

# Serendipia y reconfiguración en las universidades argentinas. Tránsitos reticulares y mixtura en experiencias formativas situadas

## Serendipity and reconfiguration in Argentine universities. Interwoven practices and blending in situated formative experiences

Carmen Belén Godino<sup>1</sup>  
Jaquelina Edith Noriega<sup>2</sup>

### Resumen

En este artículo nos interesa compartir reflexiones a propósito de una imagen que colabora a situarnos tanto en la actualidad como en el momento de inicio de la pandemia: universidades convulsionadas.

El entramado del artículo se construye en base a interrogantes que surgen en relación con algunas de las certezas que sostenían las prácticas formativas en la universidad, previo al aislamiento y distanciamiento como medidas de prevención y expansión del virus, también a incertidumbres que condicionaron el nuevo escenario, a nuevos significados construidos en base al “retorno a la presencialidad”.

Los análisis que presentamos se enmarcan en determinados atravesamientos institucionales que, como docentes de una universidad nacional de gestión pública, vivenciamos durante los años 2020 y 2021 pensando, diseñando, construyendo y poniendo en acto distintas propuestas de formación alternativas. Estas experiencias que se fueron hilando en pleno proceso de pandemia, en búsqueda de pistas que orientarán el accionar en el nuevo panorama social, son la urdimbre que otorga sentido y basamento a muchas de nuestras prácticas actuales, las que se perfilan bajo las coordenadas de un 2022 diferente y complejo.

Estas experiencias avivaron reflexiones enriquecedoras en el marco de esos “tránsitos

reticulares” que habilitaron nuevas conexiones, nuevas miradas, nuevos saberes en escenarios que se dibujan cada vez más mixturados.

**Palabras clave:** Universidad, Experiencia pedagógica, mixtura, pandemia, pospandemia.

### Abstract

In this article we intend to share reflections about an image that situates us both today and at the start of the pandemic: convulsed universities.

This article is based on questions arising from some of the certainties that supported the training practices prior to the confinement and social distancing measures to avoid the spread of the virus, and also from the uncertainties that conditioned the new scenario, and from the new meanings built around the “return to face-to-face attendance”.

The analyses we present are framed within certain institutional crossings that, as professors of a national public university, we experienced during the years 2020 and 2021, thinking, designing, developing and implementing different alternative training proposals

These experiences, which were spun in the midst of the pandemic in search of clues that would guide our actions within the new social panorama, constitute the warp that gives meaning and rationale to many of our current practices, which are delineated in a different and complex 2022.

These experiences have sparked enriching reflections within the framework of these “interwoven practices”, which have enabled new connections, new views, new knowledge in scenarios that are increasingly blended.

**Key words:** University, teaching experience, blending, pandemic, post-pandemic.

### Resumo

Neste artigo nos interessa compartilhar reflexões a propósito de uma imagem que colabora para situarmos tanto na atualidade quanto no momento de início da pandemia: universidades convulsionadas. Essa imagem nos acompanha para ilustrar as mudanças bruscas e inesperadas que vivenciamos/experimentamos quem formam parte das universidades argentinas. Serendipidade e novas configurações, caminho inexorável da pós -pandemia. O entremeado do artigo se constrói com base nos interrogantes que surgem em relação com algumas certezas que sustentam as práticas formativas, prévio ao isolamento e distanciamento como medidas de prevenção e expansão do vírus, também as incertezas que condicionaram o novo cenário, a novos significados construídos em base ao “retorno ao ensino presencial”. Identificaremos quais as novas demandas que são registradas nas instituições

universitárias perante a situação convulsionada que ainda transitamos. As análises que apresentamos se enquadram em determinados atravessamentos institucionais que, como docentes de uma universidade nacional de gestão pública, vivenciamos durante os anos 2020 e 2021 pensando, planejando, construindo e colocando em prática distintas propostas de formação alternativas tendentes a: a criação de uma carreira de pós-graduação destinada a docentes universitários/as, focalizada na formação pedagógica em cenários digitais e ao acompanhamento das trajetórias educativas de estudantes universitários/as; o planejamento e desenvolvimento de vários cursos de pós-graduação referidos à formação de pesquisadores/as para o desenvolvimento social que adotaram a modalidade virtual; a conformação de uma rede acadêmica e a realização de um evento científico que recolheu experiências de investigação e docência durante a pandemia em universidades de sete regiões distintas do país. Estas experiências que foram tecendo-se em pleno processo de pandemia, em busca de sinais que orientarão o acionar no novo panorama social, são a trama que outorga sentido e base a muitas das nossas práticas atuais, as que se perfilam sob as coordenadas de um 2022 diferente e complexo. Essas experiências avivaram reflexões enriquecedoras no marco desses “trânsitos reticulares” que habilitaram novas conexões, novos olhares, novos saberes em cenários que se desenham cada vez mais misturados.

Fecha de recepción: 02/12/2022  
Fecha de evaluación: 07/02//2023  
Fecha de evaluación: 13/03/2023  
Fecha de aceptación: 26/02/2023



## Introducción

En este artículo nos interesa compartir reflexiones a propósito de una imagen que colabora a situarnos tanto en la actualidad como en el momento de inicio de la pandemia: universidades convulsionadas. Esta imagen nos acompaña para ilustrar los cambios bruscos e inesperados que vivenciamos quienes formamos parte de las universidades argentinas. Serendipia y nuevas configuraciones, camino inexorable de la pospandemia.

El entramado del artículo se construye en base a interrogantes que surgen en relación con algunas de las certezas que sostenían las prácticas formativas, previo al aislamiento y distanciamiento como medidas de prevención y expansión del virus, también a incertidumbres que condicionaron el nuevo escenario, a nuevos significados construidos en base al “retorno a la presencialidad”. Nos detenemos a mirar cuáles son las nuevas demandas que se registran en las instituciones universitarias frente a la situación convulsionada que aún transitamos.

Los análisis que presentamos se enmarcan en determinados atravesamientos institucionales que, como docentes de una universidad nacional de gestión pública<sup>3</sup>, vivenciamos durante los años 2020 y 2021 pensando, diseñando, construyendo y poniendo en acto distintas propuestas de formación:

-la creación de una carrera de posgrado destinada a docentes universitarios/as focalizada en la formación pedagógica en escenarios digitales y al acompañamiento de las trayectorias educativas de estudiantes universitarios/as. Esta propuesta fue construida durante el 2020 a demanda de una joven y pequeña universidad pública de la misma provincia de San Luis. Adoptó el formato de una Diplomatura Académica de Posgrado completamente a distancia. Su primera cohorte fue desarrollada durante el 2021 y la segunda cohorte inició en el presente 2022. Es decir, que fue gestada, aprobada y desarrollada en plena pandemia e inclusive se encuentra en desarrollo en el periodo actual de pospandemia.

