

Liderazgo en tiempos de Covid-19

Daniel Samoilovich¹

*"Dulces son los usos de la adversidad, los cuales como un sapo, feo y venenoso, portan todavía una preciada joya sobre su cabeza"
William Shakespeare, As you like it*

En esta crisis global, todos estamos siendo testigos de la valorización del rol de los expertos. La ciencia vuelve a orientar las decisiones de política pública. Al mismo tiempo, los capitanes de tormenta pasan a un primer plano, y esto ocurre en todos los ámbitos, a todos los niveles. La consultora McKinsey acaba de difundir un documento para ayudar a reflexionar a los directores de organizaciones sobre su rol en estas circunstancias.² Los Rectores y directivos de universidades también enfrentan desafíos simultáneos e imperativos. ¿Por qué no reflexionar también sobre éstos?

Según John Kotter, el cambio comienza por la necesidad de crear un sentido de urgencia. Lamentablemente, esta vez ésto está asegurado. Los problemas se suceden: asegurar la continuidad de las clases, disponibilizar recursos educativos en formato digital, obtener recursos para los hospitales universitarios, movilizar a grupos de investigación con contribuciones potencialmente relevantes, dar entrevistas a la prensa, sin olvidar las discusiones con gobiernos sobre la normativa que regla los estudios a distancia o con sindicatos de profesores no siempre favorables a la transición digital por el impacto sobre las condiciones laborales. Tal acumulación de dificultades hace que los Rectores sientan –en palabras de uno de ellos– que «la realidad nos atropella».

Este será un período de experimentación en todo sentido. Será importante pasar de un estado mental de crisis a un estado mental de oportunidad.³ Mas allá de las urgencias, los rectores y sus equipos pueden adoptar una actitud de "prueba y aprendizaje». Necesitan estar listos para reconocer lo que no funciona y cambiarlo rápidamente.

Estas notas urgentes están desprovistas de toda pretensión académica. Mas aún, en contextos tan dramáticos, pueden parecer alejadas de la realidad, y de hecho, de alguna manera, lo están. Pero,

¹ Estas observaciones se han visto beneficiadas por comentarios recibidos de los rectores Juan Carlos del Bello (Universidad Nacional de Río Negro, Argentina), Hugo Juri (Universidad Nacional de Córdoba, Argentina), Mauricio Knobel (UNICAMP, Brasil), Dolly Montoya (Universidad Nacional de Colombia) y Alberto Roa (Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia), a quienes agradezco, como así también a Giovanni Malnati (Politécnico di Torino) y a mis colegas de Columbus, Jesús Ariza, Kelly Henao y Cecilia Valdés, por sus valiosas observaciones.

² Esta página se inspira ampliamente en, A blueprint for remote working: Lessons from China, Raphael Bick, Michael Chang, Kevin Wei Wang, and Tianwen Yu, McKinsey, March 2020, disponible en <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=71a1ebea808e42f9a82e0716ac7ffae8&hctky=2631990&hdpid=8a7d725d-49e2-4b4e-91f7-ff6a4dad4b5>

³ Esta es la perspectiva presentada por Fernando Reimers –Harvard Graduate School of Education, en Aprendiendo sobre la Marcha: Adaptación de las Universidades a COVID-19, ialmuerzo organizado por LASPAU, disponible en <https://colab.laspau.org/es/articulos/laspau-ialmuerzo-aprendiendo-sobre-la-marcha-adaptacion-de-las-universidades-a-covid19/>

cuando lo urgente desplaza lo importante, pueden ayudar a pensar holísticamente. Su única intención es asistir a la navegación en aguas desconocidas.

1. ¿Qué impacto tendrá la crisis en la enseñanza?

