

## DESDE EL APRENDIZAJE REMOTO EN SITUACIÓN DE EMERGENCIA A LA PRESENCIALIDAD PLENA CUIDADA POR LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA

Amalia Salafia<sup>1</sup>

Continuamos viviendo una época conmovida, pero a fines de septiembre de 2021 las universidades argentinas recibimos desde el gobierno nacional la declaración del Ministerio de Educación donde se enunciaba la habilitación para la presencialidad plena cuidada.

La citada comunicación recomienda a las instituciones de educación superior que inicien las gestiones pertinentes ante la autoridad sanitaria provincial respectiva, a los efectos de que se especifiquen las condiciones sanitarias a observar bajo el escenario actual, de modo que cada universidad pueda disponer con “autonomía” las condiciones para el retorno a la presencialidad plena cuidada.

La declaración ministerial hace mención a esa autonomía universitaria que otorga a las universidades libertad académica, administrativa y legislativa según indican sus propios Estatutos; libertad de enseñar y de investigar, de integrar y trascender la realidad sistémica para crear conocimiento y transformar su contexto multidimensional. Esa libertad que hace más de 18 meses fue restringida cuando el 11 de marzo de 2020 el Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS), doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció que la nueva enfermedad por el coronavirus 2019 (COVID-19) podía caracterizarse como una pandemia; desde esa fecha, todo cambió en nuestras vidas.

La noticia perturbaba abrupta e intempestivamente todos los aspectos de nuestra realidad cotidiana: no alcanzábamos a comprender la trascendencia de dicha irrupción. La incertidumbre se apoderó inesperadamente de nuestros días, y nuestra capacidad de adaptación surgió involuntariamente; coincidimos en que utilizar las herramientas que proveía la virtualidad nos permitiría sobrevivir en el asilamiento decretado por el Estado para preservar la salud de los ciudadanos. Quienes ocupábamos cargos en la gestión de establecimientos educativos debimos ágilmente trabajar en el logro de una mejor versión como líderes obligados a actuar en un contexto adverso e inesperado, para el cual no fuimos preparados, sin dejar de ser humanos ni de sentirnos acosados por los mismos temores e incertidumbres que el resto de las personas. Debimos volvernos sobre nosotros mismos para encontrar un eje, un norte, y poder comunicarlo a la comunidad educativa que, expectante, esperaba indicaciones para actuar en consecuencia. Afrontamos la emergencia urgidos bajo presión, inmersos en una profunda crisis que expuso y dejó al descubierto desigualdades ya existentes, pero además el COVID-19 permitió que antiguas inequidades en el plano educativo se profundizaran más aún, siendo los más afectados nuestros docentes y estudiantes.

Conscientes de que los cargos de gestión conllevan alta responsabilidad y máxima capacidad para dar respuestas a diferentes situaciones, desde nuestro equipo de gestión de

---

<sup>1</sup> Vicerrectora Académica de la Universidad Juan Agustín Maza.

Rectorado optamos por construir respuestas solidarias en consenso con los órganos de gobierno de cada unidad académica. No era sólo ordenar y reglamentar en una situación excepcional, sino también gestionar la vida de la comunidad educativa, siendo reflexivos y con la convicción de que nadie se salvaba solo y de que – realizando un esfuerzo en conjunto y organizado, con valor y mucho acompañamiento, articulando las diferentes funciones sustantivas de una Universidad – seríamos capaces de sostener el derecho a la educación.

Fueron momentos de máxima angustia e inseguridad, pero se trató de llevar calma, conduciendo la avalancha de emociones propias y las del equipo que estaban en la primera línea de trabajo diario, dialogando, escuchándonos y evitando la soledad que generalmente se vive en los cargos de gestión.

La pandemia no nos encontró ni preparados ni dispuestos, nos invadió, pero debimos salir al frente y responder; fue así como, con el pasar de los meses, fuimos descubriendo que cuidar y educar era posible, como así también encontrar un equilibrio inestable en un contexto adverso.

Se priorizaron la vida, la salud y el derecho a acceder a la educación. Nos centramos en nuestro rol motivador de la gestión, con capacidad para sostener, acompañar, cobijar, basándonos en nuestro Proyecto Educativo Institucional, propiciando el trabajo en equipo y colaborativo, con profesionalidad, con comunicaciones claras, sencillas, moderadas, motivantes, y con protocolos flexibles que se adaptaban a una realidad cambiante. Nos encontramos con resistencias propias de algunas áreas de apoyo a la gestión; analizadas hoy objetivamente, concluimos que fueron situaciones necesarias y saludables en un momento de profunda crisis. En conjunto, tuvimos que aprender a movernos a un ritmo diferente, el statu quo organizacional se vio afectado y fue el momento de agilizar la institución, rever procedimientos administrativos, flexibilizar transitoriamente la normativa en vigencia, emitir protocolos de bioseguridad, y simplificar la toma de decisiones dando prioridad a aquello que nos asegurara el cuidado de la salud y garantizara el derecho de acceso a la educación en tiempos de pandemia a todos nuestros estudiantes, sin descuidar la fuente laboral del personal docente y no docente de la universidad.