-La planeación y desarrollo de varios cursos de posgrado referidos a la formación de investigadores/as para el desarrollo social que adoptaron una modalidad virtual. Estas experiencias se dieron consecutivamente durante el 2020 y el 2021. Fueron demandadas por el rectorado de una Universidad Nacional del norte argentino e involucraron aproximadamente a 200 investigadores/as distribuidos en 4 cursos de posgrado.

- La conformación de una red académica que se encuentra en proceso de formalización. Esta red nuclea unos/as 70 investigadores/as de universidades nacionales de siete regiones distintas de la República Argentina (Litoral, Noreste, Patagonia, NOA, Cuyo, Provincia de Buenos Aires, Capital Federal). La convocatoria y primeras acciones de esta red fueron realizadas durante el 2020 y coordinadas por nuestro equipo de la UNSL. Los desafíos de la universidad en pandemia y pospandemia fue

el tema primordial que permitió la reunión de importantes equipos de investigadores/as de amplia trayectoria y reconocimiento a nivel nacional.

- La realización de un evento científico que nucleó a los/as integrantes de la red antes mencionada y que recogió experiencias de investigación y docencia durante la pandemia en universidades de estas siete regiones distintas del país. Como producto de estas jornadas de debate, diálogo e intercambios se encuentra en proceso de edición una producción académica en formato E-book que alberga gran parte de lo trabajado.

Estas experiencias, que se fueron hilando en pleno proceso de pandemia, en búsqueda de pistas que orientaran el accionar en el nuevo panorama social, son la urdimbre que otorga sentido y basamento a muchas de nuestras prácticas actuales, las que se perfilan bajo las coordenadas de un 2022 diferente y complejo.

En este marco, estas acciones realizadas se constituyen en respuestas contextualizadas a los nuevos escenarios, que surgen de la demanda de la comunidad académica, las que han manifestado la necesidad de contar con mayores herramientas para mejorar las prácticas de enseñanza, de investigación, de vinculación entre pares, de circulación de conocimientos, atentas a las problemáticas y desafíos que se presentan cotidianamente.

La pandemia, analizada como un fenómeno inesperado, y en el marco de inmensas transformaciones de la vida cotidiana a escala mundial, aceleró la llegada de ciertos cambios y modificaciones en las universidades que afectaron a todos/as los/as sujetos que en ellas habitan. La cotidianidad conocida se vió alterada por la irrupción de la virtualización de las prácticas tanto de docencia, como de investigación y precipitó la emergencia de nuevos problemas y necesidades que debieron y deberán ser resueltas. La situación nos empujó a repensar profundamente nuestras prácticas profesionales y a encontrar, sin buscarlo tan nítidamente, caminos posibles que colaboraron a reconfigurar las instituciones universitarias.

Los nuevos modos de comunicación a través de diferentes plataformas, y las renovadas demandas de los/as estudiantes, explican que los/as docentes nos encontremos en la búsqueda de propuestas innovadoras, que trasciendan los enfoques tradicionales, y que nos permitan dar respuestas ajustadas a las nuevas modalidades y necesidades.

### **1. Universidades convulsionadas: rasgos que caracterizaron las prácticas durante los años 2020 y 2021**

Las Universidades se vieron convulsionadas durante el inicio de la pandemia, frente al gran desafío que implicó la “continuidad pedagógica”, reto que asumieron sin ninguna duda, las instituciones del Nivel Superior, en pos del sostenimiento de

las trayectorias formativas de la población estudiantil. Creemos que aún, habiendo pasado ya más de dos años de dicha situación, nos encontramos en un período de análisis, debate y toma de decisiones en pos de las nuevas configuraciones que adoptarán las universidades. Tal como lo sostiene Sánchez Martínez (2022):

La pandemia del Covid-19 ha sido un enorme desafío para la educación. La reacción inmediata, en todos los niveles, fue la de pasar, sin solución de continuidad ni preparación previa alguna, de la enseñanza presencial a la enseñanza online, o dicho con mayor precisión, a una enseñanza remota para navegar en la emergencia (p. 148).

El año 2020 estuvo signado por el impacto que ocasionó la irrupción de la pandemia, ello generó asombro, estupor, angustia y desestabilización. La ausencia de experiencias anteriores, que pudieran tomarse como ejemplo, dificultó aún más la tarea de brindar respuestas rápidas y adecuadas a la gravedad de la contingencia. Las universidades se cerraron, estudiantes y docentes debimos confinarnos, la vida académica tal como la conocíamos desapareció abruptamente. Comenzaron a ensayarse nuevos modos de “hacer universidad”, de habitar la universidad, de sostener la institución más allá de sus paredes, del espacio físico, de la existencia material. Los/as académicos/as debimos tomar la difícil decisión de continuar con el dictado de clases y con los procesos de investigación, a pesar de la incertidumbre y la preocupación sanitaria generalizada. Desarticulados como colectivo, desorientados por la magnitud de la situación sin precedentes, asistimos a debates de distinta índole, algunos generados por estamentos del gobierno central, por organismos internacionales, por universidades, por académicos reconocidos y también por las asociaciones sindicales de docentes universitarios, quienes cumplieron un papel preponderante en la discusión sobre las condiciones laborales del sector. Lejos de estar cerrados, estos debates e intercambios, aún continúan con relativa vitalidad (Noriega, 2022).

El año 2021 ya nos encontró diferente. Sentíamos que habíamos atravesado un año de mucha demanda, de mucha espera por parte de todos/as las que formábamos la universidad. Sentimos, a pesar de los inconvenientes que fuimos teniendo, que nos habíamos abrazado a un proyecto en común, que de alguna forma, volvíamos a ser institución en el sentido más trascendente del término: institución que cobija, que aloja, que espera a los que llegan, y acompaña a los/as que están.