En la urgencia, las universidades están migrando sus cursos a una modalidad virtual. Se impone la capacitación masiva de profesores, como evidencia la enorme acogida del curso «Adaptando mi clase a un entorno virtual y no sucumbir en el intento», organizado por Columbus en colaboración con universidades miembros.⁴ Básicamente, percibimos dos actitudes, la de un pasaje a la virtualidad reactivo o proactivo.⁵ Las tareas se multiplican: ajustar los calendarios académicos, adquirir el equipamiento y software necesarios, asegurar la continuidad de los servicios a los estudiantes y la comunicación con todos ellos, fortalecer o crear estructuras de apoyo, desarrollar nuevos lineamientos académicos para los cursos y los exámenes. Las instituciones más avanzadas son capaces de monitorear la puesta en marcha de las nuevas modalidades, resolver las dificultades en el suministro de los cursos, abordar la evaluación de los aprendizajes. En instituciones menos preparadas, la deserción puede aumentar, empeorando un problema ya existente.

«La educación superior, a nivel mundial y dentro de los países, se caracteriza por desigualdades de todo tipo. Es probable que la crisis de COVID-19 exacerbe estas desigualdades, (...) amplificando las brechas y desigualdades entre los estudiantes, las instituciones y los países ». «Puede haber un aumento en la demanda de colegios comunitarios en los Estados Unidos y escuelas profesionales menos costosas en otros lugares. (...) En tiempos de desempleo, la educación es una opción alternativa, pero tiene que ser asequible».⁶

En lo inmediato, especialmente en América Latina, la igualdad de oportunidades es un aspecto muy importante de la transición. Las modalidades remotas plantean dificultades a los que tienen restricciones de conectividad.⁷ Su aumento es también responsabilidad de una política de Estado.

«Siendo la virtualización la principal herramienta educativa para sostener el funcionamiento de la educación, debe considerarse la enorme brecha digital. Su existencia debe ser reconocida, no para impedir la virtualización, sino para diseñar estrategias y mecanismos de apoyo que ayuden a combatirla con más intensidad aún».⁸ Algunas instituciones, como UNICAMP, están acompañando

⁴ Se han inscrito más de 800 profesores de toda América Latina: <https://columbus-web.org/es/eventos-y-noticias/item/316-webinar-adaptando-mi-clase-a-un-entorno-virtual-y-no-sucumbir-en-el-intento-ejemplos-aplicados-a-la-plataforma-moodle.html>

⁵ Esta diferenciación se está decantando en varios países de la región, por ejemplo en Argentina. Esta distinción es el eje conductor de “Presente y Futuro de la virtualización de la ES de República Dominicana”.

⁶ Post pandemic outlook for HE is bleakest for the poorest, Philip G Altbach and Hans de Wit, University World News, 04 April 2020, disponible en:

<https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200402152914362>

⁷ Según datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), la penetración de banda ancha móvil en la región es de 30%, muy lejos de los países de la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) donde es de 72%. En cuanto a la banda ancha fija, la penetración alcanza el 10% de la población de la región cuando en los países de la OCDE es de 28%. Con respecto a las redes de cuarta generación de banda ancha móvil (4G), 27% de la población de América Latina está cubierta, frente a 77% de la población de los países de la OCDE. Para Colombia esta penetración es de apenas 20% y en otros países se pueden encontrar niveles de desarrollo muy dispares. Por ejemplo, en el Caribe prácticamente no hay 4G, mientras que la cobertura en el Cono Sur es de 36%. <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/cual-es-el-estado-de-conexion-internet-de-america-latina>

⁸ COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones, UNESCO-IESALC, 6 de abril de 2020, pag. 42, disponible en : <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19.pdf>

la transición con políticas proactivas, activando la donación de ordenadores y coordinando un sistema de préstamo para actividades no presenciales durante la cuarentena.⁹

Asegurar la continuidad de las actividades académicas implica movilizar recursos y voluntades. Preparase para la virtualidad – acota Hugo Juri, Rector de la Universidad Nacional de Córdoba una universidad con 400 años - significó “un esfuerzo de muchos docentes y muchos no docentes para llevar la menor normalidad posible. Seguramente tendremos muchas dificultades y cometeremos errores, pero peor era quedarse cruzados de brazos”.

