

**GESTIÓN CON PERSPECTIVA
A LARGO PLAZO**

La adaptación de la UAA a las necesidades formativas de las nuevas generaciones

Arturo Silva Ibarra¹⁷

La Benemérita Universidad Autónoma de Aguascalientes ha realizado una transformación en su infraestructura, centrada en el mejoramiento tecnológico; esto ha sucedido particularmente durante el periodo rectoral 2017-2022, con el objetivo de lograr que la institución tuviera la capacidad de adaptarse a los diversos retos contemporáneos sin perder su calidad educativa. De esta forma, a través del aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se abrió la posibilidad permanente de recurrir a diversos entornos de aprendizaje: híbridos, digitales, a distancia o presenciales. Esto fue de especial utilidad en el histórico contexto del “parón” que el país y el mundo vivieron a causa de la pandemia propiciada por el virus SARS-CoV-2.

Todos podemos recordar el anuncio que hizo la SEP en marzo de 2020, donde se explicaba el adelanto de las vacaciones de Semana Santa para regresar los últimos días de abril; pero las circunstancias prolongaron la interrupción de clases presenciales durante por lo menos 17 meses. En la UAA, a pesar del sorprendente e impredecible reto, se transitó con rapidez de un sistema presencial a otro a distancia. Gracias a las medidas tomadas oportunamente, la comunidad estudiantil, la planta docente y el personal administrativo pudieron continuar con

¹⁷ Fundador de la Dirección General de Difusión de la UAA; líder del proyecto de Educación a Distancia de 1999 a 2014; creador del programa musical Polifonía Universitaria de esta misma institución; cofundador a nivel nacional del Comité de Evaluación de la difusión de la cultura, la extensión de los servicios y la vinculación (1998- 2018).

sus respectivas tareas: los primeros, seguir con sus estudios, y los segundos, con la impartición de sus clases.

Un ejemplo de cómo se respondió con eficacia a este inédito reto quedó documentado el 13 de abril de 2020, cuando se dio inicio al curso “Creando mi primer espacio en aula virtual”. Este curso contó con la participación de más de 700 docentes de nuestra universidad, comprometidos con buscar alternativas para continuar ejerciendo su vocación a pesar del confinamiento. El hecho también ejemplifica la capacidad del personal administrativo que supo estar a la altura del reto y brindó todo el soporte y las soluciones a las necesidades académicas. Al dar estructura y asesoría a la transición tecnológica, la labor del personal administrativo resultó fundamental para que la universidad continuara con sus funciones de docencia, investigación, extensión y difusión cultural, así como de administración y gestión.

Cabe señalar que el tránsito de una modalidad presencial a una a distancia no se reduce a una decisión, y menos aún si se quiere mantener la calidad educativa que caracteriza a la UAA. Hay una serie de factores involucrados en el éxito de procesos así de complejos y, esta ocasión, nos centraremos en uno que se ha trabajado y fortalecido especialmente en la presente gestión: la cultura organizacional universitaria en sus diversas áreas, sobre todo en lo que respecta al uso y aprovechamiento de las TIC. El aspecto es digno de mención porque a la mayoría de las personas les pasa inadvertida esta estrategia de las autoridades universitarias, cuya certera política ha sido la de priorizar la adquisición de tecnologías educativas no por su valor en sí mismo, sino porque responden a un proyecto previo que se quiere desarrollar. Los planes de trabajo e informes de la rectoría de esta institución, emergidos entre 2017 y 2022 transparentan esta visión estratégica.

En el pasado inmediato era frecuente encontrarse con instituciones educativas que realizaban importantes inversiones en la compra de equipos, desde el aparente supuesto de que el equipamiento o tecnología adquirida lograría por sí sola una mejora en la calidad docente y, en consecuencia, en el aprendizaje del estudiantado. Pero lejos de que haya sucedido una mejora desde dichos supuestos, por lo general lo que ha podido observarse es la subutilización y, en algunos casos, el posterior abandono de los equipos adquiridos, cuestión que, ciertamente, ha significado la pérdida de recursos financieros en detrimento del patrimonio de las mismas instituciones. En contraste, gracias a los esquemas operativos de la UAA, relacionados con la planeación, la evaluación sistemática de resultados y el mismo sistema departamental, se ha desarrollado una forma de pensar y trabajar por parte de las autoridades y del personal administrativo y académico de la universidad, enfocada en la optimización de resultados.