Estos vínculos entre académicos/as fueron fundamentales para el tránsito de la pandemia, se erigieron como un modo de sobrepasar la fragmentación, la desconexión, la separación y la estructura piramidal que ofrece la universidad como modo institucional tradicional de existencia y la pandemia como imposibilidad de encuentro físico. Revalorizamos en tal sentido la importancia del trabajo en red en la universidad, el que necesariamente se materializa en grupos, en masa crítica, amparada, alojada en las sinergias, en los procesos negociadores, en los acuerdos y también

desacuerdos (Noriega y Naidorf, 2022).

Presentamos a continuación algunos rasgos que configuraron a las Universidades Nacionales (UNN) durante los dos años del contexto de pandemia (2020 y 2021). Durante dicho período las UNN realizaron tareas de docencia, enseñanza y aprendizaje e investigación con estrategias comunes tales como (Noriega, 2022):

Instancias de acompañamiento, asesoramiento y asistencia a docentes y estudiantes sobre el uso de plataformas; asistencia en la migración de asignaturas presenciales a entornos virtuales; capacitación docente en uso de Aulas Virtuales en Moodle; elaboración de materiales educativos especialmente diseñados para la virtualidad; modificación de los modos de evaluación; gran avance de las áreas de Educación a Distancia y virtualidad, grandes avances en la estructuración, refuncionalización, priorización, adquisición de equipamientos, incorporación de recursos humanos capacitados, entre otros. Algunas universidades crearon dentro de sus organigramas institucionales coordinaciones para la educación virtual, sumando espacios para la formación en educación virtual; ampliación de materiales virtuales y online en bibliotecas; bonificación (tanto para docentes como para estudiantes) de acceso a datos móviles mediante sistema de becas; comunicación en línea: elaboración de nuevos circuitos para el envío y validación de documentación de estudiantes y docentes; ajuste adecuado a las diferentes tipologías de asignaturas; actividades orientadas a generar puentes entre lo presencial y lo virtual; las universidades, los rectorados, solicitaron investigación sobre la temática del COVID y su impacto en la docencia, la investigación, la extensión y la gestión; actividades de voluntariado en la emergencia sanitaria.

Un programa muy importante para las Universidades Nacionales (UNN) por el cual recibieron partidas presupuestarias para el apoyo a las actividades antes mencionadas, fue el Plan Nacional de Virtualización de la Educación Superior (PLAN VES) aprobado mediante Resolución 2020-122- SECPU#ME, de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación. Este programa impulsó y posibilitó la formación de recursos humanos en educación virtual, la compra de bienes y la contratación de servicios.

Las UNN de Argentina contaban con experiencias de incursión en la virtualidad previas a la pandemia, y esas experiencias fueron retomadas, capitalizadas inteligentemente durante el caótico período. Esas experiencias fueron importantes a la hora de encarar el armado de aulas virtuales, la priorización de contenidos, el uso de herramientas informáticas, las decisiones importantes sobre los tiempos en las propuestas pedagógicas y didácticas. Tiempo de extraordinario aprendizaje colectivo entre pares, intergeneracional, etc. pues lo que para algunos/as era novedoso y desconocido para otros/as era parte de su tarea diaria de enseñar. Esa dinámica de



cooperación consiguió de alguna manera que algo de lo que era “hacer universidad” antes de la pandemia siguiera presente y se redimensionara.

Las experiencias formativas que mencionamos en la introducción del artículo se generaron en el marco de las mencionadas alteraciones. El contexto de emergencia, como bien sostuvimos al principio, colaboró con la construcción colectiva de inéditos espacios, ya que, como lo afirman Ozollo y Naranjo (2020) “la educación es vínculo (...) es actuar dialógicamente desde y con el otro” (p. 1). Y nosotras, docentes de una UNN, decidimos volver a encontrarnos para dialogar sobre las vicisitudes de la formación en tiempos de pandemia.

Decimos entonces, que estos dos años que vivenciamos en tiempos cronológicos, se convirtieron en tiempos de nuevos aprendizajes de todo orden, aprendizajes generales de la vida que, constantemente inundaban los ámbitos académicos, porque vivir se transformó en un desafío; aprender a convivir con el virus, a conocer cuáles eran las mejores estrategias que impedían su contagio, las mejores estrategias para cuidarnos y seguir siendo una comunidad, una comunidad que tenía que volver a reencontrarse tanto en lo que teníamos de común como en lo que nos diferenciaba.

En el marco del proyecto de investigación de la universidad a la que pertenecemos, desarrollamos un trabajo de indagación con estudiantes de los primeros años de formación docente que habían iniciado sus carreras o que habían vuelto a carreras ya iniciadas (en años anteriores a la pandemia) durante estos dos años (2020-2021). Una de las expresiones más significativas de los/as estudiantes hacía referencia precisamente a la idea de preocupación constante por parte de los/as profesores/as por la continuidad de sus estudios, y frente a esa preocupación desplegaron un sin fin de estrategias tendientes al acompañamiento de las trayectorias formativas.

Estos son algunos de los rasgos que se incorporaron a la vida universitaria durante los dos primeros años de pandemia, y que continúan, quizá, con nuevas pinceladas a partir del año 2022.

## **2. Estrategias de movilización del conocimiento. Construcción de experiencias de formación situadas**

Como bien explicitamos en un principio, el contexto de pandemia colaboró (luego de un período podríamos decir de reconocimiento de nuevas orientaciones en un mundo despojado de “pistas”) con la construcción de ciertas propuestas de formación que diseñamos como docentes universitarias en el marco de la convulsionada situación social. Nos aunaba el poder pensarnos como profesionales de la educación atravesadas por ciertos desafíos institucionales, pero al mismo tiempo, nos potenciaba uno de los principios orientadores del proyecto al cual pertenecemos, relacionado con la capacidad de producción y movilización del conocimiento (Naidorf y Alonso, 2018).

Sabíamos que eran tiempos para seguir construyendo junto a otros/as inmersos/as en la misma situación. Situación caracterizada por el despliegue de “recorridos reticulares”, retomando a Ramos Torres (1999) hacemos hincapié en los planteos acerca de las vinculaciones entre el tiempo y el espacio en la llamada Sociedad del conocimiento (análisis que desprende a partir de la minuciosa lectura del libro de Manuel Castells<sup>4</sup>). Dice Ramos Torres (1999): “El nuevo espacio doblemente dominante es el espacio de los flujos, definido como ‘la organización material de las prácticas sociales en tiempo compartido que funcionan a través de los flujos’ (p. 380). Es decir, cada uno/a de las personas que formamos parte de las experiencias que describiremos en mayor profundidad en los párrafos siguientes, nos fuimos convirtiendo en nodos en el marco de redes de funcionamiento que se potenciaron aún más en el contexto de pandemia, y los flujos desarrollados en dichas redes enriquecieron los espacios reticulares compartidos.

