

Capítulo 12.

APRENDIZAJE Y BUENAS PRÁCTICAS SOBRE LA PANDEMIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN URUGUAY

Alejandra Capocasale

Karina Nossar

Consejo de Formación en Educación

Dora Sajevicius

María Inés Vázquez

Instituto de Formación Docente Elbio Fernández

Paola Marengo

Universidad Católica de Uruguay

Mariela Questa-Tortero

Andrea Tejera Techera

Universidad ORT Uruguay

Capítulo 12.

APRENDIZAJE Y BUENAS PRÁCTICAS SOBRE LA PANDEMIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN URUGUAY

Alejandra Capocasale

Karina Nossar

Consejo de Formación en Educación

Dora Sajevious

María Inés Vázquez

Instituto de Formación Docente Elbio Fernández

Paola Marengo

Universidad Católica de Uruguay

Mariela Questa-Tortero

Andrea Tejera Techera

Universidad ORT Uruguay

12.1. Introducción

Durante los años 2020 y 2021, ante la situación de emergencia sanitaria por la pandemia COVID-19, las instituciones de educación superior dan cuenta de un proceso de revisión y ajuste en los procesos educativos que constó de cuatro momentos o estadios en función del indicador confinamiento social. Un primer momento, que se inició el 13 de marzo de 2020 con un confinamiento social extremo, aunque no por ello obligatorio a nivel nacional. Un segundo momento, a partir del 1 de junio de 2020, con una gradual flexibilización del confinamiento social que se caracterizó por hacer referencia a una denominada “nueva normalidad”. El tercer momento se inicia en marzo de 2021, con un nuevo confinamiento social no obligatorio ni tan estricto como el inicial del año 2020. En la actualidad, a partir de julio de 2021, ya no hay confinamiento social alguno y se comienza a dar un proceso de apertura de las actividades sociales producto de una masiva vacunación de la población a partir de los 18 años a nivel nacional.

Es de suma relevancia tener claros estos cuatro momentos en el desarrollo de la gestión estatal de la situación de emergencia sanitaria nacional, puesto que alcanza a la gestión institucional y organizacional de los centros e instituciones de la Educación Superior universitaria y terciaria (pública y privada). Más allá de las normativas existentes, los procesos de contextualización de las gestiones institucionales fueron un signo nacional que marcó las organizaciones educativas de Educación Superior. Una contextualización signada por la autonomía en la gestión sobre la base del principio de respeto de los protocolos sanitarios establecidos por el gobierno nacional en función del asesoramiento por parte del Grupo Asesor Científico Honorario (GACH) -que terminó su actuación el 16 de junio de 2021- y en coordinación permanente con el Sistema Nacional de Emergencias (SINAE), así como con el Ministerio de Salud Pública. En este sentido, cabe presentar las características más sustantivas de las gestiones educativas en cada una de ellas.

Actualmente, en el Uruguay la Educación Superior cuenta con dos universidades públicas (Udelar y UTEC), cinco universidades privadas (UCU, ORT, UM, UDE y CLAEH), nueve Institutos Universitarios y 33 centros e institutos de Formación Docente terciaria que integran el Consejo de Formación en Educación (CFE) de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). Las formaciones universitarias y terciarias (públicas y privadas) coexisten como dos realidades socioeducativas que se complementan y que, a su vez, presentan sinergias académicas entre cuyas máximas manifestaciones se pueden mencionar los convenios marco para el desarrollo conjunto de las funciones de enseñanza, investigación y extensión.

Es el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Educación y Cultura, quien autoriza el funcionamiento de las instituciones universitarias privadas, reconoce el nivel universitario de carreras de grado y postgrado que se dicten, así como sus carreras terciarias no universitarias. También es quien reconoce las carreras terciarias dictadas por distintas instituciones terciarias públicas (MEC, 2021).

En 2020, ante el advenimiento de la pandemia por Covid-19, el Consejo Directivo Central de la Udelar adoptó una serie de resoluciones, definiendo en primer lugar la suspensión de las clases presenciales y migrando todos los cursos al formato virtual. Se sumaron en este esfuerzo la Comisión Sectorial de Enseñanza y el Programa de Respaldo al Aprendizaje (Progesa) en coordinación con el Rectorado de la Universidad de la República.

Por su parte, el Ministerio de Educación y Cultura, a través de su resolución N° 0359/020 estableció un conjunto de criterios orientadores tanto para la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) como para las instituciones terciarias privadas. Entre otras, se destaca la no obligatoriedad de la presencialidad en todas las instancias formativas.

A nivel privado, cada organización definió las estrategias a seguir sin perder de vista los protocolos sanitarios definidos por el Poder Ejecutivo y en particular por el Ministerio de Salud Pública.

12.2. Normas y orientaciones generales para los centros universitarios del país

Desde la irrupción de la COVID-19 en el territorio uruguayo, en marzo de 2020, el gobierno uruguayo se ha visto en la necesidad de regular el funcionamiento de los diversos sectores del país para preservar el cumplimiento de su misión y minimizar el impacto de la pandemia en todos los ámbitos.

El organismo encargado de establecer las normativas respecto al funcionamiento de la Educación Superior es el Ministerio de Educación y Cultura (MEC). Cabe mencionar que la Udelar fue generando normativa al respecto de forma contextualizada para sus facultades e institutos en todo el país. Asimismo, desde la ANEP-CODICEN, y específicamente CFE, estableció normativa relativa al funcionamiento y organización de los centros e institutos de Formación Docente terciaria que también es parte de la Educación Superior nacional.

