia, la innovación, la dedicación docente en la educación superior, la extensión de las carreras tal como están planteadas en la actualidad y nos presenta desafíos frente a los cuales tendremos que dar respuesta en la pospandemia como comunidad universitaria.

**Fecha de la entrevista:** viernes 4 de diciembre de 2020.

**Colaborador:** Dr. Pablo Daniel García

#### Entrevistador: ¿Cómo fue el proceso de migración a la virtualidad en la educación superior que se produjo a partir de la pandemia COVID 19?

**Entrevistado:** Desde ya ha sido como en todos los ámbitos de carácter político y de salud como en los sociales medidas muchas veces casi improvisadas frente a un panorama nuevo, desconocido, imprevisto... no solo para las universidades sino para los distintos niveles educativos, para todos los países, para los sistemas de salud y para las políticas sociales. Se presentó de golpe una pandemia, un virus nuevo, peligroso, desconocido, que ha afectado al mundo en su totalidad, desde los países más desarrollados hasta los más pobres tanto, desde su país de origen –China- hasta el resto del mundo.

Por lo tanto, en todos los casos, los distintos gobiernos, algunos más que otros, asumieron respuestas

urgentes, muchas veces improvisadas, orientadas la mayoría desde la OMS. En el caso de Argentina hubo una rápida respuesta, y también en general, en América Latina también, excepto quizás el caso de Brasil. Se tomaron medidas de emergencia en los diversos aspectos, en especial en las políticas sociales y económicas que trataron de cubrir a toda la población afectada por la paralización que ha habido en la economía, en la sociedad, tratando de apoyar a los trabajadores y a las empresas.

En el tema de salud, hubo que coordinar grandes políticas de asistencia muy intensas para atender a los miles de enfermos graves con peligro de muerte, en todos los servicios sobre todo en terapia intensiva. Hubo que incrementar con gran urgencia los servicios hospitalarios en especial a los de terapia intensiva para las personas afectadas de mayor edad o que tenían enfermedades que las predisponían a la gravedad...éstas han sido medidas adoptadas durante la pandemia que llevó a la paralización de todas las acciones que se hicieran fuera de la casa. Entonces, las instituciones públicas, privadas, las empresas, los servicios de gobierno, escuelas, universidades tuvieron que cerrar.

Frente a esto, los centros educativos fueron reaccionando como les fue posible. En algunos casos, había una mayor cobertura para una educación digital, con características más aceptables. También hubo instituciones educativas de todos los niveles donde existía personal docente capacitado para trabajar con educación digital...en el caso de las universidades, evidentemente también se dio la misma situación.

Es decir, las universidades, ya fuera que tuvieran o no servicios de educación a distancia tuvieron que desarrollar toda su actividad, en todas las carreras y cualquiera fuesen las exigencias de cada una de las disciplinas de las carreras, de forma digital.

En algunas áreas científicas o tecnológicas, pensaron que no iba a ser posible el cambio de las distintas asignaturas a un formato digital. Al principio se pensó que la paralización iban a ser de algunas semanas, de un mes, pero esos plazos se fueron postergando, intensificando cada vez más con la realidad de la pandemia, la cantidad de enfermos, la cantidad de muertos, y por lo tanto, se abriría un escenario de

imposibilidad de reuniones y clases presenciales muy extenso, poco previsto al inicio. Por lo tanto todo el sistema educativo presencial debió migrar, como se pudo y con gran esfuerzo de las instituciones y de sus docentes, a la virtualidad de manera inmediata.

Había casos de profesores que tenían experiencia de educación virtual, había instituciones educativas y universidades mejor preparadas para eso, que ya poseían experiencias en este campo y contaban con tecnologías más adecuadas, quizás tenían experiencias prolongadas en este campo y otras que no las tenían.

