

¿Universidades híbridas?

De las universidades públicas presenciales a las universidades públicas presenciales-virtuales en el mundo del coronavirus



Autor

Enrique J. Varela Álvarez

Miscelánea

Serie de textos misceláneos

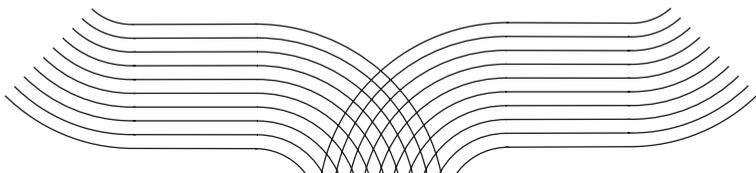


Doctor en Ciencia Política y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid (Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset), es profesor e investigador del Área de Ciencia Política y de la Administración y Decano-comisario de la Facultad de Dirección y Gestión Pública de la Universidade de Vigo, donde imparte docencia desde hace dos décadas en el Grado en Dirección y Gestión Pública (modalidades presencial y virtual), así como en el Máster *online* en Dirección Pública y Liderazgo Institucional de esta Universidad. Coordinador Académico del equipo de investigación Observatorio de Gobernanza G³, es además

investigador del grupo de innovación docente "Docencia Abierta-Opening Teaching" (2016-2021), ambos de la Universidade de Vigo. Imparte docencia presencial, *online* y "semipresencial" desde el año 1995 en cursos de directivos y pre-directivos públicos de Galicia, España y América Latina sobre gobernanza, dirección y gestión pública. Es profesor-tutor de la Universidad Nacional de Educación a Distancia desde hace casi una década (2012-2021), donde imparte entre otras las materias de Gestión Pública (*venia docendi*), Ciencia Política, e Historia de las Ideas Políticas.

Servizo de Publicacións

Universidade de Vigo



Miscelanea

Serie de Textos Misceláneos

Edición

Universidade de Vigo
Servizo de Publicacións
Rúa de Leonardo da Vinci, s/n
36310 Vigo

Deseño gráfico

Área de Imaxe
Vicerreitoría de Comunicacións e Relacións Institucionais

Imaxe da portada

Adobe Stock

Maquetación e impresión

Tórculo Comunicación Gráfica, S. A.

ISBN (Libro Impreso)

978-84-8158-889-7

Depósito legal

VG 211-2021

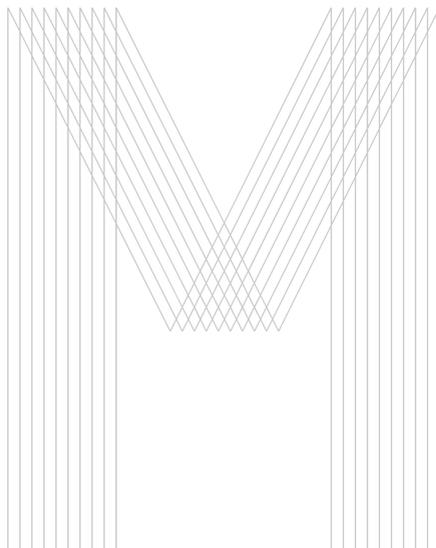
© Servizo de Publicacións da Universidade de Vigo, 2021
© Enrique J. Varela Álvarez

Sen o permiso escrito do Servizo de Publicacións da Universidade de Vigo, queda prohibida a reprodución ou a transmisión total e parcial deste libro a través de ningún procedemento electrónico ou mecánico, incluídos a fotocopia, a gravación magnética ou calquera almacenamento de información e sistema de recuperación.

Ao ser esta editorial membro da **une**, garántense a difusión e a comercialización das súas publicacións no ámbito nacional e internacional.

Servizo de Publicacións

Universidade de Vigo



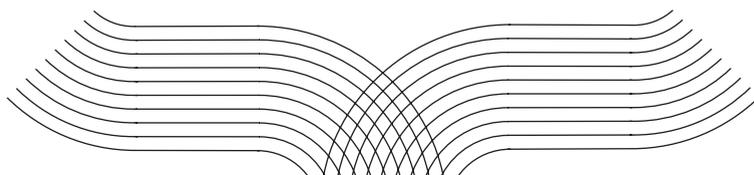
¿Universidades híbridas?

*De las universidades públicas presenciales a
las universidades públicas presenciales-virtuales
en el mundo del coronavirus*

Autor

Enrique J. Varela Álvarez

	AGRADECIMIENTOS	9
00	SUMARIZANDO: BIENVENIDOS Y BIENVENIDAS AL MÚNDO HÍBRIDO DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA PRESENCIAL (Y VIRTUAL) ESPAÑOLA	11
01	COSAS QUE SABEMOS, COSAS QUE NO SABEMOS Y COSAS QUE SABEMOS QUE NO SABEMOS SOBRE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS, ¿CUÁL ES EL PROBLEMA?	15
02	NOS PRESENTAMOS: ##SOMOSDIRECCIÓNYGESTIÓN PÚBLICA #UNIVERSIDADEVIGO	33
03	RELATOS SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR A PESAR DEL CORONAVIRUS (PARTE PRIMERA PARA UN FIN DE CURSO 2019-2020)	55
04	MICRORRELATOS SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR A PESAR DEL CORONAVIRUS (PARTE SEGUNDA PARA UN CURSO 2020-2021 QUE POCO TIENE DE "NORMAL")	77
05	¡AHORA SÍ!, CONCLUSIONES PRECIPITADAS (AUNQUE REALES) SOBRE UNA BUENA PRÁCTICA DE UPP-V ... A PESAR DEL CORONAVIRUS	87

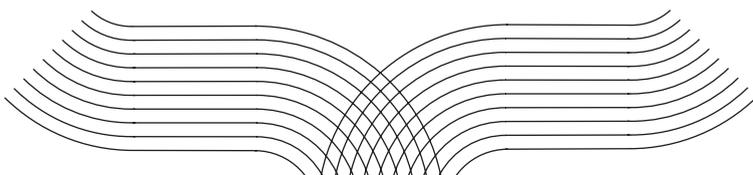


BIBLIOGRAFÍA

97

ANEXO: BITÁCORA PARA NO OLVIDAR
CÓMO SOBREVIVIÓ LA UNIVERSIDAD
PÚBLICA PRESENCIAL A UN ESTADO DE
ALARMA

101



Agradecimientos sinceros

El apartado de gratitud debería ser tan extenso como las conclusiones o la introducción de un trabajo científico, aunque se trate de un ensayo como el que presento. Porque como canta Amaral "sin ti no soy nada", este que firma, no lo es si no hubiera sido por mis padres Enrique y Pilar que me enseñaron a ser (y no a tener).

Lo mismo ocurre con Maite y Aitana, a quien les debo lo que hoy soy, que, sin duda, es la mejor versión personal de mí mismo. Y os preguntareis, ¿qué sentido tiene toda esta reflexión metafísica para la introducción de un ensayo sobre las Universidades públicas de hoy? La respuesta es simple (o a mí me lo parece), ya que es imposible ser un buen docente, un buen investigador, un buen "transferente" (esta palabra no existe, pero ya la explicaré a lo largo del texto), sin llegar a ser una buena persona.

Y siendo como soy, la última parte de los agradecimientos está directamente relacionada con el alumnado que me ha permitido aprender de este oficio (que no profesión), además de mis maestros, colegas y amigos (el orden de los factores no altera este producto). A ellos y ellas les debo lo poco bueno que soy (lo malo es mi responsabilidad exclusiva), lo que he aprendido, desaprendido y vuelto a aprender a lo largo de más de veinticinco años de trabajo con y en las instituciones públicas. En primer lugar, y por orden de aparición en mi vida, allá por el lejano año de 1996, un recuerdo muy especial a los diferentes grupos de jefas de negociado de la Xunta de Galicia (porque eran mayoritariamente mujeres).

Ya a finales del siglo XX, y desde el curso 1999-2000, desde luego un reconocimiento muy intenso al alumnado de la Diplomatura de Gestión y Administración Pública de la Universidade de Vigo, en la que "me salieron los dientes" académicos, y a los que reconozco su implicación, esfuerzo y compromiso con un estilo de docencia muy "particular", como el que llevo poniendo en práctica desde que entré en la Universidad pública. De aquel alumnado, hoy profesionales en diferentes campos y puestos de la gestión y dirección pública, privada y social, al actual que integra nuestro título de Grado en Dirección y Gestión Pública y de Máster "online" en Dirección Pública y Liderazgo Institucional, mi gratitud eterna (lo que dé de sí mi cuerpo y mente en este contexto tan duro), porque sin ellos y ellas hoy no estaría escribiendo estas breves

líneas. Frente a los que piensan que la docencia universitaria es la “hermana pobre” de la ciencia, soy de los que creen firmemente que sin docencia no hay ciencia. Y mi argumento resulta tan categórico porque en nuestro país (y no es el único del mundo), el sistema de educación superior es híbrido, lo que significa que tenemos instituciones de educación superior porque impartimos docencia de grado, posgrado y doctorado, y no necesariamente al revés.

En este camino de la docencia, presencial y virtual, me han acompañado mis maestros, mis colegas, mis amigos, que han propiciado una mirada crítica sobre lo que somos como “subespecie” profesional en un ecosistema muy particular. Argimiro y Álvaro son los primeros a los que reconocí como tales maestros en esto de las instituciones públicas de educación superior, a los que al cabo de los años se sumaron mis colegas Ernesto Carrillo, Esther del Campo, Carles Ramió y Joaquim Filipe Araújo. De mis colegas, convertidos en amigos (algo difícil de conseguir en el “submundo” académico), sobresalen Xosé, Mónica y Celso, sin ellos tampoco sería nada, porque me aportan criterio académico, perseverancia, respeto, inteligencia y cariño ... por cierto estas últimas competencias no aparecerían en ningún catálogo, bloque o perfiles de puestos en las Universidades públicas. Claro que hay más colegas del equipo de investigación del Observatorio de Gobernanza G³ (Óscar, Tino, Bruno, Viki, Fernando) que se han ido convirtiendo en amigos y con los que comparto agendas de investigación y docencia en España y América Latina, pero no cabrían en este volumen ... y lo avisé al principio de estos justos y necesarios agradecimientos.

Queda por felicitar al actual equipo rectoral de la Universidade de Vigo por su apoyo a todo el complejo proceso de virtualización que estamos viviendo en nuestros títulos de Grado y Posgrado y en la construcción de una nueva institución llamada “Facultad de Dirección y Gestión Pública”. Sin liderazgo institucional valiente por parte de un Rector no hay innovación posible, por ello, gracias Pachi. Y en este marco de la enseñanza superior tienen un papel relevante las publicaciones científicas, y esta lo es impulsada por el Servizo de Publicacións de la Universidade de Vigo, a partir de la puesta en marcha de una innovadora colección denominada “miscelanea”, dirigida con mucho cariño por su director, Jorge Bueno; gracias Jorge por tu paciencia.

Estos agradecimientos sinceros son lo que son, exhortaciones al reconocimiento de las personas que rodean parte de una vida dedicada a la docencia e investigación. Parece claro que los errores de este camino, y de esta obra, sólo tienen un responsable, que es el que suscribe.

En Vigo, a 14 de marzo de 2021.

Enrique José Varela Álvarez

Universidade de Vigo

Sumarizando

Bienvenidos y bienvenidas al mundo híbrido de la universidad pública presencial (y virtual) española 11

Un sumario debería “sumar” y no resumir ... pero esto es lo que tiene el mundo de las palabras, que se expande, que nos hace mayores, y a veces mejores. Porque este sumario fue escrito para la presentación de una propuesta de ensayo al Servicio de Publicaciones de la Universidad de Vigo en el mes de mayo del año 2020, en plena eclosión de la “primera ola” de la COVID-19, ahora que estamos en la “tercera ola” pandémica, y momento en el que puedo sentarme a juntar letras en este ejercicio tan complejo como es el de escribir, como parte singular de la vida del ser humano (siempre recuerdo a José Luis Sampedro cuando me pongo a ello), me doy cuenta de que todo está por concluir; o lo que es lo mismo, de que estamos continuamente iniciando nuestro sistema-vida, en el sistema-mundo.

Claro que estas palabras de introducción a mi propuesta de un sistema-mundo académico híbrido, tienen que actualizarse a la luz de aquello que ahora sé, y que sólo intuía en la primavera del año 0 a.C. (antes del coronavirus). Porque eso es lo que hacemos en el denostado mundo científico donde pasamos de las intuiciones, las preguntas y algunas certezas a los modelos de conocimiento, a las teorías, a la agregación de enfoques, métodos y técnicas de investigación, a las Ciencias con mayúscula.

¿Y qué es lo que se puede decir sobre las instituciones públicas de educación superior gallegas y españolas? Pues tan sólo algunas cosas, porque sabemos que sabemos qué son, sabemos que no sabemos lo que están cambiando en estas últimas décadas, e, incluso, no sabemos que no sabemos en qué acabarán convirtiéndose a partir de algunas crisis, entre la que se encuentra (aunque no es la única), la disruptiva coronavírica provocada por el SARS-CoV-2 (antes hubo un SARS-CoV-1).

Disculpadme lectores por ser tan críptico en este sumario, pero ya tendré tiempo de explicarme y justificar así tan gruesas afirmaciones. Porque lo que sí es una verdad

12

científica es que el segundo cuatrimestre del curso 2019-2020 va a pasar a la historia de la Universidad pública presencial global, en Galicia y en España en igual medida, al haberse provocado una transformación institucional de dimensiones “epocales” (épica, generacional, global, local, o de cambio de era). La crisis provocada por la pandemia generada por el virus COVID-19 ha impulsado un cambio sobrevenido en el modelo de educación superior basado en la presencialidad, por otro parcialmente basado en la virtualización del conjunto del modelo de enseñanza-aprendizaje en la Universidad pública presencial. Y todo ello en apenas ocho semanas desde los inicios del “Estado de Alarma” del mes de marzo del 2020. Bien es cierto, que la pandemia ha sido una causa más de estas transformaciones, ya que el sistema-mundo universitario se encontraba inmerso en un proceso de cambio global-local (“glocal”) desde hacía algunas décadas atrás.

En el breve ensayo que tienes en tus manos, se describe ese proceso de evolución institucional universitaria, desde el modelo presencial a la virtualización en entornos institucionales pensados para la docencia e investigación superior con presencia. Tras el proceso se exponen algunas lecciones aprendidas a lo largo de estos meses que van de finales del curso 2019-2020 a finales del primer cuatrimestre del curso 2020-2021, donde la pandemia todo lo ha condicionado: docencia presencial, docencia semipresencial, docencia virtual.

La argumentación que represento como interrogante al inicio de esta publicación (¿Universidades híbridas?) pretende guiar mis propias experiencias como docente, investigador y gestor académico hacia realidades que, no siendo tan novedosas (siempre hemos sido un poco híbridos en la Universidad pública), si marcan un antes y un después en nuestras instituciones de educación superior.

Pocas son las respuestas que se van a ofrecer, porque son muchas las dudas, y mayores las preguntas que van surgiendo en el día a día de este mundo complejo y contingente de enseñanza y (no siempre) aprendizaje. Bien es verdad, que dado que encontramos certezas fruto del racional proceso de “prueba-error”, desde el cuerpo de Personal Docente e Investigador (PDI) y del Personal de Administración y Servicios (PAS) vamos aprendiendo (sólo los y las que lo desean, claro) sobre este nuevo sistema-mundo académico. Y estas experiencias propias, como no podía ser de otra manera, están vinculadas a mis encuentros presenciales, semipresenciales y virtuales con el alumnado del Grado en Dirección y Gestión Pública y del Máster “online” en Dirección Pública y Liderazgo Institucional de mi “casa”. De ahí que los ejemplos que abundan en este trabajo se dirijan al campo de la docencia en una pequeña parte del conjunto de las ciencias sociales, como es el propio de la Ciencia Política, la Ciencia de la Administración y la Gestión Pública.

Pero no te engañes lector, no pienses que la experiencia de este tipo de “productos-servicios” institucionales por ser reducidos en número (frente a otras titulaciones

de otras ramas de las ciencias) son poco significativas para considerar la mutación institucional que vivimos. Tampoco creas lectora, que es este un ejercicio autorreferencial, porque el bagaje investigador que hemos realizado mis colegas y yo mismo en materia de innovación docente ha sido tan relevante, que podemos anticipar que la Universidad pública mundial, europea, española y gallega se encuentra en un proceso de transición urgente, volátil, complejo y contingente de un modelo institucional presencial a otro mixto o mestizo, que acabará por transformar su código genético (cultural de Universidad Pública Presencial, UPP), y que conseguirá transformar su ADN presencial en otro más híbrido, al que denomino como Universidad Pública Presencial-Virtual, o UPP-V.

Este proceso de evolución institucional sociocultural va a marcar la convivencia de la comunidad universitaria, de las empresas y actores sociales, de las familias, hasta el punto de que no se concluirá hasta que no se produzca un recambio generacional tanto en el PDI como en el PAS. Nosotros vamos a vivir este proceso, yo mismo, como parte de una generación (X) que camina hacia la salida de la vida laboral en menos de un par de décadas, tal y como ya está ocurriendo con la generación de los "baby boomers".

De nuestra habilidad como docentes e investigadores de la educación superior ya en la tercera década del siglo XXI, dependerá que la "Universidad híbrida" sea una realidad positiva para el conjunto de los sistemas que integran nuestro mundo conocido, que añada valor público, que contribuya al cambio social inclusivo y sostenible.

Porque al menos sabemos que no sabemos que la ciencia, y las instituciones de educación superior como sus actores de referencia, es fuente de progreso siempre y cuando contribuya a mejorar la vida de las sociedades globales y locales, sobre todo en épocas de pandemias sistémicas como la que nos ha tocado vivir.

Capítulo 01

Cosas que sabemos, cosas que no sabemos y cosas que sabemos que no sabemos sobre las universidades públicas, ¿cuál es el problema?

15

Observando la realidad más inmediata que nos deja esta pandemia de COVID-19, somos capaces de concluir que las instituciones públicas (y privadas y sociales), incluidas las de educación superior, no sólo no estaban preparadas para lo previsible (ya se conocían los casos del SARS-CoV-1), sino que tampoco están alerta para las que quedan por llegar.

Quizás el problema radique en el hecho de que nuestras instituciones Universitarias siguen gestionando lo cotidiano, el presente inmediato disfrazado de plan estratégico. Quizás porque no recordamos a Henry Mintzberg y sus trabajos sobre la muerte de la planificación; o los de Hugh Hecló y la necesidad de renovar el pensamiento institucional. Porque nos hemos dedicado más a actuar que a pensar, a gestionar organizaciones que a liderar instituciones, estamos donde estamos.

Aunque esta es tan sólo una hipótesis personal. Parece algo más claro el hecho de que en el mundo de las Universidades hay mucha ciencia, investigación y docencia sobre todos los aspectos conocidos de la humanidad y su vida en el planeta tierra, e incluso fuera de él, en otros sistemas que aún no conocemos. Porque la ciencia nos da capacidades de análisis, y no certezas, sabemos que conocemos los límites de aquello que investigamos. Esta verdad científica, excluye aquellos otros elementos o dimensiones que ni siquiera nos planteamos; incluso temas que ni siquiera llegamos a pensar como meras posibilidades de estudio científico, como nos recuerda Chomsky en su original “¿Qué clase de criaturas somos” (¿cómo serán nuestros estudiantes “post-generación Z” en la cuarta década del siglo XXI? ¿cómo serán los espacios de trabajo físicos y virtuales de nuestras Facultades?).

En el fondo, plantearnos la Universidad como un problema tampoco es algo tan relevante ... al menos que desde ella pretendas avanzar en el conocimiento del mundo

presente y futuro. Porque como presenta Brad Pitt en la película “Moneyball”, el problema sobre un problema, el ejercicio mismo de la problematización de las cosas (la Universidad, por ejemplo), requiere de nuevos marcos que no son sólo tecnológicos. El pensamiento crítico y los modelos de sistemas complejos (Christensen y Lægreid, 2011; Morin, 2011; Varela y Araújo, 2018; Innerarity, 2020), nos obligan a realizar el esfuerzo de salir de nuestro espacio común de pensamiento, para orientarnos hacia aquellos modelos más desconocidos e ignorados, como la “ciencia común” (sentido común, experiencia, prácticas culturales). Pensar un problema, implica romper el modelo cognitivo creado con anterioridad (De Sousa Santos, 2019), crear un marco lógico nuevo (Perkmann, McKelvey y Phillips, 2015: 1-52), además de pensar de otra manera más abierta, cooperativa y en red (Agranoff, 2007).

En las páginas siguientes pretendo “problematizar” la Universidad pública que conocimos (Turnbull, 2006; Bacchi, 2015: 1-12)), y que vivimos, para justificar el surgimiento y consolidación de una “pluriversidad” (De Sousa Santos, 2011) que nos puede ayudar a pensar más allá del coronavirus presente y futuro. Una Universidad pública presencial que tiene la oportunidad de crear las condiciones de super-vivencia y adaptación a una realidad que no es sólo científica, si no social, económica y cultural en la que conviven varias generaciones, géneros, inteligencias, capacidades, habilidades y competencias.

Y no voy a enunciar un escenario que esté por llegar, más bien pretendo justificar otro en el que ya trabajábamos desde hace décadas, aunque no supiéramos de él más que por lo que se contaba en otras realidades paralelas al mundo de la educación superior (medios de comunicación, empresas, asociaciones, instituciones públicas, familias).

Las Universidades públicas que imparten docencia e investigan en presencia en España serán nuestro particular objeto de análisis. Descubrir quiénes somos, de dónde venimos y hacia dónde vamos (como cantaba Siniestro Total), es parte de esta nueva realidad que defino como “Universidades Híbridas” (algo inexplorado hasta el momento en las instituciones de educación superior, aunque no en la teoría de la Gestión Pública; Denis, Ferlie, y Van Gestel, 2015: 273–289), a partir de la simbiosis presencial-virtual que nos hemos visto obligados a implementar de manera generalizada, y un poco alocada, en este último año de nuestras vidas.

¡Despegamos!

I ¿Por qué y para qué una publicación sobre las UPP-V? ...

Es probable que, si has llegado hasta aquí, mi querido colega, lectora o curioso, desees comprobar cómo respondo a la pregunta que he lanzado al texto.

Porque si bien sabemos mucho sobre Universidades (que en ciencia es igual a nada), o sobre Universidades Públicas Presenciales; sabemos algo menos sobre Universidades virtuales, y menos aún sobre aquello que podríamos llamar Universidades públicas, presenciales y virtuales (en adelante UPP-V).

17

Y, sin embargo, los que llevamos unos años trabajando en ellas, somos conscientes de su realidad, a pesar de lo que digan las leyes de educación, los decretos de los Ministerios y Consejerías/Consellerías, los Estatutos de las Universidades, y, por supuesto, lo que nos cuenten desde la OCDE, e incluso desde la Unión Europea.

De veras que no me siento “negacionista” científico, ni institucional; tan sólo un profesor crítico con el ejercicio de la docencia en las instituciones de educación superior; desde luego vivo como un investigador igualmente crítico con las dimensiones institucionales y de gestión que tenemos que estudiar para comprender qué somos, de dónde venimos y a donde vamos como instituciones públicas.

Todo ello, me obliga a cumplir con los objetivos marcados en los planes de estudio en los que imparto docencia, a pesar los procesos de acreditación de la ANECA y la ACSUG gallega, además de seguir los protocolos científicos de los programas de investigación y transferencia en los que participo de manera asidua, año tras año.

Pero es que desde que comencé mi proyecto de vida académica, primero como profesor asociado, y posteriormente como contratado doctor, ya tenía dudas existenciales sobre qué hacíamos en la Universidad pública presencial ... y veinte años después las sigo manteniendo a pesar de responder a los objetivos, roles y marcos administrativos anteriormente expuestos.

Estas dudas existenciales no suponen una quiebra de mi ética de la responsabilidad, ni una contradicción con mi ética de la convicción weberiana (Weber, 1977). Muy al contrario, la refuerzan día a día, obligándome a centrar mis esfuerzos en aquello que considero el elemento central de nuestra misión institucional: la docencia.

Entiendo que haya muchos de los lectores y lectoras que piensen, ¿y de la investigación que podemos decir? Pues que forma parte de nuestro “ADN” científico, aunque nos es de lo que viven las Universidades públicas y presenciales en la actualidad. En todo caso, sí es una dimensión institucional más que nos determina como un “ente híbrido”, y sobre esto volveré más adelante.

Recupero las dudas personales porque sobre ellas se construyen nuevas realidades institucionales. De estas surgen, por ejemplo, nuevas titulaciones, modelos de enseñanza semipresencial, de docencia virtual en posgrados y grados, e, incluso, doctorados (que están por llegar). De las dudas de un profesor-investigador, servidor público a fin de cuentas, tienen que emanar propuestas éticas de problemas que afectan a la sociedad, y no sólo a los mercados.

Soy un ser que duda, y además que se equivoca muy a menudo. De los numerosos errores surgidos en mi etapa anterior a la Universidad pública, y de las también numerosas equivocaciones durante el ejercicio de mi actividad docente e investigadora, se han planteado iniciativas que van destinadas a resituar en el centro de mi trabajo cotidiano al alumnado. Porque nosotros “personal docente e investigador” (en adelante, PDI) y “personal de administración y servicios” (en adelante, PAS), somos medios para conseguir un fin, tenemos que reorientar los esfuerzos hacia el auténtico destinatario de nuestros esfuerzos, acreditaciones, quinquenios y sexenios de todo tipo, gestión académica y transferencia del conocimiento e innovación: el alumnado.

No es sólo una manera de hablar, un principio retórico sobre el que desarrollar un relato facilón. Es más que eso. Requiere pensar en el alumnado como el centro de nuestra acción pública (“human centered-design”), donde la docencia presencial, semipresencial y virtual tiene que dar respuestas a sus demandas ... o al menos a aquellas que están fijadas en las guías docentes de las materias y que han pagado a través de las tasas de inscripción en los diferentes productos académicos de grado, posgrado y tercer ciclo.

Recordando la pregunta que abre este apartado, ¿por qué escribir sobre las Universidades públicas presenciales y virtuales? La respuesta la anticipo, para aquellos más ansiosos: porque todos somos un poco “híbridos”, mestizos, mezcla de sujetos sólidos, líquidos y gaseosos. Porque evolucionamos en un contexto de tierra, aire y agua institucional. Porque lo hacemos en un ecosistema complejo del que formamos parte, y que no nos pertenece, de manera que a veces tenemos que cooperar con otras especies, e incluso compartir con ellas nuestro mundo físico. El o la COVID-19, nos recuerdan hasta qué punto nos hemos tenido que adaptar a sus condiciones en la organización de espacios, relación entre equipos docentes y de investigación, o, sin ir más, lejos, impartición de la docencia.

Somos híbridos, como lo son las instituciones que nos inventamos. Y es que el ser humano es capaz de lo mejor y lo peor, de la creación y destrucción antropocénica; incluso de crear instituciones que intenten mejorar al ser humano, corregir las desigualdades que produce, y, por qué no, convivir en paz con el resto de seres vivos. Y las organizaciones públicas, llamadas Universidades, no son otra cosa que una respuesta a esta pulsión creadora. Ponemos en marcha instituciones para desarrollar ciencia, para explicarla, para, sobre todo, que a través de ella podamos ayudar a mejorar nuestro entorno social. No es un proceso endogámico y auto-referencial, sino todo lo contrario. Y lo hacemos diseñando una realidad-administrativa (“nueva normalidad”), que, a veces, pretendemos que pase por una realidad-real (“excepcionalidad”). En consecuencia, no confundamos los términos, no retorizamos la realidad, no inventemos conceptos que nos ayuden a confundir, situándonos por encima de esta realidad-real.

Somos instituciones híbridas de PDI, PAS y alumnado. PDIs híbridos (académicos reconvertidos en gestores administrativos), que conviven con PAS híbridos (gestores administrativos metidos a responsables académicos), ante un alumnado, también híbrido (ciudadano-profesional), que observa con creciente estupor como este diseño institucional híbrido, hiperespecializado, autojustificado, neopositivista, mercantilista y neoliberal (Boaventura de Sousa Santos le añadiría, colonialista y patriarcal; De Sousa Santos y Meneses, 2014), renuncia en ocasiones a trabajar sobre la esencia misma de su ser: servir a la comunidad del alumnado formando a ciudadanos, además de profesionales en diferentes ramas del conocimiento ... y no al revés, porque las consecuencias, las (re)vivimos en forma de populismos, negacionismos e iliberalismos.

Vivimos en un mundo híbrido, que requiere de una explicación, al menos para comprender la creciente hibridación de los modelos institucionales de las Universidades públicas, y más especialmente, de aquellas nuevas realidades de enseñanza-aprendizaje que llamamos semipresenciales y virtuales.

1.1 Y, sobre todo, ¿por qué en tiempos de coronavirus, en plena pandemia virológica?

La pandemia es un estado global decretado por instituciones mundiales que afectan a todos los estados y comunidades a lo largo y ancho del planeta; si bien a algunos más que a otros, como es habitual.

Y esta declaración de la Organización Mundial de la Salud (en adelante OMS) no ha hecho más que acentuar aquello que somos como animales sociales e institucionales; o al menos aquello que creímos ser.

La expresión "en tiempos de pandemia" o en "tiempos de coronavirus" nos ha servido durante este último año de coletilla, de expresión común para identificar un estado de ánimo, más que una realidad que podamos estudiar como científicos sociales. Para algunos incluso ha servido como excusa a partir de la cual mantener su "statu quo" en este "sub-mundo" institucional tan particular que definimos como Universidades públicas.

La propuesta de reflexión crítica sobre las instituciones de educación superior en España y su entramado autonómico nos debe permitir levantar algunas cuestiones que siempre han estado ahí, en el interior de las estructuras de poder universitarias.

Sólo por citar algunas de las características de la Universidad pública presencial del siglo XXI, que hunde sus bases en el marco lógico, racional y legal del siglo XIX, podemos señalar como ejemplos: sus modelos de autonomía de gobierno y gestión; la generación de espacios de poder a veces compartido, casi siempre repartido, entre el PDI y el PAS; la organización de sus modelos docentes presenciales y presentistas

(no confundir); los sistemas endogámicos de evaluación del PDI y PAS, a pesar de las agencias de acreditación y de los modelos de garantía de calidad; la relación amorodio con el alumnado, proclamando en épocas estatutarias y electorales el “todo para ellos, pero poco con ellos”; la escasa osmosis con el mundo exterior, el extramuros de los departamentos, facultades y centros de docencia e investigación; y un largo etcétera de ejemplos de organización institucional que hacen del mundo de las ideas científicas, un espacio ajeno al de la mayoría de la población civil de un Estado.

Porque la pandemia no ha provocado nada que no estuviera ya latente en nuestras instituciones de educación superior, resulta un poco cínico echarle la culpa de nuestra falta de capacidad de adaptación a las realidades académicas sobre las que este nuevo coronavirus ha impactado.

La realidad-administrativa construida por los diferentes actores políticos y administrativos de la democracia reciente, no hacen si no repetir las lógicas pre-democráticas sobre las que se apoyaban sus predecesoras; como hicieron las Universidades del siglo XIX cuando irrumpió el liberalismo en España y sus centros educativos seculares (Salamanca o Santiago de Compostela) debieron adaptar sus marcos a las nuevas demandas demo-liberales.

El sangrante ejemplo del “Decreto de 8 de septiembre de 1954 por el que se aprueba el Reglamento de disciplina académica de los Centros oficiales de Enseñanza Superior y de Enseñanza Técnica, dependientes del Ministerio de Educación Nacional”, y la incapaz gestión de los diferentes Ejecutivos que han sido desde el inicio de la democracia reciente, no es más que una muestra del letargo en el cual se han sumido las instituciones Universitarias, ajenas a la realidad cotidiana. Todo ello a pesar de la promiscuidad legislativa estatal que se inicia con la “non nata” Ley de Autonomía Universitaria (LAU) de 1980; continua con la Ley de Reforma Universitaria (LRU) de 1983; se prolonga en la Ley Orgánica de Universidades (LOU), de 2001; hasta llegar a la reforma posterior Ley orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades (un trabajo completo y actualizado sobre la evolución normativa lo podemos encontrar en Arenilla, 2021).

Si esto es así, ¿cómo podemos explicar a la sociedad civil, al alumnado presente y futuro y a sus familias, al tejido empresarial, al “cuarto poder” mediático, y al nuevo mundo de la “social media”, que en pleno 2021, la medida estrella de un Gobierno del Estado es derogar un reglamento de hace casi 70 años?

Este, y no otro, es parte del problema que vivimos en las Universidades públicas. Mientras tanto seguimos echándole la culpa al coronavirus de nuestro modelo de enseñanza-aprendizaje, de nuestros sistemas de acreditación de profesorado, centros y PAS (algún día llegará), o del entramado de no-gobernanza que hemos ido diseñando para conseguir no sólo hacer algo más, si no ser algo más en el conjunto de las instituciones de gestión del conocimiento de nuestro país. Para ser justos, por cierto,

todo ello con la complicidad de sindicatos, alumnado, familias, empresas, sociedad civil y medios de comunicación.

II La pandemia como efecto (no causa), y como oportunidad para una “pluri-ver-sidad”

21

Pensar la pandemia como efecto de un sistema nos obliga a reconocer que nuestro marco cognitivo ya no respondía a la realidad de lo que la educación superior debe aportar al conjunto de actores de un Estado en pleno siglo XXI.

Algunos sociólogos de fama mundial como Zygmunt Bauman (2013) o Boaventura de Sousa Santos (2011), ya nos avisaron hace años de las dificultades que tenía la educación pública para seguir sosteniendo su legitimidad en un “mundo líquido” y cambiante, donde los imperios clásicos colonialistas, capitalistas y patriarcales llegaban a su fin. Otros académicos españoles de las ciencias humanas y sociales, también nos lo recordaban con igual convicción y sinceridad. Es el caso de Emilio Lledó (2018) que nos recuerda la necesidad de no abandonar los marcos de pensamiento humanístico y críticos, con el fin de evitar un impacto negativo definitivo sobre nuestros sistemas educativos; a los 93 años, entiendo que ya no le sorprenda el destrozo causado por los legisladores españoles de izquierdas y derechas en relación con la enseñanza de las humanidades, de la literatura, de la filosofía, de la poesía, primera ciencia del mundo griego clásico ... o al menos, de las primeras fuentes de sabiduría, que no siempre coincide. Ocurre lo mismo con mi colega y amigo Carles Ramió (2014), que ha sido capaz de describir de manera rigurosa y divertida la compleja realidad oculta tras las simplificadoras leyes de educación superior que definen a nuestras instituciones universitarias.

En unos y otros casos, de manera siempre crítica, se pone en cuestión una realidad que tiene más que ver con lo que pensamos de nosotros mismos, que con lo que realmente hacemos y/o es percibido por los actores del ecosistema en el que pretendemos convivir.

Y la realidad es tozuda. Y las crisis golpean cada vez con mayor energía, con la máxima virulencia, como en el caso del COVID-19. Porque entre el primer coronavirus y el actual han transcurrido casi dos décadas, aunque los expertos en pandemias saben que el coronavirus convive con nosotros desde hace miles de años antes de nuestra era occidental. La única diferencia es que el SARS-CoV-2 ha conseguido que todos veamos al “rey desnudo”. A los diferentes sistemas de poder que de manera “turnista” han mantenido un sistema que funcionaba porque no existía otro, y porque, además, la demografía ayudaba a que esto fuera posible. Nuestros mayores pensaban en una Universidad democrática e igualitaria para escenarios locales de crecimiento estable, de progreso incremental; les faltó dotarla de sistemas homeostáticos que pudieran

evitar la lógica tendencia a la crisis y defunción institucional, además de situarla en su contexto global.

22 Y este es el “momentum” que nos ocupa. Que no está relacionado en absoluto con el cambio del modelo de enseñanza-aprendizaje presencial por el virtual. En mi opinión, más bien se vincula con la definición (o al menos de su intento) de un marco lógico nuevo que no nos devuelva a la “nueva normalidad” universitaria que ya no existe ... y que, en todo caso, si existió, nos condujo hasta el escenario actual.

Existen alternativas al modelo que nunca existió como el “one best way” que pretendieron legisladores estatales y autonómicos, y líderes y directivos universitarios. Porque la “Uni-versidad” hace tiempo que dejó de ser el centro del conocimiento científico. Porque además de este tipo de conocimiento, siempre ha existido otro vinculado a la experiencia y el sentido común. Porque en la actualidad una parte del conocimiento científico se produce “extramuros” de la Universidad, al menos en algunos ecosistemas de conocimiento e innovación del mundo (todavía no en España). Por todo ello, la pandemia supone el impacto en un sistema que ya había comenzado a cambiar, incluso antes de la implementación del Espacio Europeo de Educación Superior en España. El COVID-19 muestra los efectos de un modelo de ciencia que va poco a poco diluyéndose entre las presiones del mercado, la falta de financiación, el abandono institucional de algunos equipos directivos, además del olvido, cuando no el acoso, de una parte de la sociedad que sólo vuelve su vista hacia la Universidad cuando se habla de tasas y de educación presencial, y no como modelo institucional de cambio social.

La propuesta de Boaventura de Sousa Santos de “pluri-versidad” nos ayuda a pensar en un marco cognoscitivo no-reconocido, donde el conocimiento pertenece a la colectividad, como un bien común más. La diversidad de la “uni-versidad” debe orientar nuestra mirada hacia una ecología de saberes más amplia, milenaria en algunos casos. El compromiso democrático de nuestras instituciones nos obliga a esforzarnos por unir a la reflexión la acción.

La oportunidad de esta “pluri-versidad” está servida en un contexto de crisis jamás vivido por las generaciones que compartimos la Universidad actual, desde la de nuestros “padres y madres fundadoras” “baby boomers”, hasta los más recientes “millennials” que se suman a cuentagotas a nuestros cuadros de profesorado e investigación, intentando superar el sangrante tapón generado por una década ominosa de “austericidio”, en forma de tasa de reposición.

En nuestras manos está repetir los mismos errores tras esta crisis coronavírica y seguir pensando si presencial vs. virtual, si docencia vs. investigación, si excelencia vs. equidad. El marco lógico que nos espera debemos definirlo entre todos y a pesar de algunos que siguen pensando que la Universidad pública presencial española depende de los fondos “NextGeneration” de la Unión Europea, y no de una definición

radicalmente diferente del sentido de misión que nos constituye como institución de educación superior.

Mientras tanto, seguimos impartiendo docencia presencial en aulas virtuales, hasta que la “tercera ola” pase, y se lleve con la siguiente marea nuestros últimos esfuerzos docentes e investigadores. 23

III Las Universidades Públicas Presenciales en España

Espero no frustrar vuestras expectativas al llegar a un apartado que título con mayúscula “Universidades Públicas Presenciales”, nada más y nada menos que en España.

Ante el reto, me lleno de responsabilidad y me curo en salud, anunciándoos que no existe un modelo único que consiga representar al conjunto de las cincuenta universidades públicas del sistema de educación superior español.

De igual manera, me anticipo a la pregunta sobre el necesario análisis de la realidad institucional de la educación superior privada. No es de mi incumbencia, y lo digo sin acritud. Porque de lo poco que sé, tras veinte años de ejercicio profesional en mi casa, la Universidad de Vigo, si puedo contar aciertos y errores de gestión, presencial, semipresenciales y virtuales. Sobre aquellos otros ejemplos privados, sólo puedo decir que me merecen el mayor de los respetos, siempre y cuando compitan en igualdad de condiciones con el sistema público, por poner algún ejemplo: en las acreditaciones de grados, posgrados y doctorados; en la acreditación de sexenios de los docentes e investigadores del conjunto del sistema; además de la necesaria inversión en investigación y transferencia del conocimiento e innovación, como parte de su función social ... que la tiene, y muy relevante.

En todo caso, las Universidades Públicas Presenciales (en adelante, UPP) resultan, más bien, un conjunto de casos que definen el modelo de educación superior presencial en España, en sus Comunidades Autónomas (no olvidemos esta necesaria aclaración).

Porque hablar de UPP es hacerlo de una realidad poco explicada y enormemente confusa, ya no entre el público ajeno al mundo universitario, si no, incluso dentro de él. Las UPP son centros de docencia e investigación presenciales. Hasta aquí todo correcto. Sin embargo, y “a contrario sensu”, no son privadas, ni son virtuales. ¿Sería posible entonces pensar en universidades que fueran públicas y privadas? ¿y en universidades públicas que desarrollaran su docencia en formatos de “semipresencialidad” o virtualidad? ¿Existen universidades públicas que sólo impartan docencia a distancia o virtuales? ¿Y universidades que sean privadas y virtuales? ¿Qué podemos decir de la dimensión de investigación presencial y/o distancia?

Las posibilidades que un legislador no puede contemplar, y que las normas nunca conseguirán uniformizar, son casi ilimitadas, en un marco institucional, por definición con autonomía universitaria. Así encontramos alianzas o partenariados entre universidades públicas y privadas con el modelo de "centros adscritos"; o las "universidades a distancia", cuyo ejemplo más universal e internacional es la Universidad Nacional de Educación a Distancia (único centro de educación superior que le queda al Gobierno de España, por cierto); qué no decir de las universidades virtuales (siempre públicas, claro), como es el caso de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) impulsadas por el Gobierno de la Generalitat bajo la fórmula jurídica de "fundación privada sin ánimo de lucro"; por supuesto, podemos hablar de universidades privadas presenciales y virtuales, de las treinta y siete que hay en España, una de las más relevantes es el caso de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), que se dedica al "negocio virtual"; para finalizar, es posible hablar largo y tendido de la dimensión investigadora de nuestras universidades, pero a lo más que podemos llegar en este trabajo centrado en el análisis de la docencia, es que la parte de generación del conocimiento científico aún está por construir: modelos de diseño de gestión de equipos en la modalidad de teletrabajo; creación de escenarios de realidad aumentada para las prácticas en laboratorio; desarrollo de instrumental de trabajo en remoto (similar al utilizado en el campo de la medicina y las intervenciones quirúrgicas); definición de procesos de virtualización para cursos de tercer ciclo y defensas de tesis doctorales ...

A continuación, avanzamos algunas líneas de trabajo sobre las UPP, y sus "hermanas virtuales" (UNED y UOC) de las que se puede aprender mucho, tanto de sus aciertos, como de sus errores institucionales.

3.1 Qué es (y qué no es) una UPP

Una Universidad Pública Presencial es una institución de educación superior que imparte su docencia de manera mayoritaria en la modalidad de enseñanza-aprendizaje en un espacio físico concreto (aulas, seminarios, facultades, centros). Como complemento a la premisa anterior, se confirma que, por exclusión, una UPP puede impartir algunos de sus "productos", grados y posgrados, en un formato "e-learning" ("online", "en línea"), o en una modalidad "blended-learning" ("semipresencial"), sin por ello ser considerada una Universidad virtual.