«Hay compromiso y entusiasmo inicial en la mayoría», nos dice otro Rector, pero se impone una pedagogía «anti cíclica». Mantener la motivación va a ser clave ». A mediano plazo, ¿cuánto de la actual transición y ruptura impactará los modelos de enseñanza-aprendizaje cuando la crisis haya pasado? Innegablemente, lo virtual cobra una nueva jerarquía. «De ahora en adelante, el personal docente puede volverse menos reacio con respecto a las oportunidades que ofrecen los modelos de enseñanza híbridos».¹⁰

«El cese temporal de las actividades presenciales de las Instituciones de Educación Superior (IES) ha operado como un enorme disruptor sobre su funcionamiento. El impacto de esta disrupción es muy variable y depende, en primer lugar, de su capacidad para mantenerse activas en sus actividades académicas y, en segundo lugar, de su sostenibilidad financiera». ¹¹

Probablemente, la situación actual tendrá un impacto más estructural en la educación. Podemos ver una analogía en el efecto que tuvo el desarrollo de técnicas ambulatorias en el menor número de camas de hospital, que hace que hoy contemplemos esas mega estructuras hospitalarias de mediados del siglo XX con una sensación de anacronismo. No sabemos todavía cuánto de la organización de las actividades académicas cambiará, pero seguramente habrá cambios profundos.

Ciertamente, las transformaciones en el mundo de la formación y en el mundo del trabajo se retroalimentarán. Diversos artículos académicos afirmaban ya que el trabajo a distancia puede ser, en cierta medida, más eficaz.¹² Ahora, las empresas están haciendo su experiencia y puede que, en algunos sectores mas que en otros, consideren que no será necesario hacer inversiones en espacios de oficina para los empleados. Tal organización del trabajo requerirá fortalecer ciertas competencias y grado de autonomía de los profesionales. De esta manera, para las universidades, la actual adversidad tendrá sus beneficios; la formación para trabajar a distancia será también un elemento importante de la propuesta formativa. A su vez, la reflexión sobre nuevos objetivos de aprendizaje, sobre nuevos criterios y formas de evaluación, se verá acompañada de una reflexión sobre la propia inversión en espacio de aulas, equipamiento informático que se vuelve obsoleto en tres años, etc.

Será útil reflexionar a futuro sobre estas transformaciones. En lo inmediato, el reciente documento de IESALC recomienda, entre otras medidas,

- Documentar los cambios pedagógicos introducidos y sus impactos;
- Aprender de los errores para poder escalar la digitalización, la hibridación y el aprendizaje ubicuo; y

⁹ <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2020/04/06/unicamp-inicia-emprestimo-de-equipamentos-para-atividades-nao-presenciais>

¹⁰ Post pandemic outlook for HE is bleakest for the poorest, op.cit.

¹¹ COVID-19 y educación superior, op cit.

¹² Ver por ejemplo. To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home, Nicholas Bloom, HBR, January–February 2014; The Three Main Challenges of Remote Working, Mark Mortensen, INSEAD Associate Professor of Organisational Behaviour | March 27, 2020, disponible en <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/the-three-main-challenges-of-remote-working-13651>

- Promover la reflexión interna sobre la renovación del modelo de enseñanza y aprendizaje.

«La pregunta crítica es si la experiencia adquirida puede capitalizarse para un rediseño de estos procesos, maximizando las ventajas de las clases presenciales al tiempo que se extrae mayor partido de las tecnologías, y, en segundo lugar, hasta dónde quiere o puede llegar cada institución». ¹³
«Gracias a la tecnología se puede conseguir no romper el hilo de la comunicación (...). Pero la cuestión, como bien sabe, es de fondo (...). Tenemos una conciencia dividida en compartimentos estancos, incapaz de ofrecer perspectivas unitarias e inadecuada para enfrentar de manera concreta los problemas del presente. Nuestros estudiantes no aprenden a medirse con los grandes desafíos existenciales, tampoco con la complejidad y la incertidumbre de una realidad en constante mutación. Me parece importante prepararse para entender las interconexiones: cómo una crisis sanitaria puede provocar una crisis económica que, a su vez, produce una crisis social y, por último, existencial (...). Conservar el contacto humano, directo, entre profesores y alumnos es fundamental. Solo un profesor que enseña con pasión puede influir realmente en la vida de sus estudiantes. El papel de la enseñanza es sobre todo el de problematizar, a través de un método basado en preguntas y respuestas capaz de estimular el espíritu crítico y autocrítico de los alumnos». ¹⁴