Se plantearon en todo el sistema educativo casos muy diferenciales, que lamentablemente afectaron fuerte y negativamente a los sectores sociales más pobres, por no tener computadoras en sus casas o por no tener conexiones, esto sobre todo en la educación primaria y la media. Y en la universidad, si bien hay diferencias claras puntuales, el efecto fue menor porque quienes son alumnos de universidades, ya tienen un cierto desarrollo en materia tecnológica que le permitió acceder con mejor experiencia a los servicios digitales...en esto la situación ha sido muy diversa tanto en cuanto a los estudiantes como en cuanto a los profesores. Por ejemplo yo pertenezco a una población adulta con menor capacidad y conocimiento de las tecnologías virtuales...afortunadamente no tuve que dictar ningún seminario este año lo que me hubiera costado más que a otros colegas jóvenes con mayor manejo tecnológico o me tendría que haber apoyado en colegas más jóvenes. Y eso ha pasado mucho, docentes mayores con menor manejo tecnológico se apoyaron en integrantes de sus cátedras más jóvenes con mayor manejo de lo tecnológico. Es decir se fue haciendo lo mejor posible dentro de las limitaciones existentes...yo tendré que dictar el año próximo seminarios de doctorado y de maestría pero ahora tengo más tiempo para poder prepararme adecuadamente con el apoyo de mis colegas más jóvenes...como hemos podido ver ha reinado la improvisación y lo de hacerlo lo mejor que se pueda.

**Entrevistador. Bueno pero eso es positivo porque, en alguna medida, permite a los equipos docentes complementarse y generar trabajos en conjunto, esta complementación que se produce por**

## la tecnología, por lo que la tecnología demanda...

**Entrevistado:** Sí, desde ya eso ha sido un factor que ha ayudado a ligar a los equipos académicos. Las urgencias y las situaciones complejas hacen que se produzca una mayor cooperación. Nos pasa siempre en cualquier situación y más en este caso. En mi caso, soy Director de los Posgrados de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, ahí tenemos alrededor de 70 posgrados muy diversos, algunos sí muy vinculados a lo tecnológico, otros casi nada o vinculados con temas muy alejados de lo tecnológico, pero todos tuvimos que desarrollar las actividades de manera virtual y entre nosotros los docentes había colegas más cercanas a mi generación y otros mucho más jóvenes.... es decir equipos integrados con personas de distintas generaciones, como ocurre en todas las instituciones universitarias.

La verdad creo que pudimos desarrollar en nuestra universidad, y esto se fue dando también tanto en otras universidades de Argentina, como de otros países de América Latina y del mundo, una tarea bastante cercana al desarrollo habitual del dictado de las clases a la distancia, desarrollándolas a pesar de todas las dificultades.

En todas las universidades tendríamos que evaluar cómo ha sido la experiencia para poder fortalecer los aspectos más débiles y apoyarnos en los aspectos que tenemos mayor desarrollo académico tecnológico vinculado con lo digital. Por eso, nosotros en la Universidad Nacional de Tres de Febrero planteamos una investigación que se desarrolló a finales del primer cuatrimestre, en donde hicimos una encuesta a todos los profesores que dictaron clases en ese primer cuatrimestre alrededor de 250 docentes de posgrado. Esa investigación fue muy interesante y la investigación ya está terminada e incluso publicada en la Revista Innovaciones Educativas de la Universidad Nacional de Educación a Distancia de Costa Rica y lo estamos adjuntando para completar con mayores detalles esta nota. Ahora –a fines del segundo cuatrimestre- la estamos repitiendo con los profesores que dictaron en este cuatrimestre, profundizando en algunos temas que nos aparecieron como significativos e incluyendo también a los estudiantes de los seminarios de posgrado –alrededor de 2500- para complementar la in-

vestigación. Los resultados finales los tendremos en los primeros meses del año próximo y desde ya se los ponemos a disposición de Ustedes.

## Entrevistador: Quizás una de las características más notables de la situación que vivió la universidad para pensar lo que le produjo la pandemia fue la emergencia y quizás usted como experto en temas de planificación ahí podría agregar algunas cuestiones. Las clases no se habían planificado para ser virtuales como sucede con la educación virtual tradicional...

**Entrevistado:** Sí, yo durante largas décadas de mi vida he hecho, he intentado hacer planificación y he planteado la necesidad de planificar y desarrollar las metodologías adecuadas....la planificación nos debe servir tanto para situaciones de normalidad, como para situaciones de emergencia.

En realidad, la actual planificación en el mundo occidental, lo iniciaron los franceses tomándola de la experiencia de su aliada de la segunda guerra mundial –la Unión Soviética-. La Unión Soviética venía haciendo planificación a partir del régimen socialista desde la década del '20... es decir que ya tenían una larga experiencia a mediados de la década del '40, al fin de la Segunda Guerra Mundial. Los franceses tomaron lo principal de la experiencia de la Unión Soviética y los primeros programas de emergencia de posguerra y de asistencia tuvieron parte de las metodologías que ellos aprendieron o tomaron de los soviéticos. La llamaron «planificación democrática» para marcar las diferencias entre las economías socialistas y las de mercado.