Esta es la realidad institucional que ya vivíamos en las UPP antes del impacto del COVID-19 en nuestras vidas. Y esta es la realidad administrativa y real, que vamos a continuar viviendo como esencia de nuestra misión como institución pública de educación superior.

En el "sub-mundo" institucional en el que vivo, coexisten con las UPP otras instituciones de educación superior encargadas de la impartición generalizada de produc-

tos de grado y posgrado virtuales. Algunas ya fueron creadas hace casi cincuenta años, como es el caso de la UNED; otras, como la UOC, hace tan solo cinco lustros. Y digo esto, porque en el último año desde el inicio del primer “Estado de Alarma” hemos vivido toda una ceremonia de la confusión alentada, ni más ni menos, que por las más altas instancias de la Educación Superior (con mayúsculas), cuando se nos anunciaba que una de los modelos de adaptación al nuevo mundo coronavírico iba a ser el que siguiera las estrategias de la alianza UNED-UOC que se bendecía por un Ministro de Universidades (ex-UOC) y un Secretario de Estado de Educación (ex-UNED) ... como si fuera posible incluso comparar ambas experiencias de educación superior pública y virtual.

En todo caso, y un año después de este burdo intento de convencer (con ayuda de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas; en adelante CRUE) a los responsables de las UPP y a la comunidad universitaria (PDI, PAS y alumnado), podemos decir en plena “tercera ola”, que cada Universidad pública ha seguido su propio camino, fiel al estilo institucional de nuestro parroquial e irredento modelo de educación superior.

Porque en las UPP españolas caben todo tipo de organizaciones: con mayor y menor alumnado, jóvenes (siglo XX) y mayores (desde el siglo XIII), con enormes presupuestos y otros más modestos, con más y menos PDI y PAS, en diferentes posiciones en los rankings internacionales de educación superior.

Así, en esta tercera década del siglo XXI encontramos una miscelánea de instituciones que nos impide tratar de manera igual, a organizaciones que, cumpliendo los mismos fines, son tan radicalmente diferentes.

Y este es el primer bucle que hay que romper en el análisis de las UPP, si lo que se pretende es analizar un presente que ha cambiado, incluso, la manera de comprender el futuro más próximo.

En este sentido, y desde una universidad pequeña y periférica, como es la Universidad de Vigo, no tengo claro que estemos en peores condiciones que otras grandes instituciones de educación superior, con mayor centralidad geopolítica. Porque lo pequeño sigue siendo hermoso (Schumacher, 1973), los nuevos y disruptivos escenarios a los que nos enfrentamos como comunidad social, política y administrativa, pueden ser más fácilmente salvables desde ópticas más periféricas (recordamos las lógicas de las “epistemologías del sur” y la “ecología de saberes” de De Sousa Santos), que desde los clásicos centros de poder político, administrativo y académico (Universidad Central) ... o incluso desde aquellos otros más recientes que residen en las capitales del poder autonómico.

Pero esto es algo que habrá que construir en comunidad. Y para ello, tendremos que estar más atentos a las dimensiones culturales que dominan las lógicas de poder de

cada Universidad, que a los presupuestos que nos llegan desde la Unión Europea, el Gobierno de España y los Gobiernos Autonómicos.

Sobre este nuevo marco lógico avanzamos a continuación.

26

3.2 Qué es (y qué podría ser) la UPP-V

Si el primer día de clase de un curso cualquiera le preguntamos al alumnado de un Grado de cualquier universidad española en qué título se ha matriculado, lo más probable es que sean capaces de decirnos el nombre del título y las materias de su plan de estudios. Quizás algunos otros nos consigan contar algo más sobre el plan de estudios o las guías docentes de que disponen para conocer dicho plan. Sin embargo, será más difícil encontrar alumnos y alumnas que nos identifiquen competencias y habilidades de las materias. Estoy completamente seguro de que la mayor parte de ellos y ellas no nos van a poder confirmar en qué puesto del ranking de universidades están sus títulos, profesorado, o incluso comentarnos algo más sobre las líneas de investigación de los equipos docentes que forman parte del título.

Parecería obvio que, si estas preguntas se las planteamos al PDI de un Grado, las respuestas sean diferentes. El PDI nos podría contar con detalle aspectos claves de la memoria del título en el que imparten docencia; por supuesto, serían capaces de exponernos las competencias, los procesos de enseñanza-aprendizaje y evaluación de sus materias, e, incluso, de las del resto de colegas del título de grado o posgrado ... ¿o no?

No tengo la menor duda de que las respuestas variarán en cantidad y calidad, en función de la experiencia, voluntad, empatía, capacidad de aprendizaje e incluso curiosidad de cada actor académico; además de los esfuerzos que haga cada Universidad por definir sus modelos y productos, que para eso tiene "autonomía".

Esta singular "intro" sobre el conocimiento que una parte de los actores relevantes de la comunidad académica tienen sobre los productos de los que forman parte, no pretende otra cosa que exponer de manera abierta y sincera el marco cognitivo del que hacemos parte. Lo que deja fuera a otro conjunto de actores igualmente relevantes del eco-sistema institucional universitario que forman parte de él, aunque a otros niveles y con otras intensidades relacionales. Hablamos de estudiantes de bachillerato y orientadores de centros de secundaria y ciclos de formación profesional que necesitan saber qué novedades hay en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT, Ministerio de Educación y Formación Profesional); hablamos de familias que tienen que tomar decisiones sobre qué y cómo financiar los estudios superiores de sus hijos; hablamos de empresas que desean colaborar con el sistema de prácticas pre-profesionales de los Grados y Másteres; también hablamos de asociaciones que desean compartir espacios y proyectos sociales en un marco de Agenda 2030;

qué no decir de los egresados que ya en el mercado laboral, o a la espera de entrar en él, puedan seguir en contacto con nuestras instituciones para continuar con su formación “a lo largo de la vida” ... o incluso, por qué no, devolver a la sociedad sus conocimientos en forma de colaboración a través de una red “Alumni”, con el fin de que el sistema de educación superior no se estanque y continúe aportando valor al conjunto de la sociedad.

La cuestión no es qué es una Universidad Pública Presencial (recordad UPP), si no qué podría ser en un mundo que está cambiando de manera acelerada.

Sobre lo que es y lo que debería ser disponemos de tanta información como de fuentes institucionales públicas y privadas bebamos. Informes y estudios de la OCDE, de la UE, del Ministerio de Universidades (y del de Educación y del de Ciencia), de la CRUE, de la Fundación Española Para la Ciencia y la Tecnología ... De todos ellos podemos extraer datos sobre la gobernanza del sistema, la gestión de diferentes dimensiones de sus recursos humanos, títulos de grado y posgrado, presupuestos, posición en los rankings en función de sus niveles de docencia, investigación y transferencia (para seguir el debate incorporo algunas referencias documentales actuales en el apartado de bibliografía).

Una locura informativa que genera “infoxicación”, y no siempre conocimiento sobre nuestro ecosistema de educación superior, lo que tampoco ayuda a comprender la complejidad de algo que definimos de manera laxa, alegre y con poca emoción institucional, como UPP. Bajo este modelo de confusión cognitiva interesado y endogámico, ¿qué podemos esperar, en consecuencia, de la percepción de nuestro alumnado, o del resto de los actores del eco-sistema de la educación superior española?

Pero si poco hacemos para pensar institucionalmente qué es la UPP, aún lo hacemos menos sobre las posibilidades de su futuro a corto y medio plazo. Y, por favor, aquí no reclamo el recurso al “plan estratégico” o a los análisis “VUCA”, porque como ya dejó escrito hace décadas Henry Mintzberg, la planificación estratégica ha muerto.

Más bien se trataría de concertar una agenda común de dimensiones de pensamiento-acción institucional que fueran capaces de recoger la “pluri-versidad” de nuestras milenarias universidades (algunas más que otras), para introducirlas en las nuevas lógicas generacionales, técnicas y tecnológicas.

Y todo ello, sin recurrir aún al marco COVID-19. Porque antes de la pandemia la UPP ya sufría problemas de definición de objetivos, de gestión de personal, de financiación, de imaginación en sus programas, y de apertura hacia ámbitos que no dependen exclusivamente de las necesidades del PDI o del PAS, que no aparecen en el marco lógico de sus actores internos, ni están presos de los grupos de poder académicos, políticos y sindicales que los definen a pesar del cambio en el entorno.

En un reciente y merecido homenaje a mi gran maestro y colega el profesor Argimiro Rojo, y un año antes del “nuevo mundo”, se me ocurría comentar lo siguiente (Varela, 2019: 137, 138):

- 28 “Porque vivimos tiempos convulsos (¿cuáles no lo han sido?), tenemos que asumir que la Universidad pública española, su gobernanza (Krüger, Parellada, Samoilovich y Sursock, 2017), está (e)(in)volucionando más rápida y radicalmente en estas últimas dos décadas que en los últimos quinientos años, a partir de un rasgo definitorio de cambio: un “contexto impredecible” (Ramió, 2017: 31-51). Porque los rankings, la calidad, la excelencia, la innovación, el talento, la internacionalización, el “e-learning” o la inteligencia artificial (IA), son los conceptos que adornan los nuevos “mantras” de la educación superior “aquí y allá”. En esta línea, no podemos más que constatar el cambio de cultura institucional, de valores sobre los que se asienta la “Academia” posmoderna, que, parafraseando a Max Weber, entiendo ya no ostenta el “monopolio legítimo del conocimiento.”

No es que sea un investigador especialmente clarividente. Pero parece que no soy el único que comparte el hecho de que, antes de la llegada de nuestro nuevo “socio planetario”, ya estábamos un poco tocados en cuanto a nuestra legitimidad institucional y a los rendimientos que de nosotros se esperaba como comunidad docente y científica.

Tampoco deseo fustigarme, o fustigar a mis colegas PDI y PAS, porque este escenario de crisis sistémica y sostenida en el tiempo tiene sus antecedentes en el rediseño de un modelo de educación superior que no supo adaptarse a una democracia de bienestar, y que debería haber respondido a otras lógicas más alineadas con la persecución de la justicia social, la solidaridad, la equidad y la sostenibilidad; siempre recogidas en los textos constitucionales, al menos desde las revoluciones de finales del siglo XVIII.

Lo veíamos venir, éramos más o menos conscientes ... todos y todas, pero nos pusimos de perfil y permitimos que unos pocos se hicieran con el control financiero, con el mercado de los títulos, con la lógica de enseñanza y la de la gestión (calidad) y de la investigación y transferencia (excelencia). Hasta que ... “se nos rompió el amor de tanto usarlo”, como nos cantaba Rocío Jurado.

Pero no nos distraigamos, porque en el marco lógico de aquello que podrían ser las UPP están las posibilidades de un nuevo camino en forma de UPP-V. Y cuidado porque no tienen que ser estrategias excluyentes.

Se me ocurre que desde las UPP podríamos, entre otras tendencias institucionales suicidas, reconducir nuestra ruta, ¿cómo?:

- a. En primer lugar y de una manera urgente, reforzando la legitimidad de la función docente de la educación superior, con el rediseño de una carrera que

permita recuperar el talento que ha huido de España por la maldita tasa de reposición de los últimos años. En el fondo se trata, de una manera egoísta, de evitar la defunción por falta de profesionales formados (doctorados) que se han entrenado con dinero de los presupuestos del Estado y de las Comunidades Autónomas y están prestando sus servicios en Universidades de todo el mundo, además de en las privadas que han conseguido contratar a personal sin tener que pasar por asumir el ingente proceso de formación, que en muchos casos implica más de una década de inversión pública.

- b. Abolviendo la creciente “pasificación” (burocratización) de las funciones de gestión académica de los PDIs. Porque, ¿qué hace un PDI sin formación en gestión pública dirigiendo áreas de la Universidad? ¿qué pinta dirigiendo centros, facultades y departamentos sin la más mínima formación en competencias directivas? ¿qué puede aportar organizando títulos de grado, máster o doctorados? Parece más que evidente que si le pedimos al alumnado que se forme en diferentes materias científicas para desarrollar competencias en cualquier ámbito profesional, lo mismo le deberíamos reclamar a los responsables de las estructuras directivas y de gestión de la UPP.
- c. A la inversa, evitando que los PAS se “bunkericen” en sus estructuras de poder administrativo y consoliden esta mala versión burocrática de un modelo híbrido, que no es otro que el de la gerencia universitaria. Porque el “staff académico” debe de integrarse para evitar esta locura de mitosis institucional que divide y separa, más que integra y hace cooperar a lo mejor de los recursos de gestión académica y administrativa que encontramos en la universidad pública española.
- d. Y, ya en el ámbito de la dirección y gestión pública académica, eliminado el monopolio de las lógicas “Powerpoint” y “Excel” de la dirección y gestión de las estructuras académicas, docentes e investigadoras, así como de transferencia del conocimiento universitario. Y no digo eliminarlas, sino tan sólo evitar que toda la toma de decisiones se filtre a través de mecanismos “totalitarios” que eliminen la diversidad de títulos, campus, alumnado, escenarios de sociolaborales, etcétera. ¡Cuidado! Tampoco nos sirve cambiar de un paquete de gestión ofimática a un modelo de Inteligencia Artificial, porque el “big data” requiere, siempre, de contexto y adaptación de medios a fines; y los nuestros, en la UPP, siempre será el alumnado que puede permitirse el cada vez más caro lujo de poder estudiar un título a pesar, no ya de su coste económico-financiero, si no del coste de oportunidad de no tener que trabajar para sostener las maltrechas economías familiares del creciente “preariado”.

De nuevo llamo a la cordura y a la necesidad de gestionar procesos homeostáticos para evitar la inanición de la UPP. Y la UPP-V puede ayudar a frenar, nunca resolver, parte de estas tendencias institucionales suicidas.

En mi opinión, la UPP-V podría representar esa “ventana de oportunidad” que permitiría una adaptación institucional ética y justa, sin pervertir nuestra esencia académica. Pero como en todo proceso adaptativo, tendremos que dejar algo atrás y ganar algo nuevo. Todo lo bueno, y menos bueno, de lo “viejo” se irá con nuestra generación. Todo lo bueno, y no tan bueno, de lo “nuevo” se incorporará a la docencia universitaria.

En esta UPP-V llegará la especialización de perfiles docentes presenciales y/o virtuales. Alcanzaremos a ver cómo los modelos de docencia “asignaturesca” (Lledó, 2018) pierden su sentido en el mundo híbrido de las “lecciones magistrales” y las “webinar”. De igual modo, veremos como las Tecnologías de la Información y la Comunicación pierden su centralidad en favor de modelos más dialógicos y de proximidad profesorado-alumnado (síncronos y asíncronos) que, por otro lado, siempre fue la esencia de la educación superior, pero que fue pervertida por los modelos “igualitaristas” y mercantilistas que hemos comprado entre todos y todas. Muchos son los cambios, algunos serán sustantivos y positivos, otras más anecdóticos y negativos. Pero los veremos como actores del eco-sistema universitario en un futuro inmediato.

IV No-conclusiones: UPP-V año 0 d.C.

No me atrevo a concluir nada que no pueda asumir como propio. Y en mi esquizofrénico papel de “docente-investigador-gestor-transferente”, sólo puedo seguir el ritmo de Ketama y decir que “no estamos locos y sabemos lo que queremos”. Nuestra experiencia como investigadores en este campo de las universidades presenciales y virtuales, pero sobre todo como gestores de productos presenciales, semipresenciales y virtuales, nos ofrece lecciones qué no debemos repetir (Varela, 2019b). Sin embargo, no llega con este “bagaje” académico y de gestión institucional.

Si tuviera que “no-concluir” este primer apartado del ensayo (por cierto, felicidades lector y lectora por haber llegado hasta aquí), sin dudarlo, comenzaría por el principio ... y es definiendo el marco lógico de la UPP-V, de sus productos (títulos) y de sus servicios (gestión académica y administrativa). Nuestro equipo de innovación docente “Docencia Abierta-Opening Teaching” lo ha propuesto a partir de estudios específicos en relación con los “productos” de posgrado (Mahou-Lago, López Viso y Varela-Álvarez, 2020: 34-56), y es bueno que se sepa entre tanto “ruido” académico provocado por mil y un informes pagados de otras tantas instituciones públicas y privadas con intereses en la cuestión.

Consciente de que en este marco confuso como el español esta será una tarea difícil debido a la cultura “parroquiana” y “partisana” institucional y organizativa que compartimos, sólo me queda apelar al sentido común, ya que las ciencias de la política y de la gestión pública apenas pueden señalar algunas sendas de dependencia. Y, sobre todo, lo haría evitando los errores cometidos en el pasado más reciente, al menos

desde que el Espacio Europeo de Educación Superior nos obligó a ello. Desde luego aprendería de los ejemplos buenos y malos, presenciales y virtuales

Más allá de la experiencia personal o institucional, la cuestión es qué institución híbrida construiremos y hacia quién dirigir sus “impactos”. También qué papel queramos jugar en este nuevo tablero que nos toca construir, a pesar (o a propósito) de las pandemias presentes y futuras. 31

En definitiva, si de “mayores” queremos ser universidades públicas y presenciales, tendremos que cambiar de rumbo, y en el próximo puerto reclutar a nuevas capitanas (serán mayoría mujeres a lo largo del siglo XXI), a una tropa y marinería más cualificada (la profesionalización también ha llegado al PDI académico-gestor, así como al PAS), para, posteriormente, marcar entre todos y todas, un rumbo que nos lleve a conseguir la gobernanza real del “navío-sistema”.

En este marco lógico de cambio deberán tener su propio espacio, además de estar transversalmente interconectadas, diferentes bitácoras, agendas que nos ayuden a tomar decisiones basadas en el conocimiento y la evidencia científica. Se me ocurre que la agenda generacional ya no es una opción, a pesar del inmovilismo presupuestario de los Ministerios, Consellerías y de la anuencia de la CRUE. No puedo dejar de pensar en una agenda de género porque el siglo XXI es ya de las mujeres. Parece claro que la agenda climática ya no se puede “negar” por más tiempo. Y la lógica más tecnológica nos lleva a la inevitable integración de las tecnologías “duras” y “blandas”, síncronas y asíncronas, en la docencia de los grados, posgrados e incluso de los doctorados.

El año 0 después del Coronavirus COVID-19, nos deja un panorama del que aprender como gente de ciencia. Huyendo de la posverdad y de las “fake news” hemos de asumir una posición más crítica y comprometida con nuestro entorno social, económico y cultural, con el sistema democrático que, además de publicar leyes, decretos y presupuestos, debe consolidar derechos universales y así como luchar por otros nuevos que impliquen cambiar realidades injustas e inequidades crecientes.

Y la mejor versión de la hibridación entre las modalidades de enseñanza-aprendizaje en la Universidad Pública Presencial nos puede ayudar a convertir el deber ser de la educación superior, en el ser: procesos, productos y servicios de cambio social.

¿Cómo lo hemos hecho en la Universidade de Vigo? ¿Qué “pequeños pasos” incrementales hemos realizado para que la UPP pueda convertirse en una UPP-V legitimadora de un cambio social más justo, ético, equitativo y solidario? Pues querido lector, estimada lectora, no te quedará otra opción que seguir leyendo si quieres saber un poco más de nuestras “buenas y no tan buenas” prácticas de gestión de académica.

Capítulo 02

Nos presentamos: ##somosdirecciónygestiónpública #universidadevigo

33

Un gran número de ensayos disponen de una introducción, nudo y desenlace que sigue los cánones clásicos de la narrativa. Y este relato intenta responder al esquema aplicándolo a nuestra pequeña historia de gestión académica.

Así, y tras las presentaciones de rigor del capítulo I, me da la impresión de que resultaría imposible comprender qué somos y qué hemos realizado en esta pequeña e innovadora Universidad pública presencial, si no contextualizamos las acciones de gestión institucional.

En este momento me viene a la mente aquella frase magistral de la no menos magistral película de José Luis Cuerda, "Amanece que no es poco": "Alcalde, todos somos contingentes, pero tú eres necesario".

Porque el contexto nos conduce hacia la contingencia, y ésta a la necesidad de volver al contexto, en un creativo bucle que nos mantenga "cuerdos" y alerta para no perder la perspectiva institucional, y evitar caer así en las trampas de las modas gerencialistas, mercantilistas y neoliberales, que tanto daño han hecho a la UPP.

Vaya, ¡me he quedado a gusto! Pero no es en vano este pequeño alegato ideológico-institucional, ya que, sin él, una parte del modelo de gestión institucional híbrida que os voy a presentar, queda hueco, vacío.

Porque el primer y más relevante anclaje de un producto académico, como los son los grados y posgrados, es el ético ("ethos"), dimensión que orienta el conocimiento ("logos"), la emoción ("pathos") para conseguir que el "demos" universitario logre profesionalizarse, mejorar su dirección y gestión académica, así como el necesario liderazgo institucional y social que tienen implícitas las instituciones de educación superior públicas.

Y esto es lo que somos y hacemos desde los dos títulos que se enmarcan en la única Facultad de Dirección y Gestión Pública del sistema universitario de educación superior español (Varela, 2020: 1-5). No tenemos, sino que, más bien, somos un Grado en Dirección y Gestión Pública presencial y virtual, además de un Máster "online" en Dirección Pública y Liderazgo Institucional. Por eso recalcamos en la neolengua twitteriana que #SomosDirecciónyGestiónPública en la #UniversidadeVigo. Ambos productos aun siendo diferentes, son complementarios y se retroalimentan de conocimiento, profesorado, programas y modelos pedagógicos y metodológicos de enseñanza-aprendizaje. El uno sin el otro no se comprenden, porque fueron creados a lo largo de los dos últimos lustros en una sucesión de iniciativas de sus equipos docentes y sus respectivas coordinaciones académicas, a partir de un esfuerzo contra sí mismos; de hecho, muchos de ellos sufren estos impactos en sus carreras profesionales (sexenios, acreditaciones), por haber dedicado tiempo a la ingrata, invisible y necesaria gestión de estos singulares productos académicos.

Y esto es parte de lo que os voy a contar, con la mente puesta en la UPP-V que viene.

I ¿Quiénes somos, de dónde venimos y a dónde vamos? Universidad "joven", Grado y Posgrado "jóvenes"

No se me va de la cabeza Siniestro Total, es lo que tiene haber vivido la adolescencia en la "movida viguesa". Recordando su "quiénes somos, de dónde venimos y a dónde vamos", ya tenemos el contexto de los dos productos que nos caracterizan como singulares en el mapa de títulos español y gallego.

Somos un Grado en Dirección y Gestión Pública (en adelante GDGP) y un Máster "virtual" en Dirección Pública y Liderazgo Institucional (en adelante MDPYLI), en el contexto de una incipiente Facultad de Dirección y Gestión Pública, aprobada por la Universidade de Vigo a lo largo del curso 2020-2021. Todos estos "productos" institucionales y académicos son únicos en su entorno y en nuestra actualidad pandémica.

Pero, ¿de dónde venimos? Esta es otra historia que ya hemos venido contando a partir de nuestros particulares relatos publicados en congresos, revistas y capítulos académicos a lo largo de estas dos décadas (para el lector o lectora que quiera saber más, al final del trabajo encontrará una breve bibliografía de referencia en Varela, 2019a y 1029b).

El recorrido ha sido largo en el marco de una "Universidad joven", que nace allá por los 90 del siglo XX, y es que el año del COVID-19 cumplimos tres décadas. Las décadas que hemos dejado atrás marcan un recorrido institucional que ha influido, sin la menor de las dudas, en lo que hoy somos. Porque hemos evolucionado desde una Diplomatura en Gestión y Administración Pública presencial hacia un Grado presencial, al que se sumó un Máster virtual en un contexto institucional débil, ya que

no teníamos nuestro propio centro. Este crecimiento institucional (en algún lugar lo hemos denominado como “ensanchamiento institucional”; Álvarez, Mira, Outeda y Lago, 2012: 219-240), nos ha permitido a través de un proceso de aprendizaje llegar a nuestros días pandémicos como un Grado presencial y virtual, además del Máster virtual y, esperamos que, en breve tiempo, podamos contar con un doctorado, igualmente virtual.

El camino institucional del Grado y Máster, presencial, semipresencial y virtual, lo hemos realizado un equipo de docentes (y PAS y alumnado) que se inventó un título de Grado donde sólo había una Diplomatura. Y digo bien lo de “inventamos”, porque en la trayectoria de las Diplomaturas en Gestión y Administración Pública que se crean en el mapa de titulaciones español desde mediados de los años 90 del siglo pasado, la mayor parte de las Diplomaturas siguieron tres caminos en función de su contexto institucional próximo: el centro o facultad donde se impartían dichos títulos. Así, en el mapa español de títulos de Gestión y Administración Pública optaron por otorgar a estos estudios un perfil de materias en derecho; otros por un perfil mayoritario en economía; unos terceros, por asumir su paso de Diplomaturas de Gestión y Administración Pública a Grados de Ciencias Políticas y de la Administración. Tan sólo se mantuvieron dos excepciones en el mapa español de títulos universitarios: el del Grado en Gestión y Administración Pública, con perfil de gestor público que se imparte en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid; y el del Grado en Dirección y Gestión Pública, con perfil de dirección y gestión pública que se imparte en la Facultad de Dirección y Gestión Pública de la Universidade de Vigo (Varela, 2019b).

¿Hacia dónde vamos? ¡Y yo qué sé!, porque estamos en continua construcción, adaptación, resiliencia (por emplear la palabra más de moda en nuestro sistema político-administrativo).

Sólo se me ocurre ofrecer algún análisis más sobre lo que hemos sido, para pensar a corto plazo (el futuro es ahora), hacia dónde podríamos ir, si es que ese es el deseo del conjunto de la sociedad, legitimadora última de un sistema de educación superior.

II El “cisne negro” de los estudios de administración pública en España

A sabiendas de que las preguntas cantadas son retóricas y consciente de que no pretendo buscar respuestas, tengo un poco más claro el hecho de que “no estamos solos en la galaxia”, porque “estamos acompañados” (para los “millennials” que no hayan escuchado a Sinistro Total, así continua la letra de su himno).

Nuestra perseverancia (cabezonería dirían algunos), nos ha llevado a pensar en colectivo. Cuidado, esto no significa ni que todos lo hayan comprendido, ni que todas

hayan participado de este proceso de co-creación de nuevos productos académicos sobre dirección y gestión pública en la educación superior gallega y española. Tenemos decenas de anécdotas (ahora lo son, en su momento fueron auténticas “piedras en el camino”) que podría contar sobre a quién no le gustan los estudios de dirección y administración pública. Y de ellas participarían PDIs de nuestra Área de Ciencia Política y de la Administración, del resto de Áreas de conocimiento del cuadro de profesorado del Grado (en ningún caso del Máster, y sobre esto abundaremos en los dos próximos apartados), también colegas de otras universidades galaico-españolas, así como de la “galaxia institucional” corporativa que integra este ambiguo mundo de la dirección pública profesional (Varela 2020: 307-330).

A pesar de todo ello, estamos satisfechos por el camino recorrido, tanto o más que por los resultados conseguidos. A pesar de los pocos PDI “free-riders”, algunos de ellos “caraduras institucionales” que viven de los créditos ECTS sin apoyar el proceso; así como de los PAS “gatekeepers”, que obstaculizan dichos procesos de virtualización. A pesar de unos pocos de ellos y ellas, prima el sentido de responsabilidad colectivo entre el equipo del PDI, en una enorme alianza con el alumnado, algunos de los cuales, también tienen sus dudas y muestras sus quejas ... como no podía ser de otra manera.

Todo ello me lleva a pensar que no somos ni un “cisne negro”, ni un “cisne blanco”, tal y como fue definido por Karl Popper (1980); si acaso un “cisne gris” (y no un “rinoceronte gris”, como plantea Nicholas Taleb en su superventas del 2008, “El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable”). Porque pertenecemos a esta otra variante mestiza, híbrida, de títulos que han ido evolucionando en paralelo a las líneas centrales de la academia de las lógicas politológicas, económicas y jurídicas, para, a fin de cuentas, “ensanchar” los estudios de dirección, gestión y administración pública, como ya he comentado con anterioridad. Porque el Grado en Dirección y Gestión Pública no puede ser considerado un título eminentemente politológico, jurídico o empresarial, ya que en su seno se recogen créditos que responden a un nuevo modelo mixto de aprendizaje, donde además se han implementado nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje presenciales, semipresenciales y virtuales. De esta manera los títulos de Ciencia Política y Gestión Pública y de Gestión y Administración Pública, enmarcan nuestro “tertium genus” híbrido que, de manera efectiva, responde a los objetivos de todo título grado en la educación superior: aportar perfiles de egresados que sepan trabajar en las nuevas realidades institucionales complejas, de partenariados público-privados-sociales, así como en diversos soportes metodológicos, sean estos presenciales y/o virtuales (“teledocencia”, “teleprácticas”, “teletrabajo”, sea lo que sea). Todo ello, sin entrar en la consideración de la necesaria renovación del marco institucional público que reclama, desde hace décadas, el desarrollo de perfiles específicos de personal “politécnico” (político-administrativo), y que yo ampliaría hasta los perfiles “socio-poli-técnicos” de las nuevas realidades post-institucionales

que nos toca vivir. Para ampliar este debate, os dirijo hacia la bibliografía con el fin de que podáis leer algo más sobre el tema, en vuestras noches de frío intenso o bajo la luz de las estrellas.

En definitiva, más bien me gusta pensar que somos un colectivo, un plural de carácter periférico institucional y en un ecosistema “rur-urbano” mixto (comarcal), que nos permite convivir en las lógicas de proximidad física y virtual (como veremos), de “slow-science and teaching” (más allá del “publish or perish”), de pequeños grupos de docencia (“lo pequeño sigue siendo hermoso”, cómo olvidar a Ernest F. Schumacher, 1973). Porque no somos otra cosa que la comunidad del Grado en Dirección y Gestión Pública y del Máster (virtual) en Dirección Pública y Liderazgo Institucional; y el concepto de “comunidad”, me parece más potente que el de los tradicionales de actores. De hecho, siempre que pienso en nuestro pequeño subsistema local (Universidad de Vigo, Campus de Pontevedra), me vienen a la mente las palabras que Tolkien dejó en nuestra memoria a través de la saga de “El Señor de los Anillos”: “Hasta el más pequeño puede cambiar el curso del futuro” (insisto lector y lectora, no soy “millennial”, no he visto “Juego de Tronos”).

Pero, ¿qué nos define como títulos híbridos? Vamos allá.

2.1 Sobre la presencialidad y la “semipresencialidad”

Los procesos institucionales casi siempre son irregulares, de ida y vuelta, se bifurcan en subprocesos, con diferentes intensidades, liderazgos y resultados. Vamos, que resultan cualquier cosa menos lo que inicialmente se ha planificado. Porque ya se sabe que las palabras se las lleva el viento (“verba volant”), y no siempre lo que aparece en el papel permanece (“scripta manent”); también somos conscientes de que los procesos de implementación de un diseño institucional, de una formulación de política pública, o de la planificación de un servicio público, al igual que de un producto académico como un Grado o Máster, apenas se parecen al original que se presenta en un documento “Word”, “Powerpoint” o “Excel”.

Y sin embargo la lógica institucional académica española, al menos por lo que alcanzo a conocer en las organizaciones de educación superior, sigue pecando de posibilista y lineal, porfiando todo su diseño a personas que piensan en métodos de planificación estratégica (DAFO o VUCA), a pesar de haberse demostrado que estos pretendidos marcos cognitivos apenas llegan a recoger toda la complejidad de los eco-sistemas universitarios; aún menos a implementarse en su totalidad durante el tiempo programado (cada vez es mayor la velocidad de los cambios); casi nunca a evaluar sus procesos *input-output* ... nunca sus impactos o *outcomes*.

De ahí que se me antoje difícil mostrar de manera sintética cómo hemos planteado en el Grado en Dirección y Gestión Pública y el Máster *online* en Dirección Pública y

Liderazgo Institucional, el diseño e implementación de nuestros programas de educación superior presencial y “semipresencial”.

38 Algo he destacado en los apartados anteriores, aunque me gustaría reiterar algunas ideas que “hemos sufrido en nuestras propias carnes” a lo largo de los últimos veinte años de aventura institucional.

La primera de ellas tiene que ver con el hecho de que en la Universidad Pública Presencial, la imaginación, la creatividad y la innovación académica no llevan asociadas recompensas institucionales ni personales. Digo esto porque echando la vista atrás, y en el momento de comenzar a impartirse la Diplomatura de Gestión y Administración Pública en la Universidad de Vigo, nadie apostó por el programa más que aquellos y aquellas que decidieron dar el paso (y Argimiro, Álvaro y Mónica allí estuvieron), convencer al equipo rectoral de entonces, negociar con los diferentes departamentos la cuota de profesorado, plantear el plan de estudios, volver a negociar las horas de docencia y volver a convencer al profesorado para que impartiese materias nuevas, en un plan nuevo, en un Campus periférico, de una Universidad que apenas contaba con una década de vida.

¿Os imagináis algo así en nuestros días? Imposible no, lo siguiente. Y, sin embargo, este fue el proceso originario que devino en el primer Grado virtual del Sistema Universitario de Galicia que se comenzó a impartir en el curso 2020-2021. Nadie se acuerda ya, ni siquiera el profesorado que se fue incorporando con el paso de los años, o los departamentos que fueron sumando (y restando) créditos al plan de estudios. Tampoco lo recuerdan las decenas de docentes que pasaron por nuestras aulas como profesoras asociadas o invitados. Y el mérito de nuestro momento actual es de ellos y ellas en la medida que tomaron parte de un proyecto académico que fue marginal, que contaba poco para los currícula del profesorado “excelente”, que consideraba (algunos aún hoy día) un demérito impartir docencia en una Diplomatura.

A lo que sigue que muchos de los equipos docentes que pasaron por los diferentes planes de estudios de la Diplomatura, del Grado presencial, del Grado semipresencial y del Grado virtual asumieron riesgos, que para otros tantos docentes eran incomprensibles porque, de hecho, lastraban sus carreras académicas. Conozco casos de renuncia a impartir en nuestras titulaciones de entonces y de ahora, aun siendo ya un Grado oficial y acreditado. Lo que nos lleva a los riesgos colectivos y a la clásica, perversa e interesada relación “amigo-enemigo” que se establece entre los grupos humanos cuando están en juego horas de docencia (siempre hay otra manera de hacer las cosas). O lo que es lo mismo, conseguir horas de docencia en los planes de ordenación docente, que representan tipos de contratos y posibilidades de promoción y consolidación en la Universidad. Y no tendría por qué ser así, ya que un plan de estudios presencial no es más que un producto docente que debe estar orientado al cumplimiento del mayor de los fines: dotar de competencias, destrezas y habilidades

al alumnado para que pueda progresar y ayudar a mejorar su entorno social, económico y cultural.

Para el caso que nos ocupa, el riesgo también lo asumió el alumnado de la Diplomatura con la entrada del Espacio Europeo de Educación Superior, que nos obligaba a las Universidades españolas a adaptar sus programas “cortos” (Diplomaturas) a la modalidad de Grado (antiguas Licenciaturas); cambio que se produjo en muchas de las Diplomaturas de Gestión y Administración Pública, como ya fue contado. Nosotros fuimos una “rara avis”, y el conjunto del profesorado y alumnado de la Diplomatura se empeñó en ello presionando y convenciendo al Decanato de la Facultad de Ciencias Sociales, al Vicerrectorado del Campus de Pontevedra y al propio Rectorado de la Universidade de Vigo... ¡qué tiempos aquellos de movilizaciones sociales!

Pues bien, la imaginación, la innovación, así como el riesgo personal y colectivo es un hecho al que nadie hace alusión a la hora de plantear si se puede desarrollar un plan de estudios y un programa docente presencial. En mi opinión, esta es la base para que todo el resto de procesos académicos y administrativos puedan desarrollarse con la mejor de las armonías.

¿Y qué pasa con la modalidad “semipresencial”? Pues otro tanto de lo mismo, aunque con la dificultad añadida de que nadie sabe a ciencia cierta cuál es el sentido y la práctica de una modalidad peculiar docente en las instituciones de educación superior presenciales. A nuestro equipo de investigación sobre docencia “e-learning” (grupo de innovación docente “Docencia Aberta-Opening Teaching”) le ha costado definir los marcos de la docencia presencial, “semipresencial” y virtual, al menos para lo que se refiere a los Másteres públicos en España (Álvarez-López, López-Viso, Mahou-Lago y Varela-Álvarez, 2016: 1520-1529; Mahou Lago y Varela Álvarez, 2019: 781-792).

En este instante recupero el relato que había dejado atrás sobre el tránsito de la presencialidad de la Diplomatura al Grado, y que nos ocupó buena parte de nuestras energías de gestión académica entre los años 2006 y 2013. Fueron “años de vino y rosas”, de lucha por el cambio del plan y de adaptación a las nuevas realidades que demandaba un plan de cuatro años que permitiría al alumnado presentarse a las oposiciones y concursos de las administraciones públicas en igualdad de condiciones que sus compañeros y compañeras de otras titulaciones: se convirtieron en graduados y graduadas. La consolidación de este tránsito se refleja en su aprobación en el año 2013 por parte de la ACSUG (en adelante Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia) y ANECA (en adelante Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación). Pero lo que no se nos escapa, es que el proceso lo vivimos en medio de la “tormenta perfecta”: una titulación de Grado orientada a un sector público que hace aguas por efecto de las medidas de austeridad impulsadas por la Comisión Europea, el Banco Central Europeo y el Fondo Monetario Internacional (la mal llamada y temida “Troika”).

¿Qué hacer? se preguntaría Vladímir Lenin en nuestro puesto de equipo académico responsable de una titulación pública. Varias eran las opciones y los intereses contrapuestos entre los diferentes actores que integraban el título:

- 40
- una era no hacer nada, que como ya se conoce, es en sí misma una acción, y muy favorable para aquel PDI funcionario que no tiene nada que perder, ni siquiera su puesto de trabajo (por suerte no fueron muchos los que optaron por esta primera opción);
 - otra posibilidad pasaba por renovar los esfuerzos en la captación de alumnado, aunque en un “terreno quemado” como era el del sector público pocos candidatos estarían dispuestos a compaginar formación y profesión, ya que escasos eran los incentivos de promoción (tasa de reposición congelada);
 - quedaba una última opción, arriesgada pero pragmática: crear una nueva realidad docente, complementaria a la presencial, que facilitara el acceso al Grado a los empleados públicos que estuvieran dispuestos a completar su formación inicial (conseguir un Grado), así como a compatibilizarlo con sus puestos de trabajo (horario de tarde y flexibilidad en la asistencia).

Entiendo que ya intuís hacia donde nos decantamos una parte del profesorado. No todo el equipo docente, claro, ya que esta última opción exigía un sacrificio personal y profesional que pocos estuvieron dispuestos a asumir: impartir docencia en horario de tarde; adaptar el temario a una modalidad única e innovadora en la Universidad de Vigo; y asumir el riesgo de trabajar con un alumnado de perfil diferente a la gran masa de alumnado de la Universidad pública presencial: los que provienen de la ABAU (pruebas de “evaluación del bachillerato para el acceso a la Universidad”), y, en menor medida, de ciclos de Formación Profesional. A este colectivo de profesionales del sector público, privado y asociativo, los llamo mayores de 25 años; y a él se sumarían profesionales en paro con ganas de hacer su personal “upskilling” y “reskilling”, así como a personas jubiladas con ganas de continuar aprendiendo. Lo que nos lleva a una tercera idea sobre las modalidades presencial y la “semipresencial”, que agrupo en torno a las siguientes proposiciones:

- La implementación de nuevas modalidades de educación superior implica un coste económico, social y profesional que no puede recaer, sólo, sobre el PDI y el PAS. En nuestro caso, la modalidad “semipresencial” sufría el problema endémico de este tipo de titulaciones en el resto de España, lo que nos llevó a negociar con el Rectorado de aquellos tiempos una línea específica de gestión académica de esta modalidad. Lo conseguimos, aunque el PDI tuvo que realizar un enorme esfuerzo profesional y personal, orientado a mantener un título en el que creía, además de algunos puestos de trabajo, y todo ello a “coste 0” para la Universidad ... porque la inversión que realizó la institución en aquellos maravillosos años, fue nula en presupuesto, además

de nulo el refuerzo de la gestión administrativa por parte del PAS, o el rediseño de propuestas de acompañamiento al PDI en materia de formación y adaptación pedagógica y metodológica.

- A cualquier PDI o PAS que lea el relato anterior, le puede parecer un planteamiento alejado de la realidad académica, y, en consecuencia, lejos de lo que debería hacer una Universidad Pública Presencial. Y esto es lo que, ni más ni menos, me comentó mi maestro y colega Ernesto, en el marco de la redacción del “Libro Blanco sobre la Reforma del Plan de Estudios del Grado en Gestión y Administración” (Carrillo, 2018) que le había encargado la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid. Nadie en su sano juicio, ni responsables académicos, ni la gerencia de la Facultad (creo que es la única Facultad de España que tiene un gerente para su centro), ni, por supuesto, el PDI que impartía la docencia estaría dispuesto a tal sacrificio ... algo que me parece lógico, y con el paso del tiempo hasta humanamente comprensible. Porque la apuesta por un producto académico o por su modalidad de enseñanza-aprendizaje no debe ser planteada como una aventura institucional, o una huida hacia adelante para evitar un mal como la caída de un título. Ahora lo sé, aunque a pesar de ello toda esta experiencia le haya permitido al alumnado del Grado en Dirección y Gestión Pública, desde hace casi una década, conseguir un título universitario, además de poder trabajar en instituciones que no contemplaban este perfil hace diez años. También le ha permitido algunos PDI consolidarse (a pesar de la tasa de reposición), además de continuar con sus líneas de investigación y transferencia del conocimiento. Cómo no pensar que a la Universidad de Vigo le resulta interesante mantener un perfil que en pleno curso 2020-2021, representa la única experiencia de Grado virtual en el conjunto del Sistema Universitario de Galicia.
- “Eppur si muove”, y a pesar de las dificultades personales, profesionales e institucionales, el Grado sigue coexistiendo con otros títulos en una galaxia académica de la que cada vez más sólo sabemos que no sabemos, porque todo lo que ya conocíamos se va diluyendo en el nuevo y complejo mundo de la educación superior global y local. En este sentido, y a sabiendas de que una institución y sus productos no pueden seguir dependiendo de las ocurrencias o del voluntarismo de sus equipos directivos y de gestión, del conjunto del “*staff* académico”, me vienen a la mente un par de elementos que nos ayuden a completar la visión poliédrica de este nuevo contexto “no presencial”, o “semipresencial”:
 - El primero de ellos implica pensar la dimensión del liderazgo académico, de las competencias que necesitan los equipos de PDI para poder desarrollar los crecientes procesos de “pasificación” que tienen que aplicar en la imple-

mentación de los títulos de Grado y Máster, con más intuición que evidencia científica y formación directiva. Para el caso de la modalidad “semipresencial”, la cuestión de quién es “El jefe [o jefa] de todo esto” (siguiendo el título de la divertida película de Lars von Trier, 2006), es posible confirmar tras un estudio presentando en el Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración (Varela, 2019b), que el alumnado de este tipo de Grados tiene unas necesidades diferentes al mayoritario en las Universidades Públicas Presenciales (menos de 25 años). Demandan proximidad, sinceridad, comprensión por la multiplicidad de sus agendas familiares y profesionales (para el otro alumnado suelen ser sólo agendas personales), así como una comunicación directa y asertiva por parte del profesorado y del equipo directivo. En definitiva, les gusta la Universidad que acaban de descubrir (algunos por primera vez, otros después de décadas de la primera experiencia universitaria), pero consideran que existen desajustes entre lo que precisan y lo que se les ofrece. Y en este sentido, el liderazgo académico es una competencia básica para mantener cohesionado al grupo de alumnado de la semipresencialidad.