2. Investigación e innovación: una mentalidad abierta

La responsabilidad social universitaria se materializa a través de una rica combinación de enseñanza, investigación y tercera misión. Según Dolly Montoya, Rectora de la Universidad Nacional de Colombia, «La actual situación ha movilizad a una gran cantidad de grupos de investigación a articularse de formas insospechadas para abordar integralmente la crisis mundial actual y así, con sus resultados y sugerencias, acompañar a los gobiernos locales y nacionales en la toma de decisiones urgentes a todos los niveles. Creo que es importante que se muestre la activa participación de las universidades en el acompañamiento y guía a los gobiernos para tomar las medidas adecuadas en los momentos apropiados. La Universidad Nacional ha organizado sus centros de pensamiento en todas las áreas del conocimiento para que empiecen desde ya a trabajar en la evaluación y el aprendizaje de esta crisis para aportar elementos de política pública cuando todo esto haya sido superado. Pues sabemos que el mundo no será igual» (comunicación verbal).

La previsible crisis económica tendrá un impacto sobre el financiamiento de las actividades de investigación y desarrollo, que tendrán que competir por recursos escasos con otros bienes públicos, con una consiguiente mayor exigencia sobre su impacto económico y social, o al menos una reasignación de los recursos disponibles. Será necesario considerar nuevas políticas nacionales y mecanismos institucionales para la orientación futura de tales actividades. Para superar el falso dilema entre investigación básica y aplicada es deseable identificar en cada caso áreas de investigación estratégica, de «pasteurización», que se nutran de ambas a la vez. El concepto de «pasteurización» de la ciencia, en oposición a la investigación básica pura y la aplicada pura, se Donald E. Stokes en su libro, *Pasteur Quadrant*, para referirse a la investigación básica inspirada en el uso. ¹⁵

El nuevo contexto seguramente catalizará estrategias colaborativas más robustas en tres frentes: el interdisciplinario, el de la cooperación con actores externos, y el de datos compartidos y abiertos.

¹³ COVID-19 y educación superior ... op cit. pags. 41 a 43.

¹⁴ Entrevista a Edgar Moran, en El País, 11-4-2020, disponible en: <https://elpais.com/cultura/2020-04-11/edgar-morin-vivimos-en-un-mercado-planetario-que-no-ha-sabido-suscitar-fraternidad-entre-los-pueblos.html>

¹⁵ Se pueden encontrar ejemplos de problemas presentes y pasados de investigación estratégica en la Universidad de Wageningen en los Países Bajos en <https://www.wur.nl/en/About-Wageningen/Strategic-Plan.htm>

El interdisciplinario. Nuevamente por analogía, con la pandemia, la organización hospitalaria por especialidad médica está mutando a una organización por nivel de complejidad e intensidad de cura, ya existente en algunos sistemas hospitalarios. El mundo tiene problemas, las universidades tienen facultades y departamentos. El Covid-19 sólo ha desplazado las consecuencias del cambio climático de la atención pública por un par de meses. La focalización sobre estos problemas globales y urgentes erosionará los silos que separan las disciplinas. ¿La economía circular es un tema de biólogos, de químicos, de ingenieros de producción o de economistas? De todos ellos. Educar en el pensamiento y en competencias interdisciplinarias se vuelve una necesidad.¹⁶

El de la cooperación con actores externos. Tradicionalmente, se percibía a la universidad como un reservorio de conocimientos prontos para ser «transferidos» a empresas. Sin embargo, en los países en los que la economía del conocimiento es algo más que un objetivo declamado, una parte importante de la investigación y desarrollo se lleva a cabo en las industrias y los servicios, o más aún en estrecha colaboración con universidades en procesos iterativos de co-creación, en los que las partes se complementan. Un buen ejemplo lo dan en estos días la Universidad de Antioquia y la Escuela de Ingeniería de Antioquia (Colombia) con el desarrollo, en colaboración con actores externos y en tiempo record, de prototipos de ventiladores mecánicos de bajo costo.¹⁷