Sostenemos que el eje transversal de todas las experiencias formativas se relaciona con la idea de vincular prácticas de enseñanza en el cuarto nivel, con propuestas de intervención institucional que tienen por propósito, a partir de la construcción de un diagnóstico situado, aportar ideas para la mejora y abonar la participación comprometida de diversos actores.

Desde un principio, analizamos los requerimientos (de las universidades) como demandas institucionales, diferenciándolas de lo que se entiende por encargo (Ardoino, 1981). Este claro posicionamiento habilitó a que dichas demandas se convirtieran en un desafío de formación, construyendo propuestas que colaboraran con repensar las prácticas de enseñanza y de investigación en sus respectivos contextos universitarios. Repensar estas prácticas, y los discursos que en su derredor se estructuran, en el marco de estos recorridos, permitió intervenir en los microespacios institucionales de pertenencia de cada uno/a de los/as profesionales que participaron.

Estas acciones de intervención surgen como estrategias de movilización del conocimiento desde el proyecto de investigación que integramos. Es decir que, lejos de representar acciones aisladas, se entrelazan bajo ejes comunes y compartidos con otros/as investigadores/as. La elección de las estrategias óptimas, de acuerdo a cada contexto y diagnóstico, son el resultado de más de 20 años de investigación, que ahora ponemos al servicio de quienes lo necesiten. Así, la investigación y la intervención se entretejen conformando un bucle recursivo que desencadena -en este caso- procesos de formación en el cuarto nivel.

Tal como afirma Virginia Schejter (2005):

Interviniendo va a ponerse en juego todo lo que no sabemos, mezclado con lo que uno sabe o cree saber, porque por más que uno intente enterrar los saberes instalados, todo el tiempo sostienen lo que hacemos. Especialmente, los saberes disciplinarios que nos han disciplinado para sostener

ciertas ideas (...) Una de las dimensiones de una intervención tiene que ver con el conocimiento, con cómo se produce conocimiento allí (pp.105-106).

Nos posicionamos como docentes y como investigadoras tanto en la etapa de construcción de las propuestas, desde donde mantuvimos diálogos enriquecedores con miembros de la gestión de las instituciones universitarias involucradas, como en la etapa de despliegue de cada una de ellas. Dicho posicionamiento involucró acompañar procesos de formación de colegas poniendo a disposición ciertos saberes desde un enfoque interdisciplinar (Escobar, 2010; López, 2012) gestando espacios de diálogos con pares, tendientes a indagar, analizar y elaborar ciertas reflexiones en base a la complejidad de las tramas institucionales universitarias en pos de garantizar la continuidad pedagógica. Tal como menciona López (2012) “la realización de estudios interdisciplinarios constituye una preocupación importante por parte de las universidades” (p. 368), por lo que, necesitamos construir espacios que tiendan al desarrollo de prácticas en base a dicho enfoque.

Las dos primeras propuestas formativas fueron diseñadas para docentes universitarios/as y se elaboraron con base a un requerimiento específico por parte de los equipos de gestión de las Universidades Nacionales, uno de la provincia de San Luis y otro de la provincia de Catamarca (Argentina). En un caso se elaboró una Diplomatura Académica de Posgrado conformada por 4 módulos de contenidos; y en el otro, 4 cursos de posgrado. En el primer caso, la demanda provino de la Secretaría Académica y de Posgrado en conjunto con la Secretaría de Innovación y Desarrollo Tecnológico del rectorado y en el otro desde la Secretaría de Investigación y Posgrado del rectorado. La tercera experiencia que presentamos se relaciona con la conformación de una red de investigación integrada por académicos/as de diversas universidades y la organización, en el marco de dicha construcción, de un evento científico que habilitara nuevamente la circulación del conocimiento.

## **2. a)- Carrera de posgrado de formación pedagógica en escenarios digitales**

A fines del año 2020, luego de haber atravesado una parte de la difícil situación de pandemia, nos encontramos pensando, diseñando y presentando una propuesta de carrera de posgrado (Diplomatura) destinada a docentes universitarios/as focalizada en la formación pedagógica en escenarios digitales y al acompañamiento de las trayectorias educativas de estudiantes universitarios/as. Esta propuesta fue el fruto del esfuerzo de colegas que pertenecemos al campo de las Ciencias de la Educación y al campo de las Tecnologías de la Educación e Informática Educativa. El enfoque interdisciplinar acompañó desde un principio el eje vertebral de la carrera, que surge, frente a una demanda de una universidad joven ubicada en una de las principales ciudades de la provincia. La carrera de posgrado se enmarca institucionalmente dentro del Programa de Fortalecimiento para el Desarrollo de la Enseñanza, el Aprendizaje y la Evaluación.

Los objetivos de la Diplomatura se relacionan con: situar a la Universidad como organización compleja, observando su devenir histórico, su evolución y sus principales problemáticas y tendencias actuales en un contexto signado por la emergencia de nuevas pedagogías. Relacionar los contenidos curriculares abordados en la carrera con situaciones problemáticas de enseñanza en la virtualidad, a fin de plantear el análisis sobre la emergencia (diagnóstico) y la resolución de los mismos (planificación, evaluación, gestión). Generar situaciones que posibiliten la reflexión individual y colectiva sobre la necesidad de que emerjan prácticas de enseñanza y de aprendizaje innovadoras comprometidas con la inclusión educativa y que revaloricen e incorporen el uso de tecnologías en la educación universitaria.

Respecto de las dos cohortes de la Diplomatura (años 2021 y 2022), cabe señalar que el financiamiento se obtuvo desde el Ministerio de Educación de la Nación, dentro del -ya nombrado- Plan de Virtualización de la Educación Superior -PLANVES-.

La propuesta de la Diplomatura se orientó a repensar las prácticas de formación que diseñaban docentes universitarios/as en el contexto de una institución convulsionada, desde donde se gestaron experiencias formativas que colaboraron en parte con el diseño e implementación de propuestas pedagógicas de docentes universitarios/as provenientes de diversos campos del conocimiento (Salud, Ingenierías, Informática, etc.).