- El otro elemento intangible, pero real, y que es fuente de satisfacción o problemas entre la comunidad de un Grado “semipresencial”, está relacionado con el hecho de que un título de Grado implica para el alumnado un esfuerzo intenso y extenso, diferido en un tiempo de aproximadamente cuatro años (240 ECTS), aunque pueden ser menos por el efecto de las convalidaciones de créditos que un alumno profesional puede conseguir (experiencia profesional, prácticas, etcétera). Así, primero de un Grado no es necesariamente igual a segundo, tercero o cuarto; no existiendo una dimensión lineal, rígida y unívoca que sea compartida por un Vicerrectorado de organización académica y profesorado, por el PDI del título y por el alumnado que lo cursa. Parece claro que un empleado público que se ha matriculado para conseguir una titulación que le permita promocionar de un grupo C a un grupo A, no puede vivir el curso de la misma manera que un alumnado menor de 25 años: los cierres de año natural no coinciden con el año académico, lo que supone que muchos de ellos se encuentran con problemas de concertación de sus agendas profesionales y académicas; y este es sólo un ejemplo de las nuevas realidades de perfiles de alumnado que están por llegar a nuestra “Uni-versidad”.

Todo el relato anterior no es parte de una elucubración teórica, sino que se genera a partir de una doble experiencia de gestión académica y de reflexión y análisis académico. En todo caso, mi narrativa es muy personal porque a muchos colegas, entre los que me incluyo, nos tocó desarrollar este diseño-implementación de título “semipresencial”, en paralelo a nuestras agendas investigadores y, no lo olvidemos, a la docencia presencial que se venía desarrollando desde años atrás.

Y de aquellos maravillosos años de esfuerzo e ilusión por sostener un producto institucional, nos quedan recuerdos y experiencias tales como el desarrollo de una serie de acciones para la captación de este perfil del alumnado, el diseño de una mentoría para el alumnado de nuevo ingreso (algunos de los cuales volvían a la Universidad después de años o décadas), además de un modelo de coordinación y apoyo al desarrollo del plan y las guías docentes. Todo ello, y algunas otras cosas que sólo contaré con un abogado presente, aparece en la base de nuestro bagaje de gestión académica, lo que nos ha permitido, afrontar un nuevo plan de estudios totalmente virtual del Grado en Dirección y Gestión Pública

Pero esto lo revisaremos con más detalle en el siguiente apartado.

2.2 De lo "online" a lo virtual

"Escribir es vivir" (Sampedro, 2013), nos contaba José Luis Sampedro en una obra clave para todo aquel que desee trabajar la dimensión física de aquello que nos define como seres humanos: la oralidad.

Y juntando letras sobre este proceso intenso como mi vida académica, me doy cuenta de la enormidad de los retos superados. Incluso si toda esta innovadora experiencia hubiera salido mal, y me viera obligado a relatar la historia desde otra posición que no fuera la de un profesor metido a gestor académico, habría merecido la pena. Porque estoy convencido de que muchos de los esfuerzos que realizan todos los días decenas de miles de docentes e investigadores, sostienen un sistema institucional de educación superior, que, como ocurre con la sanidad pública española, se habría caído no ya tras la irrupción del COVID-19 en nuestras vidas, si no antes con la crisis de las "subprime" en la década pasada. Porque el sistema continúa vivo gracias a las personas que lo viven, lo trabajan y lo sostienen, a pesar de los continuos esfuerzos de una gran cantidad de instituciones públicas y privadas europeas, españolas y gallegas por desustanciar, reducir, deslegitimar y acosar nuestro sistema de educación superior.

Intentando escapar de las emociones, y del subjetivismo propio de quien ha sido parte de un proceso de dirección y gestión académica, pienso en la dimensión virtual de nuestra Universidad Pública Presencial, y siento vértigo.

En primer lugar, porque es un territorio inexplorado más allá de algunas aventuras institucionales como la que os estoy relatando. No se os escapa que la virtualidad es un concepto difuso, confuso y muy mal "usado", casi siempre de manera interesada por los políticos y directivos responsables de las instituciones de educación superior.

Sólo comenzando por el principio, os planteo la siguiente cuestión: si tuvierais que definir la modalidad de enseñanza-aprendizaje "no presencial", ¿por qué concepto os decantaríais? Porque algunas instituciones definen sus programas como "online",

otras como "virtual", muchas de ellas escogen "e-learning". Os recuerdo que a nuestro grupo de investigación docente "e- Docencia Abierta-Opening Teaching", le ha costado años de investigación conocer un poco mejor uno sólo de los productos académicos, el (teóricamente) más sencillo de gestionar, y el (seguramente) más rentable para las universidades públicas y privadas: los títulos de Posgrado. Y a la pregunta que nos formulamos en los orígenes del proyecto "Qué entienden las Universidades públicas españolas por enseñanza no presencial: aproximación al estudio de los Másteres online" (López-Viso, Mahou-Lago, Varela-Álvarez y Álvarez, 2019: 781-792), hemos podido concluir (entre otras cuestiones), lo siguiente:

- "Los estudios de Máster en modalidad online en la Universidad pública española se encuentran todavía en un proceso de transición hacia un nuevo modelo educación desarrollado en entornos exclusivamente virtuales, donde las distinciones entre la semipresencialidad y la enseñanza a distancia/online se revelan en la práctica como difusas." (López, Mahou, Varela y Álvarez, 2019: 790)

Y esta indefinición es interesada, porque el conjunto de instituciones de educación superior presenciales (nuestra línea de investigación no contempla a las universidades públicas "online" ni a las privadas), "dicen amor, cuando lo que quieren decir es sexo". Porque lo virtual, "online" o "e-learning" vende, consigue matrículas, incrementa resultados y crea plantillas de una calidad que no tiene la presencial (PDIs no doctores o doctores jóvenes). Y la "gestión del amor", la "pasión", e incluso el "sexo" institucional en la educación superior, es una dimensión inexplorada pero relevante para que aquello que se diseña e implementa, coincida con la realidad, evite frustraciones y consiga que los títulos de Grado o Posgrado no sean flor de un día, o que la tasa de abandono sea definitiva (siempre recomendaré la lectura de Carles Ramió sobre la "gestión del amor" en las instituciones públicas, en su libro "La extraña pareja. La procelosa relación entre políticos y funcionarios"; Ramió, 2015).

De ahí que el primer reto que nos tengamos que plantear cuando hablamos del mundo híbrido en la Universidad Pública Presencial, sea el de llamar "no presencial" a lo que luego definiremos no como nos apetezca, sino como resulte institucionalmente responsable y coherente con la docencia que se va a dejar de impartir en las sedes físicas de nuestros centros.

La experiencia que estamos construyendo desde el Grado en Dirección y Gestión Pública (presencial y virtual) y el Máster "online" en Dirección Pública y Liderazgo Institucional, tiene relación con la lógica institucional anterior. Primero definimos un programa de grado medio (Diplomatura Gestión y Administración Pública), para sobre él construir un modelo de grado superior (Grado Dirección y Gestión Pública), a partir del cual evolucionar como un "Pokémon" hacia modelos híbridos (presencial-virtuales). Nuestra "senda institucional" híbrida comienza, así, con la modalidad

virtual de un Máster en Dirección Pública y Liderazgo Institucional, proceso que nos facilita la adquisición del “background” necesario para inventarnos una modalidad “semipresencial” del Grado. Llegamos así hasta el nunca concluido proceso de hibridación que supone la aprobación de un nuevo plan de estudios presencial y virtual del Grado en Dirección y Gestión Pública, bajo un paradigma institucional reforzado: plan acreditado, apoyo institucional decidido del Rectorado, soporte del “back office” administrativo en materia de captación de alumnado, gestión de matrículas, coordinación PDI-PAS desarrollando un auténtico modelo de “staff académico”, así como la consolidación de horas de docencia en PDA (en adelante “Planificación Docente Anual”) y POD (en adelante “Plan de Ordenación Docente”) para la modalidad virtual, además de crear programas específicos de formación para la docencia “en línea” del profesorado del Grado virtual.

Y todo esto no es más que el inicio de una propuesta institucional seria y responsable, más allá de ocurrencias del tipo “Excel” o “Moodle”. Es conveniente insistir en el aspecto institucional porque en un gran número de espacios académicos-administrativos de las Universidades Públicas Presenciales, se sigue pensando en la modalidad virtual como algo temporal, ajeno al “ADN” de la institución, y coyuntural (vinculado a crisis como la del COVID-19). Y siento decirte lectora PDI, o lector PAS, o interesada miembro de un equipo Rectoral, que la educación superior virtual es todo esto y más ... si lo que queremos es plantear un auténtico modelo, y no una ocurrencia de gestión académica más que incremente nuestro proyecto institucional, nuestras horas de docencia, o nuestra cartera de productos-servicios.

Pero, ¿qué hemos conseguido desde el Máster “online” en Dirección Pública y Liderazgo Institucional” para mejorar la comprensión institucional de un producto no sólo “online”, sino “virtual”?

Pues nada más y nada menos que crear todo un sistema de pensamiento virtual, en el que tienen cabida desde los elementos básicos de una guía docente, hasta el diseño de un modelo de materias virtuales bajo formatos síncronos y/o asíncronos, pasando por todo un sistema de gestión académica que apoya la coordinación del equipo docente, monitorice los sistemas de evaluación continua y soporte los procesos de e-administración, todavía escasamente desarrollados en las Universidades Públicas Presenciales.

Lo “online” es más que una modalidad de enseñanza-aprendizaje, dado que implica el diseño, implementación, gestión y evaluación de un sistema complejo liderado por un “staff académico”, que debe formarse en este tipo de competencias de dirección y gestión pública (Kolsaker, 2008: 513–525). Cuando alguien me pregunta sobre nuestra experiencia virtual, siempre le reto a que se plantee una cuestión básica sobre los títulos de grado o posgrado virtuales: ¿qué formación y experiencia tienen los responsables de sus Comisiones Académicas? Por extensión, este planteamiento lo

podríamos extender al conjunto de los PDI que realizan labores de PAS en los niveles directivos de Áreas, Centros, Departamentos o equipos e institutos de investigación, y el resultado es el que es: nula formación, escasa profesionalización, deficiente coordinación académica entre el profesorado; en definitiva, productos institucionalmente débiles. La profesionalización de estos espacios intermedios de gestión académica (*staff* académicos) siempre fueron claves para conseguir mejorar nuestras instituciones de educación superior (European Commission/EACEA/Eurydice, 2017); en nuestros días post-pandémicos van a resultar indispensables para conseguir la necesaria adaptación al mundo académico híbrido, sobre todo si deseamos integrar con profesionalidad las dimensiones de gobernanza y gestión pública académica (Whitchurch, 2019: 130-145).

Por todo ello tendremos que asumir una serie de retos que nos obliguen a trascender de las ocurrencias de gestión hacia la profesionalización de la dirección académica, en línea con la necesidad de conseguir una dirección pública profesional en nuestro sistema institucional. Se me ocurren algunos de ellos, como por ejemplo:

- El refuerzo de la gestión del “*staff* académico”, que desarrolla labores de coordinación del profesorado, así como de integración procesos “*back office*” de los que toman parte el PAS-PDI, como la captación, matrícula, inscripción, gestión expedientes y expedición de títulos. Nadie duda de la relevancia del “*software*” y de “*hardware*” necesario para asumir esta nueva dimensión virtual; a muchos hay que convencer aún de la importancia de crear un “*orgware*” que defina nuevos perfiles técnico-tecnológicos del PAS y técnico-pedagógicos del PDI (y si se incluyen en la Relaciones de Puestos de Trabajo, mejor que mejor), así como los modelos de cooperación y coordinación intraorganizativos.
- El ensanchamiento del marco institucional de los productos académicos de grado y posgrado, dada la creciente complejidad interna (comunidad académico-administrativa) y externa (socioeconómica). En nuestro caso, lo estamos resolviendo a través de un proceso de creación institucional muy singular y único en el sistema de educación superior español: la creación de una Facultad de Dirección y Gestión Pública, como plataforma a partir de la cual se identifiquen con claridad los títulos presenciales de los virtuales, porque son diferentes títulos, con diferente alumnado, diferentes procesos de enseñanza-aprendizaje y diferentes modelos de evaluación. Y no es poca cosa, ya que un PDI puede tener que impartir docencia de una materia en la modalidad presencial para un tipo de alumnado, mientras que tendrá que adaptar la metodología para el alumnado virtual, en razón de su perfil de entrada. Nos encontramos ante un título, con dos modalidades y dos tipos diferentes de usuarios, que definen nuevos modelos de coordinación y gestión académico desde un centro.

- Por la experiencia que hemos adquirido en la gestión de nuestro Máster “online” en Dirección Pública y Liderazgo Institucional, otro reto inaplazable tiene relación con el diseño de aspectos propios de las competencias “blandas” para la comunicación PDI-alumnado. O, ¿es que no habíais pensado que un modelo de formación asíncrona nos obliga a diseñar un sistema de comunicación vía “mail” que sea comprensible, actualizable, sostenible, inclusivo y no invasivo? En la formación virtual es tan relevante lo que contamos en nuestras materias, sus contenidos teórico-prácticos, cómo lo que compartimos con el alumnado que participa de ellos.
- No menos relevante es el reto que supone la reconstrucción de los sistemas de gestión académicos y administrativos, que en las últimas décadas se han “bunkerizado”, de manera que son poco permeables y escasamente osmóticos para cuestiones tan básicas como el pago de unas tasas de matrícula del alumnado internacional, o de expedición del título universitario. La cuestión de la calidad requeriría de un capítulo especial, que no voy a abrir, aunque sí diré que no comparto la esclerosis que ha provocado en los sistemas de docencia presencial, y su falta de adaptación a los virtuales; basta pensar en cómo nos ha costado que las encuestas de satisfacción del alumnado presenciales hayan pasado a la modalidad virtual. Obviamente, tras la pandemia ya no hay problemas de contratación de empresas, de compatibilidad de preguntas, de adaptación del “software” ... ahora todo es ya virtual por el “artículo 33” de la calidad, o lo que es lo mismo, porque yo lo digo.
- Existe un último desafío en el paso de lo “online” a la virtualización de los modelos, herramientas y técnicas a los sistemas complejos de enseñanza-aprendizaje. Es si cabe el más complicado de poner en marcha, el más difícil de seguir y de evaluar, porque “no se ve”, porque no aparece en los protocolos (por el momento), porque no dispone de una formación específica para el conjunto de la comunidad educativa de una Universidad Pública Presencial: la gestión de los sistemas de socialización de los títulos, tanto en su dimensión “ad intra” (personal de las propias Universidades), como en la “ad extra” (hacia el ecosistema de la educación superior local, autonómica, estatal e internacional). El reto de la comunicación institucional, de los modelos de información interna entre PDI-PAS, PDI-PDI, PDI-Alumnado y PAS-Alumnado están por llegar en sus diversos formatos y modalidades síncronas y asíncronas; desde escribir un correo electrónico con la información correcta y de fácil comprensión, hasta el envío de mensajes en una plataforma “e-learning” a un grupo concreto, para una actividad y tiempo determinado. Qué no decir de la comunicación externa, con el resto de actores del ecosistema de la educación superior, donde esta por definirse una auténtica “gobernanza de redes” (Klijn y Koppenjan, 2016) basada en modelos

avanzados de cooperación institucional, “alegales” y centrados en personas y en impactos reales de los productos y servicios académicos.

48 Si aún no te ha entrado un cierto vértigo, querido lector, estimada lectora, piensa que esto sólo es parte del desafío que una Universidad Pública Presencial tiene que interiorizar si quiere que sus deseos se conviertan en realidades institucionales tangibles, sostenibles y éticamente responsables. Porque el mundo de las instituciones híbridas de educación superior se parece más de lo que creemos a lo que estamos haciendo, y en la Universidade de Vigo ya hemos comenzado con una segunda fase institucional reforzada con la creación de nuevas estructuras presenciales y virtuales para los estudios de dirección y gestión pública.

A pesar de los esfuerzos colectivos, en el tránsito de los títulos “online” a los complejos procesos de virtualización de la docencia presencial, quedan muchos caminos por recorrer. Y no hay un final, sólo un proceso de aprendizaje y mejora continua (a mí me encanta la definición de “innovación incremental”, que no es un oxímoron; Varela, 2021: 145-155), de comprensión mutua, de co-creación, entre PDI-PAS-Alumnado y de evaluación y rediseño de los títulos de Grado y Posgrado, y, más pronto que tarde, de los de Doctorado.

2.3 Caminando hacia una “Universidade de Vigo híbrida”

En las Universidades Públicas Presenciales “hacemos camino al andar”, y sabiendo que “al andar se hace el camino”, somos conscientes de que “al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar” ... pero aún nos falta comprender que no volveremos a pisar el recorrido machadiano de esta senda institucional que caminamos todos los días en las aulas, al menos en las físicas. Lo que me lleva a pensar que algo tendremos que aprender de este caminar peripatético.

Ya en la senda institucional, debemos recordar que, al menos desde los inicios de la universidad democrática, siempre fuimos híbridos. ¿Nos os parece que una Universidad Pública Presencial que asume el mayor esfuerzo investigador del país, es más que un centro de educación superior? ¿cómo gobernar una institución que tiene una *vis* académica y *vis* otra gerencial (cada vez más separadas y difusas por la complejidad creciente)? ¿cómo si no comprender las diferentes funciones del personal de docente e investigador? ¿cómo asumir si no que a estas funciones se le han ido añadiendo otras de mayor complejidad, y para las que sigue sin ser formado casi 50 años después, como la transferencia del conocimiento e innovación o la gestión académica? ¿cómo seguir sin comprender que a un PDI le pagan por la docencia, pero promociona en su carrera por la investigación, y ahora por la transferencia?

Si después de responder a estas preguntas aún no tenemos claro que las Universidades son instituciones híbridas, tendremos que asumir que, tras la irrupción del

Espacio Europeo de Educación Superior en nuestras vidas, los títulos son híbridos (“dobles grados”), y los nuevos planes que están por llegar al mapa de titulaciones español y gallego, aún lo serán más (“grados abiertos”).

Vemos que el recorrido hacia la Universidad Pública Presencial-Virtual tiene más preguntas que respuestas. A aquellos que vivimos este tipo de proyectos como una parte más de nuestra vida, en simbiosis con la docencia, investigación y transferencia (queda ya claro que los PDI somos “seres híbridos”), a veces se nos antoja un esfuerzo titánico e insuperable, otras veces “descendemos a los infiernos” dantescos de la gestión a pesar, incluso, de algunos responsables politécnicos de las instituciones presenciales, que continúan pensando que lo virtual es cosa de otros, que la docencia “en línea” no es más que una excusa para no dar clase, o que el proceso de enseñanza-aprendizaje consiste únicamente en crear una plataforma Moodle o un Aula Virtual, y subir materiales para que el alumnado “esté entretenido”. 49

En nuestro caso, y a modo de consolidación de un proceso de más de dos décadas, que se ha convertido para algunos PDI (no todos) en un modo de vida, tenemos claro que no hacemos otra cosa que dedicarnos a resolver los problemas que nos van surgiendo pensando en nuestro contexto inmediato: una comunidad del Grado y Máster que “surfea” las olas de la pandemia, como antes “surfeamos” otras crisis socioeconómicas. Porque somos crisis, vivimos con ellas y a pesar de ellas, como los irreducibles galos de Uderzo y Gosciny, nos mantenemos y resistimos al invasor en forma de mercado, numerología (más de 45 alumnos o menos), “Powerpoints”, “Excels”, y modas y conceptos del *neomanagement* (calidad, excelencia, innovación ...).

Y todo ello desde hace dos décadas, antes de que llegara el primer SARS-CoV-1, y durante la crisis de las “subprime”, a pesar del “austericidio” de la “Troika”, y, desde luego, y con mucha dificultad y compromiso con el proyecto #SomosDirecciónyGestiónPública, a pesar de la pandemia.

Nosotros, el GDGP y el MDPyLI, ya fuimos presenciales, híbridos a pesar de un débil sistema institucional que todavía debe aprender la diferencia entre la enseñanza-aprendizaje presencial y no presencial (virtual, a distancia, “e-learning”, “blended-learning”).

Ahora #SomosDirecciónyGestiónPública híbridos plenos, porque tenemos un marco institucional en el que nos podemos mover con mayor responsabilidad (Facultad de Dirección y Gestión Pública), y porque nuestros planes de estudios acreditados reflejan esta realidad de manera plena: planes de estudios, guías docentes, reconocimiento en PDA y POD, formación específica de perfiles docentes virtuales, desarrollo de plataformas síncronas y asíncronas de docencia y aprendizaje.

La Universidad de Vigo también lo es porque en la actualidad, y no siempre ha sido así, su equipo directivo ha sido capaz de reconocer esta dimensión híbrida como

el complemento necesario de la enseñanza-aprendizaje para salir de un momento excepcional, inaudito y de emergencia que nos define como “sociedad pandémica”. Porque, aunque no lo definan como tal, el modelo que están desarrollando es “híbrido”, es presencial y es virtual, con un Campus Remoto y un “Aula Integra” que ya no van a desaparecer, dado que su implementación va más allá de las urgencias y emergencias de las contingencias víricas.

La Universidad de Vigo está en camino de ser “híbrida” porque su definición como Universidad Pública Presencial es inalienable en razón de su “ADN” institucional (y a pesar de todo cumple con los requisitos actuales, además de con los nuevos requisitos que, se espera, apruebe el Ministerio de Universidades en el 2021; Sacristán, 2021). O lo que es lo mismo, no es la UNED, la UOC o la UNIR ... y, desde luego, no es una Universidad privada. Creo necesario insistir en estos elementos para zanjar definitivamente toda la “posverdad” generada a partir de un relato simplón e interesado sobre la uniformidad de las instituciones de educación superior en España. Ni todas somos iguales, ni lo seremos nunca (de hecho cada vez seremos más diferentes y diversas; Sacristán, 2021). Por eso la UNIR piensa en parecerse cada vez más a la “Open & Singularity University”, mientras que las Universidades Públicas Presenciales deberían caminar más hacia el modelo de la “Cosmopolitan Pluriversity” ... sin olvidar que tenemos que reforzar las humanidades y las ciencias sociales, porque están en nuestro “ADN” cultural y social.

Y lo anterior no niega la premisa que planteo en el marco de estas breves reflexiones. Los debates sobre la enseñanza-aprendizaje en las instituciones públicas de educación superior son claramente maniqueos porque se plantean como una dicotomía, como una competencia excluyente, cuando lo relevante del proceso es visualizarlo como una complementariedad, como una oportunidad cooperativa en razón no de los nuevos tiempos “coronavíricos”, sino de la realidad social, laboral, científica y cultural (de hecho, informes recientes comienzan a abrir esta interesada dicotomía, introduciendo la complejidad institucional que es propia de las UPP-V; “¿A qué puede llamarse universidad?, Sacristán, 2021).

Nuestra “casa”, la Universidade de Vigo, ha iniciado el camino hacia el mestizaje e hibridación no en el 2020, sino años atrás cuando inició experiencias de productos semipresenciales. Personalmente recuerdo el Máster en Políticas Comunitarias que desarrollamos con la Universidade do Minho en el marco de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal (en el 2003); reviso el enorme esfuerzo realizado por una parte del profesorado en formarse en sistemas de “e-learning” y en desarrollar repositorios y dinámicas de enseñanza-aprendizaje basados en herramientas como la plataforma de Teledocencia Claroline (ya en el 2006); cómo no acordarme de los inicios de nuestro Máster en Dirección y Gestión Pública, cuyos primeros pasos me sorprendieron en plena defensa de mi tesis doctoral (¡qué curso aquel 2009-2010!); imposible olvidar el año 2014, donde tuve que convivir entre el impulso de una nueva modalidad

semipresencial en el Grado, y la agonía de mi padre que se murió finalmente en un septiembre de inicios del curso 2014-2015, “momentum” de creación de lo que hoy llamamos Grado virtual en Dirección y Gestión Pública.

Y estos son sólo algunos de los ejemplos que ayudan a construir una nueva institucionalidad de la enseñanza-aprendizaje en la educación superior, a la que aún le queda un largo recorrido para “interiorizar” todas sus dimensiones de cultura organizativa y de dirección y gestión pública académica-administrativa. El camino hacia una universidad híbrida (UPP-V), nos va a implicar un esfuerzo colectivo sin precedentes, donde el más singular lo va a representar la creación de una nueva identidad institucional en la que convivan estructuras y prácticas profesionales presenciales y virtuales que sean compartidas por PDI, PAS y alumnado. 51

Ya sabemos que lo más fácil de constatar y percibir son las webs, plataformas de Moodle, o de video-reuniones (Zoom, Meet, Teams). Lo más difícil, y a veces imposible, es pensar en cómo se está transformando la cultura de una Universidad pública joven, a partir de las experiencias diferentes títulos aún más “jóvenes”, que son impulsados por equipos de PDI y PAS “jóvenes mayores de 50 años”. Así es como me siento a punto de llegar a los 52 años, y no es un oxímoron, si no la metáfora *neomanagerial* que han creado nuestras instituciones directivas, y que reflejan de manera descarnada cómo equipos humanos en el último tercio de su carrera profesional deben asumir un cambio de época nunca visto.

Esto es lo que hay. La cuestión será cómo podremos sobrevivirnos a nosotros mismos en este enorme reto que además de académico, es social, empresarial, y, desde luego, político y administrativo.

Vamos “in-concluyendo” esta parte sobre lo que somos, hemos sido, y lo que queremos ser de mayores en las UPP-V.

3. No-conclusiones: GDGP y MDPyLI, resiliencia extrema o ¿por qué sobrevivimos al contexto pandémico?

En una clara y decidida huida del auto-referencialismo, y siempre pensando en plantear nuevos escenarios institucionales, continuo sin atreverme a concluir estas pequeñas piezas de pensamiento que integran el texto que tú lector o lectora, sigues insistiendo en leer.

Se me ocurre que hay innumerables razones que justificarían el hecho de que una institución pública y sus productos académicos sobrevivan al contexto actual, y a sus precedentes históricos. No ha sido fácil llegar hasta aquí en un mundo occidental ensimismado en su lógica neoliberal de mercado-mercado-mercado. Tampoco ayuda, siendo sinceros, nuestra escasa capacidad de autocritica y una nula competencia de aprendizaje institucional. Los errores se pagan, nos recuerda el aserto de manera

lapidaria ... cuando lo que deberíamos comprender, aquellos y aquellas que trabajamos en el mundo científico, es que de los errores también se aprende, y mucho.

52 Sin lugar a dudas, no se encuentra la suerte entre estos factores de resiliencia, adaptación y supervivencia micro-institucional, como es el caso de dos títulos de Grado y Máster, huérfanos de marco institucional hasta la fecha.

Algunas de estas dimensiones que nos han conducido al mundo académico presencial-virtual, y que podría ayudar al conjunto de la Universidade de Vigo (y del Sistema Universitario de Galicia y España) a comprender mejor esta realidad institucional híbrida, podrían resumirse en el siguiente listado:

- Convencer, convencer y convencer a los equipos directivos de la Universidad de la necesidad de este cambio híbrido, con el fin de que construyan un marco institucional completo, y no sólo algunos recursos fragmentados a lo largo de sus diferentes Vicerrectorados y Áreas de gestión. Convencer al PDI de formar parte de sus planes de estudios. Convencer a los Departamentos de la necesidad de formar a su personal en competencias duras y blandas, así como en el manejo de nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza-aprendizaje. Convencer a las Gerencias y al PAS de la necesidad de compartir procesos y decisiones sobre los procedimientos electrónicos necesarios para desarrollar un buen modelo híbrido presencial-distancia.
- En línea con el propósito anterior, diseñar un marco lógico completo (ontológico, epistemológico y metodológico) sobre los productos académicos presenciales, semipresenciales y virtuales. Con toda su complejidad, sin complejos, y con recursos humanos, tecnológicos y económicos. No hay Universidad híbrida que se pueda construir sólo con ocurrencias de gestión, voluntarismo del personal académico y de gestión y compadreo con el alumnado.
- Crear un relato específico sobre estos nuevos productos híbridos, difíciles de explicar en la casa, e incluso entre colegas en el resto de Galicia y España. Una narrativa institucional nos ayudará a pensar en modelos institucionales factibles, aunque complejos. En nuestro caso, ni “cisne negro”, ni “cisne blanco”, más bien “cisne gris”.
- Pensar en personas, en común y en colectivo. Porque sabemos que no estamos solos en la “galaxia” de los estudios de Dirección y Gestión Pública en España, Europa y América Latina. Sabemos, de igual manera, que a este tipo de estudios se sumarán nuevos perfiles de alumnado diverso y global. Sabemos que ya está ocurriendo, aunque pocas instituciones han asumido el reto de actualizar su sistema de liderazgo, dirección y gestión pública.

- Llevar hasta las últimas consecuencias institucionales la apuesta colectiva por la profesionalización de unos títulos híbridos que van siendo creados curso a curso, profesor a profesor, alumno a alumno, proceso a proceso. En este horizonte no hay certeza, ni seguridad para los títulos, sólo un riesgo personal y colectivo real, ante la posibilidad de poder perder un título o incluso la carrera de algunos de los PDI. Siempre he envidiado a aquellos colectivos de PDI que viven los títulos “mainstream” ... aunque también he comprobado que son los menos resilientes y los que más pueden estar sufriendo la crisis actual del coronavirus.
- Investigar y actuar sobre procesos de enseñanza-aprendizaje y marcos institucionales propios y ajenos. Ya que sin investigación en innovación docente no hay posibilidades de adaptar las Universidades a los nuevos tiempos, productos, plataformas y perfiles de PDI, PAS y alumnado que llegarán en la próxima década.

Seguro que se me escapan otras razones, dimensiones y variables. Lo que sí nos confirma nuestra experiencia de “innovación incremental”, es que este no es un camino fácil, ni para todos, ni para siempre. La resiliencia extrema de nuestros dos títulos, GDGP y MDPyLI, nacen de la voluntad de las personas que trabajan para ellos, a través de la cual mejoran sus procesos de enseñanza-aprendizaje de competencias, con el único fin de conseguir educar a una parte de la ciudadanía éticamente responsable, institucionalmente profesional.

Toca trabajar, profesionalizarse y convencer al conjunto de actores de nuestro eco-sistema de conocimiento, que va más allá de las Universidades Públicas Presenciales; sin olvidar el hecho de que, antes, tendremos que convencer(nos) al conjunto del PDI, PAS y alumnado, a nosotros mismos, de que es posible cambiar y es aún más necesario cooperar en redes para conseguirlo.

Capítulo 03

Relatos sobre educación superior a pesar del coronavirus (parte primera para un fin de curso 2019-2020)

55

Cambio rápido, urgente, inevitable, inaudito, sin planificación, sin negociación, adaptarse o morir, en definitiva. Esta podría ser la sinopsis breve de una serie distópica de Netflix (o de Amazon o de Disney o de Filmin) ... pero no lo es.

Lo que se presenta a continuación es una síntesis analítica y crítica en forma de trece relatos de emergencia-supervivencia personales y profesionales, que fueron redactados entre el fin de semana del 13, 14 y 15 de marzo y finales del mes de mayo del 2020, bajo el soporte del blog "Compromisos para liderar sociedades del presente" (<https://liderazgoinstitutional.wordpress.com/>), y que aparecen recogidos en su integridad en los anexos de este trabajo.

Pretendo dejar evidencia del estilo nervioso y directo del blog, porque identifica el estado en el cual convivimos el alumnado y un servidor durante la primera fase de la pandemia. Hicimos de la alarma una norma, una pauta a seguir para poder continuar la vida bajo un modelo de excepción que se prolongó varias semanas, y que llega hasta la fecha de conclusión de estas reflexiones, a punto de superar la "tercera ola" y con la certeza de que puede llegar una cuarta, ya en la primavera del año 2021.

Y lo hicimos bien porque sobrevivimos a las "olas", no sin asumir el coste físico, emocional y ético de las decenas de miles de muertes que dejó esta pandemia a lo largo del 2020 y parte del 2021. En todo caso, lo que nos ocurrió a nosotros en la Universidad de Vigo, sucedió en cualquier aula de la Universidad Pública Presencial (recordamos el acrónimo, UPP) del Espacio Europeo de Educación Superior español (EEES).

Esta narrativa tiene el objetivo de servir de memoria académica crítica, individual y colectiva, que tan frágil y volátil es. También me gustaría dejar constancia de los hechos subjetivos tal y como los vivimos, sobre todo para evitar el tan simpático

recurso populista (español y occidental) al “ya te lo decía yo”, transcurridos ya un año desde aquella “primera ola”. Personalmente no me gustaría volver a escuchar a algunos “cuñados” hacer de “Capitán a posteriori”, como nos recuerdan de manera descarnada los creadores de la serie animada “South Park”.

Porque lo que no se recuerda se repite y lo que no se cuida se pierde, las quince semanas que van del primer fin de semana del Estado de Alarma (13-15 de marzo al 21 de junio; ahora sabemos que fue una “primera ola”), agrupan la experiencia en el aula virtual, en la que tuvimos que trabajar el alumnado y yo mismo las diferentes competencias de la materia de segundo del Grado en Dirección y Gestión Pública, “Gestión Pública y Organización de los Servicios Públicos”, y que tiene relación directa con uno de los elementos clave de la pandemia: la gestión de la crisis académica, devenida de la de salud pública, sanitaria, social, económica, política y administrativa, e incluso cultural.

En consecuencia, las experiencias relatadas en los trece “posts” forman parte de aquello que realizamos (en plural) el alumnado y un servidor público, a lo largo de parte del segundo cuatrimestre del curso 2019-2020, cuando el mundo cambió la manera de entender la educación superior de forma definitiva.

Nuestro caso trata el contexto institucional y el rendimiento conseguido en forma de competencias adquiridas en el aula virtual (que ya funcionaba antes del Estado de Alarma) a partir del diseño de una “comunidad de prácticas” destinada a salir del “lockdown” en el que se encontraba inmerso no sólo el país, sino también el micro-mundo académico en el que compartimos vida cotidiana con el alumnado de nuestra materia, en el Campus de Pontevedra de la Universidade de Vigo.

Seguro que hay miles de otros relatos, centenares de miles de experiencias individuales y colectivas en la convivencia que supone una materia de un grado en una universidad pública, que imparte su docencia de manera presencial. Este es el mío.

I Transición de la UPP a la UPP-V en 48 horas de “Estado de Alarma”

Pasamos el breve parón académico correspondiente a las fechas de carnaval con una sensación extraña. Porque volvíamos de esos días de Don Carnal y Doña Cuaresma, con un ojo puesto en “el bicho” que venía de China, que había llegado a Francia e Italia, y del que aún no conocíamos casos en España ... aunque ya estaba entre nosotros.

Este “interregno” temporal tenía lugar en el segundo cuatrimestre de un curso académico que comenzó presencial y concluyó “online”, a pesar de todos los debates sobre la idoneidad de la adquisición de competencias, las necesarias garantías de la docencia en la Universidad pública, el cumplimiento de los protocolos de calidad, la “libertad de cátedra”, y la autonomía universitaria.

Palabras como virtualización, “online”, en línea o semipresencialidad, se sumaban a otras ya clásicas de excelencia, competencias, habilidades, calidad, evaluación, cuando la Comunidad de Madrid autorizaba el éxodo de los miles de alumnos de sus numerosas universidades públicas y privadas a sus lugares de origen, en las periferias de todo el Estado.

Asistíamos así al primer episodio de una representación político-administrativa que llegaría hasta el final del curso 2019-2020, y que tendría su continuidad, en la segunda temporada del desgraciado “entertainment” en el que se convirtió entre el verano del 2020 y el inicio del curso 2020-2021. Algunos lo denominarían posteriormente como “co-gobernanza”, cuando realmente de lo que querían hablar era de la gobernanza del sistema universitario multinivel e intergubernamental. Pero sobre esta obra dramática (o sainete, según opiniones) volveremos con el segundo grupo de microrrelatos al inicio de un nuevo curso académico.

Recordad que nos encontramos en una primera fase de la pandemia, que era desconocida para todos, y de la que no teníamos ninguna referencia en Occidente más allá de los libros de historia de las “pandemias”. La Organización Mundial de la Salud, en boca de su Director General, nos puso sobre aviso el 11 de marzo del 2020. Faltaban unos días para que en España se declarase el segundo “Estado de Alarma” de nuestra historia democrática reciente.

Entiendo que existan personas, algunas con altas responsabilidades institucionales públicas, que consideran que este tipo de situaciones no les iba a afectar; incluso que no eran de su responsabilidad (siempre es de “los otros”, de los que tienen las competencias, los recursos, el conocimiento). De hecho, una parte importante de nuestro modelo de alta dirección pública se caracteriza por “remar a favor de viento”, por gestionar más la abundancia que la escasez, pero sin grandes responsabilidades más allá de las administrativas; y esto también ha cambiado con la pandemia, y la gestión institucional de la salud (que no de la sanidad), bien máspreciado de todo ser humano. Es esta una lógica recurrente en nuestro modelo institucional público, también lo es en una gran parte de nuestro sistema de educación superior, “sub-mundo” particular en el que viven unas personas que, en muchas ocasiones se muestran ajenas a la realidad-real, y diseñan sus sistemas de dirección y gestión al margen del contexto, lejos de las naturales contingencias.

Por todo ello, lo que tenía que ocurrir, finalmente sucedió, y no es otra cosa que la llegada de los efectos de la pandemia a nuestro modelo de educación superior pública presencial. Siendo justos, es importante destacar que ni todas las Universidades públicas funcionan igual, ni todas tienen los mismos recursos, historia, “staff” académico, ni alumnado. Pero, en la misma medida, podemos decir que el conjunto del sistema denominado como EEES reacciona de manera lenta a los cambios del entorno ... al menos hasta la primavera del 2020.

Porque en el tiempo que pasa entre el 11 de marzo con la declaración de la pandemia por parte de la OMS, y el 14 de marzo, momento en el cual el Gobierno de España decreta el Estado de Alarma, la “galaxia institucional” de la educación superior española comenzaba a agitarse. En estos días intensos la CRUE lanza su primera y tibia declaración (11-III), mientras que en Galicia el Gobierno de la Xunta y la Universidade de Vigo anuncian medidas que están por concretar (13-III). El “lockdown” era un hecho mundial, estatal, autonómico y local. Y había llegado a las aulas del Grado en Dirección y Gestión Pública en el Campus de Pontevedra de la Universidade de Vigo.

Ya teníamos al “bicho” en Galicia, aún no había entrado en nuestra aula, pero estaba entre nosotros. Y, aunque todavía no eramos conscientes, acabábamos de iniciar una nueva era en la educación superior: la era virtual, que consolidaría un nuevo mundo híbrido en los meses siguientes.

Los dos días del fin de semana de la declaración del Estado de Alarma fueron de absoluto desconcierto institucional. La decisión se había tomado por parte del Gobierno de España, pero quedaba por asumir cómo este escenario llegaría a las Consejerías responsables de la educación superior en las Comunidades Autónomas, y a nuestras Universidades. Y aquí comienzan los dos días de vértigo en los cuales los docentes y los discentes tuvimos que interiorizar que el mundo académico se movía bajo nuestros pies ... aunque algunos y algunas lo seguirían negando semanas después (y aún lo hacen hoy en día).

Las cuarenta y ocho horas del sábado y el domingo en nuestras casas, sin poder salir a la calle, sin capacidad para reaccionar institucional y técnicamente, y conectarnos con nuestros respectivos centros directivos (Escuelas, Facultades, Campus, Rectores, Consellerías/Consejerías), nos dejaba al albur del sentido común, de la experiencia y de la capacidad de autogestión personal y profesional de los PDI y los PAS de las Universidades Públicas Presenciales. No existían protocolos para esta crisis. Tampoco instrucciones o planes de contingencia que contemplaran un escenario tan propio de una película o una serie de las hermanas Wachowski (“Matrix” o “Sense8”), que representan la esencia de la transformación de género y que son una buena metáfora para comprender la transición que las universidades presenciales tendrían que asumir hacia el nuevo mundo académico híbrido.

Iniciamos la cuenta atrás de dos jornadas maratónicas, cada uno en su casa, con su familia, con sus miedos, recursos y limitaciones de todo tipo, donde lo presencial y lo virtual comenzaban a verse las caras en unas aulas, que pronto dejarían de ser físicas para pasar a ser líquidas o gaseosas. Recuerdo perfectamente cómo pasé del “shock” a la realidad cuando le dije a Maite y Aitana:

- el lunes debo tener algo preparado para que el alumnado no entre en pánico, no abandone, no dude y confíe en mí, en el sistema, en la institución, en el Grado (en el Máster) y en la Universidade de Vigo.

Poco más podía hacer que pensar, actuar y trabajar en un pequeño protocolo que apoyado en una serie de “posts” que aparecen al final de este ensayo, sirvieran de guía común (nosotros/as = ellos/as-yo-ellos/as) para continuar caminando a distancia, a pesar de estar noqueados.

59

En los dos días de resiliencia (palabra de moda en la fase actual del coronavirus) se puso de manifiesto para algunos PDI y PAS que la Universidad pública es un sistema complejo, mucho más que lo que representan los “rankings”, los créditos ECTS, las horas de docencia, el número de alumnos y alumnas y sus tasas de éxito o rendimiento, la investigación, la transferencia o la gestión. Pertenece a un sistema que es a algo más que un modelo de acreditación, o un sistema de referencia basado en normas y en presupuestos. Fueron horas de un fin de semana (sí, una buena parte del PDI trabaja en fechas no lectivas, incluso en festivos), en los que apartar aquellas dimensiones profesionales que nos dan rendimientos (sexenios) para mejorar en la carrera (acreditaciones), e incluso ingresos (proyectos de transferencia de conocimiento e innovación), por aquellas otras que un buen maestro definió como “servicio público” (¡gracias Ernesto!). Y no debería ser así sólo en un período de alarma, porque si bien toda nuestra actividad académica e investigadora integra este servicio público, la docencia apenas tiene relevancia en el conjunto de este servicio esencial para el desarrollo de una sociedad.