Este proceso normativo resultante de la atención de la emergencia sanitaria por pandemia COVID-19 fue resultado de constantes diagnósticos situacionales, situados en territorio y de acuerdo al contexto. Por lo tanto, la norma no fue construida de forma universal sino contextualizada y con un enfoque transversal y longitudinal que cronológicamente fue adaptándose a cada momento o estadio del proceso de pandemia COVID-19. Las gestiones respectivas institucionales y organizacionales adecuaron las normas de referencia en función de las realidades particulares de cada región, departamento, ciudad, localidad e inclusive centro o institución. Esto redundó en un fortalecimiento de la norma *in situ* pues no solo se dio comunicación y cumplimiento a esta, sino a una gestión que fue promoviendo y fortaleciendo las comunidades educativas de Educación

Superior en su carácter dialógico para la toma de decisiones democráticas y participativas. La convicción de que la norma tiene que ser comprendida y compartida por los sujetos para su cumplimiento fue lo que signó la gestión educativa en este contexto de pandemia durante los años 2020 y 2021.

A continuación, se lista una serie de normativas de los distintos organismos responsables de la Educación Superior, la que no pretende ser exhaustiva. La intención es dar cuenta del proceso cumplido.

- Decreto N° 93/020 de Presidencia de la República (13/03/2020) que declara la emergencia sanitaria nacional.
- Acta 10. Resolución 2 del CFE (10/04/2020). Se establece que la enseñanza para el primer semestre del ciclo escolar 2020 de todas las carreras se realizará en la modalidad semipresencial a través la plataforma *Schoology* de CREA del plan CEIBAL del Distrito CFE y con las formas de presencialidad posibles.
- Propuestas de CFE (28-30/04/2020) acerca de la implementación del componente Práctica Docente en las carreras ante la emergencia sanitaria por COVID 19.
- Documento de CFE (21/07/2020) "Orientaciones para la Didáctica-Práctica de Magisterio, Profesorado, Maestros y Profesores, Técnicos, y Maestros de Primera Infancia, y Prácticas de Educación Social, en el Segundo Semestre" (CFE, 2020).
- Resolución del MEC 0359/020 (07/05/2020) refiere a la admisión condicional a carreras.
- Resolución del MEC 0437/020 (08/06/2020). "Protocolo-Guía de prevención y protección frente a la propagación del CORONAVIRUS SARS CoV2, causante de la enfermedad COVID-19" para el retorno parcial de algunas actividades educativas de nivel universitario.
- Decreto N° 195/020 de Presidencia de la República (15/07/2020). Adecuación de la normativa vigente a partir de la evaluación de las medidas adoptadas y la evolución de la pandemia que motivó la declaración de emergencia sanitaria nacional.
- Nota de MEC (03/08/2020). Actualización sobre las actividades presenciales autorizadas (únicamente "las actividades prácticas de laboratorios que no admiten una realización remota, actividades de extensión, consultorios, así como la organización de actividades puntuales como exámenes, evaluaciones, reuniones de consejos participativos, concursos o similares").
- CODICEN de la ANEP (18/02/2021). "Plan de inicio de cursos 2021" (ANEP-CODICEN, 2021c).
- Nota de MEC (19/03/2021). Exhortación a que las actividades presenciales sean las mínimas, en estricto cumplimiento del protocolo sanitario, sin obligación de asistir y únicamente priorizando aquellas cuya ejecución requiera ineludiblemente la presencialidad.
- Resolución 1660/021 del CODICEN de la ANEP (28/07/2021). "Protocolo de aplicación para actividades presenciales de estudiantes en centros educativos públicos y centros habilitados o autorizados en el marco de la pandemia Covid 19 durante el año lectivo 2021" (ANEP-CODICEN, 2021).
- UdelaR (07/2021). "Guía para para el funcionamiento universitario" (UdelaR, 2021b). Es una guía con distintos escenarios epidemiológicos a nivel país.

- Udelar (08/10/2021). Comunicados desde el N° 32 que refieren a la presencialidad en las distintas sedes a partir del 16 de julio. Esta información se actualiza semanalmente para el nivel de alerta sobre la marcha de la pandemia con base en el índice P7.

12.3. Actuaciones sobre el desarrollo de la enseñanza

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (UDELAR)

Desde el año 2000, la Universidad de la República (Udelar), lleva adelante avances y experiencias asociadas con la integración de las tecnologías, la comunicación y la información. En 2008 se crean los denominados Entornos virtuales de Aprendizaje (EVA) cuyas plataformas se desarrollan sobre Moodle. Si bien al momento de instalarse la pandemia en Uruguay en la Udelar ya venían funcionando estas plataformas, fue a partir de marzo de 2020 que se activa un “plan de contingencia” elaborado por el Departamento Técnico Académico (DATA) y el Programa de Entornos Virtuales de Aprendizaje (ProEVA), integrando por cuatro prioridades: (i) enseñanza y aprendizaje en línea en condiciones de emergencia; (ii) rediseño de la enseñanza y el aprendizaje en línea; (iii) adecuación de los sistemas informáticos ante el incremento la demanda y (iv) estrategias de colaboración.

Posteriormente, fueron instrumentados una serie de apoyos específicos, dirigidos tanto a docentes como estudiantes, así como también para el personal administrativo. Así, por ejemplo, el equipo ProEVA junto con el Programa de Alfabetización Digital de la Agencia de Gobierno Electrónico y la Sociedad de la Información y del Conocimiento, (AGESIC), vienen trabajando en la alfabetización digital y el acceso a materiales de estudio a través de recursos como Timbó o Biblos.