La adquisición y fortalecimiento de tecnologías en aulas, edificios y laboratorios, como parte del desarrollo del quehacer universitario, es ya una situación que no tiene marcha atrás. En ese sentido, es posible apreciar y reconocer la rápida y decidida toma de decisiones para actuar con oportunidad ante la pandemia y guiar la actuación del personal académico, estudiantil y administrativo hacia la implementación de una universidad a distancia, con el fin de evitar detener los estudios de cualquier estudiante, así como el resto de las funciones que se llevan a cabo.

El éxito de las acciones universitarias en el periodo de pandemia –con las que se colaboró de forma generosa en las medidas contra la Covid-19 y, por otra parte, se garantizó que todo el alumnado pudiera continuar con sus estudios a distancia– logró evitar que se detuvieran los procesos educativos en curso y salvar muchos de los graves problemas que otras instituciones tuvieron que afrontar entre su comunidad de estudiantes, como el incremento en el abandono escolar o el notorio declive en su aprendizaje. Cabe destacar, para el caso de la UAA, la notable adaptación del personal docente para hacer uso de las TIC y de cualquier herramienta que les permitiera continuar con sus programas académicos. Por supuesto, también fue notable la disposición del personal administrativo, con amplio conocimiento y experiencia para dar el soporte técnico y académico necesario.

La forma en que la universidad superó el gran reto de que sus actividades académicas continuaran en funcionamiento, a pesar de la pandemia y de las políticas de confinamiento, responde al fortalecimiento de la cultura organizacional universitaria, lo cual ha sido parte de un proceso en que los participantes han asumido la realización de diversas prácticas, en la medida en que resultan adecuadas y permiten avances para la institución. Lo concerniente al uso de las TIC en la universidad es un claro ejemplo, debido a que se ha trabajado en ello desde hace una década.

Antes de hablar de los avances, es necesario apuntar algo más sobre la cultura universitaria en relación con el uso de las TIC. De acuerdo con Edgar H. Schein, entre las personas que laboran en una institución se entiende que las prácticas laborales exitosas para la solución de problemas tienen validez probada y en “consecuencia [son dignas] de ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.¹

En palabras llanas, la cultura organizacional se observa –en forma automática o casi refleja– a partir de la manera en que los miembros de una organización resuelven un problema o lo

1 Ver en Silva Ibarra, A. R. *Incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación a la vida académica de la UAA, desde la perspectiva de la cultura organizacional* (tesis de maestría). UAA, México, 2006, p. 15.

toman como parte de su práctica habitual para realizar su trabajo; en este caso, mediante el uso de las TIC entre el personal administrativo, académico y estudiantil.

El uso extendido de las TIC entre la comunidad universitaria significa que saben reconocerlas como una opción adecuada para la solución de problemas de diversa naturaleza. Aquí debemos mencionar que el propio titular de la rectoría –doctor Francisco Javier Avelar González– desde hace décadas formó parte del proceso de conformación de una cultura universitaria digital, al participar como funcionario de la UAA en el impulso y seguimiento de diversos programas a distancia, tanto por internet como en el formato de videoconferencias. Un ejemplo fue la realización de las sesiones de asesoría para estudiantes pertenecientes al Doctorado en Ciencias Biológicas (del cual era catedrático); otro fue la creación del Comité para la especialidad en Diseño de Ambientes Virtuales de Aprendizaje. Ambos casos ocurrieron en 2006 a instancias del doctor Avelar, entonces titular de la Dirección General de Investigación y Posgrado.