Mientras tanto, los auténticos protagonistas de este relato extraordinario (algún día alguien lo llevará a la “gran pantalla” o a los móviles), el alumnado, se debatía entre la incredulidad, la ansiedad, el miedo, y, algún que otro, la satisfacción por no tener que asistir a las clases presenciales de las siguientes semanas. Ellos y ellas esperaban noticias, información que diera certidumbre, orientación para que el 16 de marzo a las 9 de la mañana fuera un lunes más de clase en la Universidad, aunque con otro formato porque el Estado de Alarma también les limitó su capacidad de movilidad, de decisión, su libre albedrío, y, sí, también su libertad.

El alumnado forma el elenco de estos relatos, actores y actrices que, con su asistencia, participación, implicación e incluso crítica, sostienen la legitimidad del sistema institucional universitario ... más allá del pago de unas tasas académicas. Ellos y ellas son la parte real, y no sólo formal que aparecen recogidos en los estatutos de la “comunidad universitaria”. Ellos y ellas son los destinatarios de nuestras décadas de formación, de nuestros resultados de investigación, de nuestros esfuerzos por conectar con el sub-mundo empresarial (otro planeta que tiene sus propias lógicas), y con los sub-mundos sociales. Ellos y ellas pertenecen a este “multi-verso”, al que tendrán que ingresar cuando egresen, si no antes, para devolver todo el esfuerzo que el sistema público de educación pone a su disposición.

Esta “comunidad universitaria”, desmembrada en subsistemas de profesorado, investigadores (a veces no coinciden unos con otros), personal de administración y

servicios, cargos académicos y alumnado (no me olvido de sus familias, soporte material y emocional de ellos y ellas), tuvo que “resetearse” de manera rápida, de manera práctica y de manera real, desbordando la parte más jurídico-formal y de calidad de los modelos de la educación superior. Ya no servía de nada aludir a la autoridad del profesorado, al sometimiento a las normas, porque el Estado de Alarma nos devolvió a un “estado de naturaleza académica” que habría que refundar. Y a partir de la materia de “Gestión Pública y Organización de los Servicios Públicos”, reescribimos su “contrato social” refundando la “comunidad académica” en una “comunidad de prácticas” de la que aprender de manera conjunta, colectiva y cooperativa. Todo era posible, incluso a través de una plataforma de tele-docencia virtual.

Porque el “giro ontológico” de la educación superior española comenzaba con una redefinición de la autoridad, que pasaba de ser individual a colectiva, implicando al alumnado de la materia en un reto que nos debía llevar, al menos, hasta la siguiente casilla de la partida que jugamos con el SARS-CoV-2: el próximo parón académico que alcanzaríamos con la Pascua, “vacaciones docentes” a las que teníamos que llegar enteros, unidos y con capacidad para demostrarnos que la UPP podría convertirse en la UPP-V sin destrozar su legitimidad institucional ni académica.

Nuestro particular “big bang” resistió el desafío. Vencimos el pánico del fin de semana. Nos volvimos a encontrar en un espacio virtual, con normas y reglas entre particulares, para continuar con el programa de la asignatura, con su guía docente, e incluso con sus horarios (martes de 9 a 11:30 horas). Lugar: aula virtual Moodle de la Universidade de Vigo.

Soy consciente de que ni todas las materias siguieron este ritmo, ni todo el profesorado respondió con responsabilidad, ni todo el alumnado cumplió con su parte de corresponsabilidad académica (asistir, participar, generar conocimiento individual y colectivo a partir de los materiales y las orientaciones académicas). También que el sistema de educación superior se movió por impulsos, procesos de prueba-error, donde algunos centros lideraron la adaptación a las nuevas condiciones de enseñanza-aprendizaje, otros “se pusieron de perfil” y asumieron la estrategia de “esperar y ver”, mientras que los equipos rectorales de las universidades “más jóvenes” (30 o menos años) y “más mayores” (más de 30 años) hacían lo que podían con sus respectivos contextos autonómicos y estatales. La pandemia afectó a todo el entramado institucional multinivel y roto el “tablero de juego”, las estrategias y las acciones de resiliencia académica a la pandemia tuvieron lugar por “barrios”, “parroquias” o “comarcas”; o lo que es lo mismo: por centros, titulaciones, materias y profesorado-alumnado (de nuevo el plural).

Siendo el “miedo libre”, puedo comprender por qué el alumnado hizo lo que pudo, y lo hizo bien como se demostró a lo largo de todo el proceso, incluido el período de exámenes. Me resulta más incomprensible cómo una parte del profesorado a tiempo

completo (y esta es sólo una variable relevante en el análisis de por qué unas titulaciones funcionan de manera diferente a otras) no asumió su responsabilidad como servidores públicos; o cómo otra parte del personal de administración y servicios no pudo hacer más para ayudar a evitar que el sistema se cayera. En el centro de este escenario, siempre se encuentra el modelo de liderazgo y dirección de un sistema de educación superior (equipos rectorales y departamentos autonómicos responsables incluidos). Si alguien quiere preguntarse cuáles son las universidades públicas que consiguieron resistir esta primera ola del tsunami coronavírico, que busque entre sus decisiones político-administrativas (también entre las “no-decisiones”).

El primer “post” de la bitácora en el que se apoya este relato académico (“#CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GRAODXP @UVIGO) (I: CONTEXTO)”) buscaba recrear el contexto, a partir de una reflexión que teníamos que compartir profesor-alumnado. Porque sin el contexto, sin el entorno, y sin la necesaria explicación de la contingencia, estábamos huérfanos de una historia común que poder contar/nos. Y había que explicar/les que estábamos preparados para pasar de la docencia presencial, a la virtual, aunque sólo fuera porque llevábamos años trabajando modelos “blended” o semipresenciales. Porque contaban, además, con soportes virtuales conocidos, confiables y usables (plataformas de tele-docencia Claroline y Moodle). Porque habíamos comenzado las clases del cuatrimestre de manera presencial, pero ya conocíamos la otra cara de la docencia virtual como apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje; en todo caso, no estábamos en la dimensión de las “ocurrencias” de gestión pública que tanto daño hacen. Sin este contexto, y experiencia común, no habría sido posible reaccionar dos días después de la declaración del Estado de Alarma.

Habíamos conseguido vencer el primer bloqueo, el “shock” de las 48 horas. Nos habíamos conectado a través del correo corporativo, y reforzamos el espacio web de educación virtual (las horas de trabajo de ese fin de semana no aparecerán en ninguna acreditación ni complemento de productividad ... por eso lo que hacemos se llama servicio público). Comenzamos así el período de “normal anormalidad”, según el cual era posible dar clase “online” sin transición, sin formación, sin experiencia ... y en algunos casos, sin medios técnicos, tecnológicos disponibles (mesas, sillas, ordenadores, cámaras, impresoras ...).

Tras el contexto y su relato compartido en la primera clase virtual post-Estado de Alarma, llega una segunda entrada al blog (“#CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GRAODXP @UVIGO) (II: ¿QUÉ HACER #GESTIÓN PÚBLICA?)”), en la que traté de trasladar los límites y posibilidades de esta abrupta ruptura del modelo (lo de transición se queda corto) de la docencia presencial a la virtual en las dos semanas que teníamos por delante, antes de la siguiente pausa académica motivada por las vacaciones de Pascua.

Parece claro, y ahora lo sabemos, que este tránsito urgente no puede hacerse sin consenso, sin cooperación y de manera sencilla (que no simple), porque son muchas las actividades que programar, demasiada la casuística del alumnado, e incluso, muy complejas las relaciones entre los equipos directivos de centros y títulos (grados y másteres) y entre estos y los equipos docentes; sin olvidarnos del personal de administración y servicios que daba soporte tecnológico a este nuevo mundo académico híbrido.

Sencillez, confianza, reprogramación, virtualización, protocolización, seguimiento y evaluación continua. Fácil, ¿no? Bueno, pues este es parte del desafío que deberán asumir todas las instituciones de educación superior que lo deseen desarrollar fuera de un contexto de Estado de Alarma. El resto, ya lo conocéis: presupuesto, normas, formación y tiempo suficiente para implementar el proceso de virtualización y su ineludible proyección social y evaluación institucional.

Un modelo de UPP-V nada simple, porque muy complejo y muy sensible es el coctel que integra la educación virtual, donde aparecen un grupo de alumnos y alumnas, una serie de actividades en grupo grande (teórico) y grupo(s) reducido(s) (práctico), además de las tutorías que todo el alumnado tiene derecho a recibir tanto de manera presencial como virtual (aunque sea por correo electrónico o teléfono). Y esto fue lo que hicimos, pactar un comportamiento institucional a partir de un "mínimo común múltiplo" de enseñanza-aprendizaje; adaptar la guía docente, sus competencias, sus objetivos de enseñanza-aprendizaje, sus metodologías y evaluación continua a una fórmula totalmente virtual, con repositorios de documentación (lecturas, enlaces, videos), guías de trabajo, activación de foros de dudas, preguntas, debates. ¿Fue posible?, sí. ¿Fue fácil?, insisto, no. Comenzábamos a cambiar hacia el mundo académico híbrido.

II GDGP: 8 semanas de virtualización pandémica

Con el tercer "post" dábamos comienzo a la exposición y el planteamiento anterior (#CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GRAODXP @UVIGO) (III: ALGUNOS DATOS TRAS LA PRIMERA SESIÓN 17-III-2020)), iniciando la ruta que nos debía llevar hacia alguna parte a toda la "comunidad de prácticas" de la materia de "Gestión Pública y Organización de los Servicios Públicos". No había garantía de nada más que de un propósito común. Y no fue poco, por lo que pudimos comprobar en la sesión del 17 de marzo, donde 19 alumnos y alumnas se conectaron al aula virtual entre las 9 y las 11:30 de la mañana del martes (nada más y nada menos que dos horas y media). Fiat lux! ... aunque en un espacio virtual en el que nos encontramos para trabajar. Y de las 19 alumnas y alumnos, 16 revisaron los dos videos-tutoriales que había elaborado el fin de semana (tampoco espero un reconocimiento de méritos por esto), además de 18 que reali-

zaron un test de autoevaluación, con unas notas entre 7 y 8,5 puntos; tan sólo hubo que destacar una incidencia de tres alumnos que tuvieron problemas de tiempo para resolver la prueba. Habíamos pasado el "rubicón", y todos y todas conseguimos concertar un nuevo modo de trabajo que desbordaba la planificación clásica presencial, así como los límites institucionales y académicos de que disponíamos hasta esa fecha. Con todo, lo más relevante (y maravilloso), fue el hecho de comprobar que el alumnado estaba al otro lado del aula virtual asíncrona, que se había implicado con el rediseño del modelo, y que habíamos dado juntos este primer paso en pleno caos sistémico provocado por la pandemia y alimentado, en cierta medida, por el Estado de Alarma.

Mientras, en la educación superior seguimos trabajando (y en el resto también), entre aplauso y aplauso a las ocho de la tarde para agradecer a los sanitarios de este país su esfuerzo descomunal, que desbordaba las expectativas de un sistema de salud fallido debido al maltrato recibido por parte de los gobiernos estatales y autonómicos a lo largo de la última década de crisis financiera. Fueron días de confinamiento con sus mañanas, tardes y noches de mucha intensidad, nervios, tensión y emoción tras las que intentar sobreponernos al "shock" coronavírico. Las cifras de miles de contagios y muertos ya eran una realidad en España, y recorrían todos los rincones del país del centro la periferia, del campo a la ciudad, de los barrios ricos a los pobres ... aunque como todo sistema humano, se acabó cebando en los más débiles (ancianos, pobres y precariado).

Y la pandemia no paraba, como tampoco debía hacerlo el sistema académico, que nos daba fuerzas para mantenernos con un cierto equilibrio emocional en medio de tanta muerte y contagio. Por lo que continuamos con nuestra programación semanal, de la que dimos cuenta en una nueva entrada a este diario que llamamos blog (#CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @MDPyLI @UVIGO) (IV: 9 AÑOS DE EXPERIENCIA NO SON POCO)). En esta ocasión, nos volcamos en el caso de otro tipo de productos académicos, como es el de los posgrados. Porque hay que insistir que nuestra "expertise" no se extrae de la serendipia, ni de la casualidad, recogimos evidencias empíricas sobre el desarrollo de nuestro Máster "online" en Dirección Pública y Liderazgo Institucional. Y aquí hay que felicitar a mis queridos amigos Xosé y Mónica (¡¡gracias!!), y coordinadores de este excelente programa que pusimos en marcha en el curso 2010-2011, y que nos permitió: a) comenzar a explorar la modalidad virtual de un producto académico en una UPP; y, no menos importante, b) comenzar a trabajar una línea de investigación concreta sobre los procesos de virtualización de grados y posgrados en nuestras universidades presenciales y públicas. Porque los años de experiencias de diseño de contenidos, coordinación y seguimiento del profesorado, contacto y relación con el alumnado, organización de espacios virtuales, modelos de evaluación continua, todos ellos a distancia (síncrona y asíncrona), facilitó la necesaria confianza que nos

permitió reaccionar de manera positiva ante este desafío descomunal que suponía impartir docencia en línea en el Grado en Dirección y Gestión Pública de la Universidad de Vigo. Sin esta experiencia, aciertos y errores compartidos, aprendizaje mutuo del profesorado y alumnado, así como desarrollo de estrategias de coordinación del “staff académico” PDI-PAS, las semanas del segundo cuatrimestre del curso 2019-2020 habrían resultado un auténtico suplicio.

Y así continuamos con la materia de “Gestión Pública y Organización de los Servicios Públicos”, apoyándonos en la experiencia académica y de gestión de los colegas, empatizando con el alumnado, comprometiéndonos con ellos y ellas en un sistema que nos daba certidumbre, ritmo profesional, vital y emocional, “semana a semana”, como le gusta decir al Cholo Simeone. Y una semana más, con la inseguridad que daba saber cuándo y cómo continuaría el Estado de Alarma y sus sucesivas prórrogas, avanzamos en la segunda semana de la asignatura (#CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GDXP @UVIGO) (V: SEGUNDA SEMANA CONFINAMIENTO, APRENDIZAJE CONTINUO)). Habíamos conseguido superar el bloqueo mental y emocional del “confinamiento”, abriendo una ventana virtual a través de la que poder conectarnos (aún no nos podíamos ver y oír). Y lo hicimos en dos semanas sin presupuesto en “hardware” y “software” (ya disponíamos de él), tampoco con grandes consensos corporativos (negociaciones con “patronal” –Consellería-, Rectorado y Sindicatos), por supuesto, sin grandes modelos de gestión de calidad académica (llegarían después, y no precisamente para ayudar a superar este dramático proceso de transición híbrida), ni orientaciones pedagógicas sobre competencias, habilidades y destrezas (estas también llegarían, y tampoco serían de gran ayuda en las nuevas guías docentes de las materias). De nuevo lo conseguimos con base en la confianza mutua profesor-alumnado, el esfuerzo en la virtualización de actividades de seguimiento, el compromiso de este alumnado con el modelo de evaluación continua, el imprescindible “feedback” semanal con el que mantener la atención y la continuidad en el aprendizaje (48/72 horas), y mucho, mucho sentido común pensando en los alumnos y alumnas. Lo que hoy día se denomina en gestión pública “human centered design”, fue lo que hicimos entonces; ni más, ni menos, centrar nuestra actividad académica en el alumnado. Fácil, ¿no?

Todo este esfuerzo compartido tuvo sus frutos ya que el 29 de marzo (catorce días después de la declaración del Estado de Alarma), a partir de la experiencia desarrollada en la materia de “Gestión Pública y Organización de los Servicios Públicos”, pudimos comprobar que un producto académico en la educación superior llamado grado (y posgrado), es susceptible de convertirse en virtual, en línea síncrona y asíncrona, eso sí, con el apoyo institucional adecuado (presupuesto, formación, marco reglamentario, tecnologías). Porque lo que sí se puede confirmar revisando la experiencia docente de la “segunda” y la “tercera ola”, es que aquello que hicimos en plena “primera ola” no se puede volver a repetir (proceso de prueba-error; #CORONAVIRUS o

CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GDXP @UVIGO) (VI: Y TRAS LA PRUEBA-ERROR, ¡QUÉ?!). Lo excepcional, es anormal. Lo normal requiere de liderazgo, dirección y gestión pública, así como de un buen sistema de gobernanza académica en red.

65

Y llegamos al parón de la Pascua, agotados pero satisfechos. El alumnado de la materia se demostró así mismo que podía y debía trabajar en condiciones excepcionales. Por mi parte, yo les garanticé seguimiento efectivo, evaluación continua y, tras su esfuerzo, un buen rendimiento académico al concluir el cuatrimestre. Los días 24 al 27 de marzo fueron claves porque nos permitieron continuar con las actividades virtuales, con los video-tutoriales, los test de autoevaluación, además de con la puesta en marcha de un espacio que meses después se ha revelado clave: el aula virtual que la Universidad de Vigo denominó como Campus Remoto (¡gracias Luis, Paco y Vicente!). Por fin pudimos vernos y oírnos en tiempo real, de manera síncrona, por lo que las clases de 9 a 11:30 pasaron a ser más dinámicas y ágiles, siempre con el concurso activo del alumnado, claro. Y a la sesión virtual “en directo”, como me gusta llamarla ya en pleno curso 2020-2021, le añadimos foros de debate asíncronos con los que reforzar el aprendizaje colectivo, dialógico y cooperativo. Dábamos continuidad así al trabajo de los grupos reducidos, de prácticas, que también fuimos capaces de llevar al aula virtual. Y no fue fácil, aunque sí posible, como contaremos a continuación.

2.1 Marco institucional de las UPP (vs. distancia-“online”)

A estas alturas del relato de la adaptación de la modalidad presencial a otra “a distancia” y asíncrona, así como de la siguiente fase del modelo “online” asíncrono (Moodle) hacia el de la virtualización síncrona (Campus Remoto), vamos poco a poco construyendo un proto-modelo híbrido de educación superior, que, desde luego, en aquellas semanas de la “primera ola”, no tenía plan, objetivos, recursos, ni liderazgos claros.

Y sin embargo fuimos capaces de adaptarnos entre todos y todas, para convertir a las instituciones de educación superior presenciales en “otra cosa”, que aún hoy sigue en construcción.

En la materia de “Gestión Pública y Organización de los Servicios Públicos” continuamos con este modelo de “innovación incremental”, haciendo lo que pudimos, en conjunto el alumnado y yo mismo. No había más futuro que continuar enganchados a las herramientas Moodle y Campus Remoto, dando pedales, conectándonos a través de los correos electrónicos y los “whatsapps” (entre ellos y ellas).

Desbordamos los procesos estratégicos, los planes y programas, las inversiones tecnológicas, la usabilidad de plataformas propias y ajenas (Zoom, Skype, Microsoft Teams, Google Classroom, Moodle o Sakai), y sin “red institucional”, porque el Minis-

terio y las Consejerías “daban palos de ciego” con ocurrencias tales como aquella que nos mostraban en la alianza UNED-UOC para una nueva docencia “en línea”, en las Universidades Públicas Presenciales (https://www.uned.es/universidad/inicio/uned_uoc_solidaria.html). Personalmente no dábamos créditos a estas nuevas “ocurrencias” institucionales de primer nivel que pretendían que nos pusiéramos a trabajar en la UPP como si fuéramos universidades a distancia. ¡De locos!

En la educación superior española siempre ha faltado pensamiento institucional, que poco tiene que ver con la planificación estratégica. Huimos del análisis ontológico y epistemológico porque lo más sencillo es comprar técnicas, tecnologías y herramientas. Y así nos va. Sin embargo, en las periferias de la educación superior, algunas Universidades Públicas Presenciales continuaban sorteando las dificultades del Estado de Alarma, impartiendo clases virtuales, conectando al PDI con el alumnado, y viceversa.

En los veintiún días que transcurrieron desde la firma del Real Decreto de Estado de Alarma, tras semanas de sucesivas pruebas-errores y ajustes, a la UPP “no la conocía ya ni la madre que la parió”, como podría haber repetido un vicepresidente del Gobierno de España en los inicios de la década de los 80 del pasado siglo.

La Universidad Pública Presencial había muerto, ¡viva la Universidad Pública Presencial-Virtual!

2.2 ¿“UVIGO virtual”?

Superado el primer gran obstáculo de todo cambio institucional violento, llega la hora de la aceptación y la adaptación al nuevo contexto. Y en los siguientes “posts” de mi bitácora intenté recoger algunos de los elementos que podrían ayudar a comprender la enorme dimensión de la transformación híbrida que estábamos viviendo obligados por el COVID-19.

De una manera ambiciosa y, más que probable, poco realista, me lancé a escribir sobre algunas dimensiones de la virtualización en el aula “en línea” que tendríamos que abordar, con el fin de que lo que estábamos viviendo no fuera sólo una aventura más de las muchas que hemos vivido en las Universidades en las últimas décadas. Me preocupaba que los colegas de otras titulaciones, de otras universidades siguieran la deriva “ocurrencial” del Ministerio de Universidades; también que las Comunidades Autónomas asumieran que el ejemplo de la alianza UNED-UOC era el adecuado para el rediseño del modelo de las UPP (por cierto, ¿qué fue de aquella propuesta un año después?).

Y me lancé a escribir un nuevo guion pandémico sobre la nueva temporada de una serie que podría llevar el título de “Pánico en las aulas virtuales de la universidad”.

Mi único objetivo: aprovechar el caos, para contar una experiencia más de cambio virtual. Y las líneas principales de este guion fueron:

- exponer el problema sobre el tránsito de un modelo de UPP a otro de UPP-V;
- contextualizar el marco de la posible gobernanza de la UPP-V;
- marcar los prerrequisitos y requisitos institucionales de la UPP-V;
- y, finalmente, plantear una estrategia de profesionalización y cooperación institucional para las UPP-V

Entre las premisas que se expondrían a lo largo de diferentes entradas de mi blog, estas son algunas de las destacadas:

- el COVID19 es un síntoma más y no la causa de la crisis de la UPP en la España multinivel;
- su influencia pandémica ha dejado “desnudo al rey”, y a los cortesanos (Ministerios, Consejerías, Consejo de Universidades, CRUE, ANECA), al sistema institucional de educación superior en su conjunto (no a las UPP vs. UPV);
- es un “virus democrático” porque ha influido por igual a todo tipo de UPP, grandes y pequeñas, mayores y menores de 30 años, centrales y periféricas, excelentes y mediocres; además de a todas las áreas de conocimiento, aunque especialmente a las científico-técnicas y ciencias básicas;
- en la misma medida ha afectado a todos los subsistemas corporativos, de unas instituciones neo-corporativas: PDI (mayores y menores de 52 años; media actual de edad en las UPP), PAS (“patas negras” y precariado), alumnado (de grado, posgrado y doctorado), sindicatos (mayoritarios y minoritarios), consejos sociales, empresas colaboradoras de todo tipo, tercer sector de apoyo ...

Ambicioso planteamiento, ¿no? Pues sí, pero de su falta de límites algunos colegas de otras universidades españolas y extranjeras pudieron extraer conclusiones a partir de las cuales interiorizar estas líneas de cambio híbridas en sus respectivos contextos institucionales académicos. Me consta que fue así, y para ellos, en parte, fueron redactadas.

Ahora nos puede parecer una aventura gráfica, o un relato fantástico de Edgar Allan Poe, pero aquellas semanas las vivimos de una manera real, tanto el alumnado como el profesorado que teníamos que conectarnos, compartir los espacios virtuales síncronos y asíncronos con pocas certezas institucionales, a partir de conexiones “wifi” caseras, con nuestras mesas, sillas y lámparas y usando ordenadores con varios años de antigüedad.

En estas semanas, los diferentes sistemas universitarios autonómicos fueron reaccionando, como un púgil que se levanta del "ring" algo sonado. Tocados, pero no vencidos, los sistemas de educación superior comenzaban a emitir señales de vida ... y no siempre en la mejor de las direcciones.

Lo más triste del caso vivido, es que en lugar de pensar de una manera ambiciosa ante el escenario que se les hundía bajo sus pies, el ecosistema institucional académico continuó tomando decisiones "cortoplacistas"; un par de ejemplos: se reiniciaron los sistemas de acreditación que tanto tiempo "nos roban" durante el tiempo lectivo, y se aprobaron normas que obligaron a modificar las guías docentes, ¡en plena vorágine de clases "online"! En definitiva, volvieron a sus lógicas antiguas y poco efectivas, basadas en modelos normativos de control donde lo que estábamos haciendo apenas tiene cabida.

¿Por qué no pensar entonces en el diseño de un modelo de gobernanza académica complejo? ¿Por qué no apoyar las iniciativas y buenas prácticas de decanatos, departamentos, grados y posgrados y convertirlas en buenas prácticas de innovación educativa? ¿Por qué no perseguir y sancionar a aquellas otras prácticas que minaban antes del COVID-19 la legitimidad de la docencia presencial, y que en aquel momento continuaban socavando la docencia virtual?

Si alguien me preguntará qué hacer entonces, yo le diría que ser realistas, pensar en el alumnado, y olvidar momentáneamente los artificiales sistemas institucionales de normalización y acreditación de centros, títulos y profesorado.

También se me ocurre que podríamos dejar de "mirarnos el ombligo" institucional, salir de nuestras "torres de marfil" y abrir las puertas y ventanas, presenciales y virtuales de nuestras Facultades, Departamentos, Equipos de Investigación, Grados, Posgrados y Doctorados. En realidad, y de manera parcial, esto fue lo que hicimos unos cuantos con la nueva docencia virtual. No nos quedaba otra opción, priorizando nuestros esfuerzos por encima de "corsés" normativos, y protocolos gerencialistas.

Como en la "tercera ola" de Alvin Toffler (1980), llegamos a la conclusión de que o nos apartábamos de todo el artificioso modelo creado a imagen y semejanza de las élites universitarias, y nos centrábamos en la docencia virtual profesorado-alumnado ... o la vuelta de la Pascua iba a suponer un nuevo batacazo docente y emocional.

Cuando quedaban unos meses para comenzar el año 1 d.C. ("después del coronavirus"), nuestro año 0 ya ofrecía algunas claves sobre el nuevo mundo académico de las Universidades Públicas Presenciales-Virtuales. La profesionalización del cuerpo docente era una necesidad que habría que acometer más pronto que tarde. Su adaptación a nuevos entornos digitales, inaplazable con la llegada de una próxima desescalada tras la "primera ola".

Iniciamos una senda institucional que nos llevará años, pero que ya aparece en la agenda de las administraciones públicas en general, y que nos debe conducir hacia el refuerzo de competencias y capacidades de dirección y gestión pública de los diferentes equipos directivos de las unidades de las Universidades Públicas Presenciales-Virtuales.

[Abro paréntesis] Recuerdo con intensidad vívida el 27 de marzo del 2020, momento en el cual Paula Farias, responsable de logística de “Médicos Sin Fronteras” (MSF) concedía una entrevista a Ana Blanco en el Telediario de La 1. Podía haber resultado una de las miles de entrevistas y de los millones de análisis que tuvimos ocasión de revisar a lo largo del último año. Sin embargo, esta me llamó poderosamente la atención. La experta en trabajo de campo en escenarios de emergencia, explicaba a la periodista que una situación como la que estábamos viviendo requería de una “mentalidad de emergencia sanitaria”. Lo que en el fondo ella quería transmitir es que esta pandemia que condicionaba en extremo nuestras vidas, no era más que una de las muchas que sufrimos de manera simultánea en nuestro país (incendios, hambre, pobreza infantil). Para Farias, y en el caso concreto de la salud pública y la sanidad, y en aquellos momentos, los objetivos eran dos: uno, descongestionar las Unidades de Cuidados Intensivos (UCIs); dos, conseguir respiradores en Madrid y Barcelona, que fueron los dos focos principales en los inicios de esta pandemia.

Cómo llevar este aprendizaje al campo singular de la educación superior presencial. Siguiendo la lógica aplastante de la experta de MSF, lo que había que hacer entonces, y no sólo en Madrid y Barcelona, era pensar de manera institucional, integrando la complejidad en nuestra gestión académica y desarrollando marcos lógicos que nos permitieran asumir el cambio hacia este nuevo mundo híbrido. Para nosotros, en las Universidades Públicas Presenciales, nuestras UCIs eran las aulas virtuales que precisaban de una nueva lógica en el modelo de enseñanza-aprendizaje; no lo sabíamos entonces, y no lo hemos llegado a comprender en nuestros días, en el tránsito entre la tercera y cuarta “ola”. El otro elemento que la experta en emergencia nos contaba de manera clara y sintética, es que necesitábamos “respiradores”, o lo que es lo mismo, aulas virtuales en las que poner en marcha todos los recursos posibles síncronos y asíncronos para hacer efectiva la docencia virtual; no lo asumimos entonces, y hoy día, reiniciando el segundo cuatrimestre del curso 2020-2021, justo un año después del inicio de la pandemia, tampoco parece que los hayamos llegado a interiorizar del todo.

Paula Fariás nos mostró una fórmula “sencilla” para un contexto complejo: actuar sobre el “cuello de botella” de toda crisis humanitaria, es decir, sobre los recursos humanos y los materiales que debemos manejar para gestionar el problema. Seguro que esta experta estaría de acuerdo conmigo si le dijera que la clave para afrontar aquella crisis del 2020 que permita construir algo diferente en la crisis del 2021, sería sumar al “hardware” y al “software” el “orgware” (PDI+PAS). Nada nuevo, todo viejo,

en el campo de la teoría de la organización y la gestión pública; pero claro, para eso hay que conocer la teoría y pensar en su aplicación práctica. “Romper el concepto de silo en el que estamos trabajando”, nos decía Farías; “mover recursos entre Comunidades”, “movilizar recursos entre silos de la sanidad pública y privada”, “que los recursos, tanto humanos como materiales, se controlen de una forma central [...] y que lo de todos, sea para todos”. En la teoría de la gobernanza esto se llama “gobernanza multinivel” y “gobernanza en red”. En nuestras universidades, y en la mayor parte de los casos, no tendríamos que aprender sólo cosas nuevas, sino simplemente recrear un modelo de “collaborarchy” (Agranoff, 2007) reorientando nuestras prioridades, reasignando esfuerzos, cooperando entre unidades, complementando decisiones, asumiendo responsabilidades compartidas.

Pero claro, esto es un marco lógico nuevo (ontológico y epistemológico), que los “señores de la guerra” académica no están dispuestos a asumir. Seguimos anclados en las competencias, en las normas y en los presupuestos de cada uno de los ámbitos de decisión político-administrativos. La fragmentación no es la solución, pero es lo que mantiene gobiernos y facilita el acceso a votos. Marco lógico “viejuño”, gerencialista y neoliberal, que muestra lo lejos que estamos del nuevo mundo híbrido en las Universidades Públicas Presenciales.

Entonces ya teníamos claro que el marco lógico necesario para asumir con garantías el año 1 d.C. implicarían una re-profesionalización, y nuevos modelos abiertos y “pluri-versos” de conocimiento organizativo. Nos quedaban meses para comenzar el curso 2020-2021. Lo que estaba por venir lo contamos más adelante en forma de microrrelatos; te anticipo lectora, lector, que no lo conseguimos más que parcialmente. Fue una oportunidad perdida.

A pesar de todo, creo que acerté en una parte del diagnóstico y del pronóstico, porque las UPP-V van a tener que pasar por:

- Fusionar el pensamiento y la acción.
- Gestionar la diversidad de bienes (públicos-privados-comunes) y de su uso como recursos (vs. bien).
- Híbrido lo gerencial y lo profesional.
- Asumir el riesgo institucional.
- “Re-novar” e “in-novar” los procesos, personal y medios materiales.
- Modificar los enfoques teóricos y métodos científicos hacia la “pluri-versidad” y la “ecología de saberes” boaventuriana.
- Explicitar la dimensión comunitaria de la UPP, más allá de normas, reglamentos y protocolos.

- Y cooperar, “no dejando a nadie atrás”, aunque sí desechando las concepciones “neo”: neoempresariales, tecnocráticas, gerencialistas, neocorporativistas, neopositivistas y neoliberales; además de las “occidentalocéntricas”, “estatocéntricas”, colonialistas y patriarcales, que nos han dejado las instituciones públicas españolas “hechas unos zorros” en las últimas décadas.

71

Pero volvamos al relato específico que desarrollé para comprender un poco mejor cómo conseguimos continuar con la docencia en la materia de “Gestión Pública y Organización de Servicios Públicos”, en nuestro Grado en Dirección y Gestión Pública de la Universidade de Vigo.

2.3. Proceso educativo en la materia de GPYOSP

Que no te confunda la digresión contextual anterior, querida lectora, estimado lector. Era y es necesaria, ya que muchos de nosotros dejamos de lado estas consideraciones en medio de la intensidad de una crisis pandémica ... y es normal.

Sin embargo, el contexto institucional no enseña que no estamos solos, que no partimos de cero, que podemos (y debemos) pedir ayuda, compartir experiencias y contar nuestros fracasos para que otras Universidades, Facultades y títulos de Grado y Máster puedan mejorar y sobre-vivir.

En cualquier caso, es igual de cierto, que durante la “primera ola” fuimos capaces de superar el tránsito de la docencia presencial a la virtual a base de emociones, energía compartida y mucha acción dialógica. Las tecnologías ayudaron mucho, las técnicas pedagógicas y la experiencia en la enseñanza-aprendizaje fueron claves. Pero la cooperación se demostró insustituible en la recta final de la materia de “Gestión Pública y Organización de Servicios Públicos”.

Porque el segundo cuatrimestre enfilaba las últimas sesiones teórico-prácticas virtuales, el esfuerzo tuvimos que redoblarlo. Y en esta fase resultó clave el trabajo cooperativo en el aula virtual. Nuestro proyecto de “aprendizaje-servicio” (ApS) sobre el análisis de los productos-servicios del Campus de Pontevedra, continuó adelante a pesar de la no-presencialidad. El mérito, desde luego, es del alumnado que trabajo en sub-grupos fuera del aula virtual y mantuvo un contacto directo que permitió concluir este proyecto de innovación educativa concedido por nuestro Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Internacionalización y Cooperación.

Mientras tanto, y en el espacio teórico semanal, el alumnado:

- se conectó en cada clase, con un 100% de asistencia, en todas las sesiones del mes de abril, tanto las semanales del grupo grande teórico-práctico, como las de carácter individual;
- participó en las diferentes sesiones virtuales siguiendo las instrucciones que les enviaba de manera periódica y sistemática, semana a semana;

- se implicó en las actividades sincrónicas (clases virtuales, en aula virtual) según estaba establecido en el calendario oficial del curso 2019-2020 (aprobado antes de comenzar el mismo en el 2019);
- 72
- lo mismo hizo con las actividades asíncronas, a partir de la entrega de actividades a través de la plataforma Moodle; el envío por correo electrónico de presentaciones individuales en formato “powerpoint” (que posteriormente eran defendidas en la sesión virtual síncrona); y la participación activa en los foros de debates de cada una de los capítulos teóricos de la materia.

Por lo que podéis comprobar, queridos lectores, el trabajo fue intenso, diverso y efectivo. Sin filtros institucionales, en un “peer to peer” técnico-emocional que buscaba mantener nuestra concentración y realimentar nuestro sistema de aprendizaje ... el mío también.

El resultado fue espectacular, ya que, entre el 5 de febrero y el 29 de abril, se desarrollaron las siguientes actividades presenciales y virtuales de enseñanza-aprendizaje:

- 16 sesiones, 10 de grupos grandes (sesiones teórico-prácticas, 2.30 horas) y 6 de grupos reducidos (sesiones prácticas, 2.30 horas x 2 grupos); siempre en el horario oficial aprobado por la UVIGO para el curso 2019-2020.
- 8 video-tutoriales (máximo 15 minutos de duración), uno para cada uno de los 4 temas que integran el plan docente de la materia, y en los que se organizaron y orientaron los contenidos teóricos.
- 2 test de autoevaluación, para los dos primeros temas teórico-prácticos.
- 4 foros de debate para los dos últimos temas teórico-prácticos.
- 1 proyecto de aprendizaje-servicio, aprobado como proyecto de innovación docente por la UVIGO, desarrollado a lo largo de las sesiones presenciales-virtuales, entre los meses de febrero-abril del cuatrimestre.

No dejamos de hacer nada que no estuviera programado al inicio del cuatrimestre y de la pandemia. Tampoco evitamos los riesgos de un trabajo en común que no tenía por qué interesar a todo el mundo. Superamos los límites emocionales y tecnológicos. Conseguimos los objetivos y mejoramos el rendimiento académico.

Ahí es nada. Aunque como en todo proceso institucional, en cualquier política pública, no siempre se gana todo o nada, ni siempre los mismos. Y esta es la pregunta que pretendo responder en el siguiente apartado, ¿quién ganó y quién perdió en este proceso de enseñanza-aprendizaje?

2.4 Resultados e impactos sobre el alumnado

Los impactos de las políticas y de los productos y servicios públicos son siempre difusos, si no se realiza el esfuerzo de diseño de un modelo de evaluación de estas actividades y procesos.

Y como no existe el “óptimo de Pareto”, y siempre hay quien gana más o, directamente, quien pierde (me aburre el “topicazo” del “win-win”), pues tendré que explicar que, en este intenso proceso de virtualización en pleno Estado de Alarma, hubo ganadores y perdedores.

Ganaron el conjunto de las instituciones de educación superior de nuestro país, así como el ecosistema de las Universidades Públicas Presenciales, que consiguieron “surfear” el segundo cuatrimestre durante el primer Estado de Alarma. En el 2021, ya nadie recuerda aquel esfuerzo, sumidos en una “tercera ola”. Muy pocos aprendieron de aquello. La mayoría lo sufrimos en el segundo cuatrimestre del curso 2020-2021.

Ganaron los actores del sistema de gobernanza académica (Ministerio de Universidades, Consellerías/Consejerías de Educación, CRUE, ANECA-ACSUG), que no aportando nada durante la primavera de la crisis, apenas asumieron los impactos de sus no-decisiones. A día de hoy, se puede confirmar que la “primera ola” de pandemia no tuvo impactos significativos en su marco de legitimidad institucional ... vamos que apenas sufrieron costes reputacionales, electorales, corporativos.

Ganaron poco las Universidades Públicas Virtuales, especialmente la UNED y la UOC, que se situaron en el centro de la agenda de cambio híbrido en este país, aportando poco más que su identidad corporativa.

Ganaron todo las Universidades Privadas Virtuales, especialmente la UNIR que hacía pocos años que se había situado en el centro del ecosistema de educación superior español y latinoamericano, y que con la pandemia tuvo capacidad de maniobra organizativa y presupuestaria para lanzarse al alumnado con dudas sobre las nuevas modalidades híbridas, presenciales-virtuales.

Perdieron las Universidades Públicas Presenciales (unas más que otras), al no haber podido más que seguir el curso de los acontecimientos normativos impulsados por el Ministerio de Sanidad, el Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud, y de los Gobiernos autonómicos y sus respectivas Consejerías/Consellerías de Sanidad. Un problema de salud pública, dirigido a partir de criterios restrictivos sanitarios, sin un marco lógico renovado, y con un modelo de gestión presencial débil, un modelo híbrido inexistente, y una gobernanza por construir, da como resultado una docencia universitaria sometida a los vaivenes semanales de las unidades de gobierno-administración de gestión de la crisis.

Perdieron aún más el PDI, el PAS y el alumnado, conjunto de la comunidad académica que asumió el coste personal, familiar y profesional, a veces, incluso, a pesar

del esfuerzo de algunas Universidades. Las sillas, las luces, las mesas, las “wifis”, la mezcla de espacios familiares y personales, la intensidad emocional de la docencia que ocupaba 24/7 al PDI y al alumnado. Fue un tiempo excepcional que muchos han olvidado y que ha dejado huella en el alumnado y el PDI y PAS; cansancio que comienza a revelarse ya durante el curso 2020-2021 en forma de “fatiga pandémica”, y que deja entrever las dos próximas pandemias a las que tendrá que hacer frente la UPP-V: la socioeconómica y la psicológica y emocional.

En definitiva, perdimos casi todos y todas un poco, el conjunto de la sociedad también, aunque no se haya dado cuenta de esta nueva realidad porque muchos piensan que es suficiente con que el alumnado esté en el aula, sea presencial o virtual. Porque el modelo de educación superior no asumió el reto de pensar a medio plazo en el modelo de Universidad híbrida, como sí hizo Harvard (y una década antes Stanford con su modelo “abierto” o Yale con sus “MOOCs”). En las UPP, continuamos implementando procesos de enseñanza-aprendizaje presencial-virtual a través de dinámicas de prueba y error, asimétricos en función del tipo de universidades (mayores y menores de 30 años), desiguales en función de cada uno de los diecisiete modelos autonómicos, ya en este segundo Estado de Alarma que nos ocupará hasta mayo del 2021.

III No-conclusiones: UPP-V, de la excepcionalidad a la “nueva normalidad”

Querido lector, querida lectora, apenas faltan unos días para el 14 de marzo, momento en el que esta publicación entrará en proceso de maquetación y posterior imprenta. Este escenario me hace plantear el sentido de los relatos que os he comentado y que aparecen en mi bitácora.

Y no creáis que soy poco consciente de la escasa trascendencia de lo que acabo de escribir. Más que nada porque cuando puedas leer este relato, a finales de la primavera del presente año, ya habremos consumido el primer curso post-COVID-19, año 1 d.C. En aquel momento, dispondremos de datos sobre la evolución de este curso 2020-2021 y, además, y lo más relevante, es que habremos sido vacunados una parte de la población española ... al menos por lo que respecta al actual coronavirus. Voy un poco más allá, cuando os confieso que en aquel momento seremos otros, y en la Universidad Pública Presencial también.

“A més a més” como dirían mis amigos catalanes, si esta publicación la leen dentro de 15 años cualquiera de vuestros hijos o hijas, ya será en formato “e-book”, porque la imprenta tal y como la conoces ha podido desaparecer. Será una generación que apenas recordará el 2020 como un episodio histórico más en sus vidas (ni más ni menos relevante que la Guerra Civil española). Esos jóvenes tomarán las aulas universitarias, mientras el que escribe estará a punto de jubilarse de una Universidad Pública Presencial-Virtual, que ya será totalmente híbrida.

De ahí que desee cerrar esta serie de comentarios a los trece “posts”, que muestran un pequeño trozo de historia de las instituciones de educación superior públicas y presenciales. Con perspectiva, y lejos de aquel torbellino emocional que supuso cientos de horas de enseñanza-aprendizaje entre mi alumnado y yo, tengo que confesar que no me vuelven a pillar en otra aventura como esta.

Y no lo voy a volver a hacer, porque entiendo que las instituciones deben aprender de los procesos de cambio, para cambiar ellas mismas, tanto como su ecología y redes intraorganizativas e interorganizativas. Todo lo que no sea esto, supone una tomadura de pelo institucional inasumible.

Por eso entiendo a los PDI, PAS y alumnado que dudan del sistema institucional un año después. Comprendo las bajas médicas por estrés postraumático. Comparto los miedos ante cada nueva “ola” que trascienden los contagiados y los muertos, ¡qué terrible conclusión como sociedad! Somos humanos, el miedo es libre, y las instituciones deben hacer su trabajo, porque si no desaparecerán.