También se avanzó en otros criterios como los de evaluación. En tal sentido, se especificaron estrategias diferenciales cuando se trabajaba con grupos reducidos, proponiendo utilizar evaluaciones continuas y personales. En cuanto a grupos masivos, las propuestas se orientan a evaluaciones en línea, de respuesta corta y reflexiva, ejercicios o resolución de problemas.

En el marco de la inclusión digital y de acceso a la información y a partir de la propuesta de Extensión Universitaria, se diseñaron proyectos que convocaron a estudiantes, docentes y egresados de la Universidad desde el comienzo de la emergencia sanitaria. Los productos de estos proyectos se han materializado en recursos audiovisuales en lenguaje de señas y gráficos de lectura fácil. “Las acciones realizadas por el Grupo parten desde el entendido que la población en situación de discapacidad (especialmente personas en situación de discapacidad intelectual), personas sordas, adultos mayores y migrantes, entre otros, ven restringido el ejercicio de su derecho al acceso a la comunicación e información”.

Se ha trabajado en el ObservaTIC con el Centro Interdisciplinario de Envejecimiento de la Universidad de la República.

En cuanto al CFE, quedó en evidencia un fuerte proceso de fortalecimiento de los apoyos a cada uno de los actores institucionales: estudiantes, docentes, funcionarios de gestión. En este sentido, cabe hacer énfasis en algunos dispositivos institucionales creados especialmente para este contexto de emergencia sanitaria y en otros casos, el fortalecimiento de los ya existentes:

- La Unidad Académica de Tecnología Educativa compartió con la comunidad docente un KIT con tutoriales y consejos básicos sobre Educación a Distancia (EaD) con el fin de brindar apoyo a estudiantes y docentes ante la declaración de emergencia sanitaria por coronavirus COVID-19. Esto fue de la mano de recomendaciones para la gestión de aulas virtuales y sitios web de CFE en trabajo coordinado con las Direcciones de centros e instituciones.

- Elaboración de un documento difundido en todos centros e institutos de CFE “Orientaciones y recomendaciones sobre EaD para Docentes Orientadores en Tecnología Educativa” (22/04/2020).
(http://www.cfe.edu.uy/images/stories/pdfs/noticias_ultima_hora/coronavirus_2020/Orientaciones_y_recomendaciones_EaD_abril_2020_semestre_virtual.pdf)
- Se fortaleció el RIdAA-CFE en tanto un único sitio que reúne el conjunto de las publicaciones del CFE. Este repositorio y las bibliotecas virtuales continuaron funcionando de forma continua durante la pandemia, lo que posibilitó que no se detuviera el desarrollo de la comunidad académica en las funciones de enseñanza, investigación y extensión.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL URUGUAY (UTEC)

En la Universidad Tecnológica del Uruguay, como en otras instituciones terciarias, se elaboró un “Protocolo de Prevención y Actuación Covid-19”, el cual recoge las medidas de prevención sanitarias previstas a nivel nacional. Estas medidas fueron ajustadas durante 2021 cuando se volvió a la presencialidad, a partir del mes de agosto. Entre otros aspectos, han permanecido vigentes: el mantenimiento de la distancia personal de 1,5 metros, los aforos correspondientes a los distintos espacios, el uso permanente de tapabocas dentro de los edificios de la universidad, el lavado frecuente de manos, la disposición de recipientes con alcohol en gel en todos los espacios y registro sistemático de todas las personas que ingresan diariamente a la institución.

Atendiendo a la diversidad de las ofertas educativas que ofrece UTEC en las distintas regiones del territorio, se delegó a los Coordinadores de carrera la responsabilidad de definir en cada caso las condiciones académicas adecuadas para llevar adelante las propuestas formativas, sin perder de vista los protocolos sanitarios definidos a nivel nacional.

CONSEJO DE FORMACIÓN EN EDUCACIÓN

El 17 de marzo de 2020, el Consejo Directivo Central (CODICEN) de la ANEP dispone por Resolución habilitar el trabajo pedagógico-didáctico de directores, docentes, estudiantes y familias a través de la plataforma *Schoology* CREA de Ceibal como manera de dar continuidad al año lectivo más allá de la emergencia sanitaria por pandemia COVID-19 (ANEP-CODICEN, 2020a). Esta resolución signó todas las actuaciones sobre la organización institucional y de vínculos con el entorno de los centros e institutos de Educación Superior del CFE de la ANEP. Se activó el acceso directo de esta plataforma desde la página de la ANEP (<http://www.anep.edu.uy/>). Simultáneamente, se dieron a conocer protocolos de prevención y actuación frente a posibles casos presentes de la enfermedad respiratoria por coronavirus (<https://www.anep.edu.uy/15-d-covid19-comunicados/protocolo-acci-n-para-casos-positivos-covid-19-entre-funcionarios-anep>).

Esta modalidad de gestión macro-institucional y organizacional alcanzó a cada uno de los subsistemas que forman parte de la ANEP, y por lo tanto también al CFE. Cada momento de toma de decisiones por parte de las autoridades de la ANEP supuso la elaboración y presentación de normativa específica para esa instancia de forma contextualizada y territorializada. Ejemplo de esto fue el reintegro a centros educativos a partir del 1 de junio de 2020 y el documento oficial *Protocolo de aplicación para el reintegro de estudiantes a centros educativos* (ANEP-CODICEN, 2020b).