En el plan de acción primario coincidimos en:

- Abordar el aspecto emocional; como factor prioritario, bajar la ansiedad, conscientes de que las emociones estaban alborotadas.
- Seleccionar toda la información que recibíamos; coincidíamos en que todos estábamos aprendiendo en una experiencia inédita y que debíamos administrar adecuadamente el tiempo.
- Emitir normativa institucional que evidenciara las decisiones consensuadas con los equipos de gobernanza de cada unidad académica.
- Fortalecer el trabajo desde el área de Educación a Distancia, capacitando con tutoriales a docentes y estudiantes y propiciando el uso de recursos tecnológicos para llevar adelante los procesos de enseñanza y aprendizaje en situación de emergencia.

• Acompañar en el diseño de aulas virtuales explorando los recursos con que contábamos, priorizando la racionalidad en las tareas, respetando los horarios de clases desde la virtualidad, y focalizando la mirada en la evaluación formativa.

• Flexibilizar el calendario académico y los procedimientos redactados en un contexto de no pandemia, con la premisa de no excluir a ningún estudiante del sistema educativo universitario argentino ante la situación de incidencia en la que nos encontrábamos y con la presión de la urgencia.

Desconocíamos cuánto podía durar el aislamiento social, cuál sería el impacto del desgaste de los equipos de gestión y la vivencia del dolor por las pérdidas, situaciones traumáticas que aún en la actualidad se hacen presentes en cada uno de nosotros.

Hoy se nos convoca a hablar de la presencialidad plena cuidada en un escenario en el que resulta imperioso jerarquizar el logro de aprendizajes prioritarios y salvaguardar la salud mental

y emocional, estableciendo límites protectores del tiempo para el trabajo, para el ocio, para la familia, y disponer diariamente de espacios para recuperar gradualmente todo aquello que se nos arrebató a fin de seleccionar de la experiencia vivida qué queremos conservar y qué descartar.

El contexto se modifica continuamente y es necesario permitirnos reflexionar sobre lo acontecido; antes de la pandemia veníamos de la omnisciencia de que todo se puede y de repente nos encontramos con la impotencia de que nada se puede.

Aunque actualmente se nos habilita a retomar actividades, somos cautos en cada una de las decisiones, conservando una mirada sistémica de la institución.

Al reflexionar sobre el camino recorrido en dieciocho meses, resaltamos lo realizado por el colectivo docente y nos animamos a pensar en un futuro complejo y desafiante, ya que hemos sido capaces de sostener nuestro sistema educativo en una época de pandemia con valor y esfuerzo colaborativo. Estamos haciendo historia y la estamos escribiendo en borrador, porque nos permitimos ser flexibles, porque comprendimos la vulnerabilidad de nuestro ser, nuestra fragilidad e interdependencia: nosotros afectamos al otro y el otro nos afecta a nosotros; porque entendimos que la vida se reprograma y los tiempos se extienden, porque aprendimos al hablar reemplazar el “yo” por el “nosotros”, porque concebimos que estamos de paso en la gestión de las instituciones y reconocemos nuestra propia finitud.

Según Paulo Freire, los docentes somos aventureros responsables y debemos aprender toda la vida; esa aventura implica adentrarnos en lo desconocido. Somos profesionales y aprendices. Los docentes, en nuestro diario actuar, ensayamos nuevas formas para construir el conocimiento con nuestros estudiantes. En estos tiempos conmovidos se comprobó que somos insustituibles, pero también descubrimos que se hace necesario que desaparezca el antiguo rol de transmisores del conocimiento para que nos reinventemos y convirtarnos en motivadores, en referentes, en consejeros académicos. En los procesos de enseñanza y aprendizaje la intervención es integral a la persona, focalizando en el desarrollo de habilidades blandas como

la curiosidad intelectual, la iniciativa personal, la flexibilidad mental, el trabajo en equipo y la conducta ética para lograr la formación de futuros profesionales con sólidos principios morales impulsados por el propósito de mejorar un mundo cambiante, con pensamiento crítico y con la capacidad de dar respuestas a problemas que hoy aún no existen.