Nos hemos vuelto unos descreídos en las “nuevas normalidades”, en las “desescaladas”, “protocolos” y diseños de enseñanza-aprendizaje presenciales y “en remoto”. La obligación de nuestras instituciones de educación superior va más allá de comprar tecnología, invertir en recursos, y ampliar el número de becas o condonar matrículas para el alumnado que ha quedado familiarmente tocado por la otra pandemia laboral que suponen los temidos “Expediente de Regulación de Empleo Temporal” (ERTEs) en nuestro país, y que traerán consigo otra gran crisis en el 2021, 2022 ...

Por suerte, y con mucho trabajo, en nuestra Universidade de Vigo tenemos más aciertos que errores. Lo que no significa que hayamos más que comenzado el deseado tránsito hacia la “Universidad Híbrida”.

No deseo acabar de manera pesimista un relato intenso y de éxito parcial en relación con mi docencia en el segundo cuatrimestre del curso que cambio nuestras vidas, también académicas. Personalmente me siento satisfecho y afortunado por haber podido compartir con el alumnado del Grado en Dirección y Gestión Pública y del Master “online” en Dirección Pública y Liderazgo Institucional este proceso de crisis; nunca tuve mejores valoraciones del alumnado que en el curso 2019-2020, y llevo veinte años de docencia en la Universidade de Vigo; el Grado y Máster volvieron a aparecer en el “top ten” de los rankings de satisfacción del alumnado y profesorado de la Universidade de Vigo. Aun así, y en la misma línea de compromiso ético e institucional, entiendo poco responsable no denunciar que lo excepcional debe ser tratado como tal, y lo normal ya no puede ser el paradigma sobre el que se construya una nueva realidad académica.

Esto ya forma parte de una historia viva que tiene lugar mientras redacto estas líneas, y que cuento en el siguiente apartado, porque tiene una relación directa con el inicio de un curso 2020-2021, ya en el año 1 d.C. y bajo un formato mayoritariamente híbrido.

Capítulo 04

Microrrelatos sobre educación superior a pesar del coronavirus (parte segunda para un curso 2020-2021 que poco tiene de “normal”)

77

“No hay mal que cien años dure” ... ni pandemia que nuestra resiliente humanidad no sea capaz de superar. Las lecciones de la historia pandémica así nos lo cuentan. Sobrevivimos a todas a las que nos hemos enfrentado, aunque, claro está, con muchas muertes, miles de muertes, millones de muertes. Aunque esta segunda parte de historia sea lo de menos, porque los millonarios óbitos suelen producirse extramuros de Occidente.

Sin pretender ser cínico, sí me veo en la obligación de recuperar la ética de las crisis, porque las sucesivas olas del coronavirus al que nos estamos enfrentando en este año que comprende mi relato, nos enseña que a todo nos acostumbramos; a lo malo, a lo bueno, a sobre-vivir.

Cuando pensamos que no podríamos aguantar más durante el primer Estado de Alarma, llegó la desescalada y la falsa sensación de que todo pasaría. Cuando transcurrió el verano, y nos enfrentamos de nuevo a la realidad-real, nos dimos cuenta de que nada de lo que hicimos tuvo efectos sobre la pandemia. No nos acostumbramos a convivir con el virus, simplemente lo ignoramos adoptando una infantil posición colectiva e institucional que nos condujo al segundo Estado de Alarma (vigente mientras concluimos estas líneas), y a la segunda y tercera “ola pandémica”.

La ética nos recuerda que tenemos que asumir un planteamiento colectivo donde se mezclen valores compartidos, además de emociones, sufrimientos y razones (“pathos” y “logos”) ... y de esto andamos más bien escasos, en un mundo hecho a la medida de los populismos negacionistas, de las posverdades colectivas, de las “fake news” políticas y mediáticas, de los falsos modelos emocionales (“moda de la felicidad”), y de demasadas propuestas de “entertainment” político y de gestión que nos ha conducido a asumir sin más las muertes diarias, como una parte más de nuestras vidas cotidianas.

Y sin ética perdemos la humanidad. Y sin conocimiento los datos para tomar decisiones que mitiguen los efectos de la pandemia. Y sin las emociones y las frustraciones y el dolor (propios de toda vida), dejamos atrás el sentido de la realidad.

78 Este es el escenario general en el que las Universidades Públicas Presenciales hemos afrontado el inicio del curso académico 2020-2021, que no sabemos cómo concluirá.

A continuación, os dejo unos breves microrrelatos, basados más en mis "sensaciones en las aulas" presenciales y virtuales que en datos (estos los tendremos en la primavera del 2021). En todo caso, estas "intuiciones empíricas" forman parte de lo que hemos vivido durante el primer cuatrimestre, última parte del épico 2020, y que me confirma que nuestro mundo institucional de educación superior ya se ha convertido, definitivamente, en híbrido.

I ¡Llegó el verano! Y con él la "nueva normalidad", que fue un poco "fake" para la UPP-V

Con el calor del final de la primavera y el inicio del verano llega la culminación del "año natural" de toda la comunidad educativa. Tiempo de cierres, evaluaciones, conclusiones ... y preparación del nuevo curso.

Pero la pandemia todo lo ha cambiado, hasta este "curso natural" de las cosas en el mundo de la educación superior.

Nunca existió una "nueva normalidad" a pesar de lo que diga el Boletín Oficial del Estado y proclamen los "spin doctors" de los diferentes gobiernos (en la última entrada al blog me explayo sobre este neoconcepto "fake", ANEXO: "XIII #CORONAVIRUS Y UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES-VIRTUALES (VII: MAYO-2020, ¿QUIÉN HA GANADO QUÉ Y QUIÉN HA PERDIDO QUÉ?)"). Este concepto administrativo es una invención propia de sistemas político-administrativos que saben que jugando a "infantilizar" las decisiones públicas pueden sortear algunas dificultades, sin que ello suponga que se aprende de los errores anteriores y que se refuerzan los sistemas sociales, empresariales e institucionales para enfrentar nuevas olas pandémicas.

La "nueva normalidad" tampoco era deseable porque en el origen de la "vieja normalidad", de la "normalidad normal", se encuentra la causa de la pandemia. Nosotros, como sociedad global (unos más que otros), promovimos un modelo de destrucción masiva climática que ha facilitado las vías de comunicación globales a los virus, por cierto, anteriores a nosotros mismos como especie.

Tampoco nos sirvió la "nueva normalidad" más que para comprar geles hidro-alcohólicos, mascarillas, pantallas y mucha, mucha tecnología educativa. Decoración de un teatro institucional (algunos los llaman Equipos de Protección Individual y Colectiva; EPIs y EPCs), en el que no se contemplaban los aerosoles como vía central de

contagio. Quedaban fuera las inversiones en ventilación, filtración de aire, control de CO₂ y limpieza que tantos problemas traería a la nueva organización docente y de espacios en nuestras Facultades (¡qué poco nos acordamos del personal de limpieza de nuestros Centros! ¡ánimo Pili!; ¡y de las colegas de las cafeterías y restauración! ¡ánimo Rosa!).

Aprovechamos, eso sí, para crear protocolos, para que cada Comunidad Autónoma decidiera qué hacer (o no hacer) durante unos meses del verano, en el que no todos trabajaron para preparar la vuelta a las aulas en el mes de septiembre.

En Galicia, por ejemplo, mantuvimos encendidos debates sobre si somos universidades presenciales o no. Sobre modelos de virtualización. Sobre los recursos que tenían que llegar. Sobre cómo usarlos. En mi Universidad, por poner un ejemplo positivo relevante, una parte de ellos se dedicaron a pagar becas para el alumnado con problemas económicos, para familias que estaban en ERTE.

Muchos debates encendidos sobre qué somos y qué deberíamos hacer. Poca gestión de cómo prepararnos para impartir la docencia en septiembre. Mucha tecnología, “hardware” y “software” (Meet, Zoom, Moodle, Teams). Poca formación para el PDI que comenzaría en una modalidad definitivamente híbrida (en el mejor de los casos). Muchos protocolos COVID-19, y, en una gran parte de las UPP, poco diálogo con el conjunto de la comunidad universitaria, desde los estudiantes hasta el PAS.

Sólo me quedo con dos hechos de aquel loco verano del 2020 donde la prometida “nueva normalidad”, se convirtió en un proceso “fake” para la consolidación institucional de nuestras Universidades Públicas Presenciales-Virtuales. El primero de los hitos nos habla de una crisis de la Xunta de Galicia en las altas responsabilidades de la Educación, con el cese de una Conselleira en pleno mes de septiembre, en pleno inicio de curso académico. La segunda, y en parte relacionada con la anterior, nos hablaba de las enormes y prehistóricas resistencias académicas, sindicales y estudiantiles que la realidad híbrida sigue encontrándose en las Universidades Públicas Presenciales, a pesar de la pandemia. Porque en mayo 2020, parte de la comunidad universitaria “se levantó en armas” contra la “ocurrencia” de la Xunta de impulsar un plan de “docencia mixto” para el curso 2020-2021; en enero 2021, la misma comunidad universitaria, incluido el Ministro de Universidades, se “volvió a “levantar en armas” contra los exámenes presenciales del primer cuatrimestre del 2020-2021 en plena “tercera ola”. En ambos casos se constata una ausencia de conocimientos sobre un modelo híbrido de enseñanza-aprendizaje preexistente, además de ciertos intereses corporativistas de PDI, PAS y alumnado.

Y con este epílogo, comenzamos un nuevo curso “normal” en las Universidades Públicas Presenciales. Menos mal que en el Grado en Dirección y Gestión Pública y en el Máster “online” en Dirección Pública y Liderazgo Institucional ya habíamos hecho los deberes. Porque nosotros comenzamos un cuatrimestre con una modalidad cien

por cien presencial (que concluyó sin incidencias), y con otra modalidad virtual única en Galicia, que también conseguimos culminar al final del cuatrimestre. Pero esto es parte de otra historia.

80

II Septiembre, el mes de la cosecha para un "baño de realidad" en la educación superior

Apenas llevábamos tres días de este "anormal" curso académico 2020-2021 en la Universidad Pública Presencial española, y ya nos habíamos olvidado de lo rápido que había transcurrido el tiempo de esta nueva era, desde que pudimos impartir nuestra última clase del cuatrimestre del curso pasado 2019-2020, allá por el mes de mayo ... en pleno "Estado de Alarma" y, siempre, de manera virtual.

Algunos de los elementos constitutivos de nuestra "nueva realidad" ya han aparecido en forma de mascarillas e hidrogeles; también bajo nuevas formas de sociabilidad y empatía en el aula presencial que nos imponen las normas COVID-19 (nos gusten más o menos); desde luego, bajo fórmulas de docencia "online" en el salón de las casas de todos los miembros de la comunidad universitaria (PDI, PAS, alumnado), así son las denominadas "aulas a distancia", "virtuales", "remoto", "espejos", "virtuales" ... o como las queramos denominar.

Y a nadie parecía importarle ya que el virus siguiera entre nosotros. Nos acostumbramos e él, y disfrazados de protocolos nos pusimos manos a la obra para impartir una docencia presencial, semipresencial y virtual, que era de todo menos normal.

Pero comenzamos, a pesar del baño de realidad, adaptando las aulas; sumando nuevos protocolos; interiorizando una nueva "segunda ola" más mortífera y rápida que la anterior; asumiendo un nuevo decreto de Estado de Alarma, que sigue en vigor en este momento; pensando que en el liderazgo y la gestión autonómica de la crisis encontraríamos la respuesta a nuestras preguntas, la solución a nuestros males.

Y, pese a todo, comenzamos. En la Universidad de Vigo, ya inmersos en un cambio sin retorno hacia un modelo presencial con Campus físicos y remotos. Con "aulas espejo", con "aulas integra", con cámaras, micros ... con todo, pero con el mismo PDI y el mismo alumnado del curso anterior, al que se incorporó la primera generación de estudiantes universitarios del COVID-19.

Hicimos lo que pudimos entre todos, aunque no todos; y lo entiendo. El miedo es una realidad en las aulas y despachos. Todo lo mezcla, todo lo confunde, todo lo condiciona. Es nuestro primer obstáculo como PDI y PAS, y tenemos que gestionarlo para que la docencia, elemento central de nuestra profesión, no pierda su sentido, consiga su impacto, promueva el pensamiento crítico y enseñe a aprender competencias de las materias en el mundo del coronavirus.

III Catorce semanas para aprender a convivir con el COVID-19 en las aulas universitarias

El tiempo pasado nos debe enseñar a convivir con una realidad nueva: las crisis globales, climáticas y víricas. Y en el mundo paralelo en el que vivimos en las Universidades, tenemos que aprender a definir nuestras prioridades como docentes, cuando la pandemia todo lo condiciona.

81

Porque lo urgente nos derivó hacia la docencia, dejamos atrás la supuesta excelencia y calidad institucional (a pesar de la ANECA y la ACSUG), nuestra investigación académica, las publicaciones que nos ayudan a la promoción profesional, los proyectos de transferencia del conocimiento e innovación ... o lo deberíamos haber dejado, porque nuestra prioridad era y es el alumnado. De ello vivimos, a ellos nos debemos. Y no es cuestión de retórica, sino de la estructura presupuestaria de la educación superior española, que es la que paga nuestras nóminas todos los meses.

En estas catorce semanas que comprende un cuatrimestre en las Universidades Públicas Presenciales, hicimos lo que pudimos. Quiero pensar que, en la mayor parte de los casos, con mucha dignidad y enorme esfuerzo y compromiso público. Los datos sobre número de contagios, incidencias en las aulas, rendimiento académico, satisfacción del alumnado comienzan a revelarnos un escenario de resiliencia. Nos hemos adaptado a una realidad anormal, con mucho esfuerzo y no poco sufrimiento personal y familiar.

No tengo tan claro que este esfuerzo sea compartido por todos los miembros de la comunidad universitaria, PDI y PAS incluidos. Tampoco que se haya comprendido bien por una pequeña parte del alumnado. Mucho me temo que, en las estructuras de poder político y administrativo de las Universidades, se mantiene la idea de que todo esto de la educación virtual, o semipresencial, híbrida como me gusta a mí, no sea más que un escenario coyuntural. Me consta, incluso, que algunos responsables académicos en los Departamentos, en los Centros e incluso en unidades administrativas de primer nivel, como los jefes o directores de áreas (¡por favor PDI fuera de la gestión administrativa!), son de la opinión de que la enseñanza volverá a ser presencial, y que el mundo virtual no aporta valor, o, incluso, no deja de ser una excusa del PDI que no quiere impartir su docencia presencial.

En todo caso, tengo que decir que, personalmente, me siento satisfecho con estas catorce semanas de experiencia híbrida, más allá de la ignorancia general sobre el calado, la intensidad, y la profesionalidad y ética institucional que requiere un verdadero proceso de transformación académico virtual. Me siento más lejos aún de estos "friquis" institucionales, irresponsables, y auténticos lastres del cambio que ya se lleva produciendo desde hace más de una década en nuestras instituciones de educación superior.

Porque la docencia que he tenido que impartir en las catorce semanas, la hemos abordado un grupo de PDIs de nuestra Facultad de Dirección y Gestión Pública como un "salto sin red". No disponíamos de un bagaje para saber cómo enfocarla. Nos arriesgamos en la modalidad presencial con normas COVID-19 que han condicionado desde nuestra comunicación verbal, hasta la no verbal (tono de voz, movimientos, expresión), en unas aulas con separación de 1,5 metros, sin poder organizar grupos, con registro de posición a través de códigos QR, con geles, mascarillas, etcétera. Nos arriesgamos igualmente con una modalidad virtual en un Grado en Dirección y Gestión Pública pionero en el conjunto de títulos en el Sistema Universitario de Galicia (contenidos, actividades, coordinación, evaluación continua ...). Y, no menos importante, mantuvimos el plan antiguo del Grado con una modalidad presencial y semipresencial de gran complejidad, diversidad e intensidad. Con todo este escenario, más propio de un docudrama de cualquier plataforma digital, pudimos impartir nuestra docencia, fuimos capaces de compartir nuestra experiencia, además de poder trabajar con el alumnado presencial, semipresencial y virtual.

No fueron catorce semanas académicas normales, aunque sí conseguimos una parte de los objetivos propuestos: comenzar un curso con seguridad, garantizando el aprendizaje de competencias académicas, y poniendo en marcha nuevas iniciativas presenciales, semipresenciales y virtuales, que ya forman parte de nuestro "gen universitario". Al menos así lo intentamos desde el Grado en Dirección y Gestión Pública presencial, virtual y semipresencial, y desde el Máster "online" en Dirección Pública y Liderazgo Institucional.

IV Surfeando la docencia entre la segunda y la tercera ola: pero ¡qué hemos hecho los PDI, PAS y el alumnado!

Y llegamos al final del cuatrimestre. Alcanzamos el mes de diciembre, encarando unos exámenes oficiales que, a diferencia del mes de mayo del curso pasado, todo el mundo estaba de acuerdo en realizar de manera virtual. ¡Cómo cambian las cosas!

Entre diciembre del 2020 y enero del 2021, entre la segunda y la tercera "ola, ya no caben dudas de que lo mejor para la docencia en la Universidad Pública Presencial tiene que ser híbrida ... al menos, hasta que se garantice la salud, por encima de los procesos académicos, de los intereses endogámicos de algunos PDI, y la comodidad administrativa de algún que otro PAS.

En medio de este cambio copernicano producido en menos de ocho meses, el anate-ma académico que se coreaba desde los espacios de la universidad, "yo soy, presencial, presencial, presencial", decae estrepitosamente, dejando incómodas a muchas de las estructuras de poder de la antigua Universidad Pública Presencial.

Porque al PDI y al PAS, a los directivos públicos y equipos rectorales de nuestras Universidades, no les ha quedado más remedio que aprender a surfear las olas que nos han vuelto a desbordar el dique que montamos con protocolos. Y todo ello, a pesar de que pudimos comenzar y concluir el curso más poco normal de todos los que llevamos en la educación superior democrática española.

Poco más se nos ha podido pedir que surfear estas olas; aunque siempre habrá ignoraros que reclamarán su derecho a seguir como están (haciendo poco, molestando mucho). Y surfear las dificultades es lo que hemos hecho los PDI cuando llegábamos a un aula de cien puestos, y nos encontrábamos a veinticinco alumnos y alumnas, mientras que el resto estaba "en remoto". Surfear la docencia ha significado contemplar en el modelo de evaluación continua "no dejar a nadie atrás" y recuperar actividades para el alumnado que se había contagiado, o que era "sospechoso" (¡qué palabra tan terrible para nuestro mundo académico!) de haber estado en contacto con un contagiado. Surfear suponía realizar reuniones de equipos docentes bajo la modalidad virtual en Departamentos, Comisiones Académicas de Grado y Máster, Comisiones en Facultades, reunión en órganos de gestión y gobierno de la Universidad. Surfear ha implicado asumir el coste personal y emocional de no perder el sentido de la realidad, continuar impartiendo un temario aprobado, y respetando los protocolos COVID-19 de las guías docentes, para que el alumnado se centrara en el aprendizaje de competencias y pudiera ser evaluado de manera justa y responsable.

¿Y qué decir del PAS? Pues que ellos también están recorriendo su propio camino en la Universidad Pública Presencial-Virtual, donde las sillas y los espacios físicos se les han movido (literal) bajo sus pies, gracias o a pesar del mal llamado "tele-trabajo". No seré yo quien aborde este tema de enorme importancia para que la educación superior se adapte a los nuevos cambios o sucumba. En todo caso, no tengo la menor duda de que estas transformaciones se tendrán que realizar con el PAS, y ellos deben ser protagonistas de la parte de su historia. En todo caso, tendrán que tomar sus lecciones de surf, antes de que la enésima ola nos lleve a todos por delante. Deberán aprender a nadar y a surfear, a teletrabajar en un marco de relaciones estable y negociado. También serán responsables de su integración en los nuevos circuitos administrativos compartidos con el PDI, donde academia y gerencia se verán obligados a rediseñar los "staffs" académicos para prestar servicios públicos que aún están sin diseñar. No se me ocurre otra cosa que su surfeo será especial debido al clásico modelo presencialista y presentista que domina a la cultura y organización de nuestras estructuras administrativas educativas. Claro que las "olas" les obligarán a adquirir técnicas, competencias, destrezas y habilidades ("blandas" y "duras") de surfeo para surcar desde olas de tamaño medio hasta la "ola gigante" de Nazaré en Portugal.

No me quiero olvidar del alumnado en este apartado porque esta "movida institucional" es por y para ellos. Entiendo que a muchos PDI y PAS se les olvide por momentos, lo urgente no nos deja ver lo importante. Pero, mucho cuidado, porque sin el

alumnado no hay docencia en las Universidades Públicas Presenciales, ni tampoco la habrá en las Universidades Públicas Presenciales-Virtuales. Y hablar de alumnado, es hacerlo de financiación universitaria que es de lo que vivimos PDI y PAS, a pesar de la investigación y la transferencia, que siempre será muy relevante. En el caso del Grado en Dirección y Gestión Pública (presencia-virtual) y del Máster "online" en Dirección Pública y Liderazgo Institucional el alumnado somos nosotros, trabajamos con ellos, aprendemos de ellos, compartimos éxitos y frustraciones con ellos. En la comunidad de los estudios de Dirección y Gestión Pública de la Universidad de Vigo, el alumnado ha conseguido la evolución y sostenibilidad de sus títulos a lo largo de las últimas dos décadas; además del "ensanchamiento" de su legitimidad social y el reconocimiento institucional acompañándonos en todos los retos presenciales, semipresenciales y virtuales que les hemos propuesto. Ellos y ellas sí que son los auténticos maestros surfers de la educación superior híbrida; aunque no está todo conseguido, y el esfuerzo hay que renovarlo curso a curso, generación a generación, promoción a promoción. Esta es la parte del reto compartido que más nos ilusiona a los responsables de los títulos de la nueva Facultad de Dirección y Gestión Pública.

En definitiva, PDI y PAS (y alumnado) tendremos que aprender que surfear las instituciones, siguiendo la metáfora que me enseñaron Geraldo Caravantes y Wesley Bjur en un ya lejano seminario de doctorado allá por los años 90 en el Instituto Universitario Ortega y Gasset de Madrid, es aprender a dirigir y gestionar sus múltiples dimensiones sociales, políticas y técnicas, presenciales y virtuales (Varela, 2021: 1-5). Ya comenté en capítulos anteriores que las "olas" no dejan de ser otra metáfora que representa el cambio de modelo de sociedad, y, por ende, de sus instituciones universitarias; la síntesis híbrida es el resultado de este proceso de enseñanza-aprendizaje. Y la hibridación tiene que ver con esta lógica que pocos han comprendido y que, menos aún, han incorporado a nuestras Universidades Públicas Presenciales.

Estas catorce semanas nos hemos convertido en auténticos surfers de la pandemia; navegando entre las tres grandes "olas" que llevamos hasta estos momentos, entre Estado de Alarma del 2020 y Estado de Alarma del 2020-2021. Pero que no se nos olvide que vivimos momentos anormales, porque lo que hemos hecho en las instituciones públicas de educación superior presenciales es de lo más excepcional y "anormal".

V No-conclusiones: UPP-V, ¡sí se puede!, aunque no siempre; y dependiendo de los centros, títulos y equipos

Continuando con la tónica de no concluir nada que no se ha cerrado, y menos un curso académico completo, me gustaría dimensionar el análisis que os he propuesto de este segundo semestre del 2020, y primero del curso 2020-2021.

Para ello, y comenzando los microrrelatos con la decepcionante “nueva normalidad”, “in-concluyo” que no nos queda más remedio que reconocer, con Neruda, que confieso que hemos vivido. Y lo digo en sentido literal, dado que en las Universidades Públicas Presenciales hemos sobre-vivido al COVID-19, que mutando hacia otras cepas sigue su incansable proceso de homeostasis vital.

Bien es cierto que todo esto ha sido posible a pesar de la falta de capacidad intergubernamental y multinivel de nuestro modelo autonómico, que prefiere pelearse que cooperar; que prefiere victimizarse y buscar culpables, más que asumir responsabilidades. También lo hemos conseguido, a pesar de la ausencia de un proyecto colectivo de convivencia social y económica que nos permita adaptarnos a los nuevos escenarios de pandemia; ya que preferimos disfrutar que co-responsabilizarnos; consumir que asumir; ensimismarnos que salvar vidas. En la triste dialéctica de “salvar” el verano, la navidad o la pascua se encuentran muchas de nuestras contradicciones como sociedad.

Tras una “nueva normalidad” “fake” veraniega, el inicio de un curso COVID-19 “bañado” por la “realidad-real” de un día a día académico alejado de los protocolos propios y ajenos de la pandemia, transcurrieron los días y las semanas, las horas de docencia en el aula presencial y virtual. Y las catorce semanas se sumaron a los meses anteriores, que comenzamos en el ya olvidado mes de marzo del 2020.

Hemos sido capaces de surfear, asumiendo el servicio público de la educación superior con una ética de la convicción y de la responsabilidad mayúscula. Esto, y no otro argumento, es el que nos mantiene bien enraizados con el “gen público” que defendemos a pesar de los recortes en educación primero, y de la pandemia después.

PDI, PAS y alumnado, hemos formado una comunidad de intereses y de prácticas que han conseguido continuar adaptándonos a este nuevo escenario híbrido.

Queda mucho por hacer en la Universidad Pública Presencial-Virtual, y aunque nos hemos demostrado que ¡sí se puede!, a pesar de que nos queda un largo camino por recorrer en la senda de la institucionalización de esta nueva dimensión híbrida. En el viaje encontraremos varias aventuras (coordinación de títulos), obstáculos (resistencias generacionales y sindicales), personajes de otras épocas que resisten las nuevas lógicas institucionales y administrativas, territorios asimétricos de diseño e implementación de la virtualización (centros, por títulos y por equipos), así como velocidades en la integración de procesos de enseñanza-aprendizaje (cien por cien virtualización, “semipresencialidad”, presencialidad complementada con “pedagogías remotas” sincronas y asíncronas). Desde luego, estoy seguro de que no siempre se podrá conseguir llegar al final del camino de la hibridación, si es que esto existe en la educación superior.

Pero lo hemos conseguido, y lo podemos contar ...

Capítulo 05

¡Ahora sí!, Conclusiones precipitadas (aunque reales) sobre una buena práctica de UPP-V ... a pesar del coronavirus

87

Ahora sí, concluimos este singular relato académico a caballo entre la realidad y la ensoñación. Porque esto es lo que me parece estar viviendo al cerrar estas reflexiones que me ha encantado compartir contigo, amiga y amigo lector.

Y comenzamos este cierre recordando la pregunta que titula el ensayo “¿Universidades Híbridas?”, que espero haber respondido con la fuerza de algunas experiencias y hechos que he dejado escritos.

Porque en las Universidades Públicas Presenciales siempre fuimos híbridos, lo somos ahora de manera creciente y extensa por motivos pandémicos, y lo seremos de forma definitiva entre esta y la siguiente pandemia.

Y nuestra hibridación comienza con el esquizofrénico modelo de personal-docente-investigador que recoge nuestro estatuto universitario público (en las privadas, y al menos hasta ahora, esto último es superfluo). Entre otras razones porque la irrupción de las múltiples dimensiones de la gestión que requiere una institución de educación superior para adaptarse a la complejidad, introduce además otros elementos que conducen al PDI a un proceso de “desestructuración” permanente; entre ellos encontramos: la creciente gestión académica en diferentes unidades académicas, la mal diseñada transferencia de conocimiento e innovación, la exagerada e invasiva proyección de las marcas profesionales-personales en el mundo virtual, o el incremento de las funciones burocráticas docentes e investigadoras en un proceso de interminable e inexplicable “pasificación”.

Pero no sólo el PDI sufre esta mutación híbrida. La misma UPP ha tenido que asumir contextos de gestión académica de creciente complejidad que les ha obligado a interiorizar nuevos productos y servicios, como la generalización de las diplomaturas, la creación de los grados de cuatro años, la introducción de los “dobles grados”, la

irrupción de nuevas ofertas de “grados abiertos”, o el mestizaje de los procesos de enseñanza-aprendizaje presenciales, semipresenciales y no presenciales. Los PAS y el alumnado son “administrados” y “sufridores” de este contexto complejo.

- 88 Todo ello nos hibrida, a la institución, a la comunidad académica y al alumnado. Por esto podemos afirmar que somos Universidades Híbridas, en un mundo híbrido. Y aún lo seremos más porque nos veremos obligados en breve tiempo a abrir la “caja de pandora” del ecosistema de la educación superior a nuevos perfiles de alumnado mayor de 25 años, así como a otros actores públicos, privados, sociales y ciudadanos, globales y locales.

Apreciada lectora, estimado lector, sí, las UPP clásicas e innovadoras, jóvenes y mayores, somos híbridas por la fuerza de la tradición y de los hechos. Porque lejos quedan los siglos de las “Uni-versidades”, transformadas en “Pluri-versidades” del siglo XXI. No pretendí en este ensayo entrar a valorar si este cambio es bueno o malo; mejor o peor para unos y otros; deseable o indeseable para nuestras instituciones públicas y su ecosistema, para el PDI, el PAS o el alumnado o el conjunto de la sociedad.

Sí me esforcé en plantear esta realidad híbrida como un hecho empíricamente demostrable, “evidencia basada en datos”, aunque estos sean cualitativos ... porque en este ensayo apenas he ofrecido números, cifras, estadísticas, rankings o porcentajes sobre el Grado (presencial-virtual) en Dirección y Gestión Pública y el Máster “online” en Dirección Pública y Liderazgo Institucional. Supongo que seré pasto de los guardianes de la esencia neopositivista, entre los que destacan los “excelentes” “elfos” académicos pragmáticos cuantitativitas, así como los “orcos” administrativos buro-patológicos. A todos y todas ellas, con mucho cariño, les vuelvo a remitir a la bibliografía seleccionada, a partir de la cual podrán encontrar más investigación publicada desde la que criticar mi relato.

Pero no nos distraigamos con números y datos, que es lo que hemos venido haciendo en nuestras UPP “mercantilizadas”, “neoliberalizadas”, “financiarizadas” en las últimas cuatro décadas, al menos en España. Porque en este viaje narrativo he pretendido abrir la curiosidad, el apetito científico que se alimenta de dudas y errores; y esto es lo que hemos realizado desde nuestros estudios de Administración Pública en estas últimas dos décadas de hibridación en la Universidad de Vigo, en nuestro Grado, en nuestro Máster.

Lo hicimos sobreviviendo al nuevo coronavirus, transportado por el aleteo de un murciélago en Wuhan (China), que ha sido capaz de producir un tsunami que ha alcanzado a la mismísima Universidad de Harvard (Estados Unidos de América). Esta es, más o menos, la adaptación de la metáfora que identifica la teoría del caos con la pandemia del SARS-CoV-2 que estamos viviendo. Si no, ¿cómo se comprende que Harvard (la más destacada institución de educación superior del mundo y sus rankings académicos) decida en pleno mes de junio del 2020, en plena resaca de la

“primera ola” del COVID-19, volcar todo su modelo de enseñanza-aprendizaje a la modalidad virtual?

¿Una locura? o ¿pura teoría del caos? Más bien pura “realpolitik” académica. Y no precisamente en los márgenes de la ciencia. Más bien en su meollo más representativo y global. Y yo soy muy fan de la teoría del caos, de la de sistemas y de la contingencia, porque me identifico claramente con los modelos que buscan aprender de las anomalías y de los errores, que no aparecen en los centros de poder de la academia, y que se alinean perfectamente con los modelos de aprendizaje basados en las lógicas institucionales complejas, la hibridación organizativa y la generación de redes de gobernanza (Varela y Araújo, 2018). 89

Pues este es el escenario complejo de la “Universidad Híbrida” global y local. De Harvard a Vigo y Pontevedra, donde unos pocos y desde hace años, ya pensamos y actuamos localmente para proyectarnos globalmente. Es lo que hicimos desde el Grado y el Máster, desde nuestros productos, en compañía del alumnado y a partir de modalidades presenciales, “semipresenciales” y no presenciales.

Y continuamos, a pesar de la pandemia, superando el primer y el segundo Estado de Alarma, no sin dificultades, con muchas crisis personales y profesionales, pero aprendiendo, de nuevo, de las lógicas complejas institucionales de la educación superior.

Por eso mantenemos la calma en el inacabado segundo cuatrimestre de este curso 2020-2021, año 1 d.C. Nos faltan datos, nos sobran emociones, nos desborda la fatiga pandémica. Y, además, el método científico nos dice que tenemos que esperar y ver cómo concluye el primer curso después del inicio de la pandemia. Por lo pronto, y con datos provisionales relativos al primer cuatrimestre del curso 2020-2021, y por lo que respecta a nuestros títulos, podemos confirmar que:

- comenzamos el plan nuevo del Grado en Dirección y Gestión Pública;
- comenzamos su modalidad presencial;
- comenzamos su modalidad virtual;
- continuamos con la modalidad presencial y “semipresencial” del plan antiguo.

Una locura, vamos, porque en la cresta de la “tercera ola”, y en pleno segundo cuatrimestre del curso en el Grado en Dirección y Gestión Pública tenemos en marcha un “circo académico de varias pistas”: un curso de primero virtual, otro presencial, con plan nuevo y alumnado de perfiles diferentes; un curso de segundo presencial y otro semipresencial, con plan antiguo; un curso de tercero presencial pero asistiendo a clase un 33% por protocolo COVID19, así como una modalidad “semipresencial”, con plan antiguo; y, finalmente, un curso de cuarto presencial y “semipresencial”, con plan antiguo.

¿Es posible mantener la calidad de la enseñanza-aprendizaje en esta situación? Pues a pesar de todo, y con el esfuerzo titánico que profesorado y alumnado han de realizar, tenemos que confirmar que sí ... aún no tenemos claros los impactos que este “sobreesfuerzo” va a causar en el conjunto de la comunidad académica ... pero esta será otra historia más pos-pandémica. Entiendo, en la misma línea, que, aunque esté siendo posible, es muy poco recomendable desde el punto de vista institucional y de gestión académica, porque lo que se debe intentar para los próximos años es conseguir crear un sistema institucional de educación superior que perdure en el tiempo, con un modelo de gestión académica, administrativa y docente profesional, estable, sostenible y justo (ético, inclusivo, ...).

La pregunta subsiguiente no puede ser más “sencilla”, ¿y cómo será la Universidad Híbrida? Pues en mi opinión, y ya para el curso 2021-2022 habrá que esperar a que se pinche la “burbuja COVID-19”, porque en su interior caben todo tipo de tácticas, apuestas y proyectos (o más bien ocurrencias), que no deberemos repetir en cursos venideros.

No me he cansado de insistir a lo largo de las páginas anteriores que nosotros no nacimos con la pandemia. Nuestro modelo de enseñanza-aprendizaje presencial, “semipresencial” y virtual es fruto de una evolución institucional lenta, plagada de errores, de lecciones de las que hemos extraído nuevo conocimiento y adaptado a nuestra realidad. Un modelo de “innovación incremental” que, como ya hemos comentado, poco se parece al incrementalismo clásico, ni a los modelos de isomorfismo neoinstitucionalistas.

Errores, fallos, pruebas y algún acierto, conforman un modelo de educación superior que pretende ser un gran banco de pruebas para un proyecto mayor, que está en construcción, ya en el marco de una Facultad de Dirección y Gestión Pública, única en España. Hay poco de ocurrencias, nada de improvisación, y mucho, demasiado trabajo para que nos comparemos con los más de 150.000 alumnos de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (pública y creada en 1972); los más de 70.000 estudiantes de la UOC (pública de gestión privada y creada en 1995); o los 48.000 alumnos de la UNIR (privada y creada en 2008). En el fondo, hay poco con que compararse, a no ser que realicemos un “estiramiento conceptual” sartoriano (Sartori, 1994) sobre lo que es presencial y virtual, y además pretendamos comparar lo incomparable como los “Gatos-perros” (de nuevo Sartori) ... y los científico-sociales sabemos que eso no se hace, o como diría Serrat, “eso no se dice, eso no se hace, eso no se toca”.

Nosotros no somos Universidad virtual. No deberíamos pretender crear una “granja de bots” para impartir la docencia virtual; tampoco generalizar los “chatbots”; menos aún contratar los servicios de un “call center” con equipos docentes precarizados, sin investigación ni transferencia, más allá de la posibilidad de atender a centenares de

alumnos, colgar documentos en un Moodle, o enviar respuestas preconfiguradas sin un acompañamiento crítico y dialógico durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Porque las Universidades Públicas Presenciales y Virtuales somos presenciales, con algunos programas virtuales, y con una propuesta de institucionalización de un modelo de virtualización que va más allá de unos pocos títulos.

91

Todo ello, al menos por lo que respecta a la Universidad de Vigo, que es una Universidad Pública Presencial, joven y en la periferia de un Estado centralista y centrífugo como es el español. Poca broma, porque nuestro proyecto es más que la “flor de un día”. Del proyecto vivimos toda una comunidad epistémica y de prácticas que formamos el PDI, el PAS y el alumnado. Ya hace más de dos décadas de un proyecto en el que nos han acompañado otros actores públicos, privados y sociales, además de los nuevos que se suman curso a curso.

Cuando haya entregado este manuscrito a mi paciente editor, habremos alcanzado el 14 de marzo del 2021. Para los desmemoriados, esta fecha nos avisa del aniversario del primer Estado de Alarma y punto de inflexión de un nuevo marco de educación superior, que arranca con un confinamiento extremo y que nos ha obligado a todos y todas a volvernos “onliners”.

No tengo ni la más remota idea de qué es lo que nos depara un futuro que es aquí (presencial-virtual) y ahora (síncrono-asíncrono). Si creo entrever algunas líneas de cambio inaplazables para que la Universidad Pública Presencial, lo sea también Virtual, y se confirme como híbrida sin grandes crisis de identidad institucional.

Vamos con algunas de estas líneas que podrían orientar la evolución institucional de la enseñanza superior ... independientemente de que cada Universidad deberá asumir su propia senda, y si es en una buena compañía institucional, mejor que mejor.

En el origen de la acción se encuentra el pensamiento institucional, y cuando el reto es mayúsculo el pensamiento complejo tiene que estar relacionado con él. Porque todo proyecto de hibridación en cualquiera de las instituciones de educación superior presenciales de nuestro país, debe pasar por una reflexión institucional colectiva (“pensamiento institucional”; Hecló, 2010), entre los que tienen que estar el equipo Rectoral, los equipos directivos de los Centros y Facultades, los responsables de los Departamentos, la Gerencia, los Sindicatos, el Alumnado (presente y pasado –Alumni-), así como su Consejo Social. No estaría de más, pensar en el entorno de nuestra institución y sumar a algunos actores críticos relevantes empresariales, sociales y políticos. Pero por favor, directivos públicos universitarios, con todo este cóctel de actores y propuestas no pongáis en marcha un plan estratégico ... ya casi nadie cree en ellos, excepto los gobiernos que los pagan porque saben que acabarán en nada, y las consultoras locales y nacionales que estarán encantadas de presentarse al concurso de ideas y cobrar por sus servicios. El pensamiento institucional deberá ser crítico con el proceso de “(des)educación” que Chomsky (2001) o Boaventura de Sousa

Santos (2011) nos indican desde hace años. De nada sirve continuar con la nueva normalidad, para unas instituciones de educación superior que tienen, precisamente en la “normalidad” de sus marcos lógicos, “productos” académicos y procesos de enseñanza-aprendizaje el origen de sus problemas actuales, y que son anteriores al COVID-19.

Si somos capaces como colectivo social de incorporar esta reflexión ontológica y epistemológica, podremos avanzar en la creación de una nueva lógica institucional académica más crítica y socio-eco-sistémica (Thornton y Ocasio, 2008: 99–128; Perkmann, McKelvey y Phillips, 2015; Redding, 2019: 15-39), que combine las diferentes dimensiones de nuestro “gen universitario”. Se me ocurre, siempre pensando en el aprendizaje de nuestros errores, que es posible “mestizar” presencia con no presencia desde planteamientos “socio-técnicos”, “poli-técnicos”, o, como ya hemos planteado en investigaciones anteriores, “socio-poli-técnicos” (Varela y Araújo, 2018). Se trataría de integrar lo dialógico con lo tecnológico, el Moodle asíncrono con el Campus Virtual síncrono y “en directo”. Se puede hacer, lo hemos hecho en pleno “Estado de Alarma”, y lo continuaremos haciendo con la “nueva anormalidad” en la Universidad Híbrida.

Al pensamiento institucional crítico y marco lógico académico le tenemos que sumar una orientación ética y otra fronética. Pensamiento y acción necesaria para vivir, convivir y convencer, más que para sobrevivir y vencer. Parece obvio, pero no lo es en el “ethos” de los líderes y directivos públicos de los Ministerios, Consejerías/Consejerías y Rectorados, donde el “Excel” prima sobre el “dia-logo” colectivo, y donde el “PowerPoint” avanza imágenes creadas sólo en el “logos” de las élites políticas y académicas. Pensar para actuar en el mundo de la Universidad Híbrida supone hacerlo en un marco de justicia social y de efectividad institucional; por cierto, Objetivo de Desarrollo Sostenible 16. Pensar para actuar en una Universidad Híbrida implica respetar al “demos” y conseguir desarrollar un sistema de cooperación institucional (Varela y Araújo, 2018) que incorpore las alianzas (ODS 17) a su estilo de liderazgo institucional, de dirección y gestión pública.

Existe una cuarta línea de acción sobre las que apenas podremos actuar, pero que debemos contemplar como parte del contexto y espacio de contingencia; esta no es otra que la gestión de la ecología institucional de las Universidades Híbridas. El motivo parece obvio, dado que nuestras instituciones de educación superior tienen que convivir con actores políticos que no siempre conocen a fondo la complejidad, diversidad, singularidad y relevancia de sus instituciones de educación superior en un contexto de progreso social compartido y cooperativo (Mayhew, 2019: 336-354). Los episodios vividos este último año, y en los que han tenido un papel protagonista los altos responsables políticos de la educación superior en España y las Comunidades Autónomas, muestran que persiste un enorme “gap” de conocimiento real sobre qué es una Universidad Pública Presencial, qué productos académicos oferta, cuáles

son los límites de gestión académica, de conocimiento y presupuestarios para su implementación, cómo se pueden evaluar y premiar los éxitos, así como corregir los errores y sancionar los fracasos. De la primavera del 2020 a la del 2021 hemos tenido varios ejemplos significativos de malas decisiones públicas de alto nivel, entre ellos resultaron singulares la pretendida alianza UNED-UOC del 2020 que lideraría el tránsito hacia la “nueva normalidad” académica en la educación superior; o el anuncio de que, por fin, íbamos a conseguir derogar decretos franquistas que aún rigen en nuestras organizaciones (Reglamento de Disciplina Académica, vigente desde 1954); qué no decir de la “llamada ministerial” a los exámenes “online” del primer cuatrimestre (enero 2021), a través de Twitter y dirigido ... “a los decanos y decanas”, como si no existieran unas autoridades llamadas Consejerías/Consellerías de Educación y Rectorados; o la más reciente “ocurrencia” de acabar con los títulos de grado medio, que sólo aparecen ya en el catálogo de las Universidades privadas (no me pronuncio aún sobre la propuesta de “Proyecto de Real Decreto de creación, reconocimiento y autorización de universidades y centros universitarios, y acreditación institucional de centros universitarios). Todo ello nos da una idea aproximada de este “gap” de conocimiento de nuestras élites académicas sobre la realidad-real de nuestras Universidades Públicas Presenciales. Lo realmente desagradable es comprobar que esto no sólo ocurre en un nivel de Gobierno Central, donde ya no tienen ni las competencias ni los presupuestos sobre la educación superior, porque este “gap” también aparece en los “policy makers” autonómicos cuando toman decisiones intempestivas en relación al “lockdown” académico. El ejemplo de la propuesta de negociación de una nueva modalidad presencial-virtual para las Universidades públicas gallegas, en plena desescalada de junio del 2020, nos habla de “ocurrencias” de alto nivel en la Galicia del primer Estado de Alarma. Aún queda mucho por hacer en todos los niveles de decisión multinivel e intergubernamentales, porque a nuestras aulas presenciales y virtuales han de llegar en los próximos años alumnado más diverso, con diferentes edades y capacidades, de múltiples territorios “glocales”, así como con intereses profesionales que aún están por descubrir.