Cabe señalar, que el CFE ha ido generando su propia normativa para los centros e institutos de Educación Superior en coordinación y ajustándose a derecho de lo establecido por el CODICEN-ANEP. En este sentido, se han ido elaborando pautas de funcionamiento institucional que implican a los docentes, estudiantes y funcionarios de gestión. Entre los documentos de mayor relevancia, se puede mencionar "Orientaciones para la Didáctica-Práctica de Magisterio, Profesorado, Maestros

y Profesores Técnicos y Maestros de Primera Infancia, y Prácticas de Educación Social, en el segundo semestre" (del año 2020) (CFE, 2020). En este documento se establece como objetivo principal que: "Esta situación demanda repensar los escenarios de formación, combinando la presencialidad con la virtualidad para asegurar el acceso y la continuidad educativa de los estudiantes" (CFE, 2020, p. 1).

Este *modus operandi* en la gestión institucional y organizacional fue la característica del sistema nacional de educación pública en los años 2020-2021 en contexto de pandemia por COVID-19. Es decir, que más allá de la toma de decisiones centralizadas por parte del órgano decisor principal (ANEP-CODICEN), cada subsistema, y en este caso el responsable de la Formación Docente de la Educación Superior nacional, a través del Consejo de referencia (CFE) de forma contextualizada, territorializada, local y por lo tanto descentralizada fue tomando decisiones para cada realidad socioeducativa institucional y organizacional. La naturaleza de este proceso de toma de decisiones se complementó con una confianza otorgada e instalada por parte de este Consejo en los gestores Directores de los centros e instituciones educativas. Estos diagnosticaron, evaluaron y llevaron adelante una serie de toma de decisiones de la gestión administrativa y pedagógico-didáctica que fue atendiendo los escenarios emergentes locales. Lo centralizado-descentralizado, la coordinación interinstitucional, la comunicación permanente entre los distintos actores sociales de los centros e institutos de CFE entre sí y con las autoridades posibilitó la continuidad de los cursos a pesar de la pandemia. El libre acceso a la plataforma *Schoology*, específicamente de CREA CFE, habilitó el trabajo pedagógico en modalidad virtual. Este hecho educativo fue lo que signó estos dos años de cursada de la Formación Docente en CFE.

UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO (UM)

Desde marzo del 2020, la UM pasó a funcionar en formato 100% online. Los distintos sectores de la universidad se sumaron y coordinaron acciones con el propósito de afrontar el nuevo desafío. El Departamento de Soporte y Sistemas lideró el traslado del formato presencial a digital. También ofreció apoyo técnico a docentes, estudiantes y personal auxiliar de la universidad. Se elaboraron y pusieron a disposición diferentes materiales y talleres a modo de apoyos. Así, por ejemplo, talleres sobre "Buenas prácticas en enseñanza online"; capacitaciones para operar la plataforma Microsoft Teams; "Planificación y evaluación de cursos universitarios"; materiales como la "Guía con diferentes instrumentos de evaluación para trabajar a distancia".

Por su parte, la Facultad de Humanidades y Educación realizó *webinars* semanales sobre aprendizajes a través de las tecnologías y sobre gestión emocional. La Facultad de Comunicación aportó al análisis de las comunicaciones en crisis aplicada a la pandemia.

También desde el staff docente se publicaron distintas investigaciones abordando estas temáticas (Aprendizaje transformacional; Ambientes híbridos de Aprendizaje; Formación mediada por tecnologías multimedia".

Desde el Centro de Ciencias Biomédicas se ofrecieron charlas y conferencias abiertas dirigidas al personal de la salud. La Facultad de Ciencias Empresariales y Economía, también realizó ciclos de Seminarios abordando temáticas como las asociadas con la "Gestión del riesgo", "Cómo mitigar el impacto económico" o "Posibles vías para transformar las MIPYMES".

También se sumaron esfuerzos para atender otras necesidades sociales, como la recolección de alimentos en coordinación con otras entidades como el Movimiento Scout del Uruguay, Atatea o el Programa Sembrando.

UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA (UDE)

La universidad de la Empresa, con veintiún años de historia, ha desarrollado su campus virtual para dictar el 100% de sus carreras en línea, en vivo, potenciando el aprendizaje en la virtualidad con recursos multimodales y profesores universitarios internacionales. Se combinó lo sincrónico a través de plataformas como zoom y lo asincrónico con la moodle de la universidad.

Según se detalla en su página web: “UDE ofrece, a través del Campus Virtual, un espacio moderno de acceso al conocimiento, con las últimas tecnologías que mejoran la visualización y con metodologías que motivan el aprendizaje”. El Campus Virtual diseñado se caracteriza por un “ambiente de fácil uso” complementa modalidades en línea con aquellas que son mixtas. Dentro de su ecosistema digital, posee una unidad de emprendimientos donde se trabaja en varios aspectos para asesorar a sus estudiantes, validar ideas de negocios, desarrollar tales como el Programa Capital Semilla de ANDE o ANII, acelerar empresas, diseñar programas transversales de fomento de la cultura emprendedora, mentorar ecosistemas empresariales, sensibilizar sobre la aplicación de lo aprendido en el aula al mundo real y generar alianzas a nivel nacional e internacional.

UNIVERSIDAD ORT DEL URUGUAY

En la Universidad ORT Uruguay, la suspensión de clases presenciales por la declaración de emergencia sanitaria, se transformó rápidamente de un problema a una oportunidad. Si bien es cierto que se necesitó una semana de preparación para comenzar las clases mediadas por las tecnologías en todas las carreras de la Universidad, también es justo afirmar que, a nivel de la organización, se contaba con un andamiaje importante para sostener procesos de enseñanza remota y poder transitar desde una fase de respuesta reactiva a una planificación sustentable de la enseñanza en entornos virtuales. Tanto es así que, en el transcurso del segundo semestre de 2021, aún con la habilitación del retorno a algunas instancias presenciales en la educación superior, el grueso de la actividad educativa sigue transcurriendo en modalidad semipresencial, por el apalancamiento digital logrado durante los semestres previos.