## **2. b)- Diseño y desarrollo de cursos virtuales de posgrado referidos a la formación de investigadores/as para el desarrollo social**

También durante los años 2020 y 2021 nos encontramos diseñando y desarrollando cursos de posgrado en relación a la Investigación, al Desarrollo y a la Innovación (I+D+i) destinados a académicos de una universidad nacional de gestión pública del norte argentino. Como bien especificamos anteriormente, estas propuestas surgen ante una demanda específica relacionada con la formación para la mejora de competencias académico-científicas de académicos/as en el marco de una institución universitaria en particular.

Podemos decir que, al igual que la propuesta de Diplomatura, nos encontrábamos interrogándonos sobre los sentidos de las prácticas esenciales que constituían el ethos institucional. Es decir, nos preguntábamos y por ende, trasladamos los interrogantes a los/as docentes que participaron de las instancias de formación, sobre el “mundo de significaciones” construidas en torno al por qué, al para qué y al para quién de las prácticas investigativas. Es decir, ¿por qué y para qué investigamos? ¿para quién lo hacemos? formaron parte de la propuesta de formación.

La propuesta concreta quedó consolidada en 4 cursos de posgrado, dos de ellos destinados a docentes noveles que comenzaban a desarrollar sus primeras prácticas de investigación en la universidad, justo en el contexto de pandemia; los otros dos cursos destinados a docentes denominados consolidados en base a su trayectoria

de investigación en la universidad. Durante el año 2020, comenzamos paralelamente a desarrollar el primer curso para docentes noveles y el primer curso para docentes consolidados. Luego, al año siguiente repetimos el procedimiento en cuanto a los destinatarios, pero las propuestas de formación se vieron modificadas en base a los intercambios que habíamos mantenido durante el primer año de despliegue de la propuesta.

Al plantear de manera simultánea ambos cursos nos permitió generar diálogos sumamente interesantes entre los docentes de una misma universidad; en algún punto sentimos, sin descuidar la heterogeneidad de los grupos, que las inquietudes, las problemáticas por las que atravesaban los académicos/as eran muy similares. En ambos grupos las preocupaciones oscilaban entre cuestiones de índole más técnicas, en cuanto a saberes específicos vinculados con la construcción de proyectos de investigación tanto para presentar en la universidad como en convocatorias nacionales e internacionales hasta preocupaciones relacionadas con los perfiles académicos para la dirección de proyectos de investigación.

Como equipo responsable del armado de la experiencia formativa nos propusimos pensarnos, siguiendo a Lucarelli (2008), como actores “de una profesión de ayuda para el desarrollo de esos procesos” (p.1), procesos sumamente complejos que implican el acompañamiento de los/as académicos/as en relación con pensar y, quizá, hasta transformar sus prácticas profesionales.

La experiencia de los 4 cursos nos llevó a reflexionar sobre la importancia que reviste la construcción de propuestas que articulen teoría y práctica, sabiendo que desde un principio nuestro punto de partida se vinculó con la recuperación de saberes desarrollados por los/as académicos/as poniendo en tensión al mismo tiempo ciertos modelos o tradiciones de formación en la disciplina o de enfoques de investigación. También la propuesta nos habilitó a acompañar, guiar, esperar a colegas que estaban desarrollando inicialmente algunos bosquejos innovadores en cuanto a proyectos de investigación, desarrollo e innovación.

## **2. c)- Conformación de una red académica y la realización de un evento científico**

Durante los años 2020 y 2021 mantuvimos varios encuentros virtuales con académicos/as pertenecientes a universidades nacionales, en pos de construir una propuesta en común que permitiera desarrollar prácticas de investigación relacionadas con el estudio de las configuraciones de las prácticas sociales y educativas tanto de académicos/as como de estudiantes universitarios/as y sus entornos en la pandemia y pospandemia. Luego de varios meses de trabajo en la virtualidad, de lograr ciertos acuerdos, pudimos construir una propuesta de investigación en base a una convocatoria de una Agencia Nacional de Investigación dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Aplicamos a mediados del año 2020 a la convocatoria nacional, presentamos el

proyecto cumplimentando con todos los aspectos solicitados por la Agencia. Luego de unos meses obtuvimos los resultados de la convocatoria traducida en una evaluación con devoluciones sumamente interesantes para continuar pensando en el marco de la investigación. No obtuvimos el financiamiento para llevar a cabo la investigación, pero sí nos fortalecimos como una red de investigadores/as que sostuvo como principio orientador dar continuidad a los procesos de circulación de conocimientos producidos en el ámbito de cada universidad que formaba parte de la red, observando el potencial de usabilidad social de los mismos. Este principio nos condujo a presentarnos en otra convocatoria destinada a la organización de un evento científico denominado Reunión Científica (RC) a finales del año 2020.

A principios del año 2021 nos notificaron de la selección de nuestro proyecto de RC, obteniendo así el financiamiento para llevar a cabo el evento científico. Avanzado el año 2021, volvimos a afianzar los nexos que habían posibilitado la construcción de la propuesta. El evento se concretó a finales del año 2021, con una modalidad virtual que posibilitaba la participación de docentes de diversas instituciones educativas del nivel superior, estudiantes, equipos de gestión, entre otros.

La reunión científica posibilitó compartir avances de investigaciones desarrolladas por los equipos de investigación que formaban parte de la red sobre los siguientes temas: las prácticas y experiencias sociales y educativas de estudiantes universitarios ingresantes y practicantes en tiempos de pandemia y pospandemia; las estrategias desarrolladas por los académicos en relación a la función docente en su dimensión política y pedagógica; las prácticas y estrategias desplegadas por los académicos de universidades públicas referidas a la enseñanza, la circulación y producción de conocimientos en la pandemia y pospandemia; las estrategias desarrolladas por las Universidades públicas en el contexto de pandemia y pospandemia referidas a los procesos de definición de agendas, evaluación y uso social del conocimiento.

Se organizaron paneles a cargo de expositores referentes del comité científico y se generaron espacios de análisis de los temas abordados en cada uno de ellos, entre todos/as los/as participantes. La realización de tal evento, en contexto de virtualización de las prácticas educativas en la universidad, dejó entrever la importancia que adquiriría teorizar sobre lo que nos afectaba y vislumbrar “lo que se había hecho” y lo por venir en un contexto que se presentaba como desafiante.

### **3. Certezas puestas en jaque**

Asistimos a dos largos años de una situación de excepcionalidad que nos condujo a reflexiones profundas y puso en el centro de la escena social la idea de cuidado en el más amplio sentido de la palabra. Esta idea impregnó todos los ámbitos de la vida de los seres humanos y la educación no fue la excepción.