Que no cunda el pánico entre todos y todas vosotras, queridos compañeros de relato, hay dimensiones, actores y agendas sobre las que sí podemos, y debemos actuar. Bien es verdad que nos va a exigir un cambio de modelo de pensamiento sobre lo que hacemos y por qué y para quién lo hacemos. La pregunta fundamental para asumir esta quinta línea de transformación en la Universidad Híbrida, podría ser: ¿estamos dispuestos a asumir el reto? Y esta pregunta va dirigida al PDI, PAS, alumnado y equipos directivos de la Universidad, así como al resto de actores del ecosistema institucional de la educación superior. No es poca cosa la que os acabo de plantear. Muy al contrario, resulta la “clave de bóveda” del nuevo modelo híbrido. Y, además, exige un posición comprometida, proactiva y militante con la ética de servicio público, con su responsabilidad y convicción. Seamos claros, tendremos que promover un nuevo “contrato social académico” con nosotros mismos como

comunidad universitaria, gobernarnos a nosotros mismos, antes de pensar en la gobernanza en red, que tan necesaria resulta. Y en el desafío tendremos que incluir a los aún no-estudiantes actuales, ya que la Universidad Pública Presencial se nutre de "levas" de menores de 25 años que van a empezar a escasear en virtud de las leyes de la demografía; ¿por qué, entonces, no comenzar a pensar en aquellos que hoy tienen entre 14 y 17 años, o en aquellas otras que tienen más de 25 años?, ¿por qué no dirigirnos hacia un alumnado de otros continentes de cualquier edad que estarían encantados de conectarse a nuestras aulas, incluso de poder disfrutar de estancias cortas o largas para continuar estudios? El desafío incluye, desde luego, a las familias del alumnado, a empresarios de grandes, pequeñas y medianas empresas, a instituciones públicas multinivel, sector asociativo, ciudadanos sin filiación institucional. Todos es todas, sin exclusión de género, edad, conocimientos ni, desde luego, renta y residencia física urbana o rural.

La Universidad Híbrida institucionalizada, lejos de "ocurrencias pandémicas" y de las "nuevas-viejas normalidades", reclama presencialidad y distancia en la organización de la enseñanza-aprendizaje de sus títulos; también pretende llegar a personas que aún no han accedido al mercado laboral, a las que están en él, y a las que, por desgracia han expulsado de él. Desde luego no me olvido de mis queridos "mayores" (ahora se dice "seniors"), con los que he compartido horas de docencia, debate y aprendizaje académico y vital; tampoco de las personas con diferentes capacidades, que son ciudadanos y ciudadanas, a fin de cuentas.

¿Cómo conseguir toda esta transformación sin movilizar "el plural" y la cooperación? Nosotros, conocimientos, inteligencias, experiencias, aciertos-errores, talentos, competencias, formaciones, géneros, generaciones, edades, modalidades de docencia, espacios locales y globales, actores públicos-privados-sociales, ciudadanía activa. Todos ellos son plurales que ya forman parte de la "Pluri-versidad", aunque algunas Universidades aún no se haya dado cuenta del cambio pre-COVID-19.

Tan sólo se me ocurren verbos de acción para que cada uno diseñe su mapa institucional, organice sus agendas académicas y asuma el liderazgo institucional, la dirección y gestión de sus productos y procesos: convencer, cooperar, reconectar, reinventar, ensanchar, enganchar, y profesionalizar. Por favor, no se nos olvide jamás, que el plural ha de ser movilizado desde un marco ético compartido que permita a la Universidad Pública Presencial y Virtual recuperar su esencia institucional: ser espacio de enseñanza-aprendizaje crítico y de generación de conocimiento científico que ayude a mejorar la justicia social, a corregir desigualdades sociales y a proyectar nuestras sociedades en un marco local y global socio-ecológico que nos permita seguir conviviendo con el resto de los seres vivos del Planeta Azul. Y no lo digo yo, un simple docente e investigador de una universidad periférica, que habla en las aulas en castellano y gallego; lo afirman expertos en "Higher Education" mundiales, como Redding, Crump y Drew (2019: 470-479) cuando vinculan a la educación superior con

el progreso social, o como Crump (2019: 453-470), cuando plantea la necesidad de vincular la educación superior con el desarrollo individual de una ciudadanía crítica.

En fin, queridos amigos, apreciadas amigas, sería magnífico poseer la "piedra filosofal" de la Universidad Híbrida. En el fondo, lo que tenemos es un monumental desafío colectivo institucional que, más allá de cómo lo denominemos, deberá ser asumido por el conjunto del ecosistema académico de aquello que llamamos Universidades públicas. 95

Ahora toca asumir el reto y pensar en un futuro académico que ya comenzó antes del COVID-19 y que se proyecta más allá de este coronavirus.

Os enviamos muchos ánimos desde nuestra Universidad Pública Presencial y Virtual.

"That's all, Folks!" ... por el momento.

Bibliografía

Seleccionada para que las universidades híbridas puedan surfear las olas de las pandemias

97

AGRANOFF, ROBERT (2007). *Managing within networks. Adding value to public organizations*, Washington, D.C.: Georgetown University Press.

ÁLVAREZ, ENRIQUE J., MIRA, ÁLVARO, OUTEDA, CELSO y LAGO, XOSÉ (2012). “El “ensanchamiento institucional” del mapa español de titulaciones universitarias en Ciencia Política y Ciencia de la Administración: El caso de la implementación de los Estudios de Grado y Posgrado en Dirección Pública y Liderazgo Institucional de la Universidade de Vigo”, *Revista de Gestão & Políticas Públicas* (RG&PP), volumen 2, Nº 2.

ÁLVAREZ-LÓPEZ, SONIA, LÓPEZ-VISO, MÓNICA, MAHOU-LAGO, XOSÉ MARÍA y VARELA-ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ (2016). “Los másteres online en el sistema universitario español: dimensiones y características propias”, en ROIG-VILA, ROSABEL (Ed.), *Tecnología, innovación e investigación en los procesos de enseñanza-aprendizaje*, España: Ediciones Octaedro.

ARAÚJO, JOAQUIM FELIPE Y VARELA ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ (2006). “Public Administration Teaching: compared study of Portugal and Spain”, comunicación presentada en el *European Group of Public Administration* (EGPA, Annual Conference, Università Commerciale Luigi Bocconi, Milan, Itália, 6 a 9 de Setembro).

ARENILLA SÁEZ, MANUEL (“(2021). “La necesaria reforma de la Universidad española”, *UNED. Revista de Derecho Político*, N.º 110, enero-abril 2021, pp. 13-46.

BACCHI, CAROL (2015). “The Turn to Problematization: Political Implications of Contrasting Interpretive and Poststructural Adaptations”, *Open Journal of Political Science*, volumen 5 (<http://dx.doi.org/10.4236/ojps.2015.51001>).

BAUMAN, ZYGMUNT (2013). *Sobre la educación en un mundo líquido. Conversaciones con Ricardo Mazzeo*, Barcelona: Paidós.

BAUTISTA-PUIG, NURIA (2019). “Actividad Investigadora de las Universidades Españolas (VI), Informe Anual, Período 2008-2017”, Observatorio IUNE 2019, IUNAECU-IUNE/UC3M.

CARRILLO BARROSO, ERNESTO (2018). “Libro Blanco sobre la Reforma del Plan de Estudios del Grado en Gestión y Administración, Universidad Complutense de Madrid”. Madrid: Facultad

- de Ciencias Políticas y Sociología (Universidad Complutense de Madrid) (Documento interno de trabajo, accedido con permiso del autor).
- CHOMSKY, NOAM (2018). *¿Qué clase de criaturas somos?*, Barcelona: Ariel.
- 98 CHOMSKY, NOAM (2001). *La (des)educación*, Barcelona: Editorial Planeta.
- CHRISTENSEN, TOM y LÆGREID, PER (2011). “Complexity and Hybrid Public Administration-Theoretical and Empirical Challenges”, *Public Organization Review*, volumen 11, N° 4.
- CONDE-PUMPIDO, ROGELIO (2017), “La Investigación y Transferencia del Conocimiento en las universidades españolas”, CRUE. Universidades Españolas.
- COROMINAS, ALBERT y VERA, SACRISTÁN (2019). “Grados universitarios: ¿cuántos y cuáles? Análisis de la oferta de estudios de grado en las universidades públicas y privadas españolas”. Barcelona: Observatorio del Sistema Universitario (<http://www.observatoriuniversitari.org/es/files/2019/03/Informe-grados.pdf>, accedido el 10-III-2020).
- CRUMP, STEPHEN (2019). “Reactions, Reflections, and Renewal. The Significance of Higher Education for Intellectual, Societal, and Personal Advancement”, en REDDING, GORDON, CRUMP, STEPHEN y DREW, ANTHONY (Eds.), *Higher Education Systems and University Management*, Oxford: Oxford University Press.
- DENIS, J.-L., FERLIE, E. y VAN GESTEL, N. (2015). “Understanding Hybridity in Public Organizations”, *Public Administration*, 93 (2, SI), pp. 273–289.
- DE SOUSA SANTOS, BOAVENTURA (2019). *El fin del imperio cognitivo*, Madrid: Editorial Trotta.
- DE SOUSA SANTOS, BOAVENTURA Y MENESES, MARÍA PAULA (Eds.) (2014). *Epistemologías del Sur (Perspectivas)*, Barcelona: Ediciones Akal.
- DE SOUSA SANTOS, BOAVENTURA (2011). *La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*, Buenos Aires: Miño y Dávila Ediciones.
- EUROPEAN COMMISSION/EACEA/EURYDICE (2017). “Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff – 2017. Eurydice Report”, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- HECLO, HUGH (2010). *Pensar Institucionalmente*, Barcelona: Ediciones Paidós.
- INNERARITY, DANIEL (2020). *Una teoría de la democracia compleja. Gobernar en el siglo XXI*, Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- KLIJN, ERIK HANS y KOPPENJAN, JOOP (2016). *Governance Networks in the Public Sector*, Londres y Nueva York: Routledge.
- KOLSAKER, A. (2008). “Academic Professionalism in the Managerialist Era: A Study of English Universities”, *Studies in Higher Education*, N° 33 (5), pp. 513–525.
- LLEDÓ, EMILIO (2018). *Sobre la educación. La necesidad de la Literatura y la vigencia de la Filosofía*, Barcelona: Taurus.
- LÓPEZ-VISO, MÓNICA, MAHOU-LAGO, XOSÉ MARÍA, VARELA-ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ y ÁLVAREZ LÓPEZ, SONIA (2019). “Qué entienden las Universidades públicas españolas por enseñanza no presencial: aproximación al estudio los Másteres online”, en SUÁREZ BLÁZQUEZ, GUILLERMO y ALVISI NEVES, EDSON (Dir.), *Instituciones político-jurídicas y desarrollo sostenible*, Madrid: Editorial Dykinson.
- MAHOU-LAGO, XOSÉ MARÍA, LÓPEZ VISO, MÓNICA y VARELA-ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ (2020). “Master’s degrees in the Spanish university system: assessing the virtualization of online courses”, *Aula de Encuentro*, volumen 22, N° 1.

MAYHEW, KEN (2019). "Educating for the Cooperative Society. The Role of Government in Building Human and Social Capital", en REDDING, GORDON, CRUMP, STEPHEN y DREW, ANTHONY (Eds.), *Higher Education Systems and University Management*, Oxford: Oxford University Press.

MINTZBERG, HENRY (1994). *Rise and Fall of Strategic Planning*, Nueva York: The Free Press.

MORIN, EDGAR (2011). *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa Editorial.

PÉREZ, FRANCISCO y ALDÁS, JOAQUÍN (2021), "Indicadores Sintéticos de las Universidades Españolas. Ranking 2020", Fundación BBVA, IVIE (<https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2020/06/Informe-U-Ranking-FBBVA-Ivie-2020.pdf>)

PERKMANN, MARKUS, MCKELVEY, MAUREEN y PHILLIPS, NELSON (2015). "Protecting scientist from Gordon Gekko: How organizations use hybrid spaces to engage with multiple institutional logics", *Organization Science*, volumen 30, N° 2.

POPPER, KARL (1980). *La lógica de la investigación científica*, Madrid: Tecnos.

RAMIÓ MATAS, CARLES (2015). *La extraña pareja. La procelosa relación entre políticos y funcionarios*, Madrid: Los Libros de la Catarata.

RAMIÓ MATAS, CARLES (2014). *Manual para los atribulados profesores universitarios*, Madrid: Los Libros de la Catarata.

REDDING, GORDON (2019). "Criticality, academic autonomy, and societal progress", en REDDING, GORDON, CRUMP, STEPHEN y DREW, ANTHONY (Eds.), *Higher Education Systems and University Management*, Oxford: Oxford University Press.

REDDING, GORDON, CRUMP, STEPHEN y DREW, ANTHONY (2019). "Maintaining the contribution of higher education to societal progress", en REDDING, GORDON, CRUMP, STEPHEN y DREW, ANTHONY (Eds.), *Higher Education Systems and University Management*, Oxford: Oxford University Press.

SACRISTÁN, VERA (2021). "¿A qué puede llamarse universidad? Análisis del grado de cumplimiento de los requisitos actuales y los nuevos requisitos previstos", Observatorio del Sistema Universitario.

SAMPEDRO, JOSÉ LUIS (2013). "Escribir es vivir", Barcelona: Plaza & Janés.

SARTORI, GIOVANNI (1994). "Comparación y método comparativo", en SARTORI, GIOVANNI y MORLINO, LEONARDO (Coords.), *La Comparación en las Ciencias Sociales*, Madrid: Alianza.

SCHUMACHER, ERNST FRIEDRICH (1973). *Lo pequeño es hermoso*, Madrid: Akal.

TALEB, NASSIM (2008). *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*, Madrid: Ediciones Paidós Ibérica.

THORNTON, P. H., y OCASIO, W. (2008). "Institutional Logics", *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 840, pp. 99-128.

TOFFLER, ALVIN (1980). *La Tercera Ola*, Plaza & Janés Editores.

TURNBULL, NICK (2006). "How Should We Theorise Public Policy? Problem Solving and Problematicity", *Policy and Society*, volumen 25, N° 2.

VARELA ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ (2021). "La experiencia de la modernización administrativa en Portugal. Algunas lecciones para las instituciones públicas españolas post-Covid-19", *Documentación Administrativa*, N° 7 (<https://doi.org/10.24965/da.i7.10897>)

VARELA ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ (2021). "Surfando la "tercera ola" de la dirección pública profesional", *Revista Especial Directivos Wolters Kluwer*, N° 1793.

VARELA ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ (2020). "Cosas que sabes, cosas que no sabes y cosas que no sabes que no sabes, sobre los estudios de dirección, gestión y administración pública ... y su necesi-

ria relación con las instituciones públicas y la dirección pública profesional”, en VARELA ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ (Ed.), *Hacia una Dirección Pública Profesional. Transformando las Instituciones desde el Liderazgo público profesional*, Madrid: Wolters Kluwer.

VARELA ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ (2020b). “La Educación Superior en Dirección, Gestión y Liderazgo Público más allá del COVID-19 o ¿en qué puede ayudar la Facultad de Dirección y Gestión Pública de la Universidade de Vigo para desarrollar la institución de la dirección pública profesional en España?”, *Revista Especial Directivos Wolters Kluwer*, N° 1788.

VARELA ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ (2019a). “Argimiro Rojo, el politólogo “tranquilo” que transitó de la utopía a la distopía universitaria”, en LÓPEZ MIRA, ÁLVARO XOSÉ y VARELA ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ (Coords.), *Argimiro Rojo Salgado, o home Smiling Through. Libro Homenaxe a un Politólogo Cosmopolita*, Vigo: Servicio de Publicaciones de la Universidade de Vigo.

VARELA ÁLVAREZ, ENRIQUE JOSÉ (2019b). “¿Es posible el ensanchamiento institucional de la Ciencia Política y la Administración, desde la “periferia” de la disciplina?”, *XIV Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración*, «Ciencia Política en la nueva política» (10 al 12 de julio de 2019, Salamanca, Universidad de Salamanca).

VARELA ÁLVAREZ, ENRIQUE y FERRAS ESTÉVES DE ARAÚJO, JOAQUIM (2018). *Cooperación institucional o ¿cómo gestionar redes y partenariados en el ámbito público?*, Valencia: Tirant lo Blanch.

VV.AA. (2021). “Informe COTEC 2020”, Fundación COTEC para la Innovación.

VV.AA. (2019). “Demografía universitaria española: aproximación a su dimensión, estructura y evolución”, (Studia XXI. Estrategias y Políticas, Cuaderno de Trabajo #9), Madrid: Studia XXI y Fundación Europea Sociedad y Educación.

WEBER, MAX (1977). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Barcelona: Ediciones Península.

WHITCHURCH, CELIA (2019). “The implications of a diversifying workforce for institutional governance and management in Higher Education”, en REDDING, GORDON, CRUMP, STEPHEN y DREW, ANTHONY (Eds.), *Higher Education Systems and University Management*, Oxford: Oxford University Press.

Anexos

Bitácora para no olvidar cómo sobrevivió la universidad pública presencial a un estado de alarma 101

I #CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GRAODXP @UVIGO) (I: CONTEXTO)

La pandemia global del coronavirus no sólo afecta a la salud pública, tiene implicaciones que están por desarrollar en ámbito de vida cotidiana y de nuestra vida profesional.

Por ello, como de todas las crisis se aprende, y con la intención de que este aprendizaje sea más colectivo, comunitario e interinstitucional, a continuación voy a presentaros mi experiencia de adaptación de la docencia presencial a la modalidad on-line para la materia de "Gestión Pública y Organización de los Servicios Públicos" en el Grado en Dirección y Gestión Pública de la Universidade de Vigo.

El contexto institucional público multinivel español va a tener que aprender a gestionar más crisis como estas en el futuro, y las Universidades públicas y presenciales también. De ahí la necesidad de comenzar a abrir los espacios virtuales como un espacio más de teletrabajo (teledocencia) de los docentes e investigadores. Desde luego, en la misma medida, como un espacio de relación entre su personal (PDI-PAS) y el conjunto del alumnado. Porque debemos recuperar la idea de la "comunidad universitaria" como algo más que un artículo en unos estatutos.

En Europa, la rápida extensión del virus ha cogido por sorpresa a las Universidades, que sólo de manera reactiva han actuado cuando se les ha presentado un caso de contagio en algunos de sus Campus y Centros (p. ej. UNITO, Turín, Italia o UMINHO, Braga, Portugal).

El caso español ha sido parcialmente diferente, porque, como siempre, se ha comprendido mal el funcionamiento intergubernamental y multinivel de nuestro sistema autonómico (¡¡y llevamos cuarenta años funcionando!!), sic).

Madrid ha sido el primero de los sistemas de educación superior que ha colapsado (junto con el resto de los niveles educativos). Sobre las medidas (y no-medidas) adoptadas por el Gobierno de la Comunidad de Madrid no vamos a entrar, porque tiempo habrá de depurar responsabilidades públicas y políticas. Sí me interesa más profundizar un poco más sobre los procesos de toma de decisiones en relación con “el problema”: ¿cómo gestionar la docencia presencial en las Universidades públicas?

Porque la gestión de la crisis no ha sido ni multinivel, ni intergubernamental, ni, mucho menos, interinstitucional e interorganizativa hasta hace pocos días (la semana pasada).

Porque la CRUE no se ha manifestado hasta el 11 de marzo (<http://www.crue.org/Comunicacion/Noticias/Crue%20recomienda%20seguir%20indicaciones%20sanitarias%20frente%20al%20Coronavirus.aspx>), y de una manera confusa y atropellada.

Porque las Comunidades Autónomas, si lo han hecho ha sido de manera unilateral y sin tener en consideración el conjunto del sistema de educación superior de todo el Estado (no merece comentario el humano “éxodo” del alumnado del sub-sistema de educación superior madrileño hacia sus lugares de origen).

Para el caso de nuestra Comunidad Autónoma, la Xunta de Galicia ha declarado la emergencia sanitaria el 13 de marzo (<https://www.xunta.gal/notas-de-prensa/-/nova/47983/xunta-activa-plan-emergencia-galicia-para-contener-coronavirus>), lo que implica el cese de actividad docente presencial para las tres Universidades del Sistema Universitario de Galicia.

Y nuestra Universidad comunica la suspensión de las actividades docentes el mismo 13 de marzo (<https://www.uvigo.gal/universidade/comunicacion/novas/suspension-actividades-lectivas-presenciais>), con una serie de medidas que se están desarrollando durante el fin de semana y que se comunicarán a toda la comunidad universitaria el lunes 16 de marzo.

En todos los casos, los mensajes enviados han aparecido escasamente coordinados entre las diferentes instituciones con competencias y responsabilidades en la impartición de grados, posgrados y doctorados; o lo que es lo mismo, nuestros “productos académicos”. Ni siquiera es posible hablar de una anticipación al problema, ya que el estilo de política ha sido “reactivo-impositivo”, por seguir las lógicas de la teoría de las políticas públicas.

En definitiva, en las Universidades públicas presenciales y en menos de una semana, hemos pasado de conocer el contexto del contagio global (China-Italia-Portugal), a reconocer que tenemos que “echar el cierre”, asumiendo que “podemos hacer aquello que podemos hacer” en el ámbito de la docencia “on line”.

Y es que el “Estado de Alarma” decretado por el Gobierno de España el 14 de marzo, tampoco deja clara una posición que la comunidad universitaria pueda reconocer

como suya en los diferentes universidades y campus del conjunto del territorio del Estado ... al menos en lo que se refiere a la docencia presencial y su transición fulminante (en 2 días) hacia otro modelo "on line".

Es en esta fase en la que nos encontramos el conjunto del profesorado, donde siguiendo indicaciones, recomendaciones, protocolos, e incluso "ocurrencias", debemos reorganizar nuestra docencia de un modelo presencial a otro totalmente on-line, en un período de tiempo de dos días (momento en el que escribo estas notas, tras haber concluido mi protocolo para la materia que continuará impartándose mañana lunes). 103

Porque no hay medias tintas para la educación presencial, su profesorado, alumnado y personal de administración y servicios: ni formación "semipresencial" o "blended". O es on-line o no es ... o será "lo que podamos hacer".

Y para unos será "lo que pueda ser" (no quiero ni pensar cómo van a gestionar los diferentes elementos de este subsistema: tecnología, pedagogía, materiales, actividades, procesos de evaluación); mientras que para otros será "lo que ya es" desde hace algunos años. Es en este tiempo de miedo, incertidumbre e inseguridades donde los que llevamos trabajando sobre modelos presenciales, semipresenciales y virtuales (on-line), tenemos que poner encima de los despachos de los "policy makers" de las instituciones de educación superior nuestra experiencia, nuestras "buenas y malas prácticas" a lo largo de las últimas dos décadas.

Porque para el profesorado que ha venido trabajando en este tipo de prácticas, el tiempo ha pasado de manera intensa más en la relación con el alumnado, que en su desarrollo profesional, ya que apenas se ha visto reconocido esta innovación como parte del desarrollo institucional.

Espero que las Universidades públicas presenciales hayan aprendido la primera de las lecciones: la educación superior a través de la teledocencia no es una "ocurrencia" de una Universidad o de un Ministerio, ni está vinculada a un departamento, ni a algunos títulos ... debe convertirse en una estrategia transversal en las tienen que participar el conjunto del PDI-PAS-Alumnado.

Porque la educación superior, presencial u on-line, es una parte del problema y tiene que pasar a formar parte de la solución de esta crisis vírica, que también lo es social e institucional.

II #CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GRAODXP @UVIGO) (II: ¿QUÉ HACER #GESTIÓN PÚBLICA?)

En mis reflexiones anteriores he planteado un marco que recoja el contexto de la crisis provocada por la pandemia del coronavirus en el ámbito de la educación superior en España.

En esta segunda (y última) entrada, pretendo desarrollar un modelo de transición de la educación presencial a la on-line ¡¡en 48 horas!!

104 Ahora bien, ESTO NO ES POSIBLE, a pesar de lo que deseen alumnado, familiares, gobiernos de diferente nivel e incluso las propias Universidades públicas presenciales, si:

1. La Universidad no ha desarrollado a lo largo de los últimos años modelos de educación virtual (teledocencia), en sus diferentes niveles de titulación (grado, posgrado y doctorado).
 2. Si el profesorado no ha sido formado en técnicas de virtualización de las materias, o no ha participado en actividades de entrenamiento sobre competencias de e-learning (“blandas y duras”).
 3. Aún menos, si el profesorado y el alumnado no han compartido espacios “blended” donde a partir de sesiones presenciales pueden acceder a repositorios virtuales, aulas virtuales, o materias más o menos virtualizadas a través de plataformas tecnológicas seguras (Moodle).
 - d. Y es que lo que vamos a ver a lo largo de este período de 2 semanas es un intento por facilitar la educación, el desarrollo de competencias en definitiva, al alumnado de los diferentes grados y posgrados de las Universidades públicas.
1. Eso sí, sin ninguna garantía institucional, ya que estamos ante una gran prueba colectiva, una posible “buena práctica” ... si concluye bien, cosa que está por ver. De hecho, yo no podría garantizar a mi alumnado la adquisición de competencias de la materia que imparto a lo largo de este proceso; porque de esto es de lo que se trata en el intercambio alumnado-profesorado en la Universidad pública presencial.
 2. Hay que decir alto y claro que “vamos a hacer lo que podamos” ... bien es cierto que “algunos más y mejor que otros”, aunque sólo sea porque llevamos años haciéndolo “bien, regular y mal”.
 3. Con esta premisa, y con la experiencia que nos da haber trabajado en las modalidades presenciales y semipresencial de nuestro Grado en Dirección y Gestión Pública de la Universidade de Vigo, podemos decir que:
 4. Para transitar de un modelo docencia presencial a otro on-line hay que hacer las cosas sencillas (no simples), porque intentar hacerlo todo (muchas actividades, individuales y grupales y todas ellas evaluables), es garantía de confusión; y la confusión es el principal enemigo de la educación on-line.

5. Para limitar la confusión en la reorganización de la materia, es imprescindible reforzar los espacios de confianza entre el alumnado y el profesorado ... claro que si no los había en el modelo presencial, poco podremos hacer ahora.
6. En todo caso, sí podemos reprogramar las actividades de la materia a partir de una plataforma que el alumnado debería conocer de manera previa. En nuestro caso, usamos para la educación presencial la web Moodle, que está alojada en nuestra plataforma de teledocencia de la UVIGO. 105
7. Toda vez que hayamos reprogramado la materia para estas dos semanas (en principio), hay que elaborar un protocolo sencillo de uso de la web y de desarrollo de las actividades individuales y grupales en este espacio virtual.
8. El protocolo debe ser observado y seguido por el profesorado y el alumnado a lo largo de las sesiones que se impartían de manera presencial y ahora tendrán un carácter on-line.
9. Finalmente, hay que considerar si las actividades que se van a impartir on-line van a tener un carácter evaluativo o no, y si esta evaluación tiene consideración para la valoración final de la materia a finales del cuatrimestre.

En el caso de la materia "Gestión Pública y Organización de los Servicios Públicos", tenemos una materia de 9 créditos ECTS, lo que implica desarrollar las siguientes actividades:

- Grupo Grande (2,5 horas): actividad individual de lectura de materiales y visionado de "videotutoriales" sobre el contenido del tema que se esté impartiendo en esos momentos. Complimentación de un test de autoevaluación relacionado con el contenido de ese tema.
- Grupos reducidos (2,5 horas por grupo): diseño de una actividad grupal a distancia sobre los contenidos de la materia y/o proyecto que tenga lugar en este momento de la programación docente. Apertura de un foro específico y evaluable en el que deberán participar de manera individual todo el alumnado para debatir sobre elementos del problema, caso, proyecto o contenido teórico.
- Tutorías obligatorias del profesorado (6 horas por semana): habilitar un foro específico para este tiempo de seguimiento obligatorio por parte del profesorado y opcional por parte del alumnado. El horario está fijado por cada Facultad al inicio del curso académico. La respuesta a las dudas y preguntas del alumnado debe ser inmediata, al menos en el tiempo asignado para la tutoría semanal. En mi caso, los martes de 11:30 horas a 18:00 horas (con tiempo para comer).

Como podemos comprobar, el tránsito de la educación presencial a la on-line no es una "ocurrencia", requiere un tiempo de gestión docente y académica

que no tenemos (“límite 48 horas”), así como unas destrezas, experiencias y soportes que sólo alguna parte del profesorado tendrá.

En definitiva, la educación on-line en las Universidades públicas presenciales:

1. Lleva un tiempo de preparación, y un mayor tiempo de seguimiento y evaluación de las actividades individuales y grupales.
2. Implica una responsabilidad directa compartida del profesor y el alumnado.
3. Supone desarrollar estrategias de comunicación diarias a través de foros, como complemento a las actividades evaluables.
4. Incluye las tutorías obligatorias que todo el profesorado estable debe cumplir cada cuatrimestre (6 hora semanales).

Para finalizar me gustaría insistir en que, a pesar de todo, estoy convencido que la mayor parte del PDI y del PAS estará en sus puestos (aunque sea “teletrabajando” o “teleeducando”) con el fin de que estas dos semanas de “cuarentena” se puedan aprovechar para acabar con esta pandemia ... al menos tanto como para compartir conocimiento y debatir sobre temas y situaciones que mejoren el estado general de nuestras instituciones y las políticas y gestión pública ... que buena falta nos hace.

III #CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GRAODXP @UVIGO) (III: ALGUNOS DATOS TRAS LA PRIMERA SESIÓN 17-III-2020)

Sabido es que “el papel todo lo sostiene”, o lo que es lo mismo, y en palabras de politólogos ilustres (Montjoy y O’Toole, 1979: 465-476), la implementación de una política, un plan, un programa, o una simple actividad, siempre es la parte más débil de la cadena lógica de la acción pública.

Y esto es lo que, más o menos, ocurre con la implementación del “e-learning” en las Universidades presenciales de nuestra “piel de toro”. Nuestro equipo de investigación “Docencia abierta_OpenTeaching”, Observatorio de Gobernanza G3, UVIGO, ha constatado algunas de ellas en los títulos de posgrado (Álvarez-López, López-Viso, Mahou-Lago, Varela-Álvarez, 2016: 1520-1529).

Pero no nos entretengamos con teorías que a nadie le interesan, tampoco a un buen número de Universidades presenciales (sic) ... que ahora tienen prisa por implementar la educación on-line, la teledocencia, de manera “express”, en “48 horas”.

La cuestión es que, como he planteado en las dos entradas anteriores de mi blog sobre este proceso de tránsito de la docencia presencial a la on-line, “las prisas nunca

han sido buenas consejeras” y las “ocurrencias” en la gestión pública de sus procesos tanto en el “back-office” (sede electrónica) como en el “front-office” (profesorado), tampoco.

Tiempo habrá de analizar estos procesos cuando tengamos la calma necesaria, para aplicar el método científico a estos procesos (ojalá nos llovieran algunos miles de euros para ello –ya no millones como a la investigación científica “seria”).

Mientras tanto, y siguiendo el planteamiento que vengo realizando en los últimos días sobre la transición de la educación superior presencial a la “on-line” en 48 horas, y tras analizar las primeras actividades completamente virtuales que han sido realizadas por el alumnado de mi materia (“Gestión Pública y Organización de los Servicios Públicos”), a lo largo de los días 16 y 17 de marzo, es posible establecer una primera “evaluación-durante” sobre el proceso, los contenidos y la valoración de las actividades propuestas.

El caso que nos ocupa tiene relación con una muestra reducida de 19 alumnos/as de una modalidad presencial, dejando aparte la semipresencial donde el alumnado está más familiarizado con los procedimientos virtuales. Este dato no es menor, ya que en la fórmula de éxito de la educación “on-line” el número de alumnos es clave: a mayor número, más abandono (en alguna otra entrada justificaré esta afirmación tan categórica)

El contexto es el anteriormente descrito de la urgencia de un modelo a otro, proceso que se va “enriqueciendo” día a día, instrucción tras instrucción, modelo y técnica “on-line” tras modelo y técnica “on-line”. Sobre esta dimensión me gustaría introducir un elemento al que volveremos en el análisis de nuestro caso, y que nunca figura en las agendas técnicas de la virtualización: la creación del marco de confianza entre el profesorado-alumnado; más adelante insistiré sobre el tema. Este espacio facilita (o dificulta) no el diseño (que siempre se sostendrá en el “papel” o en la “pantalla”), sino la estructura, documentación, mensajes y foros que una herramienta sencilla como Moodle puede proporcionarnos. Sin esa confianza previa profesorado-alumnado, ahora no existiría espacio virtual compartido seguro y usable ... o resultaría una fuente de confusión, problemas o dudas. Y ya sabemos que si eso ocurre, no hay servicio o actividad que lo resista.

Pensemos que esa confianza previa existe, y que el profesorado y el alumnado están “conectados”. Ahora llega la hora de la verdad. El auténtico proceso de “implementation game” (Bardach, 1977) de la educación “on-line” en una Universidad presencial.

Envíos de mensajes informativos previos, remitidos a través del foro de dudas y sugerencias del Moodle de la materia, y desarrollados los materiales y los procesos evaluativos necesarios, durante el fin de semana del “Estado de Alarma” (14 y 15 de marzo), llega el momento de la “apertura de la tienda on-line” ... ¡disculpas!, del “aula virtual”.

Y, ¡tatachán! Los foros se activan, los materiales aparecen, los textos explicativos de cada actividad, de cada documento, “video-tutoriales” (que tendría que estar previamente realizados, claro 😊), test o “link” a artículos, presentaciones o videos, hacen su aparición.

Fiat lux!!!! Por supuesto, antes el “back office” ha estado haciendo su trabajo, callado y serio, riguroso y metódico ... y no es mi caso, que conste 😊. Porque todo esto es lo que supone el trabajo del “e-learning”, para que después aparezcan iconos divertidos (medios) que marcan recursos más o menos serios y de calado teórico y práctico (medios-fines), ¿para qué? (que cada uno le ponga sus fines). Porque, recordad que la enseñanza “on-line” no es la formación de otro tipo de ciclos educativos, ni para bien ni para mal, ni mejores ni peores, sino simplemente diferentes en sus objetivos y fines (de la educación superior, por supuesto); de hecho, en algunos de ellos hay más desarrollo de materiales y dedicación al alumnado que en nuestro nivel “superior”.

Pero no nos desviemos.

Mi breve experiencia como “e-learner” (nada más que 20 años cometiendo errores en España y fuera de ella), me dice que estos dos días han sido muy ilusionantes y esperanzadores (recordad que tenemos alumnado presencial).

Ya que de los 19 alumnos/as que participan activamente de esta modalidad en la materia de “Gestión Pública y Organización de los Servicios Públicos” en el Grado en Dirección y Gestión Pública de mi UVIGO, puedo confirmar que, para la sesión del 17 de marzo, entre las 9:00 y las 11:30 horas (que es cuando teníamos las sesiones presenciales en el aula):

1. 16 han leído la información previa que todo el alumnado debe revisar e interiorizar.
2. 16 han revisado el “video-tutorial 1” del primer tema.
3. 15 han revisado el “video-tutorial 2” de segundo tema.
4. 18 han realizado el test 1, aunque 3 de ellos han tenido problemas con el tiempo de resolución del mismo. Por cierto, todos aprobados, donde la mayoría de las notas se concentran entre el 7 y el 8,5

Todos estos elementos de análisis, han quedado registrados en la plataforma Moodle, de manera que existen evidencias de los accesos, el tiempo, los documentos revisados y los resultados conseguidos.

Me gustaría reintroducir una última cuestión que tiene que ver con el seguimiento tutorial obligatorio para todo el profesorado a tiempo completo de la Universidad pública española, y sobre la que he insistido en los dos “posts” anteriores; ya que también se ha cumplido, aunque no sin problemas de parte del que suscribe. Porque

habiendo habilitado un espacio específico para desarrollar esas tutorías en el tiempo obligatorio (martes de 11:30-18:00 horas), los intercambios de información con el alumnado a través de foros y correo electrónico me han confirmado que había que modificar el acceso a este foro; cuestión que hemos podido resolver en la misma mañana adaptando otro foro para esta función. Tengo claro que, si el alumnado no tuviera una interlocución clara y franca conmigo, esta “simple actividad informativa” (siempre es más que eso, es dialógica) hubiera generado mucho “ruido” y su función, en su mismo inicio, habría fracasado.

Y tras esta primera “sesión presencial transitando hacia lo on-line”, nos vamos, no sin antes, agradecer al alumnado su compromiso, su confianza y su cariño (¿por qué no?), sin el cual no sería capaz de volver a proponer más actividades para las sesiones que tenemos previstas para la semana que viene ... que serán intensas (grupo grande y grupos reducidos), y sobre las que daremos cumplida cuenta en una próxima entrada del blog.

Os dejo que me voy a aplaudir a la ventana que son las 20:00 horas.

¡Gracias a todos/as por hacer posible esta proeza en nuestra Universidad pública presencial!

IV #CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @MDPyLI @UVIGO) (IV: 9 AÑOS DE EXPERIENCIA NO SON POCO)

En el “día mundial del agua”, el mundo ha pasado de ser líquido a gaseoso, siguiendo la metáfora de Bauman, y la tozuda realidad de la crisis del coronavirus que en España nos mantendrá confinados hasta el 14 de abril (por ahora).

Y en este día extraño en el que cumpla 51 años, la transición de la educación presencial a la on-line no para.

Con urgencia, día tras día, se suceden iniciativas tecnológicas y sociales, colaborativas e individuales ... Más raro es ver cómo una organización de educación superior, una Universidad pública presencial vaya, asume el reto estratégico de liderar este cambio a partir de una definición de necesidades cierta y actualizada.

Es lógico y existen una serie de “porqués” previos, unos prerrequisitos institucionales que toda institución debe asumir para organizar esta transición presencia-on-line, entre ellos:

1. Porque no sabemos cuál es el nivel de virtualización del profesorado (tampoco sus competencias y disposición para asumir esta nueva agenda digital).
2. Porque no conocemos el nivel de informatización del alumnado en sus casas (tampoco el conocimiento sobre herramientas para la docencia on-line).

3. Porque no tenemos claro el nivel de competencias digitales del personal de administración y servicios (tampoco de si disponen de recursos para esta transición y su segunda fase)
- 110 4. Porque desconocemos las capacidades de dirección y gestión de los niveles intermedios de responsabilidad en una institución tan diversa como aquello que singularizamos bajo el nombre universal de "Universidad pública presencial".

Mientras tanto tiramos de voluntarismo del PDI y del PAS, y de la confianza del alumnado. Bien es cierto que no en todas las Universidades públicas; tampoco en algunas unidades de estas instituciones como Facultades o coordinaciones de grados y posgrados.

En todo caso, esto es lo que hay, en un modelo que pretendemos desarrollar en 48 horas ... o en 15 días, o en 30 días, o en un curso académico.

Voluntarismos aparte, centrémonos en datos y en la experiencia acumulada de muchos PDI, PAS y alumnado que, por su cuenta y riesgo, llevan inmersos en esta cultura virtual desde hace muchos años.

Aprendamos de sus experiencias, no pretendamos "inventar la rueda" a golpe de crisis.

Dejemos todas las iniciativas posibles, para una agenda que podamos desarrollar en los próximos años (2020-2024).

En consecuencia, analicemos datos y experiencias, buenas y malas prácticas. Apliquemos el método científico de la Ciencia de la Administración y la Gestión Pública, con el fin de huir de los (no)métodos más "cuñadistas".

¿Y qué nos dicen los datos sobre algún título de una Universidad pública presencial?

Pues bien, y siempre siguiendo el caso de la experiencia desarrollada en la Universidade de Vigo a lo largo de esta última década, hablemos del Máster on-line en Dirección Pública y Liderazgo Institucional, que se lleva impartiendo 100% on-line, ininterrumpidamente desde el curso 2011-2012 hasta la actualidad (sobre el modelo semipresencial del Grado, ya abundaremos en próximas entradas):

1. Son ya 9 cursos académicos en los que hemos trabajado 100% "on line" con alumnado de diverso tipo, aunque mayoritariamente profesional de organizaciones públicas y privadas.
2. Tiempos de aprendizaje del equipo de dirección académica del Máster, que han ido "re-novando" (me gusta más que "in-novando") actividades, estrate-

gias de evaluación, de coordinación con el profesorado y de socialización entre el alumnado, ¡¡gracias Xosé y Mónica porque vuestro trabajo es impagable!!

3. En el caso de la materia, que comparto con mi amigo y colega Xosé (por este orden), el desarrollo de foros de debate ha sido la clave del éxito (no lo digo yo sino las evaluaciones del alumnado desde hace años). Es más fácil de lo que parece y da más trabajo de lo que muchos creen. Han sido miles de entradas a los foros, con preguntas y respuestas, argumentaciones y contra-argumentaciones, dudas y aportaciones. Pero, sobre todo, mucha retroalimentación por parte del profesor (o sea yo), que en un tiempo de foro dedica una parte de su vida a estar conectado y a responder a todas y cada una de las entradas de ese foro. Ni más ni menos.
4. El Moodle ha sido el marco, el foro el método de evaluación continua dialógico, la relación profesorado-alumnado clave para conseguir que unos y otros no nos abandonemos, e incluso que aprendamos mutuamente del "expertise" de algunos/as alumnos/as, y del sentido común de otros/as

Mientras escribo estas letras acabo de concluir un fin de semana (sí, en la Universidad pública presencial también trabajamos en fin de semana) de foro de debate con el alumnado de la materia de "metodología cualitativa" (¡vaya rollo!, ¿no?). Han estado conectados de manera asíncrona "al otro lado" muchos de ellas y ellos. Resultados sobre el aprendizaje de competencias que no vienen al caso, sí os puedo confirmar que las Universidades públicas presenciales, disponen de herramientas y metodologías suficientes ("casi" gratuitas) para que profesorado-alumnado estén conectados, puedan hablar, intercambien experiencias, materiales y reflexiones; y que todo ello nos permita estar unidos, juntos si cabe aún más, en este contexto de crisis.