Para concentrarnos en lo acontecido entre 2017 y 2022, comencemos observando lo que expresan los planes de trabajo de las áreas y el Informe de la UAA de 2017, y revisemos, al mismo tiempo, algunas estrategias previstas para superar uno de los problemas que han preocupado con especial interés a la presente administración: la deserción; esto debido a las implicaciones que tiene en lo personal y en lo familiar del estudiantado. En palabras del rector Avelar: “dada la naturaleza de nuestra institución, nos interesa particularmente que los estudiantes cuenten con apoyos y herramientas de información, de prevención o remediales, que los ayuden a terminar satisfactoriamente sus carreras”.¹

Entre las herramientas de información que se registran en el Informe de 2017, tenemos las utilizadas en las estrategias de promoción de la oferta educativa y de orientación vocacional que recurrieron a medios digitales; tal es el caso del test electrónico que se aplicó en la plataforma web de la UAA a 5,411 usuarios, a fin de identificar sus intereses vocacionales y profesionales.² Junto con la aplicación de dicho test, se actualizó el “apartado de Admisión de nuestra página web oficial, en lo referente a la información relacionada con cada programa educativo (descripción de la carrera, perfil del aspirante, perfil de egreso, campo de desempeño profesional y plan de estudios, así como turnos y campus de cada uno de los programas ofertados)”.³

1 Avelar González, F. J. *Primer Informe Anual de Actividades*. Aguascalientes, UAA, 2017, p. 58.

2 *Ibid.*, p. 36.

3 *Ibid.*, p. 59.

Otra acción en busca de reducir el abandono escolar por cuestiones académicas y que recurrió a medios digitales fue el taller autogestivo en línea “Aprendiendo hábitos y técnicas de estudio”, el cual estuvo a disposición de toda la comunidad de estudiantes de nuevo ingreso en la plataforma educativa institucional *Ámbito Académico*.

En una de las convocatorias que lanzó la universidad para aportar propuestas de mejoras en la institución, en 2020, dos jóvenes egresados de la universidad propusieron una aplicación llamada *UAA MX*, la cual permite que desde el teléfono celular se pueda acceder a la plataforma de la universidad *e-SIIMA*. Ahí, los estudiantes tienen la posibilidad de consultar sus calificaciones y faltas; con esta aplicación, también tienen acceso al Aula Virtual (llamada “*Ámbito Académico*”), donde pueden realizar actividades académicas, cargar tareas o revisar instrucciones de sus docentes. Además, *UAA MX* permite enlazarse con las redes sociales oficiales de la institución, así como ubicar un determinado edificio mientras se traslada por el campus universitario.⁴

Todas estas fueron medidas muy útiles y prácticas, pues resultaron ser de fácil acceso, ayudaron a la comunidad estudiantil a esclarecer lo que deseaban estudiar o, si era necesario, a que conocieran mejor la carrera a la que recién habían ingresado; lo que seguramente pudo incidir en la reducción de problemáticas académicas.

Una acción más fue la actualización de la operatividad del Programa Institucional de Tutoría, que necesariamente incluyó el sistema *e-SIIMA*, *SIIMA* y *Ámbito Académico*. Con ello se pudo dar seguimiento académico al total de estudiantes de pregrado, es decir, a 15,372 alumnos.⁵ Estas fueron algunas de las acciones que se realizaron para lograr un impacto positivo en la permanencia de toda la comunidad estudiantil universitaria. Vemos entonces que el esfuerzo institucional por mejorar los índices de permanencia durante 2017 permitió asumir metas que en otro momento serían poco probables de alcanzar. Así, tenemos el

[...] compromiso [de] que todos nuestros estudiantes puedan acceder, a través de nuestros sistemas digitales, a información oportuna y actualizada sobre su situación escolar; es decir, que mediante el *e-SIIMA* los alumnos puedan ver sus calificaciones parciales y finales, con el fin de que puedan buscar asesorías o apoyo de los docentes y tutores, en caso de ser necesario. El conocimiento oportuno de las calificaciones de una asignatura permite a los profesores,

4 Ver <https://www.uaa.mx/portal/noticias/uaa-presenta-su-nueva-aplicacion-movil-uaa-mx/>

5 Avelar González, F. J., 2017, *op. cit.*, p. 60.

estudiantes, autoridades y padres de familia tomar medidas pertinentes y hacer mayores esfuerzos en donde sea necesario para lograr un mejor rendimiento académico.⁶