El de datos compartidos y abiertos. Es uno de los pilares del movimiento de Ciencia Abierta. Internet, ha permitido, como nunca antes, la recopilación y acumulación de datos. El intercambio de datos permite la colaboración nacional e internacional con otras instituciones en redes temáticas. La evidencia sobre los beneficios cubre un amplio espectro de disciplinas, problemas, propósitos, actores y regiones del planeta, desde datos agrícolas hasta monitoreo del clima, desde la observación de la ionosfera hasta la lucha contra el Covid-19.

La pandemia está cambiando la forma de hacer ciencia. El masivo intercambio de datos y publicaciones ayuda a verificar resultados, que es una parte clave del proceso científico, en este caso qué funciona, qué no funciona. El acceso a preprints permite aplicar la minería de datos. Al compartir información se está reduciendo la redundancia. Muchos científicos dan la bienvenida a la manera en que la crisis está transformando la forma en que los científicos comunican. Las instituciones deben saber reconocer y estimular esta nueva forma de hacer investigación a través de mandatos, capacitación de investigadores en gestión de datos, servicios de apoyo e infraestructura técnica. La política debe ir de la mano de su implementación, y el papel de los directivos universitarios en esto también es central.¹⁸

3. Establecer estructuras para una toma de decisiones consensuada y efectiva

El rector de una conocida universidad de Brasil, 48 horas luego de emitir un mensaje a toda la comunidad académica, recibió una carta abierta del sindicato de profesores expresando sus reparos sobre el llamado a la continuidad de las acciones propuesto por el rector en nombre del respeto a las condiciones laborales. Este debate llevó a un grupo de académicos y expertos, nucleados en el Grupo de Cartagena, a redactar un manifiesto sobre «La Educación superior ante la crisis del Coronavirus»,
accesible en
https://drive.google.com/open?id=14Z_IgaL99hNEIA_gHkzWrt4P3KKdcUoh

¹⁶ The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems, Sybille Reichert, EUA, March 2019, disponible en: <https://eua.eu/resources/publications/819:the-role-of-universities-in-regional-innovation-ecosystems.html>

¹⁷ Ver “We Need to Solve This”: Colombia’s Amazing Race to Build a \$1,000 Ventilator, Vanity Fair, disponible en <https://www.vanityfair.com/news/2020/04/colombias-amazing-race-to-build-a-1000-ventilator>

¹⁸ Scooping Review for a UNESCO Roadmap and recommendations on Open Science – Open research Data, Daniel Samoilovich and Paola Andrea Ramírez, February 2020, Unpublished.

La crisis invita a un reforzamiento de la auctoritas. Pero, a mayor rigor, mayor transparencia. La toma de decisiones difíciles invita a una reflexión sobre la toma de decisiones en períodos como los que las universidades están viviendo.

Las universidades tienen sus órganos estatutarios habituales: consejos de administración, consejos superiores, consejos académicos, etc. Sin desconocerlos, la creación de equipos pequeños y multifuncionales con objetivos claros y un propósito común, puede contribuir a generar confianza y a tomar decisiones en línea con las prioridades institucionales. Esta puede ser la oportunidad para ensayar formas de organización que integren directivos, líderes académicos y personal administrativo de responsabilidad para tener en cuenta diversos puntos de vista a la hora de definir cursos de acción. En ellos puede ser útil la presencia de nuevos tipos de profesionalidad - tales como diseñadores instruccionales y data stewards.¹⁹ Es decir, «crear una unidad a partir de la diversidad» (Aristóteles) "En el contexto de una universidad, el buen gobierno significa asegurar que la gobernanza a todos los niveles de la institución funcionan bien, que todas las partes interconectadas se ensamblen suavemente y que todos los procesos co-ayuden a lograr una cultura organizacional que sea robusta, flexible y proclive a tomar decisiones en confianza cuando la situación lo exija".²⁰