Es necesario ir más despacio, calmar las urgencias, poner límites protectores, recuperar la autonomía, insistir en el autocuidado, preservar la conciencia emocional, permitirnos darnos tiempo para relajarnos, para expresarnos, para escuchar y ser escuchados.

Aprendimos la potencia del trabajo en equipo, percibimos nuestra valentía y coraje para salir adelante en situaciones difíciles.

Revaloramos el aspecto social de los establecimientos educativos reconociéndolos como lugar de encuentro donde no sólo hay formación disciplinar.

Comprendimos la importancia de llevar una agenda compartida que se respete, evitando horarios hipertrofiados y administrando eficazmente los tiempos.

Entendimos la importancia de regular el teletrabajo, facilitando el descanso y colocando límites a los WhatsApp invasivos, que en un primer momento se tornaron una herramienta útil de conexión para dar respuesta inicial, de gran utilidad ante lo emergente y urgente, pero que ahora se deben reordenar.

Todos los involucrados aprendieron hasta dónde dar todo de sí sin vulnerar la salud mental de cada uno.

Hallamos la importancia de trabajar en tareas entrelazadas y no aisladas con una mirada sistémica y con enfoque por procesos, con lo cual logramos identificar qué prácticas se deben conservar y cuáles son obsoletas.

Observamos que las instituciones más conservadoras se quedaron en lo que venían haciendo con poca capacidad de respuesta; otros generamos un nuevo espacio con nuevas habilidades y competencias con las cuales confiamos en que será más fácil generar una arquitectura social diferente en el interior de nuestras instituciones para relacionarse con el medio externo.

Instauramos el concepto de resiliencia entendiendo que conlleva dos etapas: a) adaptarse y aprender; b) resistir y transformar.

Calificamos la labor insustituible e irremplazable de los docentes para afrontar la crisis con nobleza y vocación.

Priorizamos la necesidad de tranquilizar y ordenar. En la incertidumbre, el afecto contiene: las personas necesitamos el vínculo. Nadie está librado a sus propios recursos, necesitamos del otro.

Tenemos un futuro que invita a trabajar para afrontar las diferentes situaciones con la experiencia de lo aprendido en esta etapa aplicando una pedagogía del cuidado que conlleva a dar esperanza. Comprendimos que lo que dejamos atrás no era tan bueno, había que cambiarlo y ahora debemos sostenerlo en el tiempo.

Descubrimos la importancia de trabajar desde la dimensión afectiva, sin añorar lo pasado, reinventándonos y registrando lo recorrido con una memoria amorosa. Señala Brunner que la reinención es un proceso constante de la educación para garantizar la libertad de las futuras generaciones. Esta reinención se torna en una herramienta de cambio necesaria para crear una estrategia que nos ayude a modificar nuestras identidades y enfrentar nuevas realidades a medida que avanzamos en la vida para concretar las metas definidas, sosteniendo y acompañando a nuestros equipos de gestión, ofreciendo resistencia en la red cuando el otro se nos está cayendo y debemos estar ahí para evitar esa caída y el desgaste.

Lo interesante de una gestión no se mide por lo realizado sino por la capacidad de crear condiciones para que algo se movilice dentro de las personas y en las matrices culturales de una institución.

La actividad universitaria post pandemia COVID-19 en un marco de retorno a la presencialidad cuidada combinada con virtualidad, demanda seleccionar los recursos tecnológicos que permitan el logro de aprendizajes de modo complementario en los espacios curriculares que aportan al perfil del graduado. Lo peor de la pandemia ha sido superado y nos encuentra fortalecidos; ahora debemos focalizarnos en sostener una modalidad híbrida que reconozca las mejores prácticas para cada opción pedagógica.

Es política institucional fortalecer los espacios de formación presencial y remota. Esto implica una capacitación sostenida a docentes, estudiantes y personal de apoyo con la puesta en marcha de aulas híbridas que admitan el desarrollo de clases presenciales y virtuales al mismo tiempo con grupos heterogéneos, facilitando el grabado de las mismas para la consulta posterior. A ello se suman otros recursos educativos como herramientas complementarias que favorecen la interacción de docentes y estudiantes en la construcción del conocimiento y en la formación integral de la persona, contemplando su individualidad, focalizándonos en la enseñanza de seres íntegros, asumiendo los afectos y la mirada de la persona en los procedimientos institucionales, y reconociendo la necesidad de acompañar afectiva y emocionalmente a nuestros estudiantes en este tiempo de adaptación a una nueva normalidad que demanda legitimidad de las emociones, y que exige espacios de diálogo, de expresión y de escucha atenta.