La base conformada por el alumnado –centro fundamental del esfuerzo universitario– también contó con apoyos propios, pues con el fin de reducir los índices de reprobación y abandono de sus estudios se diseñó e implementó un Sistema de Información Institucional de Alerta Temprana (SIAT); asimismo, se creó un apartado en la página oficial de la universidad con el nombre de “Servicios de Apoyo para Estudiantes”, con diversos cursos, enlaces y talleres para facilitar los aprendizajes entre pares.⁷ Ahora bien, como se consigna en el Informe de 2019, con el objetivo de que los funcionarios de primer nivel pudieran detectar a tiempo focos rojos en los diversos indicadores vinculados al abandono temprano, la reprobación, el rezago y la eficiencia terminal, se desarrolló una aplicación móvil que registra dicha información, de manera tal que puede revisarse esta data de manera general, así como por centro académico e incluso por programa educativo.⁸

Las diversas acciones mencionadas requirieron apoyar también la labor docente. Por ello, en 2017 se realizó una inversión extraordinaria de 3 millones 250 mil pesos para el desarrollo y uso de las TIC.⁹ Con estos ejemplos podemos apreciar las características de la política institucional con respecto a la forma de usar, actualizar y fortalecer el uso de las TIC, de tal manera que son los proyectos los que anteceden la adquisición de tecnología para el equipamiento institucional, sin dejar de atender la formación y actualización del profesorado en su uso y aprovechamiento. En cuanto a su actualización, se impulsó la formación de más de mil 400 académicos mediante 73 cursos. En este marco, se diseñó la página web “Apoyo para los profesores”, que incluye diversos cursos en línea, materiales audiovisuales y otros recursos muy útiles para su quehacer educativo; incluso se dotó a mil 540 académicos de igual número de kits de apoyo tecnológico, para que pudieran disponer de todo lo necesario en cuanto al uso de las pantallas instaladas en las aulas universitarias.¹⁰

A lo hecho de 2017 a 2019, se sumaron los esfuerzos extraordinarios que demandó el año 2020, con las particularidades que ya conocemos. En este periodo de pandemia y confinamiento se tuvieron que tomar decisiones de alto impacto para que la universidad pudiera

6 *Id.*

7 Avelar González, F. J. *Segundo Informe Anual de Actividades*. Aguascalientes, UAA, 2018, p. 36.

8 Avelar González, F. J., *Tercer Informe Anual de Actividades*. Aguascalientes, UAA, 2019, p. 50.

9 Avelar González, F. J., 2017, *op. cit.*, p. 61.

10 Avelar González, F. J., 2018, *op. cit.*, p. 36.

continuar operando de manera adecuada. Una acción fundamental fue la creación y desarrollo de 8 mil 242 cursos en el Aula Virtual de la UAA, con lo cual se aseguró que el 100% de los programas académicos continuara y, así, más de 20 mil estudiantes siguieran con sus estudios con la calidad propia de esta universidad. Hay que resaltar que mucho de lo realizado durante la pandemia y después de ella, especialmente lo de carácter académico, ha contado con un alto nivel de seguridad en el soporte técnico, para reducir al mínimo las posibilidades de que lo diseñado y hospedado por parte de los profesores –por ejemplo, en el Aula Virtual– y lo realizado por los alumnos –como entrega de tareas, participaciones, etc.– corra el riesgo de perderse. En este tenor, en 2020 se invirtieron más de 27 millones de pesos en infraestructura tecnológica y equipamiento, asegurando el abastecimiento eléctrico y ampliando el ancho de banda, por mencionar dos aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de servidores; amén de su adecuada administración y medidas de seguridad que también se cuidaron en relación con el uso habitual de las TIC en la universidad.