La planificación en el mundo occidental nace ante una situación urgente de emergencia. Salvando las diferencias entre una pandemia de salud y una guerra mundial, podríamos decir que en este caso también hemos tenido que apelar a la planificación ante la emergencia. Lamentablemente, no la habíamos desarrollado mucho ni creado las capacidades requeridas de planificación en nuestras instituciones con anterioridad en cuanto a políticas y gestión de la educación superior y tuvimos que improvisar en muchos casos frente ante esta situación de emergencia creada por la pandemia. De allí que tuvimos que hacer

como hicieron en Europa un plan de emergencia para atender una necesidad realmente planteada por una situación de gran gravedad. Esto mismo nos debería ayudar a pensar que la planificación es imprescindible en todas las situaciones: en la normalidad, en las situaciones críticas, en las situaciones de emergencia y ojalá podamos en nuestras instituciones y en todos ámbitos nacionales y provinciales desarrollar estrategias de planificación vinculada con la política, la gestión y la propia evaluación de la educación.

### Entrevistador: ¿Qué aprendimos en dicho proceso?

**Entrevistado:** Creo que hemos aprendido mucho, hemos aprendido bastante. Hemos aprendido, en primer lugar, que nuestro sistema educativo está preparado en mayor o menor medida para atender situaciones de emergencia y que las universidades hemos tenido capacidades para resolver y desarrollar nuestra actividad en forma virtual ante la imposibilidad de hacerlo de manera presencial. Por lo tanto, esto nos tiene que ayudar a pensar en el futuro. La educación forma para el futuro y el futuro no se espera, el futuro se construye y el futuro desde la educación superior debe ser construido por las instituciones, por todos los sistemas nacionales y, a partir de esto, tendríamos que sacar en conclusión rápidamente que nuestros sistemas de educación deberían basarse en eficientes políticas tanto urgentes como de futuro, a través de sistemas de planificación y de gestión nuevos e innovadores. Aquí surge un tema importante que es el de la innovación.

Lamentablemente, la educación superior -no solo de Argentina sino de toda América Latina y quizás a nivel mundial- es poco innovadora...las universidades que son creadoras de innovación para todas las actividades del mundo actual, desde la ciencia, la tecnología, la investigación, no lo son en general para sí mismas. Yo me voy a referir en especial a América Latina, en donde la universidad es poco innovadora para sí misma. Nosotros tuvimos un fuerte proyecto innovador de universidad con la Reforma Universitaria de 1918 y han pasado más de 100 años de nuestra Reforma Universitaria y muchos de los planteos de los estudiantes de esa época todavía no están instalados en nuestro sistema universitario. Tenemos un sistema universitario muy rígido y poco innovador, aún lamen-

tablemente en las universidades más nuevas. Es un tema que nos preocupa a quienes nos dedicamos a los temas de la política y gestión de la educación superior, porque la innovación es la base del cambio, la construcción del futuro.

A partir de la innovación se construye el futuro y la construcción de ese cambio, de ese futuro, no es a través de documentos ministeriales, o a través de documentos rectorales; es a través del trabajo conjunto de todos los actores del sistema educativo o de una institución. Es decir, la planificación del futuro requiere que trabajemos conjuntamente, que tratemos de basarnos en el trabajo colectivo cosa que, a veces, nuestro sistema universitario no posibilita por varios motivos: porque no lo convocan, porque no ha sido hasta ahora una constante el de la innovación y del cambio; y segundo, porque los sistemas universitarios están basados muchas veces en un conjunto de profesores a quienes les pagamos el sueldo por unas horas cátedra que dictan -en general sueldos mal pagos- y no podemos contar con un número importante de profesores dedicados a la universidad. En el país, en las universidades nacionales, sólo entre el 18% y el 20% de los docentes tienen dedicación exclusiva y en las universidades privadas -no tengo el dato porque no lo publican- es lamentablemente menor. Evidentemente, este es un tema importante para planificar una universidad del futuro.

