

# Universidad, pandemia y liderazgo

## Dra. Larisa Carrera

### Vicerrectora de la Universidad Nacional del Litoral-Argentina

#### Resumen

La pandemia del COVID-19 puso de manifiesto el papel de liderazgo de las autoridades universitarias que debían generar los consensos necesarios para la toma de decisiones en el marco de una situación de máxima incertidumbre. El diálogo democrático y participativo fue la clave para lograr estos acuerdos en aspectos cuyas consecuencias podían tener diferentes grados de impacto en el estudio, el trabajo o, en definitiva, en la vida de la comunidad académica. Pero, además, las universidades, como actores sociales clave, debían liderar procesos importantes para las propias comunidades a las que sirven y en las que están insertas. Con un profundo sentido de la misión social que deben cumplir, participaron en el apoyo a las acciones de los gobiernos locales, regionales y nacionales, poniendo a disposición todo su potencial, sus expertos, sus voluntarios, para hacer frente a las demandas urgentes que surgieron en el transcurso de las diferentes olas de contagio a lo largo de los dos años de pandemia.

**Palabras claves:** Liderazgo; Universidad; Pandemia.



#### Abstract

The COVID-19 pandemic highlighted the leadership role of university authorities who had to generate the necessary consensus for decision-making in the context of a situation of maximum uncertainty. Democratic and participative dialogue was the key to achieving these agreements on aspects whose consequences could have different degrees of impact on study, work or, ultimately, on the lives of academic community. But, in addition, universities, as social key actors, had to lead important processes for their own communities that they serve in which they are inserted. With a deep sense of the social mission they must fulfill, they participated in supporting the actions of local, regional and national governments, making available all their potential, their experts, their volunteers, to face urgent demands that arose during the course of the different waves of contagion throughout the two years of pandemic.

**Keywords:** Leadership; University; Pandemic.

## Artículo

En los dos últimos años, y con motivo de la pandemia por COVID-19, la sociedad tuvo que abordar problemas muy complejos. Las universidades no estuvieron exentas de ello y debieron afrontar situaciones de crisis y de tensión, incluso puertas para adentro. Las formas habituales de trabajo tanto para docentes como para administrativos y personal de apoyo, así como las formas de aprendizaje para los estudiantes, sufrieron cambios importantes que conllevaron la apertura de discusiones sobre aspectos trascendentes como teletrabajo, clases virtuales, exámenes en línea, suspensión de las prácticas preprofesionales, entre otras. Ante esa realidad, se requirió capacidad de liderazgo para lograr los consensos necesarios en la toma de decisiones importantes y una disposición franca al diálogo en una situación de completa incertidumbre y constantes reprogramaciones. (Díaz Canepa, 2016)

Las autoridades debieron conducir ese diálogo y lograr acuerdos no sólo para la toma de decisiones en aspectos que, previamente a la pandemia, tal vez no hubiéramos estado dispuestos a discutir en el ámbito universitario sino también para llevar adelante las decisiones de manera exitosa con el necesario acompañamiento de las comunidades educativas. Cada una de las decisiones tomadas podrían tener consecuencias más o menos importantes en el estudio, en el trabajo o, en definitiva, en la vida de los diferentes actores universitarios. **En una organización como la universidad, los cambios pueden brindar oportunidades para la renovación. Sin embargo, al interior de las organizaciones los cambios pueden ser resistidos por la propia tendencia organizacional a “mantener el statu quo” debido a la visualización de las consecuencias negativas por sobre las oportunidades de crecimiento.** (Díaz Canepa, 2016)

Es cierto que el liderazgo se pone en juego cuando un problema hace aparición, pero fundamentalmente, cuando estos problemas son complejos y requieren de un abordaje especial, cuando su solución está condicionada por la disponibilidad de expertos en el área y cuando la toma de decisiones operativas específicas debe estar en manos de gestores competentes con una mirada integral de la realidad y su impacto. (Samoilovich, 2020)

Durante la pandemia, y en numerosas ocasiones, las soluciones a los problemas que se fueron presentando en el ámbito universitario, dependieron de las decisiones de terceros que tal vez desconocían la realidad de las universidades. Por supuesto, había una situación sanitaria acuciante que demandaba acción y, por momentos, no dejaba vislumbrar el enorme impacto social, económico o educativo, entre otros impactos, que podía generar la pandemia y las medidas adoptadas para enfrentarla, como por ejemplo la citada suspensión por períodos prolongados de las actividades presenciales.

Sin embargo, es interesante señalar que las universidades, como actores sociales importantes, también debieron y deben aún hoy, llevar adelante roles de liderazgo en general para con las comunidades donde están insertas y a las cuales se deben. Con un profundo sentido de la misión social que éstas deben cumplir, debieron participar apoyando las acciones de los gobiernos locales, regionales y nacionales y poniendo a disposición toda su potencialidad, sus expertos, sus voluntarios, para hacer frente a demandas urgentes que fueron surgiendo en el decurso de las diferentes olas de contagio a lo largo de los dos años. (Samoilovich, 2020)

En términos generales, la universidad es un motor para el desarrollo de las regiones. La Universidad Nacional del Litoral, en lo particular, debió estar a la altura de las circunstancias y mantuvo sus puertas abiertas para sostener capacitaciones al personal de salud en el afrontamiento de la emergencia sanitaria por COVID-19 en su Centro de Simulación y Entrenamiento Interprofesional en Salud, para constituir postas para donación de sangre, para integrar los Comités de Emergencia consultivos para la toma de decisiones, para llevar adelante investigaciones en líneas prioritarias promovidas en el marco de la pandemia, para la organización de las actividades de voluntariado con estudiantes que pudieran colaborar en la organización y el sostenimiento de campañas de testeo, centros de asistencia telefónica a los ciudadanos, campañas de vacunación, entre otros. Es decir, la universidad debió no sólo asumir puertas adentro sus desafíos en momentos de gran incertidumbre sino también puertas hacia afuera trabajar para una sociedad que depositaba en ella su confianza.