Hasta aquí, hemos observado rasgos de una cultura organizacional concentrada en el uso de las TIC para atajar problemáticas de deserción y bajo rendimiento entre el estudiantado y para la mejoría de los programas que ofrece la UAA. Pero una cultura organizacional en sí misma debe impregnar todos los ámbitos de la vida universitaria. En efecto, este parecer ser el caso de la UAA, a juzgar por la adaptación y aplicación de TIC en cuestiones de vinculación, administración y gestión. A continuación, doy algunos ejemplos clarificadores:

En 2017, a través de su programa de publicaciones digitales, el Departamento Editorial de la UAA puso a disposición de todas las personas 22 títulos de manera gratuita, lo que abrió de forma significativa el acceso a la lectura de libros de humanidades, culturales y científicos a la población de cualquier lugar de México o del mundo. Por otro lado, en 2018 se editaron 52 títulos, también de forma digital, listos para descargar en cualquier dispositivo informático y leerse sin mayor problema. Como dato curioso, es interesante resaltar que el libro digital *Problemario de algoritmos resueltos con diagramas de flujo y pseudocódigo*, el cual pudiera pensarse que fuera poco consultado por su grado de especialidad, resultó ser el más exitoso, al registrar 297 mil 316 lecturas. En seguimiento a los libros que en el Departamento Editorial han denominado de acceso abierto, el Informe de 2019 da cuenta de que en dicho año se alcanzaron 222 mil 208 lecturas de nuestras revistas y libros digitales alojados en la plataforma ISSUE;¹¹ señal inequívoca de la relevancia para el público interesado, que posiblemente no sea únicamente de la entidad.

11 Avelar González, F. J. 2019, *op. cit.*, p. 79.

Con respecto al año 2020, a pesar de sus complejidades contextuales, la universidad continuó esforzándose por alcanzar mejores resultados en lo concerniente a la publicación de libros electrónicos: dicho año alcanzó la cifra de 72 nuevos libros digitales lanzados al mercado. Durante el mismo periodo, el sitio *Open Journal System* de la Red de Revistas Académicas de la UAA registró un total de 131 mil 713 descargas de artículos en PDF y, en cuanto al sitio de acceso abierto, se tuvo registro de 18 mil 668 lecturas en la plataforma correspondiente. La revista *Aguardiente*, por su lado, logró 29 mil 309 visitas. Todo lo anterior muestra que el interés y la aceptación de la oferta de la universidad fueron notorias en ese año tan incierto. Cabe destacar que el interés fue más allá de la descarga de libros y revistas: las presentaciones de libros, conferencias y otros eventos organizados por el Departamento Editorial alcanzaron casi 61 mil visitas virtuales.¹²

Otra de las áreas que se volcó en el uso de tecnologías fue la correspondiente a brindar apoyo bibliográfico en la institución. Así, en 2018 pudimos apreciar la puesta en marcha de una estrategia de formación de hábitos para la realización de trabajos e investigaciones, tanto entre estudiantes como entre el personal docente. El programa consistía en preparar a todo interesado en el acceso y aprovechamiento de los recursos electrónicos existentes en la Biblioteca Digital de la UAA. Para ello, se impartieron más de 200 cursos, con hasta 5 mil 627 participantes. Con estos cursos se cultivó el hábito de aprender a solucionar un reto permanente de estudiantes y profesores: obtener información científica actualizada y confiable, de modo que con el paso del tiempo se convierta en una forma natural de realizar sus trabajos e investigaciones.

En 2019 se dio seguimiento a esta estrategia, mediante la organización y puesta en marcha de 311 cursos de desarrollo de habilidades informativas y la capacitación de 7 mil 728 personas que forman parte de la universidad, entre personal docente y estudiantil. Se logró, de este modo, mejorar en 37.34% con respecto a 2018. Acerca de los recursos digitales, no podemos dejar de mencionar las 172 mil 637 consultas a las fuentes contenidas en la Biblioteca Digital.¹³

Las cifras en la consulta de la Biblioteca Virtual de la UAA dan pauta para valorar la gran importancia que cobra el hecho de ofrecer fuentes bibliográficas y de revistas científicas digitales confiables; ello ante la inmensa cantidad de contenidos poco serios que, en muchos casos, difunden información falsa, orientada a propiciar lo que se ha llamado posverdad, la

12 Avelar González, F. J. *Primer Informe Anual de Actividades. Segundo periodo*. Aguascalientes, UAA, 2020, p. 99.

13 Avelar González, F. J. 2019, *op. cit.*

cual “atenta contra ese principio básico del contrato implícito que se da entre el que habla y el que escucha: la veredicción (la verdad de lo que se dice)”, como lo refiere Darío Villanueva.¹⁴

Con respecto al proceso de apropiación de los medios digitales entre el personal administrativo de la UAA –quienes han realizado un trabajo de gran impacto en la vida universitaria– podemos referirnos a los nuevos desarrollos que efectuaron en los diversos soportes administrativos de la universidad para mejorar las aplicaciones existentes y, con ello, optimizar procesos como los referentes al ejercicio presupuestal, la solicitud y comprobación de viáticos, la elaboración del presupuesto de egresos y la mejora del sistema de evaluación de proyectos de investigación, así como el sistema de captura de productividad académica.