Como se desarrollará más adelante (ver apartado de “experiencias”), el proceso se transitó en etapas de profundización y perfeccionamiento que implicaron diferentes aproximaciones a las tecnologías como a la pedagogía mediada por la inmersión digital. Cabe destacar que, para acompañar este proceso, un equipo de investigadores monitoreó el diseño, la puesta en marcha y los resultados de las estrategias pedagógicas implementadas, de manera de hacer ajustes y mejoras sobre la marcha y aprender de los procesos implementados, brindando información a otros grupos e instituciones, fuera de la Universidad, mediante participación en eventos y socialización de las prácticas desarrolladas en foros y espacios académicos, tanto dentro como fuera del país.

En este sentido, desde el Centro de Actualización para la Enseñanza Superior (CAES), se buscó establecer contacto con otras universidades y programas de apoyo a docentes de educación superior, recopilando experiencias, estrategias y nuevos diseños instruccionales adaptables al entorno de nuestro país. Es en el contexto de este trabajo, que se renuevan los contenidos de la página web del CAES y se la difunde en diversos medios, quedando disponible para su consulta por parte de cualquier docente, sea de la Universidad o no.

Otra estrategia de gran importancia, que complementó el trabajo con los docentes para la actualización en el uso sostenido de herramientas digitales, fue el trabajo con los estudiantes. Se generaron recursos nuevos por parte de las cátedras, para todas las asignaturas de las distintas facultades, atendiendo a criterios de accesibilidad tanto digital como pedagógica. Esta adaptación de los recursos a la nueva realidad marcada por la emergencia sanitaria, tuvo como resultados en los monitoreos de implementación de los nuevos diseños pedagógicos, altos niveles de

satisfacción de los estudiantes con la propuesta didáctica, elevadas tasas de seguimiento de los cursos y una mejora en la comunicación asincrónica con los docentes, recalándose en los sondeos la mayor accesibilidad de los profesores fuera de los horarios de clases, en contraste con la presencialidad.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY (UCU)

La Universidad Católica de Uruguay, a una semana del comienzo de la pandemia en nuestro país, logró que 7000 estudiantes pudiesen estar conectados con 900 docentes y que el 84% de los cursos estuvieran disponibles en línea. Fue un gran logro de gestión, trabajo colaborativo, planificación y visión.

El clima de trabajo fue clave y el sentido de pertenencia y colaboración de cada uno de los actores fue la clave del éxito. Como comunidad educativa declaran que los unió y empoderó. Los distintos equipos trabajaron en conjunto: directivos, docentes, Comunicación Institucional, Asuntos Estudiantiles, Sistemas, Bedelía, Biblioteca, tesorería, Soporte a usuarios, Audiovisuales Ignis. El mantener un equilibrio criterioso entre la flexibilidad que se requiere ante la emergencia y el mantenimiento de las normas, permitió tener un sistema ordenado y estable. Esta experiencia les brindó la oportunidad de pensar nuevas propuestas y formas de ofrecer servicios de docencia.

Los principios y que enmarcaron toda la gestión académica fueron organizados en tres ejes que aseguraron: 1. las condiciones tecnológicas; 2. las condiciones académico-administrativas; y 3. las condiciones de docencia en línea.

Para el eje de trabajo 1 de las condiciones tecnológicas, fue necesario unificar dos plataformas Moodle y Zoom. Se ampliaron las licencias de zoom de 20 a 1250 licencias. Fue necesario ampliar la red de soporte a través de su correo y a través de la línea telefónica con interno para estudiantes e interno para docentes, que atendieron todas las consultas técnicas de usuarios, casillas, webasignatura, zoom, entre otras.

Para el eje 2, en referencia a las condiciones académico-administrativas, estratégicamente se mantuvo el encuadre del horario, mapear los distintos cursos y sus profesores, implementando sistema de monitoreo. Asuntos Estudiantiles prestó apoyo a los estudiantes con dificultades (de estudio, emocional o con carencias de equipos personales para las clases en línea). También elaboró *tips* para estudiar en casa. Tesorería atendió las dificultades de pago con diferentes alternativas acordadas por el Consejo Directivo.

El trabajo en conjunto y apoyo de los delegados estudiantiles fue clave. Se mantuvieron reuniones periódicas por zoom para conocer cómo estaban viviendo esta experiencia los estudiantes, anticipar problemas, poder dar lineamientos, e integrar a los estudiantes de primer año que casi no habían tenido contacto con la UCU.

Para el eje 3, en cuanto a las condiciones de docencia en línea, se organizó apoyo didáctico remoto, se abrieron distintos canales de comunicación y se produjeron recursos específicos. Se realizó la inmersión masiva en uso didáctico de zoom. Se dieron directivas claras como la puntualidad de inicio y de finalización de la clase, para brindarles a los estudiantes diez minutos de descanso.

Se diseñó en la web asignatura el "ABC Docencia 100% a distancia", a la que por defecto todos los docentes de UCU acceden, en el que cuenta con una gran variedad de tutoriales, videos, y otros recursos para la docencia en línea que se actualizan en forma permanente. Se generó una red de apoyo didáctico a través del correo que atendió de lunes a domingo todas las consultas pedagógicas y didácticas de los docentes, para poder mejorar la calidad en aspectos como planificación, prácticas y evaluación.