Necesitamos universidades del futuro con profesores trabajando a pleno todo el tiempo en la universidad, no yendo solo 4-6 horas semanales para dictar su asignatura. De allí que tenemos que hacer fuertes cambios, aprender de este proceso de emergencia, con fuertes cambios, en estabilidad y estructura, en la gestión y el funcionamiento de las universidades... tenemos que hacer algo que no hacemos habitualmente....pensar e investigar sobre el futuro, establecer estrategias y políticas planificadas, innovar tanto en la docencia como en la gestión de las universidades y evaluar la que vayamos haciendo para mejorarlo.

Hay muchas innovaciones en el sistema educativo y en el sistema universitario que por ahí solo se publica la propuesta pero no se publica cómo ha sido desarrollada, no hay documentación sobre su desarrollo y mucho menos una evaluación de ese desarrollo, para

sacar conclusiones para su extensión, su mejoramiento o para no continuarlo.

La innovación debe ser planificada, debe ser discutida colectivamente. Es mucho más valiosa la innovación que surge del cuerpo académico de una institución que la que viene de la conducción para abajo...eso pasa tanto a nivel nacional como provincial, como universitario.

En general, cuando a los miembros del colectivo social docente le imponen una innovación que cambia su metodología de trabajo, sus responsabilidades, se oponen. Por qué se oponen, porque es la única manera de expresar su opinión, porque no pudieron expresarla cuando se diseñó la innovación. Entonces, la única manera de expresar su opinión es oponerse y eso evidentemente es un factor que traba el desarrollo de las innovaciones. En América Latina han fracasado casi todas las reformas educativas puestas en marcha en las últimas décadas.

Casi todas estas conclusiones surgen de lo que he investigado en muchos trabajos publicados sobre estas temáticas, pero lamentablemente ante esta situación difícil van a tener un grado mayor de importancia. Desde ya si tuviesen interés será un placer enviarles copias digitales de dichos trabajos de investigación.

### **Entrevistador: para pensar lo que sigue y en esta lógica de la innovación que estaba planteando ¿Cómo se imagina la universidad en la pospandemia?**

**Entrevistado:** me imagino una universidad que aprenda, que evalúe lo que hizo y que aprenda de lo que hizo y que se corrija. Una universidad que piense que no son dos maneras divorciadas la virtualidad y la presencialidad sino que se deben complementar en forma permanente. Ojalá esto nos permita incorporar la virtualidad en forma conjunta con la presencialidad. La virtualidad nos permite incorporar las nuevas tecnologías. Hay muchas maneras de ofrecerle a los alumnos, como hemos hecho este año, distintos tipos de actividades que quedan incorporadas, grabadas en los espacios correspondientes a cada asignatura con lo que ellos pueden trabajar. Saber que esto es imprescindible.

Por otra parte, esto nos tiene que llevar también a repensar la universidad del futuro. Una universidad con nuevas políticas, con nuevas estrategias, con una verdadera planificación que atienda las necesidades sociales y las necesidades académicas.

Los actores jóvenes que están yendo a la universidad tienen entre 18 y 25 años, en su gran mayoría. Estos jóvenes estudiantes van a ser jóvenes profesionales dentro de 30 años, cuando tengan 50 años y sobre todo con lo que estamos llegando con el alargamiento de la vida. Un profesional de 50 años va a ser más joven de lo que es actualmente. Por lo tanto va a estar en plenitud y cómo va a ser la sociedad, el mundo, la tecnología dentro de 30 años, no lo sabemos, hacer hipótesis sobre eso nos lleva a reflexiones muy diversas y ahí entra a jugar la imaginación hasta situaciones en teorías basadas en el desarrollo tecnológico, científico, social y humano, pero sin embargo, estos jóvenes cuando sean todavía relativamente jóvenes profesionales van a vivir en un mundo distinto.

Entonces, tenemos que aprender a formarlos académicamente, para que ellos aprendan a lo largo de toda su vida profesional. Tal vez haya que replantear la extensión de las carreras...actualmente una maestría y sobre todo un doctorado, más aún un posdoctorado se considera casi terminal. Si alguien me presenta un título de doctor o posdoctorado, está formado plenamente bastará ahora esa formación de doctorado o posdoctorado para que pueda desempeñarse dentro de 20-30 años, como verdaderamente va a pasar... esto no es teoría es realidad. Por lo tanto si un joven que tenga 20 o 30 años dentro de 30 años va a tener entre 50 y 60 años y va a ser un profesional en plena actividad... tendremos que repensar cómo organizar y desarrollar una universidad que los forme de forma permanente y que, a su vez, esa formación parta también de la propia formación del profesional...para eso cada vez va a tener más medios que ofrece la virtualidad, la tecnología para poder actualizarse....sobre todos estos temas estamos investigando y reflexionando en el marco de la Cátedra UNESCO «Educación y Futuro en América Latina» que dirijo.