Todo ello es, ni más ni menos, que lo que venimos realizando desde hace casi una década, en un Máster público on-line.

Aprendamos.

V #CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GDXP @UVIGO) (V: SEGUNDA SEMANA CONFINAMIENTO, APRENDIZAJE CONTINUO)

Todavía pendiente de los sucesivos Reales Decretos de los dos Consejos de Ministros que se están celebrando entre el 27 y el 29 de marzo de 2020, y que prorrogan 15 días más el Estado de Alarma y nos obliga a continuar trabajando "on line" en la Universidad pública presencial.

Pese a que no tenemos claro si en la Universidad pública presencial somos “actividad esencial”, aunque tenemos que continuar cumpliendo con nuestro Servicio Público.

112 Ante la duda de qué es lo que va a ocurrir tras este segundo período de confinamiento, y si podremos concluir el curso 2019-2020.

Desde la materia de “Gestión Pública y Organización de Servicios Públicos”, de 2º del Grado en Dirección y Gestión Pública de la Universidad de Vigo,

PODEMOS CONFIRMAR QUE ...

... ¡¡HEMOS CONSEGUIDO TRANSITAR DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA PRESENCIAL, A LA UNIVERSIDAD PÚBLICA PRESENCIAL “ON LINE” EN DOS SEMANAS!!

- ✗ No hay “magia administrativa” de por medio.
- ✗ Tampoco un elevado presupuesto en “maquinas” de “e-learning”, ni en algoritmos.
- ✗ Por supuesto, sin formación previa alguna en este marco de crisis pandémica.
- ✓ Si hubo mucho trabajo del profesorado-alumnado en el intercambio de Información.
- ✓ Máxima discrecionalidad (en positivo) por parte de los servicios de teledocencia y administración de alumnado y profesorado, además de mucha transparencia entre todos/as nosotros/as.
- ✓ Confianza y ganas de continuar desarrollando el modelo de evaluación continua presencial, a través de internet.
- ✓ Esfuerzo en el diseño de actividades “on line”, adaptadas de las presenciales.
- ✓ Compromiso del alumnado en el desarrollo de actividades síncronas y asíncronas durante estas dos semanas.
- ✓ Con su correspondiente evaluación continua dentro de las 48/72 horas siguientes a la realización de cada actividad (clave, clave, clave ... porque si no hay “feedback negativo”, no hay confianza, y sin esta, no hay educación “on line”).
- ✓ Mucho, mucho sentido común y una estrategia orientada al alumnado, por encima de “protocolos”, “calidades”, “excelencias” e “innovaciones” (me gusta más “renovaciones”, porque hacemos lo que ya veníamos desarrollando en la última décadas), que sólo han contribuido a empeorar la adaptación de la educación superior presencial- “on line” estos años de implementación de la modalidad semipresencial del Grado en Dirección y Gestión Pública (2014-2019).

Y eso que, en dos días de esta semana hemos desplegado actividades como para acabar el cuatrimestre ;), y todo con las máximas garantías de evaluación continua, ya que,

- el 24 de marzo (grupo grande, teórico), desarrollamos una actividad completa en la plataforma Moodle, durante el horario de clases (9-11:30 horas), con revisión de dos videotutoriales y elaboración de un test de autoevaluación. Además, mantuvimos un foro de dudas y tutorías abierto entre las 11:30 y las 18:00 horas, correspondientes a mi horario oficial de tutorías semanal.
- El 25 de marzo, en esta ocasión con motivo de las actividades propias de grupos reducidos (prácticos), inauguramos nuestra "sala-aula virtual", en el Campus Remoto, puesto en marcha por el servicio de UVIGO-TV (¡¡gracias Luis, Paco y Vicente!!). Fueron dos sesiones (9-11:30 horas y 11:30-14:00 horas), conectados a través de pantallas y audio; en un entorno de fácil acceso para el profesorado-alumnado (eso sí, antes les envié un sencillo protocolo de acceso a través del correo electrónico ... en otra entrada volveré sobre este "medio"). Nos pudimos ver y oír, explicar los materiales, presentar el "powerpoint", preguntar dudas, en definitiva, conversar en un aula ... aunque esta sea virtual (en otra entrada volveré sobre este tema clave para la educación "on-line" en la Universidad pública presencial).
- Entre el 25 y el 27 de marzo, diseñé un foro de debate, en el que participó todo el alumnado en relación con las cuestiones teóricas que se plantearon en las sesiones del 24 y el 25. Los resultados: máxima fiabilidad tecnológico-pedagógica a través de Moodle; máxima satisfacción, rendimiento e impacto por parte del alumnado (dudas resueltas + construcción de un discurso sobre la teoría y la práctica de la gestión pública y los servicios públicos, aplicados a un proyecto de "Aprendizaje-Servicio" en nuestro Campus de Pontevedra -QTeam-).

En definitiva, hemos desarrollado toda una batería de recursos "on line" disponibles, tanto gratuitos, como en los soportes tradicionales de la UVIGO (Moodle), y en los más "innovadores" desarrollados para la docencia "on-line", implementados por los servicios de gestión de la UVIGO en un tiempo record de 14 días ... imposible dar más, en tan poco tiempo.

El resultado no puede ser más alentador dado que hemos conseguido completar la transición "on line" en plena crisis, con la máxima fiabilidad técnica, tecnológica y dialógica.

Casi podríamos llegar a decir, con todo el respeto por los millones de personas que están sufriendo, que sin esta crisis las Universidades públicas presenciales habrían tardado años de autocomplacencia y auto-justificación de centrar los esfuerzos en los medios (calidad, excelencia, acreditaciones, "compliance" ...), y no en los fines: ALUMNADO, ALUMNADO, ALUMNADO (en comunidad con PDI y PAS).



Por todo ello, hoy, día 29 de marzo del año 2020, es posible confirmar que el Grado en Dirección y Gestión Pública de la UVIGO está preparado para garantizar una educación superior pública de calidad, 100x100 “on line”, y a precios inferiores a los del mercado de las Universidades a distancia en España (sobre estos temas volveré en próximas entradas).



Si quieres saber más para el curso 2020-2021, siempre me puedes preguntar en Twittter @cratofobia.

Hasta entonces, bienvenidos a la nueva UVIGO-V y al GDXP-V, la Universidad Pública Presencial “on line”



Seguiremos informando 😊

VI #CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GDXP @UVIGO) (VI: Y TRAS LA PRUEBA-ERROR, ¡QUÉ?)

A través de un proceso heurístico, centrado en el análisis de mi propia acción como docente de la materia de “Gestión Pública y Organización de Servicios Públicos, del Grado en Dirección y Gestión Pública de la Universidad de Vigo, he podido llegar a una serie de conclusiones sobre el proceso de transición urgente, en “48 horas” o dos semanas (qué más da), de la educación universitaria presencial a la virtual u “on line”.

Más allá de los sesgos de mis aportaciones, de la subjetividad propia del método y de las necesarias auto-referencias, tengo claras algunas cuestiones sobre el proceso de virtualización de mi materia. Tengo algo menos claras, tan solo certezas, sobre el meta-proceso que implica el tránsito de nuestras instituciones de Educación Superior a no sé exactamente qué presente-futuro.

En cualquier caso, y por lo que respecta a la primera micro-dimensión de análisis, la materia de un Grado, es posible confirmar aquello que ya avanzaba en la primera entrada de esta serie de mi blog sobre “#CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS”. Con un soporte de Moodle, mucha interacción y confianza con el alumnado, y la entrega inteligente del PDI y PAS centrados en los procesos de teledocencia y virtualización (¡que llevamos más de una década, ...!), es no sólo posible, sino real (evaluación continua) y efectivo (“feedback negativo”), en relación con el aprendizaje de competencias recogidas en las guías docentes (al menos en la mía). Bien es cierto que me falta realizar la pertinente evaluación de este proceso, sobre la cual os mantendré puntualmente informados. Mención aparte merece la implementación del “Campus Remoto-Aula Virtual” de la UVIGO, que ha sido como un “milagro burocrático”, en medio de esta travesía del desierto. Porque en dos semanas hemos pasado de complementar el espacio Moodle en el que llevamos trabajando desde hace más de una década, con un Aula Virtual muy “usable”, que

nos ha dado audio y video, palabras e imágenes del alumnado “confinado”, aunque siempre dispuestos a participar y a trabajar ... al menos el de la materia que coordino.

Aún sin estrategia institucional por parte de las “Universidades Públicas Presenciales” (en ocasiones, tan solo táctica), ha sido posible en algunos casos, transitar de la educación presencial a la virtual. No con pocos costes, y no hablo de los económicos, sino organizativos, profesionales e incluso personales-familiares. Porque en este proceso de cambio acelerado y sin manual de instrucciones, hay un buen grupo de PDI y PAS, que se “han dejado parte de su piel” en el proceso ... a pesar de las inseguridades, miedos y responsabilidades familiares. El desarrollo de contenidos en Moodle, Microsoft, Google, o similares, en Campus Virtuales de diferente signo y nivel de virtualización, es un hecho que ha conseguido implementarse en la “Universidad Pública Presencial” (en adelante UPP) en tiempo récord ... no hizo falta un plan estratégico, ni siquiera una comisión “ad hoc”, o un “equipo de alto rendimiento”, ni mucho menos cargos académicos también “ad hoc”. En todo caso, tiempo habrá de analizar los datos, cuando pase la crisis.

No sabemos cuántos han hecho lo que han podido, con más voluntad que capacidad de gestión, enviando correos electrónicos, también “whatsapp” (sic), al alumnado para mantenerse en contacto. Táctica voluntarista, pero escasamente profesional y muy alejada de lo que podríamos llamar “virtualización” de la docencia.

Sí sabemos que ha habido otra gran cantidad de profesorado que no ha podido-querido hacer nada más que “esperar y ver”, táctica muy reconocida en el mundo de la Ciencia Política y las Políticas Públicas, que reconocemos como la “no acción” o, simplemente la “innacción”. Siempre es mejor esperar a ver qué nos dice la Universidad, el Decanato, la Coordinación del Grado o el Máster, para ver qué tenemos que hacer.

En todo caso, y más allá de las posiciones individuales de cada uno de los PDI “soberanos” (coordinadores) de sus materias, y sin entrar aún en las cuestiones que tienen que ver con la institución universitaria, se puede concluir que el voluntarismo, la intuición y las ocurrencias, han ganado como táctica sobre el necesario “pensamiento institucional”, sin duda de mayor calado estratégico.

¡Todo bien! Es lo que se ha podido hacer tras un período de “alarma”, de prueba-error, ¿y ahora qué?

Porque el reto que queda por delante en las próximas semanas es mayor que el que hemos superado, mejor o regular.

Y no se trata de volver a centrar los esfuerzos en las técnicas (más Skype, Blackboard, Microsoft Teams, Google Classroom, Moodle o Sakai). Quizás sería más inteligente comenzar a analizar las experiencias institucionales de las instituciones de educación superior alrededor del mundo ... porque la pandemia afecta a todas las Universidades públicas por igual, sin fronteras (recuerdo que en mis “post” no

entro en la realidad de las universidades privadas porque es un campo que desconozco). Un simple vistazo a esta bitácora del Tecnológico de Monterrey (México), nos pone sobre aviso en relación con el mapa de experiencias (“buenas prácticas”, “pilotos”, “innovaciones”), que con el tiempo podremos analizar con más rigor científico: https://observatorio.tec.mx/covid19-recursos-educativos?utm_source=Newsletter+de+innovaci%C3%B3n+educativa+%28docentes%29&utm_campaign=f7b2b58b70-EMAIL_CAMPAIGN_2019_01_15_LDTEC_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_6e1a145e3e-f7b2b58b70-236568041

En cualquier caso, no cometamos el mismo error de lógicas neoempresariales, neoliberales (neo en general), a partir de las cuales pongamos todo el conocimiento público (PDI+PAS) en manos de unos pocos intermediarios del mercado.

Porque este sí que ha sido el verdadero origen de nuestra crisis, donde el COVID19 es tan sólo un efecto de nuestro perverso y equivocado desarrollo humano en el sistema-mundo actual.

Porque las UPP no van a convertirse en la UNED, ni en la UOC; ni ganas que tiene los Ministerios de Ciencia y Universidades ... ni la CRUE, por lo que podemos intuir tras esta “alianza” de Universidades a distancia (UNED-UOC): https://www.uned.es/universidad/inicio/uned_uoc_solidaria.html

Y es que, si ya entre la UNED y la UOC existen enormes diferencias institucionales y de gestión pública (distancia-virtual), aunque ambas sean públicas; ni que decir tiene que las diferencias entre las “Universidades Públicas Presenciales”, son aún mayores.

No cometamos el mismo error y “pensemos institucionalmente” (Hecló, 2010).

Rediseñemos nuestro propio espacio institucional, presencial y virtual, como “Universidades Públicas Presenciales” con experiencia en educación virtual, que las hay y “sobradamente preparadas”.

Las UPP pueden hacerlo, pero antes de actuar (prueba-error), deben comenzar a pensar y a cooperar en red (Varela y Araújo, 2018: <https://editorial.tirant.com/es/libro/cooperacion-institucional-o-como-gestionar-redes-y-partenariados-en-el-ambito-publico-enrique-jose-varela-alvarez-9788491908449>), tanto con el PDI, como con el PAS y el alumnado, como con el resto de UPP que deseen realizar este tránsito de lo presencial a lo virtual en la Educación Superior Española.

¿Seremos capaces?

Pues ya veremos, tras la publicación de la “reunión secreta” Ministerio-CRUE del pasado lunes: <https://elpais.com/sociedad/2020-04-01/las-universidades-aplazaran-materia-y-reduciran-las-horas-de-practicas-este-curso.html>

“Seguiremos informando” 😊

VII #CORONAVIRUS Y UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES-VIRTUALES (I: LA UPP HA MUERTO, ¡VIVA LA UPP-V!)

Estas últimas tres semanas de sucesivos Reales Decretos de “Estado de Alarma” del Gobierno de España, nos han dejado exhaustos. Caminando hacia adelante, a veces hacia ninguna parte, otras dando dos pasos y retrocediendo otros, siempre en movimiento (sic).

117

Todo este movimiento continuo, este intercambio de energía en el sistema institucional pública de educación superior, ha provocado un efecto claro: la transformación “radical” de la “Universidad Pública Presencial”.

Diría más, en 21 días a la “Universidad Pública Presencial” (en adelante UPP), “no la reconoce ni la madre que la parió” (como podría haber dicho un Alfonso Guerra de los años 80).

No creo que haya diagnóstico que hubiera contemplado el escenario actual de la UPP en España, tras el paso de la pandemia vírica ... y mira que se han pagado y publicado informes, estudios, investigaciones e incluso panfletos de unos y otros sobre la educación superior (la mayor parte duerme el sueño de los justos en un cajón de los Ministerios, CRUE y ANECAs).

Viendo lo visto, y lo que está por venir en las próximas semanas tras “reuniones secretas” Ministerio-CRUE, alianzas Ministerio-CRUE-UNED-UOC, encuentros entre Consellerías y Universidades con el objetivo de acordar el fin de la docencia presencial en nuestra galaxia institucional de la educación superior patria, no sería exagerado proclamar que LA UNIVERSIDAD PÚBLICA PRESENCIAL HA MUERTO, ¡VIVA LA UNIVERSIDAD PÚBLICA PRESENCIAL-VIRTUAL!

Y aquí no hay ningún rey, monarquía alguna que suceda a la anterior. Somos una sociedad compleja y debemos comprender que la única manera de superar los problemas que nosotros mismos generamos es con implicación, corresponsabilidad y solidaridad. Porque el coronavirus nos muestra el “suicidio colectivo” que el conjunto de la sociedad ha inducido a la educación superior: “entre todos la matamos (UPP), y ella sola se murió”. Todos somos corresponsables, aunque unos más que otros (como Orwell nos recordaba en “Rebelión en la Granja”), y los inductores principales han sido los Ministros/as que a lo largo de décadas han desustanciado la UPP, ligando sus resultados al marco económico-financiero, desligándolo del social. Y unos son más responsables que otros, como es el caso del ex-ministro Jose Ignacio Wert, que con la complicidad de algunas Consellerías y Rectorados en la “década ominosa”, acabaron por dismantelar el sistema de legitimación pública y social de la UPP. También, por qué no decirlo, han sido “colaboracionistas” todos aquellos actores del sistema corporativo institucional (PAS-PDI, alumnado, sindicatos, empresariado, sector social, familias), a los que les ha importado poco o menos la UPP, a no ser para

que el alumnado estuviera entretenido durante 4 años. Siento ser tan crudo, pero en este escenario todos somos actores, todos formamos parte del problema (algunos más que otros, repito), y todos deberíamos formar parte de la solución.

- 118 Aportaré algunos argumentos en este y sucesivos “posts”, tras la primera serie de reflexiones sobre la transición de la enseñanza superior presencial a la “on line” en 48 horas de “Estado de Alarma” y las 3 semanas previas a la Pascua, pausa que servirá para que los decisores públicos comiencen a “pensar institucionalmente”.

Así, de “#CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GDXP @UVIGO) (LVI)”, “abrimos hilo” 😊 para la segunda temporada de esta miniserie estilo “Netflix”, centrada en “#CORONAVIRUS Y UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES-VIRTUALES (-V)”. Serán tan sólo 5 capítulos en los que desgarraré un poco más en detalle, y con la misma lógica de servicio público que en la temporada anterior, algunas claves sobre la influencia que está teniendo la pandemia del COVID19 en nuestro sistema institucional de educación superior público y presencial.

El hilo argumental de esta segunda temporada de las “UPP en tiempos del coronavirus”, apenas va a contener “giros de guión”, ya que los objetivos de este guionista son claros:

1. exponer el problema sobre el tránsito de un modelo de UPP a otro de UPP-V;
2. contextualizar el marco de la posible gobernanza de la UPP-V;
3. marcar los prerequisites y requisitos institucionales de la UPP-V;
4. y, finalmente, plantear una estrategia de profesionalización y cooperación institucional para las UPP-V

Las premisas de partida son las siguientes:

- el COVID19 es un síntoma más y no la causa de la crisis de la UPP en la España multinivel;
- su influencia pandémica ha dejado “desnudo al rey”, y a los cortesanos (Ministerios, CRUE, ANECA, Consejo de Rectores), al sistema institucional de educación superior en su conjunto (no a las UPP vs. UPV);
- es un “virus democrático” porque ha influido por igual a todo tipo de UPP, grandes y pequeñas, mayores y menores de 30 años, centrales y periféricas, excelentes y mediocres; además de a todas las áreas de conocimiento, aunque especialmente a las científico-técnicas y ciencias básicas;
- en la misma medida ha afectado a todos los subsistemas corporativos, de unas instituciones corporativas: PDI (mayores y menores de 50 años), PAS (“patas negras” y precariado), alumnado (de grado, posgrado y doctorado),

sindicatos (mayoritarios y minoritarios), consejos sociales, empresas colaboradoras de todo tipo, tercer sector de apoyo ...

Porque el sistema institucional de UPP se ha acabado de romper, y cada cual hace lo que puede en una huida hacia adelante que sólo beneficia a las Universidades Privadas (esas de las que nunca hablo porque no las conozco). 119

Un primer ejemplo lo podemos observar a partir de las alianzas entre las supuestas Universidades Virtuales (con apoyo de los Ministerios, sic), donde UNED-UOC se “igualan por abajo”, esto es por la tecnología, mientras que queda por desarrollar todo un sistema de profesorado profesional, competente e implicado para la docencia “on line”

Algún otro más reciente, con la ruptura del consenso institucional de la EEES sobre calendarios y modelos que abrieron algunas Comunidades Autónomas el pasado viernes, declarando el fin de las clases presenciales (¿ha muerto o no ha muerto la UPP?); mientras que otras “esperan y ven” para tomar con (¿qué?) criterios la decisión sobre la transición a la docencia “on line”, que ya hemos venido contando en las últimas entregas de este blog.

En mi modesta opinión, sólo queda pensar en las instituciones de educación, más que actuar de manera reactiva.

Hay que pensar qué queremos en la próxima década para la UPP-V; aprovechar los recursos ingentes de que se disponen; profesionalizar el capital humano; movilizar el capital social y ponerlos a cooperar en un sistema abierto de intercambios de productos (títulos), servicios (apoyo académico y administrativo) y acción social (“no dejar a nadie atrás” AG2030-ODS: mayores, parados, precariado, rural, víctimas de violencias de género, “inmigrantes expulsados” ...).

En el Grado en Dirección y Gestión Pública y el Máster on-line en Dirección Pública y Liderazgo Institucional de la Universidad de Vigo, ya llevamos años trabajando en esta línea, no sin dificultades, sin problemas y errores.

Ha llegado la hora de la UPP-V, y toca trabajar para mejorar el sistema universitario multinivel español en su conjunto.

¿Nos atreveremos?

VIII #CORONAVIRUS Y UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES-VIRTUALES (II: LA GOBERNANZA DE LAS UPP-V, “FUMATA BLANCA”)

“¿Quién me ha robado el mes de abril?”, cantaba Joaquín Sabina hace ya unas cuantas décadas. A los que nos “tocó un poco” la generación de los cantautores como

Aute (¡Aleluya!), nos acordamos que el tiempo, los tiempos, pasan. Y lo hacen cada vez más rápido, como el auto-confinamiento desde el que escribo estas reflexiones sobre la Universidad Pública Presencial (UPP).

120 Sin embargo, no es la velocidad, ni siquiera la complejidad, lo que nos tiene que asustar en estos momentos. Hay elementos que nos deberían “alarmar” más, si cabe.

Me refiero a todo aquello que tiene que ver con “lo que sabemos” y con “lo que sabemos que no sabemos” sobre la UPP. Dejaremos para otro día, aquello que “no sabemos que no sabemos” 😊 (para los/as interesados/as, acabamos de publicar un espectacular “Especial Directivos”, que lleva por título “Hacia una Dirección Pública Profesional. Transformando las instituciones desde el liderazgo público profesional”, Wolters Kluwer, 2020).

¿Y qué es lo que sabemos de las UPP?

Pues lo primero y más destacado que sabemos, es que desde hace unos años la enseñanza presencial ha convivido con la distancia, más veces de lo que habríamos pensado. Desde el Grado en Dirección y Gestión Pública (modalidad “semipresencial”) y el Máster “on line” en Dirección Pública y Liderazgo Institucional de la Universidad de Vigo, esto ya lo sabíamos.

Lo segundo, que “sabemos que no sabemos”, es que somos capaces de innovar (sic), aunque sea a golpe de pandemia. Y todo ello a pesar de programas de calidad, “rankings”, certificaciones de títulos, proyectos piloto de excelencia, procesos de “compliance” institucional ... (doble sic), que en muchos casos (no todos), han aportado burocracia de la mala (la hay buena, buenísima), y sobre todo, escaso valor público.

Y es que el COVID19 nos ha igualado a todos, aunque sea “por abajo” (por el uso de las TICs) ... se equivocan de nuevo los que piensan que las tecnologías salvarán el dañado sistema de legitimidad institucional de la educación superior ... al menos en las UPP. Tampoco creo que en las UPV, este vaya a ser el caso, a pesar de las llamadas a la “compartición” de su gran experiencia, tal y como se recoge en el reciente artículo del Rector de la UOC que lleva por clarificador título “El momentum de la Ciencia y la Tecnología” (ver, https://www.eldiario.es/tribunaabierta/momentum-Ciencia-Tecnologia_6_1012858730.html). Y no es que no tengan derecho a liderar un nuevo mundo de enseñanza superior a distancia, si no que ésta no va a girar sólo sobre la tecnología (al menos en mi modesta opinión); y mucho menos para las UPP, que deben mantener sus estructuras de docencia-investigación, sus precios públicos (inferiores en muchos casos a los de las UPV), y sus titulaciones no asimétricamente virtualizables (áreas científico-técnicas).

En todo caso, aún es posible que estemos en condiciones de “resetear” el sistema institucional universitario (siempre con la condición de no volver a la “casilla de salida”). Aunque esto dependerá de cada sistema universitario autonómico que, como a

menudo, se construye a base de "ocurrencias", y casi siempre, en competencia con "los otros" (Ministerio, sistemas autonómicos de educación superior).

Nuestro argumento viene apoyado en el anuncio del pasado viernes de que en el sistema universitario andaluz decidió optar por la continuación de las clases en la modalidad no presencial, hecho que abrió una cascada de "iniciativas" (*sic*), en líneas similares: concluir el curso 2019-2020 en las fechas aprobadas en sus inicios. El Sistema Universitario de Galicia (SUG), acaba de anunciar algo parecido.

121

Pese a todo, y a esta reciente "fumata blanca" del SUG, lo que está por decidir es cómo desarrollar esa enseñanza "no presencial", que cada vez más "policy makers" llaman sin pudor "on line" (¡Aleluya!, cantaría Aute que estás en los cielos).

En la misma medida, cómo evaluar al alumnado a la finalización del segundo cuatrimestre. En este caso, también a través de modalidades "no presenciales" = "on line". Por si alguien lo dudaba, esta es la prueba perfecta de que la "Universidad Pública Presencial" ha pasado a ser "Universidad Pública Presencial-Virtual", al menos para el final del curso 2019-2020.

Por delante quedan semanas de "prueba-error", destinadas a mejorar la docencia y evaluación "on line", aquellas que ya la iniciaron al principio del "Estado de Alarma".

Porque ya nadie piensa en la UPP-V como una opción, ES LA OPCIÓN.

Se acabó Pareto, ¡viva sub-Pareto!! Recuperamos la teoría de la "second-best option", el "sub-óptimo paretiano", que tan poco se ha utilizado por la "excelencia académica" y que tanto nos puede ayudar a las instituciones universitarias a "sobre-vivir" en esta complejidad pandémica creciente (Varela y Araújo, 2018).

Nos faltan algunos elementos de conocimiento que tenemos a nuestro alcance y que podemos utilizar para mejorar el conjunto del sistema institucional universitario español, ya en pleno desarrollo de la UPP-V.

El primer paso es comprender que tenemos que cooperar, donde ya no nos resultan útiles las lógicas "win-win". Nadie gana o pierde, hay intercambios, "tomos y damos" cooperativos, en "juegos de suma de variables" (Varela y Araújo, 2018).

El segundo paso implica comprender que para que haya un buen gobierno en cada institución universitaria, debe provocarse una gobernanza multinivel y en red del conjunto de los sistemas universitarios autonómicos. Al menos de las UPP-V, ya que las universidades públicas a distancia (UNED) y virtuales (UOC), han asumido que van por libre, en compañía, eso sí, de Ministerios y CRUE.

El tercer y último paso nos debe conducir hacia la necesidad de desarrollar nuevas instituciones con nuevos estilos de gobierno y gobernanza en red, dentro de cada sistema autonómico, donde "no se deje a nadie atrás" (meso y micro-gobernanza). Ni al alumnado (brecha digital), ni al PDI (sin formación docente en un entorno ¿in-

novador? ... “re-no-vador”, más bien), no al PAS (capacitación en competencias de e-administración).

122 “Rota la baraja” del sistema institucional universitario español, y apenas con un liderazgo reactivo a través de comunicaciones de la Secretaria General de Universidades (“se garantizará la calidad de la enseñanza virtual” -sic-), les toca a los sistemas universitarios autonómicos asumir este liderazgo institucional.

Y con esto no me refiero a que las “ANECAs” (en Galicia ACSUG o “ANEQUIÑA”), lideren el proceso neoweberiano a través del “control de las guías docentes”. Tampoco que las “Consejerías/Consellerías/Hezkuntza Saila/Educació” introduzcan en la agenda de esta veloz transición “presencial-distancia”, elementos que dificulten el trabajo de los Rectorados, PDI y PAS que tienen en su agenda la dirección politécnica del “proceso virtual”. Sobre todo, porque algunas UPP ya llevan tiempo realizando esta travesía, a pesar de un contexto institucional refractario a estas iniciativas “blended” o directamente “on line”.

Porque el liderazgo institucional implica que todas las partes acuerden para cooperar, garantizando que nadie quede atrás, dotando de recursos humanos, técnicos, tecnológicos y presupuestarios, para que en mayo del 2020, podamos decir con orgullo que hemos hecho lo imposible para que el curso académico en la “Universidad Pública Presencial” haya podido concluirse con plenas garantías adquisición de competencias y de evaluación continua y final, conforme a lo que estaba planificado al principio de este extraordinario curso académico 2019-2020.

Si conseguimos esto, aunque no todos habremos ganado, si lo habremos hecho la mayoría de actores del sistema. Habremos demostrado, además, que lo de menos es el método (a distancia, “on line”). Mostrado que las UPP pueden ser tan virtuales como cualquiera. Expuesto que las UPP-V ofrecen garantías de docencia, evaluación continua, y evaluación final de “calidad”. Justificado que nuestras instituciones de educación superior (y resto de actores del sistema multinivel) han sido útiles a una sociedad que nos necesita tanto como nosotros a ella.

Esa es la gobernanza universitaria, multinivel y en red, que precisa la sociedad.

Ese el liderazgo institucional que necesita la sociedad, donde los actores se refuerzan, se re-profesionalizan, y el conjunto de la comunidad universitaria se complementa para conseguir impactos y resultados (no nuevos procesos de control): ¡siempre más “outcome” que “output”!

Esa es la “galaxia institucional” de la UPP-V del presente-futuro, que tiene una “agenda” rica y diversa para los próximos años, en la que construir una “pluri-versidad” (Boaventura de Sousa Santos, 2019). Una agenda que definirá una UPP más híbrida preparada para la presente y la futura complejidad que, al menos tendrá cuatro dimensiones (Varela, 2020: 7):

- “una agenda generacional, que ya se ha puesto en marcha, aunque de manera reactiva;
- otra agenda de género, que comienza a integrarse lentamente en las estructuras de poder institucional (en las Universidades y el resto de administraciones públicas);
- la agenda climática que a medio plazo condiciona nuestra supervivencia, como una parte más de los seres vivos del ecosistema planetario;
- y, de manera consciente, en último lugar, la agenda digital que, paradójicamente, es la que nos (pre)ocupa más, y a la que llevamos años dedicando esfuerzos y recursos.”
- Seguiremos informando ...

IX #CORONAVIRUS Y UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES-VIRTUALES (III: UPP-V, INSTITUCIONES AÑO 1 d.C.)

Hoy es el día de la resurrección para 2.437 millones de seguidores de la religión cristiana (según la Wikipedia).

Mañana es el día en el que se produce una vuelta escalonada a la actividad económica, aunque siga estando en vigor el “Estado de Alarma” decretado en marzo.

Para las Universidades Públicas Presenciales es un lunes de Pascua atípico. En unas comenzarán las clases virtuales, las únicas que se pueden impartir tras la rápida transición de la modalidad presencial a la virtual. En otras habrá que esperar al martes, ya que es festivo en sus Comunidades Autónomas. Es lo que tiene nuestro sistema institucional “multinivel” e “intergubernamental”.

Para todas ellas, es una semana “fundacional”, como le gustaría definirla a mi maestro y amigo Argimiro Rojo.

Porque ya no hay vuelta atrás para las instituciones de educación superior del tipo UPP.

Los acontecimientos desbordaron los sistemas institucionales, de manera que el PDI (estable y eventual), han debido adaptarse a la nueva “realidad-real-virtual”.

Los PAS, otro tanto de lo mismo, tele-trabajando o incorporándose por turnos a la espera de normativas específicas sobre prevención de riesgos laborales y equipos de protección individual para los “nuevos” centros de trabajo.

El alumnado, los “discentes” (recordad a Paulo Freire, “no hay docencia sin discencia”, 1996), que con su esfuerzo se han convertido en “cooperadores necesarios”, en “prosumidores” de los nuevos servicios públicos de las instituciones de educación

superior ... y que comenzaron el curso 2019-2020 "presenciales", para acabarlo totalmente "virtuales".

124

Y las familias del alumnado, que también forman parte de la comunidad educativa, encantadas con esta nueva "realidad-real-virtual" de las UPP-V, porque han conseguido que de un cataclismo de proporciones épicas (como las "diez plagas de Egipto" ... ¡estoy bíblico hoy!), se salve el curso 2019-2020. Los créditos pagados; el esfuerzo acumulado por sufragar el coste de los hijos/as en las universidades alejadas del hogar familiar; y, por qué no decirlo, el tiempo que sus vástagos le tienen que dedicar a la "discencia" durante el "período de confinamiento" (este último punto daría para otra entrada sobre la "biopolítica" foucaultiana y el "auto-control" social).

¿Es o no es esta enorme y frenética "conversión" presencial-virtual, todo un ejercicio de "resiliencia" institucional y humana?

Lo es, sin duda ninguna.

No hay "experiencia piloto", plan estratégico, buena práctica o como quieran denominarlo los "neo-managers", que hubiera aguantado tal prueba de resistencia, presión, intensidad y rapidez como la que hemos vivido en las últimas cuatro semanas.

Si esto se lo dicen a la generación "baby-boomer" cuando entró en la universidad pública española a finales de los años 60 ... simplemente hubieran dicho que era más fácil que Franco siguiera otros 40 años, que la UPP se convirtiera en UPP-V.

Son los tiempos que nos tocan vivir a los que les sucedimos y que ... ¡tampoco lo hubiéramos firmado cuando entramos en la UPP a finales de los años 80!

¿Qué conclusión podemos extraer de este tránsito que ya es "realidad-real-virtual"?

Pues la primera y única, porque el resto de la historia está por escribir, es que las UPP-V se encuentran en su "año 0".

Un 2020 donde tendrán que comenzar a preparar el curso 2020-2021, introduciendo todas las contingencias de la crisis del coronavirus en sus subsistemas operativos de gestión, presenciales y virtuales, académicos y administrativos.

Nuevas instituciones, por tanto, que ya no serán las mismas porque la "realidad-real-virtual" las ha cambiado a golpe de necesidad.

El curso 2019-2020 es el "año 0" de nuestra era.

Y el curso 2020-2021 será el "año 1 d.C." ("después del Coronavirus").

Ilusionante para algunos, arriesgado para otros, insostenible para muchos, es la nueva "realidad-real" de unas instituciones de educación superior, que tendrán que aprender a definir su propio camino, su propia "senda de dependencia" ("path dependence", en la lengua de los politólogos neoinstitucionalistas).

En mi modesta opinión, no deberían buscar parecerse a las universidades a distancia (UNED), tampoco a las virtuales (UOC), desde luego, espero que, a la mayor parte de ellas les haya quedado claro que, ni mucho menos a las universidades privadas (esas de las que hablo poco porque no las conozco).

La definición “post-institucional” (Varela y Araújo, 2018) estará jalonada de procesos prueba-error, de mucha “re-novación”, de alguna “in-novación”, y, espero que, de pocas “ocurrencias”.

Si “predicamos” desde nuestros púlpitos científicos que la ciencia es la base del análisis racional, y que sin ella estamos perdidos como sociedad global.

Si deseamos que nuestras investigaciones sirvan para ayudar a la toma de decisiones sociales, políticas, administrativas, empresariales, culturales.

Si nos creemos que el enfoque científico es clave para comprender el mundo, tal y como lo conocemos ... aunque sigamos desconociendo la mayor parte de él, y no digamos de nuestra(s) galaxia(s).

Debemos aplicarnos el cuento.

Debemos aprender de los procesos institucionales (de sus aciertos y errores).

Debemos aprender de la gestión pública (de sus aciertos y errores).

Las UPP-V serán lo que quieran ser (incluso “no-ser”), siempre y cuando en estos meses previos al “año 1 d.C.”, comprendan que no hay “descenso de la curva”, “desescalada”, sin comprender aquello que nunca se entendió en las UPP, que la ciencia de la gestión pública debe ser aplicada a las “viejas-nuevas” instituciones públicas

Eso ... o correremos el riesgo de repetir error tras error, hasta “la derrota final” de las UPP y de las UPP-V.

X #CORONAVIRUS Y UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES-VIRTUALES (IV: UPP-V, PROFESIONALIZACIÓN O EXTINCIÓN)

“Profesional, muy profesional”, exclamaba el actor gallego Manquiña en una de las secuencias de una de las comedias más gamberras de Alex de la Iglesia (“Airbag”), por no decir de la historia del cine español.

Pero no es de esta profesionalización sobre la que me gustaría abrir una reflexión en relación con las UPP-V en las que aún estamos aprendiendo a “con-vivir”; sino de la profesionalización del sector público, de sus empleados públicos (en mayor medida) y de sus medios técnicos y tecnológicos (en menor medida) (vuelvo sobre la agenda de cambio institucional del “post” anterior).

Y sobre este tema poca broma, porque si las instituciones públicas no comprenden el dilema de “profesionalización o extinción”, vamos a bajar la curva de la pandemia a mucha velocidad ... como un coche a 100 km/h contra un muro de hormigón.

- 126 Porque ya no estamos en los años 70 con su crisis fiscal. Tampoco los 80 y 90 con los experimentos neoliberales gerencialistas y de nueva gestión pública. Desde luego, lejos quedan los “dosmiles” y su “burbuja tecnológica”. Y no, esta crisis poco o nada tiene que ver con las “subprime” norteamericanas ... si acaso que parte de sus efectos devinieron de financieros y “del ladrillo” a sistémicos. Aunque quizás en esto es en lo único que se parecen estas dos crisis. Porque la del coronavirus es de salud pública que deviene, ahora sí y de verdad de la buena, en sistémica ... o lo que es lo mismo para todo el mundo, aunque a unos más que a otros (como siempre), sobre todo para el sector turístico, base de nuestro PIB.

En fin, más allá de las anécdotas y de los “path dependence” institucionales propias de estas reflexiones generales sobre la transición de la educación superior presencial a la virtual, y el reto que ya han introducido en sus agendas las Universidades Públicas Presenciales (UPP), con la implementación de procesos de virtualización de su docencia en el marco de la pandemia provocada por el COVID-19; la cuestión que nos trae a este penúltimo “post” sobre el momento fundacional de nuestra educación superior (“año 1 después del Coronavirus”); tiene que ver con la profesionalización sistémica de sus estructuras de producción de productos y servicios (“servucción”; Ramió, 1999; Sancho, 1999).

Comenzando por el principio, en un tema recurrente (e irresoluto) en las instituciones públicas españolas desde hace décadas, para muchos “terraplanistas” de las ciencias de la administración y la gestión pública (“capitanes *a posteriori*” de South Park), que la profesionalización es un valor que se le supone al empleado público. Va implícito en su formación (sic), acceso (sic), promoción (sic) y desarrollo profesional (sic sic).

No quiero traer a este necesario breve espacio la frustración que produce en parte de los “profesionales” de las instituciones públicas españolas (las UPP, también lo son), la inacabada tarea de la desvinculación de procedimientos y procesos, funciones y competencias, habilidades y destrezas. Y no me refiero sólo a la profesionalización del personal directivo, o como lo denominamos desde hace un par de décadas, del “directivo público profesional”. Sobre esto ya hay demasiado escrito, lo último, por si es de vuestro interés, todo un monográfico dedicado a la dirección pública profesional en España y en nuestro contexto más próximo, que he tenido el placer de coordinar para la Asociación de Dirección de Pública Profesional de España y la Editorial Wolters Kluwer (VV.AA., “Hacia una Dirección Pública Profesional. Transformando las Instituciones desde el liderazgo público profesional”, Especial Directivos, Abril, 2020, Wolters Kluwer).

La profesionalización del sector público, eternamente aplazada por presiones políticas, (neo)corporativas, empresariales, mediáticas, e, incluso, sociales, es una de las principales tareas que deben asumir las instituciones y sus élites sociales, políticas y administrativas ... y más aún a la luz de la evidencia que nos deja la crisis del coronavirus en España. Y hay que hacerlo a la luz de la ciencia, de las ciencias, de todas ellas, pero sobre todo de las de Administración Pública (Parrado, 2015)

En los inicios de la pandemia en nuestro país, con las UCIs a tope de presión y sin medios personales y materiales, entre otras razones por la desinversión que los gobiernos de España de la última década (algunos, entre una multitud creciente, lo llamamos "austericidio", Varela y Araújo, 2018), se entrevistaban en los medios a diferentes expertos y responsables de organizaciones que pretendían ayudar a paliar los efectos de la extensión del virus, con más voluntad que con profesionalidad. Así, el padre Ángel, fundador de la organización no gubernamental "Mensajeros de la Paz", reclamaba de manera contundente y desesperanzada, "menos voluntarios y más profesionales". En la misma línea, la coordinadora de emergencias de Médicos Sin Fronteras, Paula Farias, acostumbrada a trabajar en contextos de crisis humanitarias, también se pronunciaba a este respecto, por favor, "cooperemos entre nosotros, movilizemos recursos entre Comunidades Autónomas".

Porque esta crisis que está por llegar (la pandemia no es nada más que un síntoma de ella), ha puesto de manifiesto que las instituciones públicas están llenas de cargos que desempeñan funciones directivas, no de directivos públicos profesionales (Jiménez Asensio, 2006). Están "colonizadas" por grupos corporativos que defienden los intereses de sus respectivos "socios" (altos cuerpos del Estado, sindicatos, organizaciones empresariales, partidos políticos ...), no los de la ciudadanía. TACs, TECOs, Abogados del Estado, COSITALES, ETGOAS, Ingenieros del Estado, Notarios, Registradores, CSSTI, etcétera; que han recreado un mundo administrativo, donde lo real no es tal, es tan sólo una reconstrucción administrativa de la realidad-real (Beltrán, 1991).

Porque esta crisis nos ha desnudado social, política, técnica y científicamente hablando. Nos ha dejado en evidencia y demostrado que tenemos uno de los mejores sistemas de sanidad del mundo, aunque con escasos profesionales en gestión de crisis, salud, en emergencias, en control de contingencias y de daños ... y con menos recursos de los que deberíamos (a la cola en Europa; FEDEA, 2018, <http://documentos.fedea.net/pubs/eee/eee2018-26.pdf>). Y a ello se le suma el singular enfoque de "guerra contra el coronavirus", "patriotero" y "banderil", que las autoridades españolas en sus diferentes niveles de gobierno le dan a las fuerzas y cuerpos de seguridad del estado y a las fuerzas armadas. Soy de la opinión, como ya he expresado en algún medio (Faro de Vigo, <https://afondo.farodevigo.es/sociedad/la-ue-de-la-repugnancia-y-la-idiotez.html>), esta crisis y el "Estado de Alarma" lo tienen que gestionar los expertos en salud pública, los profesionales de las emergencias (protección civil en

las ciudades y agentes forestales en el mundo urbano y rural, por poner un ejemplo). No hay más guerra que contra nosotros mismos como individuos. Contra lo que somos como sociedad y cómo nos dotamos de recursos especializados, dotados, financiados, apoyados por toda la comunidad de la que formamos parte.