Cabe destacar que las acciones emprendidas por la universidad no solamente permitieron su constancia en el quehacer educativo, sino que en su tarea fundamental –la docencia– lograron conservar la mayoría de sus indicadores y acreditaciones nacionales e internacionales en sus programas educativos de calidad, así como su lugar en el ranking del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMex). Esto por sí mismo pudiera servir para reconocer el gran esfuerzo realizado en la institución. Es oportuno compartir el hecho de que ninguna área de tuvo sus actividades e igualmente migraron su quehacer a los espacios virtuales. Mencionaré algunas cifras que alcanzaron algunas áreas en su labor, para dimensionar los alcances de lo realizado en 2020, a pesar de la pandemia:

En lo que corresponde a los Servicios Educativos, se registraron 78 mil 345 impactos, incluidos exámenes de colocación, tutorías, cursos de formación humanista, etc. En el Departamento de Información Bibliográfica, en el periodo de interclases, se ofrecieron 779 cursos y diferentes actividades académicas, con una respuesta de 6 mil 091 inscripciones; mientras que las consultas a los recursos electrónicos en la Biblioteca Digital se contabilizaron en 111 mil 461 impactos. En este punto, hay que mencionar que se fortaleció el área, con una inversión de 2 millones 254 mil 706 para incrementar el número y calidad de fuentes, y que así el trabajo a distancia pudiera contar con opciones de consulta acordes a las necesidades académicas de quienes utilizan dichos servicios. Tales servicios de la biblioteca llegaron a más de 315 mil impactos durante 2020.¹⁵

En otras actividades de carácter cultural, se registraron 246 mil 651 vistas y espectadores, entre conciertos de Polifonía Universitaria, visitas al Museo Nacional de la Muerte, Ferias Universitarias, cápsulas de RecomendArte, Farándula Universitaria, Ballet Folclórico y eventos

14 Baltar, E. “Darío Villanueva: corrección política y posverdad”, *Nueva Revista de Política, Cultura y Arte*. 2021.

15 Avelar González, F. J. 2020, *op. cit.*

de otros grupos. El área de deportes también hizo su esfuerzo, ya que realizaron sus actividades a través de clubes deportivos en línea y atendieron a 4 mil 600 jóvenes de pregrado.¹⁶

La lista es larga y, como se ha dicho ya en varias ocasiones, los impactos son miles y muchos de los resultados son verdaderos logros que la universidad debe apreciar y seguir estimulando en su crecimiento y desarrollo por los beneficios que representan.

También es sorprendente lo variado de medios y recursos digitales utilizados para la realización de todas las actividades académicas, culturales, deportivas, cinematográficas, entre muchas más, siempre buscando el mejor medio para la actividad. Entre las que se usaron más frecuentemente tenemos WhatsApp, correos electrónicos, AulaVirtual, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, videoconferencias, Facebook, diferentes plataformas virtuales universitarias (SHIMA, DAFI, SILAT, etc.), YouTube y Webinar: nunca fue un límite lo técnico para llevar a cabo alguna propuesta.

Todo lo que hemos mencionado con relación a los impactos, cantidad de actividades, la calidad de las mismas, así como lo numeroso de los recursos, medios electrónicos y digitales, nos muestra no solamente la capacidad de adaptar las actividades a los recursos disponibles o incluso diseñar o rediseñar espacios virtuales cuando fue necesario hacerlo. El talento y la experiencia adquirida entre docentes y administrativos es ya una fortaleza institucional para desarrollar los proyectos requeridos. Exponer tal diversidad de desarrollos y avances en el uso de las TIC en la UAA, así como el grado de impacto en la comunidad universitaria y en la sociedad en general, tiene el fin de mostrar la inequívoca existencia de una cultura organizacional en el aprovechamiento de los diversos recursos que nos brindan las TIC como parte del acontecer universitario. Las inversiones en tecnología para dar soporte a toda la actividad desplegada por las áreas académicas y administrativas, así como a las actividades de los estudiantes y el público externo, nos lleva a vislumbrar una nueva universidad.