12.4. Actuaciones sobre la organización institucional

Resulta relevante presentar que el Portal de la Udelar dialogó con docentes universitarios sobre las experiencias, los aspectos positivos y negativos del proceso por el cual tuvieron que adaptarse al cambio de la enseñanza presencial a una nueva modalidad virtual. Entre los aportes más sustantivos se pueden señalar los apoyos de infraestructura para la virtualidad. En este sentido, la Udelar brindó equipos a los docentes para el teletrabajo y realizó una gran inversión a nivel central para la compra de licencias de Zoom como soporte para las clases por videoconferencias. Este apoyo material se vio fortalecido por un apoyo vinculado a la gestión humana que implicó a todos los actores institucionales: estudiantes, docentes, y personal técnico administrativo. En cada caso, no solo la atención fue de forma centralizada sino descentralizada en las sedes de todo el país.

Todo lo mencionado, sobre la base de la pre-existencia con más de diez años de funcionamiento del Entorno Virtual de Enseñanza y Aprendizaje (EVA) en todo el país y del Programa de Desarrollo Pedagógico Docente que desde el año 2016 apoya iniciativas de formación continua pedagógico-didáctica a los docentes. A su vez, en cuanto a los apoyos a los estudiantes el Programa de Respaldo al Aprendizaje (Progres) y Bienestar Universitarios mantuvieron y fortalecieron sus acciones para atender las distintas dificultades que presentaron los estudiantes de Udelar que podían redundar en desvinculación educativa.

Todas estas acciones conjuntas se vieron potenciadas por seminarios virtuales, como por ejemplo “Pandemia y trabajo a distancia” organizados por el Prorectorado de Gestión y la Dirección General de Personal de Udelar y “A un año de la pandemia: perspectivas y desafíos pendientes” de Udelar, entre otros. Asimismo, la Udelar presentó a la sociedad uruguaya cada uno de sus avances y desarrollo en las investigaciones relativas a la pandemia COVID-19. Este proceso de gestión de conocimiento tuvo como pilares las funciones universitarias que se pusieron al servicio de las necesidades sociales. Queda en evidencia, que la pandemia no solo fue considerada de puertas adentro de la Udelar sino que la función de extensión universitaria tuvo una fuerte incidencia en la sociedad uruguaya para el diálogo abierto entre todos.

En el caso de la Universidad ORT Uruguay, todas las actividades reseñadas más arriba se acompañaron de modificaciones en la estructura y los procesos organizacionales. En la mayoría de las instituciones surgió la necesidad de fortalecer las áreas y equipos vinculados con lo tecnológico. Las modificaciones en las estrategias de enseñanza no serían posibles sin la oportuna intervención a nivel de la organización institucional.

12.5. Actuaciones sobre los vínculos con el entorno

El CFE ha continuado desarrollando sus Programas de apoyo a la enseñanza, investigación y extensión más allá de la emergencia sanitaria, a saber:

- El “Programa de Apoyo al Desarrollo de la Investigación en Educación” (PRADINE) –creado por Resolución 29, Acta 28 del CFE del 18/03/2018 llevó adelante su “Plan de Acción 2020” (Acta 11, Resolución 19 del CFE del 21/04/2020) (http://www.cfe.edu.uy/images/stories/pdfs/investigacion/2020/Plan_de_acci%C3%B3n_PRADINE_2020.pdf) Específicamente, cabe señalar que la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y el CFE apoyan proyectos de enmarcados en las siguientes líneas de investigación: Didáctica- Práctica en la Profesión de Educadores, Educación y Aprendizaje Permanente y Educación y Multimodalidad. En este año 2021 se abrió la quinta convocatoria.
- El “Programa de apoyo a la extensión- ENHEBRO” (Acta 8, Resolución 23 del CFE del 24 de marzo de 2020) tuvo una convocatoria Fondo CFE para la financiación de proyectos de

extensión Programa Enhebro 1era cohorte 2021-2022.
http://www.cfe.edu.uy/images/stories/pdfs/extension/acta8_res23_enhebro.pdf

- El “Programa de Apoyo al Desarrollo de la Enseñanza Universitaria: PRADEU” (creado por Acta 3, Resolución 5 del CFE del 10/02/2021) que tiene como finalidad “nuclear y diseñar las líneas estratégicas, así como un plan de acción que asegure una enseñanza de nivel universitario en todos los Institutos/Centros dependientes del CFE. Asimismo, debe estrechar vínculos con otras instituciones nacionales y extranjeras, integrar redes de universidades y de producción de conocimiento. Estas redes permitirán al CFE ofrecer y recibir, de manera de mantenerse abierto y disponible para reflexionar sobre distintas innovaciones, debidamente argumentadas” (<http://www.cfe.edu.uy/index.php/component/content/article/8-comisiones/4267-programa-de-apoyo-al-desarrollo-de-la-ensenanza-universitaria-pradeu>).