Apenas la humanidad tomó conciencia de la gravedad de la inusitada situación se comenzó a echar mano a aquellas estrategias, conocidas de cara a dar continuidad pedagógica en las universidades. Viejas certezas se pusieron en jaque ante un escenario desconocido, pero a la vez aquello que teníamos como herencia era lo único sabido: ¿qué hacer con lo que recibimos como herencia?. Nos sumergimos así en una convulsionada etapa de debate sobre los supuestos sostenidos hasta entonces como la única manera de “hacer universidad”. Minucioso y profundo análisis de las disputas y luchas por la designación de sentidos respecto a esa herencia/supuestos y los distintos efectos y consecuencias que se abren como resultado de que las posiciones prevalezcan o se omitan. Algunos de estos supuestos puestos en debate (Steiman, 2022), y que luego fueron tomados como base para la generación de múltiples documentos que actualmente se están discutiendo en las universidades nacionales -a sugerencia del CIN- son:

-La presencialidad es garantía de calidad y la virtualidad puede ponerse “bajo sospecha”.

-En una carrera de grado se debe formar a un profesional en todas las áreas posibles de desarrollo de un campo profesional.

-Cuanto más años esté un/a estudiante en la Universidad, mejor será su formación.

-Toda carrera de grado (de licenciatura) deberá terminar con una tesina de investigación cuya exigencia debe asemejarse a una tesis.

-La formación teórica es la base principal de la formación profesional porque la práctica se aprende en el trabajo.

-Es preferible un curriculum estructurado a un curriculum flexible para la formación de grado.

Cada uno de estos supuestos enunciados anteriormente, ameritan repensar nudos centrales de la formación universitaria. Sin lugar a duda, la necesidad de revisar estos supuestos existía antes de la pandemia, pero en este retorno, afloran nuevamente con un aire remozado. Quizás es éste el tiempo de colocarlos en el centro de la agenda.

Steiman (2021) se pregunta (y nosotras con él) una serie de cuestiones que también forman parte del acervo de herencia transformada en supuestos, relacionados con un camino de transformaciones que verdaderamente alterarían la cultura institucional de las universidades. Rescatamos el esfuerzo del autor por colocarlas en términos de interrogantes ya que habilita la interpelación, el diálogo y el debate. Presentamos a continuación algunos de ellos:

¿No convendría que nuestros grados hicieran eje en la formación básica y específica y se dejara la formación orientada para el posgrado?

¿No convendría que las titulaciones de grado se refieran solamente a un campo específico?; ¿No convendría que los posgrados se refieran a las orientaciones? ¿No convendría pensar a la formación general como un espacio de problematización más que de “disciplinas generales”? (pp. 174-175).

Quizás una de las preocupaciones principales que están atendiendo hoy las universidades sea la vinculada al ingreso, la permanencia y el egreso de estudiantes, problemática que se ha visto profundamente afectada durante la pandemia, no solo por la situación de cursado y las dificultades para entablar y sostener el vínculo pedagógico durante los años precedentes, sino también por la profunda crisis económico-social del país que obliga al ingreso temprano al trabajo o a la intensificación del mismo. Estas situaciones tienen amplias repercusiones en las posibilidades que presenta la universidad ante el sostenimiento, el avance y la finalización de estudios de grado y posgrado.

Consideramos que es tarea de este retorno a la presencialidad el tiempo para repensar entramados pedagógicos y didácticos que nos conduzca a articular procesos de reinención en este nuevo tiempo. Si esta empresa no es emprendida con el conjunto de desafíos que ella implica corremos grandes riesgos de volver a “lo seguro” y hacer cómo si nada de todo esto hubiera pasado.

#### **4. Interrogantes sobre el retorno**

La nueva realidad devenida con este año en curso nos encuentra con nuevos interrogantes e ideas: ¿Cómo regresamos después de 2 años y medio de estar frente a pantallas y con las pantallas apagadas de los/as estudiantes? ¿Cómo hacemos para vernos a la cara nuevamente? los docentes: para qué regresamos al aula física si tenemos todo instalado en el aula virtual? Estamos en una nueva realidad, inexplorada aún, una nueva realidad objetiva, subjetiva, curricular y pedagógica. Llegamos, por casualidad a esta nueva realidad, sin buscarla (serendipia), con nuevas ignorancias, nuevas incertidumbres. Nuevas formas de narrar y dar cuenta de las funciones de producción y del trabajo académico.

El 2022 planteó la necesidad de repensar el lugar de las tecnologías para el desarrollo de la docencia y de la investigación en la universidad; la necesidad de entablar un vínculo y un diálogo entre lo presencial y lo virtual, de planificar las actividades académicas y así superar la improvisación, de reflexionar en torno al lugar de las emociones, de los sentimientos en el mundo académico; sosteniendo valores como la solidaridad y la empatía con el objetivo principal de que las universidades sean espacios (físicos o virtuales) de esperanza, de futuro y dignidad.



Desde el comienzo del año, el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) -a través de sus distintas Comisiones (principalmente la Comisión Académica que nuclea a todas las autoridades a cargo de secretarías, subsecretarías y coordinaciones vinculadas a la gestión académica de las universidades de gestión estatal), mantuvieron arduos debates que finalmente coagularon en varios documentos que en este momento están dándose a la discusión dentro de las instituciones universitarias.

Motiva este trabajo, el hecho de que el retorno a las universidades luego de la pandemia implica importantes procesos de acomodamiento, balances sobre lo actuado y los resultados obtenidos, las deficiencias observadas, las necesidades de compensación, en definitiva la reconfiguración de las modalidades de enseñanza y aprendizaje con la multiplicidad de procesos que ello implica, el redimensionamiento de los tiempos y el reacomodamiento de la infraestructura, nuevos contratos pedagógicos y laborales que se están dando a partir de las decisiones que se van tomando.

Allí el CIN intervino poniendo en debate las ideas y acepciones existentes sobre lo que se considera presencialidad y educación a distancia. Observándose las limitaciones existentes en las normativas ministeriales vigentes, que derivan luego en las dificultades que cada universidad encuentra en sus normativas institucionales; las que aparecen como estructuras rígidas que no admiten el nuevo escenario y que por lo tanto evidentemente deben ser modificadas.