Sin restar importancia a los órganos estatutarios, se trata de crear instancias que aprovechen las diferencias de intereses y puntos de vista entre los principales actores. A partir de una comprensión común de los desafíos que enfrenta la institución y que crea un sentido compartido de urgencia, se trata de llegar, no a consensos, pero sí a la mejor solución posible. Pequeños comités para preparar grandes decisiones. Las interacciones regulares permiten construir confianza entre todas las partes ("puentes fuertes y bien transitados"). La motivación y el compromiso mutuo se ve favorecida por iniciativas desarrolladas conjuntamente. Un germen de este tipo de instancias pueden ser los Comité de Crisis de Transformación Digital, de Investigación, de Bienestar, de Comunicaciones, de la Vicerrectoría académica para capitalizar los aprendizajes, creados en la Universidad Nacional de Colombia.

4. Liderar a distancia y crear un sentido de comunidad

Para asegurar el bienestar físico y mental de los estudiantes y profesores se impone crear un sentido de comunidad, mantener el sentido de propósito común. En la comunidad, el ser humano está "en casa". La comunidad protege, preserva y respeta a las personas. Tiene en cuenta sus necesidades incluyendo las emocionales. El fundamento de una cultura solidaria es tener un propósito común y objetivos unificados. ¿Cuáles de estos propósitos pueden abordarse a nivel de la comunidad académica? ¿Cómo asignar tareas significativas para estimular la motivación?. ¿Cómo hacer que los estudiantes tomen parte en la solución de los problemas que se presenten?. Compartir historias de éxito es vital para crear una conexión humana.

Para Michel Fiol, los directivos tienen un doble rol: ofrecer resultados y crear situaciones de sentido. La dirección por el sentido se diferencia de la dirección por las ordenes (propia de una organización militar) y de la dirección por la estrategia (practicada habitualmente en las empresas). Consiste en crear situaciones que tengan sentido para los miembros de una organización: define un proyecto

¹⁹ Data stewards are disciplinary experts with knowledge of data management who are employed at faculties in order to advise researchers and faculty members on the various aspects of research data management. See : Data Stewardship: Addressing Disciplinary Data Management Needs Marta Teperek, Maria J. Cruz, Ellen Verbakel, Jasmin Böhmer, and Alastair Dunning Research , available at : <http://www.iidc.net/article/view/604>
²⁰ Managing good governance in higher education, Michael Shattock, Jul 2006.

común, es una fuente de entidad colectiva y desarrolla sentimientos compartidos.²¹ La universidad es el reino del sentido por antonomasia (si bien eso lleva a menudo a una fragmentación excesiva).

Los líderes necesitan dinamizar a toda la universidad estableciendo una dirección clara y comunicándola de manera efectiva. Ofrecer una visión clara y una perspectiva realista puede tener un poderoso efecto sobre la motivación en toda la organización. Es esencial fomentar una cultura que capacite y responsabilice a los equipos por hacer las cosas, al tiempo que fomentar una comunicación abierta, honesta y eficaz.

Al ofrecer una perspectiva en los momentos difíciles, los directivos pueden estar más cerca de lo que está sucediendo, resolver problemas y ayudar a sus colaboradores a resolver los problemas que se vayan presentando. Para los rectores, es importante inspirar y dirigir a su equipo en el curso de trabajo diario, mientras están físicamente alejados. Una forma de hacerlo es aumentar los niveles de interacción. Pero, determinar cómo comunicar es tan importante como lo que se dice.

En esta emergencia, puede ser útil reunir un pequeño equipo de gestión de crisis (3 ó 4 personas de confianza) para evitar que el Rector se olvide de uno o más elementos esenciales, y multiplicar sus decisiones y su comunicación.

5. Adoptar nuevas rutinas

Uno de los efectos innegables de la crisis es demostrar el valor de internet en todos los ámbitos, uno de ellos, el trabajo remoto potenciado por un conjunto de herramientas tecnológicas que permiten a los equipos co-crear, comunicarse, compartir documentos y administrar procesos de manera efectiva.