Cabe destacar como noticia de relevancia que da cuenta del continuo trabajo del CFE por la interinstitucionalidad en el desarrollo y fortalecimiento de las funciones de enseñanza, investigación, extensión y también de gestión la instalación “de la primera de las Sub-Comisiones Mixtas Regionales que se han planificado, en el marco de la Comisión Mixta integrada por la ANEP - Udelar – UTEC. En este caso se instaló en octubre de 2021 la Sub-Comisión Mixta Región Noreste, en el Polo de Educación Superior de Rivera, donde están ubicados el edificio de la Residencia Estudiantil del Centro Regional de Profesores (CERP) del Norte del Consejo de Formación en Educación (CFE), el Polo Educativo Tecnológico “Ing. Mauricio Paiva Olivera” de la Dirección General de Educación Técnico Profesional (DGETP - UTU), el Centro Universitario Regional (CENUR) de Rivera de la Universidad de la República (Udelar) y el Instituto Tecnológico Regional Norte (ITR) de la Universidad Tecnológica de Uruguay (UTEC). Queda en evidencia que la pandemia no ha detenido el desarrollo de las funciones universitarias de forma coordinada, articulada y comprometida con la formación de grado y de posgrado.

Del mismo modo, las Universidades desarrollaron estrategias de extensión para apoyar proactivamente las estrategias llevadas adelante por el Estado para el abordaje de la situación de pandemia.

Investigadores de prácticamente todas las Universidades formaron parte del Grupo Asesor Consultivo Honorario que asesoraba al gobierno en materia de estrategias para afrontar la COVID-19 y sus diversas manifestaciones.

En muchos casos, existieron iniciativas de apoyo social. A modo de ejemplo, en la Universidad ORT Uruguay, en articulación con el Hospital Británico y con el auspicio del Ministerio de Educación y Cultura y el Ministerio de Salud Público, se desarrolló un videojuego educativo (<https://fcd.ort.edu.uy/novedades/monstruos-vs-virus-videojuego-que-busca-ganarle-al-covid-111728>) que buscó fortalecer los hábitos de prevención a nivel de estudiantes de educación primaria.

Asimismo, se desarrollaron nuevas estrategias de comunicación con los diversos estamentos que integran la vida institucional.

12.6. Algunas experiencias de interés

La experiencia de la Universidad ORT Uruguay con la enseñanza remota de emergencia, y más allá

Cuando la emergencia sanitaria se decretó en el país el 13 de marzo de 2020, las clases de la Universidad no habían comenzado. En respuesta a la crisis, se actuó rápidamente para generar un andamiaje que posibilitara la continuidad de la enseñanza en todas las carreras ofrecidas. En este sentido, una primera medida fue trabajar en una estrategia clara: el apoyo a los docentes para el

uso masivo de herramientas digitales y el cambio del modelo educativo hacia escenarios de enseñanza combinados, flexibles y expandidos.

La estrategia se puede analizar en diferentes fases de implementación. Una primera fase corresponde al concepto enseñanza remota de emergencia, ampliamente utilizado en el primer año de la crisis a nivel mundial y por gran cantidad de sistemas educativos (Bond et al., 2020). En una primera etapa que corresponde al primer semestre de 2020, se procuraron licencias para el uso de sistemas de videoconferencias (Zoom y Teams), que habilitaran el retorno a clases sincrónicas y seguras desde el punto de vista sanitario. Asimismo, aprovechando la plataforma educativa ya utilizada por la Universidad (Moodle), se dispusieron espacios de formación auto-administrados para docentes y talleres para la familiarización con dinámicas propias de los cursos mediados por las tecnologías.

Más allá de las acciones de formación tradicionales para docentes, ya establecidas por el Centro de Actualización para la Enseñanza Superior previo a la pandemia, se diseñaron talleres específicos para trabajar la planificación didáctica de los cursos en línea, dinámicas propias de la enseñanza mediada por las tecnologías y la evaluación en escenarios digitales. A instancias del CAES, se trabajó para generar contenidos y orientaciones que estuviesen disponibles en línea para cualquier docente, de la Universidad o no, a partir de investigaciones, tendencias, casos y ejemplos de usos de las tecnologías con fines pedagógicos y en pandemia.

En esta primera fase también se conformó un grupo especial de trabajo, experto en tecnologías educativas, para dar apoyo a los docentes de la Universidad en el uso de herramientas digitales, y para monitorear los diferentes espacios de interacción mediados por las tecnologías con los estudiantes. Este grupo se sumó a colaborar con los que ya estaban operativos en la Universidad previamente: los equipos de gestión y coordinación, y los especialistas en herramientas digitales que sostienen el funcionamiento de los sistemas informáticos institucionales y atienden a la seguridad.

Sin embargo, esta primera etapa se dedicó solo a brindar apoyo a los docentes de la Universidad, sino también a sus estudiantes. En este sentido, en gran parte de los cursos prácticos, se facilitaron materiales de trabajo como cámaras, kits de robótica, y dispositivos específicos que tradicionalmente se utilizaban dentro de las aulas. De manera generalizada, pero a la vez personalizada, se desarrollaron estrategias de acompañamiento a los estudiantes para evitar la posible desvinculación, creando canales directos de comunicación con docentes, coordinadores, bibliotecarios y otros miembros de la comunidad educativa.

Una vez consolidada esta primera etapa y al promediar el primer semestre de 2020, se comenzó a trabajar en la implementación de herramientas digitales que posibilitaran la enseñanza híbrida y la flexibilidad de las clases, vislumbrando lo que en el país significó una meseta en los casos de COVID-19 y la reapertura gradual de los centros educativos. Si bien en el segundo semestre de 2020 el país se encontraba en una situación sanitaria estable y la educación obligatoria volvió a ser presencial, las universidades optaron por seguir en el formato de clases en línea para la mayoría de los cursos. En el caso de la Universidad ORT Uruguay, se estableció una máxima "las clases serán tan presenciales como sea posible y tan digitales como sea necesario" (@UniversidadORT, 2020), priorizando la presencialidad de los estudiantes cursando sus primeros semestres, las materias prácticas y de laboratorio, sin desatender los protocolos sanitarios y los aforos establecidos por las autoridades sanitarias.