Y las UPP no pueden ser ajenas a esta dimensión de la profesionalización.

Si de verdad quieren/queremos transitar hacia un nuevo modelo de UPP, en el que se incluya la UPP-V (pero no sólo), debe profesionalizar a sus equipos de gestión, directivos, pre-directivos, técnicos, administrativos y académicos; además de generar espacios de cooperación institucional, donde la confianza va a ser el capital más deseado (Varela y Araújo, 2018). Y en un “mundo gaseoso”, de complejidad creciente, la respuesta es la gobernanza pública (qué lejos quedan aquellos estudios de los años “dosmiles” 😊); y el trabajo con grandes colegas en el curso de directivos de la EGAP-Xunta de Galicia, <https://egap.xunta.gal/Documentos/Publicacions/%5B1297683127%5Dpublic95.pdf>) y el medio es la profesionalización del personal académico y administrativo de las UPP.

Una “nueva” profesionalización basada en valores públicos, que rompa la lógica gerencial que ha “desprofesionalizado a los profesionales públicos” (Parrado, 2015).

Una “nueva” profesionalización que destruya la perniciosa identificación de gerencia con profesionalidad; donde el gerencialismo ha construido el falso mito de la eficiencia de los “profesionales organizativos” (autoridad legal y estandarización, metas y objetivos). Tampoco nos servirán ya los “profesionales ocupacionales” (certificados, con carnet, endogámicos), que ha funcionado más o menos bien (países, arenas de políticas públicas; Parrado, 2015), pero que ya no dan más de sí en la era del “post-COVID-19”.

Las “nuevas” UPP-V no serán nuevas por reforzar los sistemas de calidad (aseguramiento, certificación, acreditación), basados en protocolos “viejos” e ineficientes. Esta crisis es un claro ejemplo de ello, ya que estuvieron “desaparecidos” durante las primeras tres semanas del intenso tránsito de la UPP a la UPP-V ... y menos mal que fue así, porque cuando han vuelto a aparecer a la vuelta de Pascua, todos los/as “anecos/as” y “anequiños/as”, volvemos a las andadas de las tablas de “excel”, de la jerarquía, del control, de las fichas de seguimiento, sobre las fichas de seguimiento (sic sic sic).

Las nuevas UPP-V no serán nuevas por incorporar las TICs. Sólo con ellas, y sin un proceso de “pensamiento institucional” y de concertación institucional (cooperación entre todos los miembros de la comunidad universitaria), no se habría conseguido llegar a enfocar el fin de este curso hacia la modalidad de “docencia on line” (bien bien bien) (Varela y Araújo, 2018)

Sin lugar a dudas, los tiempos que vienen tendrán que ser interpretados en clave de “mestizaje”, “hibridación” de la profesionalización (Parrado, 2015)), donde podamos evolucionar de un modelo de “uni-versidad” a otro de “pluri-versidad” (Boaventura de Sousa Santos, 2019).

Pero para ello, hay que crear una dimensión específica de liderazgo, dirección y gestión profesional “híbrida” (“politécnica”, Ramió, 2009; “gerencial-profesional”, Parrado, 2015; “socio-poli-técnica”, Varela y Araújo, 2018), como defendemos hace años desde nuestros títulos de Grado en Dirección y Gestión Pública (modalidad presencial y semipresencial) y del Máster “on line” en Dirección Pública y Liderazgo Institucional de la Universidade de Vigo.

Para ello, a los “policy makers” no les hace falta más que leer un poco, estudiar otro poco y revisar lo que ya está escrito e investigado sobre gestión pública en el último siglo, para caer en la cuenta de que está todo por hacer, más allá de las “modas de management” y de las lógicas “cuñadistas” y “excelianas” sobre cómo se lidera, dirige y gestiona una UPP; también una UPP-V. Por cierto, si esto mismo es lo que exigimos a nuestro alumnado para los primeros cursos de nuestros grados en administración pública, ¿por qué no hacer lo mismo de nuestros responsables académicos y administrativos? (para quien le interese la evolución de los estudios sobre administración pública en España, que no son “nuevos”: Varela, 2020, “Cosas que sabes, cosas que no sabes y cosas que no sabes que no sabes, sobre los estudios de dirección, gestión y administración pública ... y su necesaria relación con las instituciones públicas y la dirección pública profesional”, Wolters Kluwer).

Mis colegas y amigos Xosé Mahou y Mónica López (Grupo de Innovación Docente “Docencia Aberta – Opening Teaching”; Observatorio de Gobernanza G3 de la UVI-GO), con los que comparto desde hace años este proyecto que se llama UPP-V, dentro de una UPP, lo explican perfectamente cuando intentamos conocer por qué es tan relevante la dimensión profesional en la gestión de “productos académicos”, como por ejemplo un programa de posgrado virtual en una universidad presencial (Mahou y López, 2020, “Coordinaciones académicas de másteres universitarios online. Una aproximación a sus funciones”, en Varela, Wolters Kluwer).

En fin, concluimos estas breves reflexiones sobre lo que está por venir en este “año 1 d.C.” para las UPP-V (ver “post” anterior), reclamando una “re-neo-profesionalización” para sus empleados públicos, a partir de,

- la fusión del pensamiento y la acción,
- la diversidad de bienes (públicos-privados-comunes) y de su uso como recursos (vs. bien)
- la hibridación de lo gerencial y lo profesional

- la necesaria asunción del riesgo institucional,
- la re-novación e in-novación de procesos, personal y medios materiales,
- la pluri-diversidad de enfoques teóricos y métodos científicos,
- la explicitación de la dimensión comunitaria de la UPP, más allá de normas, reglamentos y protocolos,
- y, sobre todo, “no dejar a nadie atrás”, eso sí, dejando atrás las concepciones neoempresariales (Ramió, 1999), tecnocráticas, gerencialistas y neocorporativistas que nos han dejado las instituciones públicas españolas “hechas unos zorros” en las últimas décadas.

Porque la profesionalización de la UPP debe adoptar perspectivas basadas en la confianza; enfoques más amplios de conocimiento y de acción basados en la dimensión de la dirección y la gestión pública, de servicios públicos, privados, sociales y comunes. Perspectivas “socio-poli-técnicas” (Varela y Araújo, 2018), que para el caso de las nuevas UPP-V, van a ser más necesarias que nunca en un marco de una “ecología de saberes” (Boaventura de Sousa Santos, 2019) que está por construir; saberes también sociales, políticos y administrativos ... no sólo “TICs”.

Si no entendemos que nuestro mundo cognitivo de certezas académicas y administrativas ha muerto ... llegaremos a contemplar al fin de nuestras instituciones de educación superior, al menos como las hemos conocido.

La activación de la profesionalización (“neo” o “re”) de las UPP-V vs. gerencialismo, puede evitar la extinción de nuestras instituciones de educación superior.

Aunque, debemos recordar que esto ya no es sólo una crisis más y que nos jugamos algo más que unas instituciones públicas ... está en juego todo un modelo de sociedad basada en el/os conocimiento/s, un modelo de ciencia, en nuestro caso de ciencias sociales aplicadas a las administraciones públicas

Por lo tanto, ¿cuál será nuestra elección como UPP-V? ...

... ¿profesionalización o extinción?

XI #CORONAVIRUS Y UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES-VIRTUALES (V: UPP-V, ¡ES COOPERACIÓN UNIVERSITARIA, ESTÚPIDOS!)

Reconozco que estuvimos enfadados. Los politólogos, los economistas, los científicos en general, y ya desde hace unos años.

Todo comenzó con un “spin doctor” de Bill Clinton en los años 90 del pasado milenio, y su “es economía, estúpidos!”, para avisar de lo relevante que era este tema en su segunda campaña electoral (por encima de otras agendas).

En esta línea siguieron otros, como mi colega el excelente politólogo Quim Brugué, a través de su también extraordinario ensayo, “Es política, idiotas!”, donde pone en evidencia las limitaciones y posibilidades de la POLÍTICA, con mayúsculas, más allá de lo que hace la “partitocracia”. 131

Personalmente, y de modo más modesto, igualmente contribuí a la recriminación de la ignorancia (aquellos/as que no saben de la complejidad de estos asuntos), con mi “es gestión pública, estúpidos!”, conferencia que tengo colgada de una web de la UNED, para mostrar al alumnado de mis cursos los límites y posibilidades de la gestión en los asuntos públicos.

Detrás de toda esta retahíla de insultos, no hay más que retórica científica a favor de la ciencia, sus límites y posibilidades, complejidad en definitiva ... aliñada, eso sí, con un poco de frustración sobre el papel irrelevante que la ciencia juega en nuestras instituciones públicas. En la ausencia de influencia de las investigaciones científicas en la toma de decisiones de los “policy makers” ... ¿no nos suena esto en algunos Estados dominados por el populismo iliberal? ... ¿no nos reconocemos en este discurso terraplanista a día de hoy, en pleno centro de la pandemia global?

Yo sí. Por lo que sirva esta larga introducción para presentar nuestro (pen)último “post” sobre las UPP-V.

Dejamos atrás el complejo marco interinstitucional, la gobernanza como paradigma y la profesionalización como requisito de supervivencia organizativa en las universidades públicas y presenciales.

Pero aún nos debe quedar aliento para asumir que todo ello (marco, contexto, entorno), no es nada, si no consideramos los elementos humanos de los sistemas (Luhmann), así como su complejidad (Morin).

Cooperación, “¡estúpidos!”, como nos gritó Charles Leadbeater con su alegato en favor de la cooperación humana (vs. competencia)

En mi caso, he dedicado más de tres años a escribir las lógicas de la cooperación institucional (vs. no-cooperación institucional) ... aprendiendo de los aciertos y errores (más de estos últimos), tras más de 25 años de experiencia profesional pública, privada y social

Ya en tiempos de coronavirus, y en plena semana de la creatividad, la innovación, la tierra y el libro, sabemos que hay otras formas de hacer las cosas desde las UPP-V, y que han venido para quedarse ... al menos esto es lo que nos

dejó dicho el Ministro “del ramo” en su intervención estelar de finales de abril. Porque las UPP-V del año 1 d. C., serán “mestizas”, mal que les pese a algunos PDI, PAS e incluso alumnado ... ya que vivimos en un tiempo complejo que nos deriva hacia una creciente hibridación de nuestras políticas universitarias y servicios académicos y administrativos.

Cooperación no de cualquier manera, sino institucional, y en nuestras instituciones de educación superior pública, presenciales y (cada día un poco más) virtuales.

Donde la “cooperación institucional” sería “aquella que tiene lugar en un nuevo marco de intercambio entre actores de todo tipo, interesados en ayudar a resolver un problema público, más o menos complejos, tanto si está en la agenda sistémica como si se encuentra en la agenda pública” (Varela y Araújo, 2018).

Y esta orientación a la resolución de problemas debe aprenderse, como una disciplina más. Igual que nos enseñan a competir, a lo largo de los diferentes ciclos educativos de nuestra vida académica “normal”.

Porque cooperar es una acción que comprende dimensiones humanas y técnicas. Que la distingue de la coordinación y colaboración, acciones que están presentes en nuestra vida cotidiana administrativa ... y que causa efectos tan limitados en crisis como la actual, donde prima lo humano, por encima de lo técnico.

Si no, ¿cómo es posible que los servicios sanitarios hayan conseguido sobreponerse (que no sobrevivir en algunos casos), al marco tecnocrático que los ha dejado tirados? Porque el famoso eslogan de “no dejar a nadie atrás”, también debería ser aplicado a ellos, a los profesionales de la salud pública de nuestro país.

Por todo ello, y por encima de todo, la cooperación ha conseguido salvar más vidas que la coordinación y la colaboración. Los mensajes de “whatsapp” entre profesionales que se iban trasladando datos, enfoques de gestión de crisis, métodos de prevención y acción. Los correos electrónicos que se han cruzado PAS y PDIs en las Universidades, y entre ellas (¡gracias Ernesto!), para intercambiar métodos de docencia virtual, herramientas, recursos (¡gracias, gracias Xosé y Mónica!). Las “comunidades epistémicas” (¡gracias ADPP!), “apps” colaborativas (¡gracias Frenalacurva.net!), webinars (¡gracias IAAP!), guías (¡gracias Consorci AOC!), blogs (¡gracias Carles y Rafael!), etcétera, que han puestos a disposición de toda la comunidad ampliada española una serie de recursos sobre EPIs, respiradores, procesos, protocolos, buenas prácticas en diferentes instituciones públicas y privadas, ...

Un enorme caudal de contactos humanos entre profesionales y entre personas ajenas a la salud, que han conseguido contener y sobrellevar (ufff, qué duro se me hace esta palabra con más de 20.000 muertos), una crisis para la que no había profesionales y ni sistemas preparados.

Y es que la cooperación humana salva vidas. Y la cooperación institucional salva instituciones.

En las Universidades Públicas Presenciales, han conseguido en un tiempo record el paso de una “época geológica” a otra (presencia-virtual), en apenas dos meses. Ya llegarán los “ajustes de cuentas” entre actores e instituciones porque, por desgracia, no tenemos un sentido cívico y comunitario como en otros países, donde la cultura de la solidaridad, el consenso y la comunidad son norma y no excepción.

Tan sólo recordar cinco elementos de gobernanza en red y de cooperación institucional que las UPP-V deben aprender a introducir en su ADN comunitario, social e institucional (Varela y Araújo, 2018):

1. Crear instituciones “smart”, no sólo inteligentes, si no bondadosas y empáticas (Alemania y Nueva Zelanda), donde normas, presupuestos y tecnologías, convivan con personas, conocimientos y competencias. El clásico dilema de las UPP, sobre si “quieren más a papá [ANECAs, ACSUGs, y TICs], que a mamá [comunidad, conversaciones, procesos dialógicos, habilidades]”.
2. Desarrollar una nueva lógica de bienes cooperativos, que complementen a la clásica de bienes públicos, privados y comunes, donde la UPP-V tendrá que recrear su sistema de alianzas y de transferencia del conocimiento (¡por favor!, más allá de los inventos de la CRUE-ANECA sobre sexenios de transferencia).
3. Construir un ecosistema institucional basado en la co-operación y orientado al cumplimiento de unos objetivos básicos de acción, que bien podían ser los contemplados en la Agenda 2030 y los ODS. En el caso de las UPP-V, el 16 (instituciones fuertes) y 17 (alianzas).
4. Aprobar la “collaborarchy” (Agranoff) para la toma de decisiones de las instituciones de educación superior, donde los procesos verticales, se torne transversales, y donde las “buenas prácticas” colaborativas comunitarias pasen a formar parte de los procesos de aprendizaje de enseñanza e investigación públicas (esto sí es “transferencia de conocimiento”, más allá de presupuestos e IPs).
5. Finalmente, inventar un marco real (no retórico). “Decision makers”, por favor, ¡dejad ya de hablar de gobernanza y cooperación, y estudiar y formaros un poco más! Entrenad, actualizad vuestras competencias sobre un modelo de “gobernanza de redes” donde las UPP-V sepan aprovechar los modelos de partenariados clásicos (PPP y PPPM), además de los más novedosos (4Ps). La gobernanza, como le ocurre a la cooperación, no es sólo un concepto que pueda ser usado como argumento banal, y sí un proceso que se orienta a la

resolución de problemas, a la búsqueda de resultados académicos, de investigación y sociales.

En definitiva, la cooperación institucional es más que una ocurrencia o un concepto, algo habitual en los discursos del “management” público. Coexisten dimensiones humanas que van desde el “handshake agreement” hasta modelos de liderazgo institucional y evaluación de la cooperación. Pero esto, ya es para nota, y para ello hace falta estudiar, matricularse en nuestro Grado en Dirección y Gestión Pública y en nuestro Máster “on line” en Dirección Pública y Liderazgo Institucional. Por algo llevamos más de una década trabajando en estos temas 😊 ... para todo lo demás, un “cursillo “on line” o un posgrado en “hardvaravaca” 😊 😊

Vamos concluyendo.

Las efemérides siempre nos llaman la atención sobre hechos relevantes, a no ser que seamos humanos del “tipo amebas”.

En el día mundial de la Tierra, la cooperación nos obliga a dirigir la mirada (ver+mirar) hacia una convivencia ecosistémica ampliada. Seres vivos, humanos sobre todo, debemos ser conscientes de nuestras debilidades si no cooperamos entre las instituciones, sobre todo las científicas.

En el día mundial del Libro, la cooperación se nos presenta como un modelo a redescubrir desde las obras clásicas, hasta las más actuales. Y por encima de todo, nos recuerda la OBLIGACIÓN de leer, e incluso estudiar (no es un derecho, ni una opción), para aprender, argumentar, construir, COOPERAR entre las instituciones de educación superior.

Ya en el día mundial de la creatividad y la innovación, la cooperación institucional le abre a las UPP-V un enorme campo de intercambios, reciprocidad, “toma y daca”, “tit for tat”, que la teoría de la cooperación ha desarrollado, y que una de las politólogas más relevantes de la historia de nuestra ciencia política, Elinor Ostrom (con permiso de Hannah Arent), ha incorporado de manera transversal a la “ecología de saberes” “boaventuriana”: el gobierno de los bienes comunes y la gobernanza policéntrica.

Ya sólo queda que nuestra “galaxia institucional universitaria” (Varela, 2020), lea, aprenda, innove, cree y aplique, en favor de nuestro “no-nuevo” “sistema-mundo”.

Sólo así las UPP-V serán.

Sólo así las UPP-V aportarán.

Sólo así las UPP-V sobrevivirán/sobreviviremos.

XII #CORONAVIRUS o CÓMO APLICAR DOCENCIA ON-LINE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS (CASO @GDXP @UVIGO) (VI: ABRIL-2020, EVALUACIÓN CONTINUA 1 – EXÁMENES FINALES 0)

Concluimos la serie de análisis dedicados a la implementación del modelo de virtual de docencia en nuestras Universidades Públicas Presenciales, que dejamos pendientes tras las vacaciones de Pascua, y a partir de las cuales se ha podido comprobar la verdadera dimensión práctica de esta “casi-práctica” de “design thinking”, cuyo prototipo hemos “testado” en las semanas de abril, previas a la finalización del período de docencia del curso académico 2019-2020. 135

Y “curvas” aparte, confinamientos sobrellevados y buenas y malas prácticas desarrolladas por las UPP-V y el PDI en estas semanas, podemos confirmar algunos elementos prácticos de desarrollo de la docencia virtual, al menos por lo que se refiere a aquellos/as que veníamos desarrollando la evaluación continua desde el inicio del cuatrimestre del presente curso.

Y no ha resultado fácil. Hay muchas lagunas y más “deudas” que las UPP-V deberán saldar con el PDI que se ha implicado en este proceso distópico (algunos apuntes quedan para el último “post” que publicaré la próxima semana), y que algunos hemos vivido como si de una serie de Netflix se tratara. Sobre los PDI que no lo han hecho, ya tendremos tiempo de hablar.

En lo que respecta al Grado en Dirección y Gestión Pública de la Universidade de Vigo, y más en concreto, por lo que podemos concluir de la docencia impartida en la materia de “Gestión Pública y Organización de los Servicios Públicos”, algunas conclusiones preliminares podrían girar en torno a los siguientes elementos, siempre para un período de “normalidad anormal”, como ha resultado este mes de abril, donde la docencia virtual se ha realizado con “normalidad” (sic):

- El alumnado ha estado conectado en cada clase, con un 100% de asistencia, en todas las sesiones del mes de abril, tanto las semanales del grupo grande teórico-práctico, y de carácter individual; como las quincenales de los grupos reducidos, más prácticas y centradas en un proyecto de aprendizaje-servicio colectivo.
- Han participado en las diferentes sesiones virtuales siguiendo las instrucciones que les he enviado de manera periódica y sistemática, semana a semana.
- Se han implicado en las actividades sincrónicas (clases virtuales, en aula virtual) según estaba establecido en el calendario oficial del curso 2019-2020 (aprobado antes de comenzar el mismo en el 2019).
- Lo mismo ha ocurrido con las actividades asíncronas, a partir de la entrega de actividades a través de la plataforma Moodle; el envío por correo electró-

nico de presentaciones individuales en formato “powerpoint” (que posteriormente eran defendidas en la sesión virtual síncrona); y la participación activa en los foros de debates de cada una de los capítulos teóricos de la materia.

- 136 — Y, finalmente, han concluido un proyecto de aprendizaje-servicio, que me había concedido el Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Internacionalización y Cooperación en el curso anterior (2018-2019), con el fin de que pudiera desarrollarlo durante el curso 2019-2020 (¿sería lícito no haber continuado con él, en estas circunstancias de “alarma”?). Con la particularidad de que todo el trabajo de análisis, discusión, diseño, redacción y presentación grupal del Informe Final #QTeam (#melloraoteucampus) al profesor de la materia, también transitó de la modalidad presencial (finales del mes de enero), hacia la virtual (finales del mes de abril). Todo un éxito en lo que se refiere a la capacidad de concentración, empatía, trabajo en equipo, resiliencia y cariño hacia un proyecto de aprendizaje y servicio que hemos realizado para el Vicerrectorado del Campus de Pontevedra, y que esperamos presentar cuando concluya este “Estado de Alarma”.

Las actividades anteriormente descritas SI SON EVALUACIÓN CONTINUA ... para todo lo demás, “MASTERCARD” ;).

Por cierto, dichas actividades no fueron “ocurrencias en tiempos de coronavirus”; tampoco se han diseñado “ex professo” para esta situación de crisis, si no que formaban parte de un sistema de aprendizaje de competencias previamente planificado (actividades), dotado de recursos (documentación y tiempo), así como de elementos de evaluación “durante”, a lo largo de las sesiones de grupos grandes y reducidos que teníamos contempladas en la guía docente de la materia y organizada en los espacios virtuales (Moodle) complementarios a la docencia presencial.

[Vaya mi reconocimiento para aquellos PDI que de manera individual o apoyados por sus CAGs-CAMs y/o Decanatos han llevado a cabo tamaño esfuerzo técnico y emocional ... los Rectorados de las UPP tienen una “deuda” con todos ellos y ellas]

En esta misma línea, podemos confirmar que, desde el 5 de febrero hasta el 29 de abril, se han desarrollado las siguientes actividades presenciales y virtuales, en un “continuum”, del que han sido partícipes plenos el tándem formado por el profesor y el alumnado:

- 16 sesiones, 10 de grupos grandes (sesiones teórico-prácticas, 2.30 horas) y 6 de grupos reducidos (sesiones prácticas, 2.30 horas x 2 grupos); siempre en el horario oficial aprobado por la UVIGO para el curso 2019-2020.

- 8 video-tutoriales (máximo 15 minutos de duración), uno por cada uno de los 4 temas que integran el plan docente de la materia, y en los que se organizan y orientan los contenidos teóricos.
- 2 test de autoevaluación, para los dos primeros temas teórico-prácticos.
- 4 foros de debate para los dos últimos temas teórico-prácticos.
- 1 proyecto de aprendizaje-servicio, aprobado como proyecto de innovación docente por la UVIGO, desarrollado a lo largo de las sesiones presenciales-virtuales, entre los meses de febrero-abril del cuatrimestre.

137

Aunque pueda parecer de “perogrullo”, este proceso no ha estado exento de nervios, tensión, trabajo intenso de preparación, de aproximación virtual entre el profesor y el alumnado, e incluso entre el propio alumnado.

La creación de una “comunidad de prácticas” ha resultado el eje sobre el que hemos tenido que trabajar, para poder llegar al 29 de abril, cumpliendo con mi programación del 2019-2020 ... no con la artificial y artificiosa pseudo-programación de los “burocratas”, que, como una externalidad más del proceso de confinamiento, estuvieron en “barbecho” hasta pasadas unas semanas. Ya dijimos que el “no-hacer” es toda una estrategia institucional, hecha arte por las instituciones de educación superior y sus redes de Ministerios (“del tiempo”), CRUEs, ANECAs, y similares (sic).

Por todo ello, y a pesar de ellos (y con el liderazgo institucional de la UVIGO, que ha resultado clave en este proceso), llegamos a la primera semana de mayo sin tener que realizar los temidos exámenes finales. Mejor dicho, sin hacerlos, pero estando presentes y activos en este período oficial de exámenes (es un derecho del alumnado que paga con su matrícula) ... aunque en mi caso, el alumnado que ha venido participando de manera activa, comprometida y con alto rendimiento en el aprendizaje de competencias, ya está aprobado, y con nota.

Enhorabuena a todos/as ellos y ellas, que han dejado parte de su esfuerzo personal, en favor de un proceso incierto de transición de la docencia presencial a la virtual.

Lo que está por llegar durante el período de exámenes, forma parte de otro proceso socio-institucional que se me escapa, y donde los actores tendrán que poner encima de la mesa de la negociación cómo transformar unas instituciones de educación superior que, ahora sí, han pasado la “transición de 1978” a golpe de coronavirus. Instituciones a las que les esperan tiempos de negociación de sus propios “pactos de la Moncloa” (sic), en versión UPP-V 1.0.

Lo que llegará a partir del año 1 d.C., ya en el curso 2020-2021, será otra historia que merecerá ser contada. Ya nos llegarán informes que nos inundarán de “cifras y letras”, “excels” y “powerpoints”, curvas y análisis de regresión y mucho, mucho “peer review”, en los que los de siempre (“ya lo decía yo”) tendrán mucho que decir (sic). La CRUE, la ANECA, COTEC, y todos los que “alguna vez han sido”, lo “informarán todo” (y pagarán-cobrarán), siendo seguidos por las instituciones académicas en una “senda de dependencia excelente”, que, intuyo por desgracia, nos volverá a situar al principio del camino de las UPP, con un barniz de UPP-V, en una senda de “nueva normalidad anormal”.

Mientras tanto, gracias a mis 18 “espartanos y espartanas” por acompañarme en este camino ¡AU AU AU!

“We´ll never walk alone!”, Xoán, Uxía, Lorena, Diego, Hugo, Sara, Nabor, Óscar, Jose Antonio, Gonzalo, Guillermo, Karla, Pablo, María, Anna, Javier, Adrián y Alejandro.

XIII #CORONAVIRUS Y UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRESENCIALES-VIRTUALES (VII: MAYO-2020, ¿QUIÉN HA GANADO QUÉ Y QUIÉN HA PERDIDO QUÉ?)

Hemos pasado de fase, como si de un terrorífico “juego de la oca” se tratase. Y tiro porque me toca en un juego lineal, de ida y vuelta, en bucle, que en nada se parece al marco complejo que nos ha tocado vivir.

Y si no comprendemos esto, mal vamos, porque volveremos continuamente a la silla de salida ... aunque hayamos ganado pequeñas partidas una y mil veces.

Y es que este juego de los riesgos, las crisis, las pandemias y las sociedades humanas y sus instituciones públicas, es muy serio; por lo que requiere una “nueva normalidad” ... que no tengo claro que sea suficiente para conseguir llegar a las tan ansiadas UPP-V (tampoco tengo claro por qué y quién son ansiadas).

Entre otras cosas, las UPP y UPP-V (depende de cada cual), requieren de (en “post” anteriores ya hemos señalado las “agendas institucionales”):

Inversión (siempre por encima del 2% del PIB), en ciencia y en docencia

Formación del PDI y del PAS (siempre por encima del pírrico marco que nos ha dejado años de mal diseño institucional de nuestras UPP y de la escabechina de un tal Wert, ¿alguien se acuerda de él?)

Renovación generacional y sostenibilidad (siempre más allá de los 51 años de media del “profesorado joven mayor de 50 años”, sic, sic, sic)

Socialización del papel de la UPP como fuente de conocimiento legítimo y útil para resolver problemas complejos y "wicked".

Cooperación interinstitucional y de la gobernanza (por favor, no digáis más co-gobernanza), que es como decir que el "sol brilla", o el "mar es azul" o los "recortes matan" ... obviedades y juegos de palabras de trileros políticos y del management.

Requieren, en definitiva, de muchas y variadas cosas que algunos/as imaginan y sueñan, y de otras que ni siquiera sabemos que necesitamos (Varela, 2020, WK)

Pero esto es el presente-futuro que comienza con esta nueva fase de "desescalada" (la "nueva normalidad"), que en las UPP denominados período oficial de exámenes, y donde las instituciones de educación superior y sus jefes administrativos (Rectores, Ministerios, Consellerías, CRUES, ANECAS, ACSUGAS ...), se juegan el poco crédito que nos queda.

Para algunos como nosotros, en el Grado en Dirección y Gestión Pública y el Máster en Dirección Pública y Liderazgo Institucional de la Universidad de Vigo, la cosa ha sido más "fácil" (sic, sic, sic, 20 años de trabajo para llegar a esto 😊), porque hemos continuado con nuestro modelo presencial, semipresencial, virtual, y, por supuesto, con la evaluación continua.

Para todas las demás instituciones, siento que vienen tiempos de vértigo. Una nueva fase de confrontación donde está en juego el "valor público" de la UPP. Es un terreno en el que no quiero entrar ... al menos en este blog y por este momento.

A modo de cierre de esta serie de entradas en mi blog sobre el tránsito de la UPP a la UPP-V en #48horas, #8semanas, parece pertinente echar la vista atrás y pensar sobre el proceso vivido y sus resultados.

La pregunta clásica de las "public policy", es ¿quién ha ganado qué y quién ha perdido qué en el confinamiento universitario?

En mi opinión, este tiempo de confinamiento educativo ha supuesto la "transición real" (ruptura o reforma) de la educación en España (ya sólo queda la Justicia y la Monarquía por realizar esta "transición"); donde las UPP han transitado hacia las UPP-V, más allá de la "nueva normalidad" (¿qué es lo normal, racional, departamental, "uni-versidad"?)

Una normalidad que ya era anormal, porque había pervertido el modelo de educación superior a lo largo de 40 años de democracia, y donde la "dualidad cartesiana" (presencial-no presencial), dio lugar a una "trinidad sistémica" (presencial, "semipresencial", virtual, con sesiones presenciales + Moodle + Aulas Virtuales; como en nuestro caso, GDGP-UVIGO) ... una auténtica esquizofrenia para PDI y PAS de las UPP "normales".

Porque lo que se ha conseguido a lo largo de estas semanas, aunque sea de manera parcial, asimétrica e irregular, ha sido una excepción, como lo es el propio "Estado de Alarma". ¡Que nadie piense que esto va a continuar así en el inicio del curso 2020-2021!

De todo ello se puede inferir que el sistema no ha funcionado, simplemente se ha adaptado a través de un proceso "muddling through" lindblomiano, de prueba y error, de reflexión-acción, de compromiso-voluntarismo ... todo lo contrario que se requiere, por ejemplo, en los servicios de sanidad pública y servicios sociales públicas, que no es otra cosa que profesionales, inversión, formación ... (recordad + 2% PIB, en Ciencia y Educación).

Porque el éxito del teletrabajo y la teledocencia no ha sido más que un espejismo, que no puede tomar carta de naturaleza para proyectar la UPP hacia la UPP-V, fundamentalmente porque no se dan las condiciones, los prerrequisitos institucionales para que esto sea así.

Algunas preguntas anecdóticas, que deberían ser respondidas con el fin de intregar un marco estable de condiciones de trabajo, de relaciones laborales de las instituciones de educación superior, podrían ser:

¿Qué es y cómo se desarrolla un modelo de teletrabajo y teledocencia en una UPP-V?

¿Cuál es la jornada laboral (24/7/365)?

¿Cuál el número de alumnado mínimo (20-25)?

¿Cuál el sistema de RPT, selección, evaluación del desempeño y la carrera profesional (OPEs + Concursos + EPSO-UE)?

¿Cambios condiciones trabajo y docencia (p ej. Wifi por cuenta del trabajador)?

¿Cómo son los espacios de trabajo en los centros y en los nuevos centros ("casas-oficinas")? ¿Y a quién deajo entrar en ellas (y en qué horario)?

¿Cómo se realiza la conciliación familiar-laboral-familiar?

¿Cómo se desarrolla la investigación básica y aplicada ("centros-casas-oficinas")?

¿Cómo mejorar los sistemas de transferencia (sobre todo después de vivir la chapuza del sexenio de transferencia del 2018, auspiciado por la CRUE y bendecido por la ANECA, sic, sic, sic)?

¿Alguien cree que es posible crear una UPP, aunque no sea UPP-V, para la próxima década (2030) sin pensar en estas dimensiones socio-técnicas, culturales o de mejora continua (Ramión)?

En fin, tengo claro que lo que algunos/as hemos realizado en las últimas semanas también "ha salvado vidas", al menos las vidas académicas de miles de alumnos y

alumnas que estaban en sus casas confinados y sin un objetivo cotidiano, ya no digo de aprendizaje, si no de vida, también cotidiana.

Porque la Universidad Pública Presencial es un servicio público esencial, también ha contribuido a "salvar otro tipo de vidas", estoy convencido de que, al igual que los sanitarios y los especialistas en servicios sociales, también seremos objeto de olvido (nunca se aplaudió al sector educativo de este país), de maltrato y despido laboral y social.

Y, pese a todo, soy optimista, porque creo que todos hemos perdido, y en mucha, mucha, menor medida, todos hemos ganado, bastante, bastante menos ¡claro!

Hemos perdido vidas humanas, sistemas públicos de ayuda de salud pública y educación pública, contacto social y familiar.

Hemos ganado la posibilidad de pensar de otra manera, de plantearnos alternativas a la "normalidad", de diseñar "nuevas normalidades" ... e incluso "a-normalidades", para el conjunto del sistema institucional de la educación superior en España.

Y las UPP-V son una excusa perfecta para ello.

Por favor, no volvamos a la "normalidad" de pensar que lo virtual, lo tecnológico, nos salvará. Pensemos en medios para diferentes fines.

Aprendamos a transitar de una "nueva normalidad" a la "a-normalidad", de la "Uni-versidad", a la "Pluri-versidad" (De Sousa).

Este posible "continuum" (si es que este modelo de pensamiento todavía estuviera vigente), podría representarse de la siguiente forma:

"NORMALIDAD"- "NUEVA NORMALIDAD"- "A-NORMALIDAD"

Siendo la "NORMALIDAD-NUEVA NORMALIDAD" , algo que podría estar relacionado con los siguientes "actores" y dimensiones del sistema de educación superior:

PDI "esquizofrénico" docente (Docencia) e investigador (sexenio investigación) VS. PDI docente (certificado presencial y virtual), investigador (acreditado) y "transferente" (reconocido con impacto social), un modelo híbrido que no tiene por qué coincidir en el tiempo, ni en la misma persona humana (¿qué más se le puede pedir a este personal que se va a jubilar "acreditado para ..." o "contratado doctor"?)

PAS "buro-presencial", funcionario a tiempo completo y PAS "buro-previrtual", empleado público a tiempo indefinido VS. PAS "buro-virtual" a tiempo parcial, con objetivos, evaluación del desempeño, y carrera profesional horizontal acreditada (¿qué más se le puede pedir a este personal que se va a jubilar encadenando contratos año tras año, proyecto a proyecto?)

Alumnado "joven" (ABAU, FP) VS. Alumnado +25 años, "segundas titulaciones" (o cambio titulaciones), "alumnado abierto, internacional y blended", profesionales, parados, "seniors", jubilados ...

- 142 Sindicatos neocorporativos, centrados en "sus" afiliados y sus intereses sociales "de clase" VS. Sindicatos volcados en la lucha por los derechos de los que se han quedado atrás ("baby boomers" y parte de nuestra "generación X", mayores de 50 años), así como por nuevos modelos de negociación colectiva donde lo presencial conviva con lo virtual, con el fin de evitar una "apocalipsis zombie", o la hegemonía de los "co-bots".

Consellos Sociales "cerrados" y neocorporativos VS. Consellos Sociales abiertos, transparentes, intergeneracionales, intersectoriales y digitales.

Sector empresarial neocorporativo vinculado a la competencia y al beneficio empresarial VS. Sector empresarial basado en beneficios empresariales-sociales a partir de fórmulas de cooperación interinstitucional basadas en "partenariados" y mecenazgos de primera y segunda generación ("crowdfunding", entre otras).

Sector asociativo vinculado a los "nuevos movimientos sociales" VS. Sector asociativo basados en una nueva acción colectiva (también de financiación), donde el eje se sitúe en la participación y los resultados sociales, más que en el apoyo a la beneficencia estatal o privada.

Ciudadanía pasiva y apoyada en modelos representativos y delegativos VS. Ciudadanía activa, combativa, adaptativa y solidaria basada en modelos de comunidades de prácticas y problemas, que apoya y reclama derechos colectivos al Estado-Mercado-Sociedad de manera continua y sostenible.

Títulos por áreas de conocimiento, departamentos y centros VS. Títulos como "mochila de competencias" basadas en grados abiertos + másters abiertos, con centros abiertos (en canal) (difícil cuando en la actualidad "normal" ¿qué institución, y actores también empleadores, saben lo que es un Grao, ni cuantos ni cuáles son -RUCT-?)

Procesos de innovación institucional VS. "de innovación en innovación hasta la derrota final" (¿qué institución es capaz de digerir este carrusel de cambios en tan poco tiempo -ciclo de vida-?). Porque un sistema institucional débil, necesita legitimar el conjunto del sistema institucional de educación superior, así como tener tiempo (ciclo de vida) para introducir los cambios, evaluarlos y mejorar los sistemas de servucción administrativa y académica (productos = títulos), de manera que el resto de la comunidad universitaria (PDI-PAS-Alumnado-Empresas-Familias) sean capaces de poder reconocerse en ella.

Investigación por grupos de investigación y publicaciones excelentes en inglés y de pago VS. comunidades epistémicas, de problemas y de prácticas en idiomas globa-

les y locales, "open science", vinculadas a problemas y objetivos y sobre experiencias de miles de casos que ayuden de reconstruir la complejidad de estos tiempos de coronavirus.

Transferencia sólo para el ámbito científico-tecnológico, con un "permiso especial" chapucero y tardío para las CCSS y Humanidades (sexenio de transferencia 2018) VS. procesos vinculados al sector público, privado, tercer sector y comunidades (partenariado de cuarta generación -4Ps-) basado en "open science" y servicio público. 143

Espacios "servucción" institucionales presenciales y virtuales bajo llave VS. centros y oficinas "on line" abiertas, seguras y confiables, donde el trabajo y la prl es asumido por las UPP/UPP-V como un avance continuo de requisitos profesionales (salario lineal + variable y carrera vertical larga basada en competencias), condiciones de trabajo y "centros externalizados ("no centros") (prl presenciales-virtuales donde las instituciones pagan costes trabajadores -wifi, pcs, mantenimiento, programas de las "oficinas en casa"-, mientras que los trabajadores cumplen con competencias y objetivos institucionales -vs. horario presentista-).

¿Qué tal estas propuestas sobre el tránsito a la "NUEVA NORMALIDAD"?

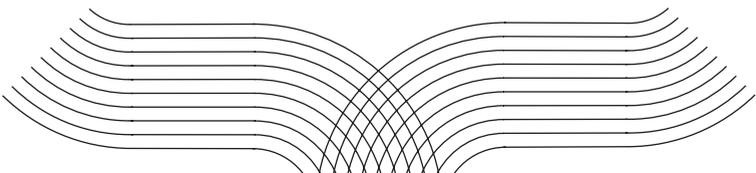
Pues podemos tener claro que esto sólo es "lo que sabemos que no sabemos" ... de lo que, por cierto, se ocupa la ciencia, también las sociales, y la gestión pública.

¿Y qué hay de la "A-NORMALIDAD"? ... pues deberemos esperar un poco más para avanzar algo sobre lo que "no sabemos que no sabemos" ... de esto se ocuparan estrellas del "management" y políticos que ya hablan de "universidades híbridas" (sic, sic), altos cargos y directivos con ganas de hablar en los medios, en las próximas de fases y etapas de "desescalabros" (uff), disculpas, de "desescaladas"

Concluye así este post y estas reflexiones semanales, comenzadas en pleno "Estado de Alarma", allá por el lejano y "pre-histórico" (año 0 d.C.) tiempo de marzo del 2020, en plena época de la UPP.

Para ampliar el debate sobre la UPP-V, y si es de vuestro interés, podemos continuar conversando a través de mi correo electrónico, evalvarez@uvigo.es; mi cuenta de Twitter, @cratofobia; y mi Skype, enrique.jose.varela.alvarez

Mucha suerte a todas y todos y, ¡por favor, no dejéis atrás a las Universidades Públicas Presenciales (y Virtuales)!



Miscelánea

Serie de textos misceláneos

Últimas publicaciones na colección

Riqueza nacional y bienestar social. Más desarrollo con menos crecimiento (2021)

Albino Prada Blanco

Lenguaje y multilingüismo en los mitos del mundo: Dimensiones lingüísticas en el relato folclórico y religioso (2021)

Daniel Pinto Pajares

No fondo dos espellos: Artigos 2015-2020 (2020)

Xosé Luís Méndez Ferrín

Arquitectura de Ordenadores. Ejercicios prácticos de ARM/Thumb (2020)

Manuel José Fernández Iglesias, Martín Llamas Nistal, Luis Eulogio Anido Rifón, Juan Manuel Santos Gago, & Fernando Ariel Mikic Fonte

A transformación feminina da realidade. Unha cuestión de (des)memoria (2020)

Xulio Pardo de Neyra



¿Universidades híbridas?

De las universidades públicas presenciales a las universidades públicas presenciales-virtuales en el mundo del coronavirus

Las universidades públicas presenciales son instituciones de educación superior complejas y multitarea donde, a menudo, se confunde la docencia con la investigación y la transferencia. Esta complejidad se ha visto incrementada con la llegada de la COVID-19 a nuestras vidas en el ya lejano mes de marzo del 2020. La propuesta crítica que propongo en este ensayo está relacionada con la necesaria ampliación de los procesos de enseñanza-aprendizaje de las universidades públicas y presenciales hacia otras modalidades no presenciales, entre las que destacan las semipresenciales (*blended learning*) y las virtuales (*e-learning*), que comenzaron a implantarse en nuestras instituciones de educación superior desde hace más de quince años, pero que ya forman parte de aquello que somos y hacemos en la actualidad (curso 2020-2021). Antes de la pandemia ya éramos “universidades híbridas”; tras

la pandemia deberemos profesionalizar nuestras organizaciones con el fin de ser resilientes a los requisitos institucionales de un nuevo mundo post-coronavirus, sin perder nuestra esencia de instituciones de educación superior públicas y presenciales. En el relato que se recoge en el texto aparecen ejemplos de cómo hemos vivido en el Grado en Dirección y Gestión Pública y en el Máster *online* en Dirección Pública y Liderazgo Institucional de la Universidad de Vigo, el urgente tránsito de la docencia presencial a la virtual durante el primer estado de alarma de finales del curso 2019-2020; además de otros microrelatos que nos ayuden a comprender cómo estamos viviendo el actual estado de alarma, a lo largo del curso 2020-2021 del que tendremos que extraer muchos aprendizajes tanto para la presente década como para las nuevas pandemias del futuro.

Servizo de Publicacións

Universidade de Vigo