A la educación permanente se la plantea en la educación básica y media. La educación permanente tendría que ser un punto central de la universidad del

futuro que tendrá que tener una nueva organización académica, un nuevo desarrollo de sus titulaciones y sus cursos y todo esto requiere muchos debates y lamentablemente en nuestras universidades hay muy poco debate, poca investigación sobre la propia universidad. Lo que se investiga habitualmente es sobre aspectos sociales, económicos, políticos del país y no sobre la propia universidad y la educación superior. Tenemos que intensificar una estrategia de investigación sobre la universidad y repensarla en forma permanente. Estas líneas serían una forma de decir: la pandemia algo nos ha enseñado, algo nos ha permitido, nos ha hecho reflexionar. A pesar de sus aspectos dramáticos, de muertes, en algo nos ha ayudado y ojalá todo esto lo apliquemos para todo el período de pospandemia

La pandemia nos ha mostrado dramáticamente la significación de un mundo de sociedades desiguales...la muerte ha sido más grave en las poblaciones con mayor deterioro social, educativo y económico. Por eso es urgente plantearse que según la pertinencia y la eficiencia con que se encaren las nuevas e innovadoras responsabilidades políticas, sociales y académicas de la educación superior favorecerán –o no– sus deseables contribuciones a un pleno desarrollo con mayor justicia social de nuestro país y de los países de América Latina

El mejor homenaje a un siglo de la Reforma Universitaria de 1918 es debatir entre todos –y con la sociedad en su conjunto– una nueva reforma universitaria para el siglo XXI, basándose en el espíritu democrático de la del 18 pero pensándola en el marco de los requerimientos actuales y futuros...es decir discutir y repensar una nueva e innovadora reforma universitaria para poder dar respuesta a los problemas actuales de nuestra sociedades pero enmarcándolos en los de la sociedad del futuro.

Todas estas reflexiones no son algo rígido, son temáticas sobre las que tenemos que investigar, que reflexionar, que discutir con nuestros colegas, con nuestros alumnos, con la sociedad en su conjunto en forma permanente...A partir de estos estudios, de estas reflexiones surgirán nuevas necesidades, nuevos requerimientos, nuevas ideas, nuevos proyectos y ojalá entre todos podamos ir construyendo una nueva

universidad para nuestro país, para América latina y entre todos para el mundo actual y del futuro. Como ya lo señalé el futuro no se espera...se construye desde ahora y muy especialmente desde las universidades. No es fácil la tarea que nos espera pero es imprescindible.

### Entrevistador. ¿Qué nuevos planteos y desafíos nos deja esta experiencia como comunidad universitaria?

**Entrevistado:** uno de los desafíos del futuro es la innovación y la creatividad y esto debería ser como una nota casi fundadora y fundante de un nuevo período para las universidades y para la educación en general, basada en el espíritu innovador.

En realidad, los niños en el preescolar tienen toda una actitud innovadora, creativa... hay muchos colegas que sostienen –y yo me incluyo– que es la escuela, la que mata ese espíritu creativo e innovador de los niños pequeños. El sistema educativo y sus conductas con sus rigideces son los que muchas veces desestimulan todo proceso innovador. Muchos alumnos innovadores se convierten en malos alumnos porque no aceptan la rigidez del sistema educativo, no les posibilita ser creativos. Esto nos lleva a una fuerte discusión política, pedagógica y filosófica sobre la educación desde lo social, lo cultural, desde todas las perspectivas.

Ojalá, que esta lamentable experiencia, esta lamentable pandemia, que nos tuvo encerrados casi un año, con tantos muertos, tantos enfermos, pueda ayudarnos y enseñarnos a construir, entre todos, una nueva universidad, un nuevo sistema educativo, un nuevo país. Muchas gracias.

### Referencia bibliográfica

**Cita:** Álvarez, M., Fernández Lamarra, N., García, P.D., Grandolfi, M.E. y Pérez Centeno, C. (2020) La docencia en el nivel de posgrado en el contexto de virtualización de emergencia. Aprendizajes y desafíos para el futuro en la experiencia de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Revista Innovaciones Educativas, Vol. 22, p. 171-187.

**Link:** <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3153/3978>