Ahora bien: ¿cómo hacerlo?, ¿cómo normar procesos y procedimientos generales cuando existe tanta diversidad de casos particulares evidentes luego de lo transitado en la pandemia?

Sin lugar a duda el gran desafío es el referido a: cómo reconfigurar las modalidades de enseñanza y de aprendizaje. Reconociendo la experiencia transitada, identificando los beneficios y las dificultades de lo acontecido, es momento de repensar las opciones pedagógicas proponiéndonos nuevos objetivos a corto, mediano y largo plazo que tiendan un puente entre las prácticas universitarias de estos últimos 2 años, este momento de transición y lo que vendrá en el futuro.

### **Reflexiones finales: mixturas en construcción**

Coincidimos plenamente en que durante el 2020 debimos “navegar en la emergencia”. Asimismo, ello nos desafió a repensar cada una de las acciones que desplegamos a principios de la pandemia. Las certezas, que en otro período nos brindaba la institución universitaria, se vieron desdibujadas. Certezas que se vinculaban, por ejemplo, con cierta organización del tiempo y del espacio (que se vieron alterados hasta la actualidad) para el desarrollo ‘habitual’ de las prácticas pedagógicas, la misma programación de la enseñanza, el trabajo con colegas de la misma carrera, asignatura o área, el encuentro con los/as estudiantes, entre otros. Comenzamos

a naturalizar nuevas reglas de juego y las palabras aislamiento y distanciamiento social, presencialidad adaptada, protocolos para el retorno comenzaron a formar parte de nuestra vida cotidiana.

Las experiencias de intervención que relatamos en el artículo son de suma importancia para pensar las diversas finalidades que asumimos como profesionales formadores/as en el marco de esta nueva configuración de las universidades y posicionadas desde la movilización del conocimiento. En base a lo vivido durante estos años consideramos relevante continuar generando espacios de diálogos entre los/as académicos/as universitarios/as que permitan repensar las características que asumen las prácticas mixturadas de enseñanza y de investigación en la universidad, para potencializar las ventajas que nos brindan tanto las modalidades presenciales como las virtuales: reconocer las complejidades de los procesos de aprendizaje de los/as estudiantes en el marco de las culturas universitarias; analizar y diseñar estrategias de evaluación que habiliten al desarrollo de prácticas integradoras por parte de profesores/as y estudiantes; generar espacios de autoevaluación de las prácticas pedagógicas en el contexto universitario; colaborar con el enriquecimiento de los procesos formativos de los/as nuevos/as investigadores/as que transitan por la universidad, en pos de construir sociedades más inclusivas, integradas y comprometidas con el desarrollo social.

Las experiencias formativas que explicitamos se fueron “hilando” y constituyendo en redes de conocimientos, que colaboraron con el desarrollo de nuevos análisis sobre nuestras prácticas, mientras las estábamos vivenciando, es decir, estábamos siendo testigos y protagonistas al mismo tiempo, de un fenómeno que se presentaba como foráneo a la cotidianidad universitaria hasta entonces conocida. Frente a la “evaporación” de ciertas certezas que formaban parte de un repertorio de nuestras prácticas en la universidad, nos fuimos dando cuenta que la constitución de redes de trabajo posibilitó el desarrollo de algunas orientaciones que fueron delineando nuevos escenarios formativos que comenzaban a constituirse.

Los nuevos saberes desarrollados vinculados con estrategias pedagógicas desplegadas en contextos virtuales (relacionadas con el armado de materiales didácticos, con el manejo del tiempo en la virtualidad, entre lo sincrónico y lo asincrónico, el conocimiento de nuevas formas de comunicación, tanto con colegas como con estudiantes, recurriendo al uso de las redes sociales, por ejemplo) colaboraron con que, paulatinamente a medida que avanzaba el año 2020, volviéramos a sostenernos, en parte, en algunas certezas que actuaban como antorchas que iluminaban al menos el camino cercano.

Formamos parte de una de las regiones más desigual del mundo y en la universidad debemos hablar de desigualdades, hablar del ingreso, la permanencia y el egreso como uno de los grandes desafíos y la necesidad de que el currículum, las

propuestas formativas en sus aspectos didácticos y pedagógicos se actualicen, se adapten, se vinculen con la realidad. Esta tarea central que detenta la universidad respecto de la organización del conocimiento está seriamente cuestionada y necesita redireccionar el conocimiento y su movilización hacia el bien público y la participación ciudadana. Esta es nuestra gran oportunidad también. En este sentido, la calidad debe ser entendida en términos de su pertinente relación con las necesidades y demandas sociales. Pero para que ello no devenga en buenas intenciones o en abstracto es necesario incorporarlo a las diversas instancias de debate al interior de los cuerpos colegiados que gobiernan las universidades, y luego, a todos los claustros de tal modo que ese convencimiento luego se materialice en las modificaciones necesarias.

La pandemia vino a re colocar en el centro de la escena a la enseñanza que había ido perdiendo centralidad en la profesión académica frente a la investigación. La pandemia habilitó el debate, la discusión sobre la enseñanza, sentido y objeto de la pedagogía. Tal como afirma Maggio (2011) “La reinención de las prácticas de la enseñanza en la Universidad no es un proyecto sencillo que pueda ser encarado por docentes individuales. Requiere políticas y definiciones institucionales y un abordaje de la docencia como acción colectiva” (p. 216).

Como ya se dijo precedentemente, resulta imperiosa la reflexión y debate en torno a la revisión de la normativa existente en las universidades que no contempla en muchos casos esta flexibilidad necesaria. Los Sistemas Institucionales de Educación a Distancia (SiED) recientemente creados debieran ser revisados para que estas reconfiguraciones puedan ser incorporadas sin que necesariamente deban ser definidas como actividades de Educación a Distancia. En este sentido, los documentos del CIN proponen las formas combinadas o mixtas como aquellas que garanticen adecuadas condiciones de participación, inclusión, intercambio y actividad en entornos virtuales, encuentros sincrónicos que puedan ser equiparados a la educación presencial; estableciendo en el marco regulatorio los porcentajes de existencia de ambas modalidades, sin que ello afecte la acreditación de carreras ni el reconocimiento ministerial de los títulos. Esto implica repensar las políticas curriculares al interior de las universidades con criterios de avance hacia modalidades mixtas de cursado en las carreras de grado y posgrado; las definiciones acerca de los tramos y estrategias queda supeditado al principio de autonomía universitaria.