En su libro *Confianza*, publicado en Alemania en 1968, Niklas Luhman refiere que “la confianza aumenta la tolerancia a la incertidumbre”. La confianza se necesita para asumir el

liderazgo, para que los grupos sociales puedan comportarse como si el futuro fuera cierto y no incierto, para aceptar el riesgo de depositar esa confianza en el otro. Y el rol de las universidades fue central en esta pandemia para multiplicar los recursos humanos que se pusieron a disposición de las personas abocadas a asistir y acompañar en una situación que desbordaba a los gobiernos, al sistema de salud y a sus propios equipos y, fundamentalmente, para colaborar en sostener la confianza necesaria para salir adelante. (Luhman, 1968)

Pero es cierto que, luego de dos largos años de decisiones difíciles, por momentos hizo aparición el cansancio en los ciudadanos. El cansancio que debilita la confianza en los líderes y genera, por momentos, situaciones de desconfianza. Decidir sobre el cierre de escuelas, de comercios, de empresas, para cuidar la salud de la población y evitar una catástrofe en países que veían jaqueados sus sistemas de salud por la súbita demanda de atención (aún en aquellos cuyos sistemas de salud podían haber sido hasta el momento, ejemplos de buenas prácticas y de buenas administraciones), provocó enormes consecuencias que empezaron a hacerse sentir. Consecuencias que veremos durante un tiempo importante. (Fanelli, 2020)

Adoptar medidas extremas como estas requirió de liderazgo y de un equipo indiscutible de representantes de la sociedad con suficiente confianza depositada en ellos por parte de los ciudadanos. Situación que no siempre se dio en todos los países, las regiones y las ciudades. En ese sentido, la adopción de decisiones equivocadas para los problemas a los que nos enfrentábamos ocasionó, por momentos, la profundización de los mismos o el surgimiento de consecuencias de enorme trascendencia para la vida de las personas. Simplemente, no es lo mismo liderazgo que ejercicio firme e inconsulto de la gestión o el gobierno. El liderazgo debe construirse democráticamente y de manera participativa. El liderazgo requiere ponerse en el lugar de los otros. (Samoilovich, 2020)

Los líderes deben procurar conseguir la participación de las comunidades en la búsqueda de las soluciones. En el caso de la universidad, esta situación debió tenerse en cuenta hacia adentro pero también hacia afuera si pensamos a la universidad como actor social trascendente e indiscutible. Puertas adentro, en universidades públicas de nuestro país como

es la nuestra, cada decisión se sometió a discusión y acuerdos con los representantes de los diferentes estamentos en los consejos académicos. Las decisiones se tomaron de manera colectiva y las voces de cada estamento fueron escuchadas en el marco de una institución que también debió innovar para poder sostener su vida democrática mediada por tecnología. (Grimaldi, 2018; Fanelli, 2020)

### **Conclusiones:**

Hoy, luego de tantos meses, es importante reconocer el papel que las universidades llevaron adelante en la pandemia y el enorme compromiso social demostrado para con los ciudadanos y las comunidades a las que pertenecen. La pandemia fortaleció la misión social de la universidad y su rol de líder social. Su papel clave en la pandemia, para construir y liderar procesos en contextos de máxima incertidumbre la constituyen en ejemplo de liderazgo democrático y participativo sea el lugar que sea donde está radicada.

### **Referencias bibliográficas:**

- 1 Díaz Canepa, C. (2016) Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas», *Laboreal* [Online], 12 (2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>
- 2 Grimaldo, H. (2018) El rol de la educación superior de cara a los desafíos sociales de América Latina y el Caribe. UNESCO (IESALC) y UNC. <http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/handle/123456789/2278>
- 3 Samoilovich, D. (2020) Liderazgo en tiempos del COVID-19: reflexiones de los dirigentes latinoamericanos de la educación superior. *International Higher Education*, 102. <http://ceppe.uc.cl/images/stories/recursos/ihe/Numeros/102/IHE102-16.pdf>
- 4 Fanelli, AM; Marquina, MM; Rabossi, M. (2020) Acción y reacción en época de pandemia: La universidad argentina ante la COVID-19. *Revista de Educación Superior en América Latina* 8 (12).
- 5 [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/109267/CONICET\\_Digital\\_Nro.947e5167-fdb0-4395-a8ce-dbbe0de57eea\\_A\\_pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/109267/CONICET_Digital_Nro.947e5167-fdb0-4395-a8ce-dbbe0de57eea_A_pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- 6 Luhmann, L. (1996). *Confianza*. Barcelona: *Anthropos*.