~~La gestión de personas es uno de los elementos más difíciles del trabajo remoto, sobre todo porque~~ todos responderán de manera diferente al cambio cultural y a los desafíos del entorno de trabajo en casa. Pasar al trabajo remoto corre el riesgo de interrumpir los flujos y ritmos basados en el trabajo presencial. Los desafíos del nuevo patrón de trabajo y de no estar juntos en una sala se pueden superar estableciendo normas de trabajo claras, flujos de trabajo con una cadencia de reuniones facilitada digitalmente. Es útil diferenciar reuniones de planificación, sesiones de revisión y reuniones breves para resolver temas puntuales.

El uso de la tecnología puede ser vital, pero es importante elegir el canal correcto. Las videoconferencias son excelentes para discutir temas complicados en tiempo real y para crear un sentido de comunidad, pero requieren coordinación y enfoque en todo el equipo. El software de colaboración basado en canales (chat) es ideal para una sincronización rápida o preguntas fáciles de responder, mientras que el correo electrónico se puede utilizar para registrar resultados y comunicarse de manera más formal. La efectividad de las videoconferencias depende de si se siguen algunas reglas simples. Se necesita una agenda clara y un moderador para mantener el debate en marcha. Para la resolución conjunta de problemas, es particularmente útil usar pizarras virtuales para coeditar documentos. Enfocarse en una cosa a la vez a veces puede ser la mejor manera de hacer el trabajo.²²

²¹ L'Intelligence Situationelle, Michel Fiol, Catherine Tanneau, Paul Delahaie, Annabel-Mauve Bonnefus, 2019.

²² Existe evidencia que algunas universidades miembros de Columbus están mejor preparadas para el trabajo remoto, y tienen herramientas que integran todo en una plataforma de apoyo al trabajo colaborativo, multicanal. El ya citado artículo de McKinsey contiene dos tablas útiles sobre los canales de comunicación más apropiados para el trabajo remoto y sobre el uso eficaz de las tecnologías. Ver «A blueprint for remote working» op. cit.

Es útil tomarse el tiempo con el equipo rectoral para discutir cómo trabajarán juntos. Acordar, por ejemplo, un ritmo diario y semanal que tenga en cuenta las limitaciones individuales, y acordar las normas específicas con las que se comprometerán, anticipar lo que podría salir mal y cómo se mitigará.

A medida que la Universidad vuelva a la normalidad, estas nuevas rutinas pueden ser incorporadas a una «nueva normalidad», aprovechando las estructuras, cultura, procesos y tecnología desarrollados durante el periodo de emergencia combinando formas de trabajo presencial y remotas.

Conclusión

Todos sabemos que no es fácil ver la joya en la cabeza del sapo. Más aún, teniendo en cuenta que «la educación superior está segmentada y diferenciada en todas partes, con instituciones públicas y privadas que atienden diferentes necesidades y con recursos muy diferentes, (...) generalizar sobre países individuales o sobre el mundo en general no es muy útil».²³ Los rankings y los mecanismos de acreditación tienden a soslayar esa diferencia que subyace en cualquier enfoque de pensamiento estratégico.

Enfrentados a problemas inmediatos, los líderes universitarios necesitan, **al mismo tiempo**, proporcionar respuestas de emergencia para mantener a los estudiantes aprendiendo, y prepararse para las repercusiones de la crisis, reflexionando sobre las tendencias que pueden afectar a sus universidades: qué impacto tendrá la crisis en la matrícula estudiantil, qué modelo de enseñanza y aprendizaje estimular, cómo incrementar la relevancia de las actividades de investigación e innovación, cuál es el modelo de aportación de valor y otras preguntas fundamentales. Al hacerlo, reforzarán la importancia del liderazgo – equipos rectorales, pero también directores de unidades académicas –, y mejorarán las oportunidades de fijar el rumbo en lugar de simplemente reaccionar ante los desafíos que se presentan en estos tiempos difíciles.

²³ Post pandemic outlook for HE is bleakest for the poorest, op.cit.