En torno a estos temas, debemos destacar la necesidad de que en el plano de las políticas educativas centrales existan acuerdos concretos entre la Comisión de Acreditación y Evaluación Universitaria (CONEAU), la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), la Dirección Nacional de Gestión Universitaria (DNGU) del Ministerio de Educación de la Nación y el CIN, de tal modo que las universidades trabajen sobre suelo firme en estas modificaciones tan necesarias. En tanto que la conectividad debe ser pensada como una política de inclusión y como lo que es, un

derecho de cuarta generación que acompaña el derecho supremo a la Educación Superior (López López y Samek, 2009).

## Notas

<sup>1</sup> Universidad Nacional de San Luis, Argentina. Doctora en Ciencias de la Educación, UBA. Magister en Sociedad e Instituciones (UNSL). Profesora y Licenciada en Cs de la Educación (UNSL). Docente investigadora de la Universidad Nacional de San Luis. Profesora adjunta responsable de Organización y Administración Escolar, FCH. Integrante del PROICO N° 4-1616 Cambios y tendencias en la Educación Superior: políticas, sujetos y prácticas. Miradas desde la educación y la filosofía, SECyT, FCH, UNSL. <http://orcid.org/0000-0003-0557-2860>

<sup>2</sup> Profesora Asociada Regular de la Facultad de Ciencias Humanas (FCH) de la Universidad Nacional de San Luis (UNSL). Investigadora especializada en temáticas de Educación Superior especialmente relacionadas con política universitaria, ciencia y tecnología, evaluación y acreditación universitaria. Integrante GT CLACSO “Ciencia Social Politizada”. Docente de grado y posgrado en distintas universidades de Argentina. Directora de Proyecto de Investigación Consolidado en la UNSL. [jaquelina.noriega74@gmail.com](mailto:jaquelina.noriega74@gmail.com)

<sup>3</sup> Ambas autoras nos desempeñamos como docentes en carreras vinculadas a la educación (Educación Inicial, Ciencias de la Educación y Educación Especial) y pertenecemos al Proyecto de Investigación Consolidado “Cambios y tendencias en la Educación Superior: políticas, sujetos y prácticas. Miradas desde la Educación y la Filosofía”, localizado en la Facultad de Ciencias Humanas e inserto en el sistema de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de San Luis.

<sup>4</sup> Castells, M. (1998). El poder de la identidad. Alianza, Madrid.

<sup>5</sup> Tales como: “Orientaciones y propuestas en el marco de los procesos de reconfiguración de las opciones pedagógicas (presenciales y a distancia)”. Documentos de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria (DNGU): Docus Nro. 5 “Consideraciones para el ciclo académico 2022 con retorno a la presencialidad plena. Lineamientos Nro. 1, entre otros.

## Referencias

Ardoino, J. (1987). La intervención: ¿imaginario del cambio o cambio del imaginario? En: *La intervención Institucional*. PyV.

Consejo Interuniversitario Nacional (CIN, 2022). Documento: Orientaciones y propuestas en el marco de los procesos de reconfiguración de las opciones pedagógicas (presencial y a distancia). -Escobar, Y. D. (2010). Interdisciplinariedad: Desafío para la Educación Superior y la Investigación. *Revista Luna Azul* N°, 31, pp. 156-169.

López López, P. y Samek, T. (2009). Inclusión digital: un nuevo derecho humano. *Educación y biblioteca*, (172), pp. 114-118.

[https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/119650/EB21\\_N172\\_P114118.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/119650/EB21_N172_P114118.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- López, L. (2012). La importancia de la interdisciplinariedad en la construcción del conocimiento desde la filosofía de la educación. En *Revista Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 13, 2pp. 367-377.
- Lucarelli, E. (2008). Asesoría pedagógica y cambio en la Universidad. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*. Vol. 12 (1), pp. 1-14. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev121ART7.pdf>
- Maggio, M. (2021). Enseñar en la universidad. Pandemia... y después. *Revista Integración y Conocimiento*, 10 (2), 203-217 <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/34097>
- Naidorf, J. y Alonso, M. (2018). La Movilización del Conocimiento en tres tiempos. *Revista Lusófona de Educación*, N° 39, pp. 81-95
- Noriega, J. (2022). Volver a habitar la Universidad. Apuntes para un regreso anunciado (¿esperado?). En: Noriega, J. y Godino, C.B. (comp.). Desafíos de la universidad argentina en tiempos de pandemia y pospandemia. NEU. San Luis, Argentina. <http://www.neu.unsl.edu.ar/wp-content/uploads/2022/09/Desaf%C3%ACos-de-la-Universidad.pdf>
- Noriega, J. y Naidorf, J. (2022). Las redes académicas como dispositivos colaborativos para la producción de conocimiento. En: Pérez-Postigo, G. et al (coord.). Investigación, desarrollo tecnológico e innovación en la educación universitaria. Octaedro. Barcelo. pp 109 - 117. <https://octaedro.com/wp-content/uploads/2022/07/9788419312556.pdf>
- Ozollo, F. y Naranjo, N. (6 de abril de 2020). Educación a distancia: pensar y actuar en clave de derechos vuelve a ser la cuestión. <https://www.mdzol.com/sociedad/2020/4/6/educaciondistancia-pensar-actuar-en-clave-de-derechosvuelve-ser-la-cuestion-71308.html>
- Ramos Torre, R. (1999). Red, identidad, espacio y tiempo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, (86), pp. 379-386. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/37618/1/Red,%20identidad,%20espacio%20y%20tiempo.pdf>
- Sánchez Martínez, E. (2022). ¿Qué universidad después de la pandemia? *Revista Integración y Conocimiento*. 1 (11), pp. 147-152 <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/36533>
- Schejter, V. (2006). ¿Qué es la intervención institucional? La psicología institucional como perspectiva de conocimiento. *Revista Tramas*, 25, pp. 259-265. <https://tramas.xoc.uam.mx/index.php/tramas/article/view/441>
- Steiman, J. (2021). Políticas Académicas en la universidad argentina: el escenario de la pospandemia. *Revista Integración y Conocimiento*, 10 (1), pp. 163-181. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/31965>
- Steiman, J. y Puig, R. (2022). DOCUS Nro. 5: Consideraciones para el ciclo académico 2022 con retorno a la presencialidad plena. Documentos de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria (DNGU) Documentos con colaboración del Equipo Técnico de la Secretaría Académica de UNICEN.