La universidad de hoy, por los factores externos padecidos durante 2020 y por la dinámica interna para aprovechar las ventajas de las TIC, fue capaz de emigrar de una institución presencial a otra a distancia. Ahora, con el retorno gradual pero constante a las instalaciones universitarias, es decir, a una educación presencial, queda claro que muchos de los recursos y espacios virtuales no dejarán de utilizarse por los docentes para la impartición de sus cursos. La comunidad universitaria se sabe capaz de combinar ambas modalidades y, si es necesario, transitar con éxito a una totalmente a distancia en alguno de sus programas, preferentemente en posgrado, dado el perfil de los estudiantes.

16 *Id.*

No obstante, después de los grandes retos y logros alcanzados, de la capacidad de docentes, estudiantes y administrativos para trabajar a distancia, y de las inversiones realizadas, es oportuno preguntarse por el tipo de universidad que podemos ser: una que siga siendo presencial con apoyos digitales, en donde lo fundamental sea diseñar el proceso de aprendizaje desde lo presencial y lo virtual sea solamente un apoyo; o transformarse en una con un modelo híbrido. Quizás se podría valorar la posibilidad de que varios de sus programas educativos fueran a distancia, con algunas sesiones presenciales como parte de una metodología más vinculada a un modelo en ambientes combinados, o *blended learning*, como originalmente se les llamó (y que alguna vez se llegó a aplicar en diplomados de formación de profesores).

La capacidad desarrollada por nuestra comunidad universitaria y la capacidad tecnológica existente en nuestra institución hace conveniente replantearse aspectos esenciales de su modelo educativo de enseñanza-aprendizaje presencial, pues no puede considerarse la mejor opción el hecho de dejar que se abandone todo lo que se avanzó en el manejo de la tecnología y los recursos digitales a la decisión personal de profesores en lo que respecta a su labor docente. Pensando en voz alta, se cuenta con un momento privilegiado para trabajar en coordinación con autoridades y profesores, en aras de reflexionar y analizar acerca del modelo educativo existente en cuanto a sus pros y contras; pero también para que se valoren cuestiones fundamentales relacionadas con otros modelos, incluyendo el modelo de educación híbrida, caracterizado principalmente por una continuidad espaciotemporal en el ambiente de aprendizaje, en que tanto lo presencial como lo no presencial cobran igual importancia.¹⁷

Para cerrar este comentario, podemos anotar que referirse a la educación a distancia –en ambientes combinados o híbrida– requiere hacerse de una perspectiva en que se comprenda que tanto la educación presencial como a distancia necesitan de profesores con actitudes y aptitudes específicas para la enseñanza en cualquier ambiente, así como de habilidades para el uso de recursos tecnológicos o digitales. Tanto en una como en otra modalidad, se debe capacitar al profesorado constantemente; al mismo tiempo, la universidad requiere actualizar sus procesos de selección de la planta docente, que no debe limitarse a experiencias únicamente presenciales. La educación presencial o en otras modalidades, tomada con seriedad y responsabilidad, puede alcanzar niveles de excelencia académica en programas de pregrado o posgrado, como se mostró durante la pandemia.

17 Ver Osorio, L. A. “Ambientes híbridos de aprendizaje: elementos para su diseño e implementación”. Universidad del Tolima., 2011. <http://idead.ut.edu.co/Aplicativos/PortafoliosV21/Autoformacion/materiales/documentos/u4/uno.pdf>

La universidad ha logrado un gran desarrollo en muchos aspectos esenciales para evaluar y valorar los modelos de enseñanza, por lo que debe de asumir en su quehacer educativo que requiere, incluso actualmente, incluir en su normativa el uso de otras modalidades de enseñanza diferentes a la presencial.