A partir de esta nueva situación y dejando atrás la enseñanza remota de emergencia para pasar a un modelo flexible y adaptativo, la Universidad introdujo cambios importantes e innovadores en el contexto del país, asociados al uso de dos herramientas digitales de avanzada: la tecnología Hyflex® y Panopto (para clases sincrónicas combinadas entre lo presencial y lo mediado por la tecnología, y para la creación de videos para la enseñanza con indexación y subtítulos, respectivamente). Estas

herramientas, que comenzaron a utilizarse de manera experimental en el segundo semestre de 2020, han abierto la puerta a usos pedagógicos no tradicionales al modelo educativo universitario en el contexto uruguayo, aunque no se trata de tecnología nueva en el mundo.

Por una parte, la tecnología Hyflex® permite un aula expandida híbrida y flexible, con estudiantes presentes físicamente, mientras que otros se encuentran conectados por videoconferencia. Con apoyos tecnológicos como cámaras con sensores y micrófonos especiales, además de pantallas adicionales este modelo posibilita que estudiantes asistan a clase en dos formatos: cara a cara o sincrónico. Sin embargo, aumenta la flexibilidad si se combina con la generación de videos, permitiendo a los estudiantes asistir a las clases de manera asincrónica (Liu & Rodríguez, 2019).

En la Universidad se equiparon aulas con estas tecnologías, quedando operativas a gran escala para el primer semestre de 2021. Sin embargo, en ese mismo período, los casos activos en el país llegaron a récords que implicaron, además de problemas a nivel sanitario, la suspensión de las clases presenciales como había sucedido en 2020. En cualquier caso, la herramienta resultó útil y las perspectivas de los estudiantes sobre sus potencialidades coinciden con estudios a nivel internacional como el de Keiper et al. (2020) o Kohnke & Moorhouse (2021).

Por otra parte, diversas investigaciones aportan información sobre los beneficios del uso de videos para el aprendizaje universitario (ver por ejemplo la recopilación realizada por Hussain et al., 2018), pero los estudios más recientes, tienen en cuenta tanto los usos, como el desafiante contexto en que se han aplicado estas herramientas durante la pandemia. El uso de videos ha reportado mejoras en la carga cognitiva de los estudiantes (Costley et al., 2020), facilitando la comprensión de conceptos difíciles, por ejemplo. Asimismo, un estudio de Li et al. (2020) encuentra que el uso específico de Panopto implica para los estudiantes universitarios posibilidades de aprendizaje combinado, adaptado a sus necesidades. Un estudio realizado por la Universidad a raíz del uso de Panopto revela que los estudiantes que participaron en cursos con integración de esta herramienta la valoran muy positivamente y sugieren que su uso se generalice en la Universidad para diferentes cursos (Questa & Azpiroz, 2021).

Si bien son básicamente usos nuevos a recursos mejorados, pero ya existentes, no solo permiten navegar la pandemia manteniendo la educación a flote, sino que habilitan a pensar en formas de abordar otros desafíos educativos, tal es el caso de la inclusión de colectivos en situación de vulnerabilidad. En este sentido, la Universidad ORT Uruguay ha establecido una línea de base en el país para trabajar en el logro de la calidad para la equidad de la educación superior y las experiencias cosechadas con estas herramientas tecnológicas son relevantes. En el ámbito de la Universidad, la Unidad de Calidad y Equidad, componente clave del Observatorio ORACLE (Tejera et al., 2019), asume el compromiso de seguir trabajando, una vez finalizado el estado de emergencia, para que las tecnologías incorporadas y los aprendizajes organizacionales obtenidos, puedan constituir un diferencial en calidad de la educación para todos.

La experiencia de los centros e institutos dependientes del Consejo de Formación en Educación

Específicamente, en cuanto al CFE se pueden mencionar algunos aspectos a señalar como sobresalientes: La instauración definitiva del trabajo pedagógico-didáctico en modalidad híbrida (virtual-presencial) se instaló como forma potencial para la formación docente de grado y educación permanente. Previamente a la pandemia por COVID-19 esta modalidad de trabajo estaba presente pero no se le otorgaba más que un sentido de herramienta de tecnología educativa complementaria para la práctica educativa. A partir de la pandemia, se fue desarrollando una nueva visión de la enseñanza y el aprendizaje en modalidad virtual con sus propias potencialidades a partir de los recursos que brinda. Se logró instaurar el sentido pedagógico-didáctico de la virtualidad en la práctica educativa. Docentes y estudiantes de Formación Docente fueron desarrollando, de manera paulatina y a partir de procesos de aprendizaje mutuo y colaborativo, sus cursos por modalidad híbrida. La enseñanza y aprendizaje en modalidad virtual dejó de ser un

“simple y lineal” pasaje de las formas de enseñanza y aprendizaje presencial. Se dio un proceso de aprendizaje significativo por parte de toda la comunidad educativa del CFE de la naturaleza diferencial de esta modalidad. Asimismo, las instancias presenciales se potenciaron siendo encuentros que se revalorizaron dado que se fueron planificando puesto que no siempre era posible cumplirlos por los protocolos establecidos y vigentes. Cada momento de esta pandemia en los años 2020 y 2021 tuvo sus desafíos, retos y valoraciones específicas en la Formación Docente del CFE en Uruguay. Tal como se ha dicho “la virtualidad ha venido para quedarse”. De esto no hay duda alguna, el gran desafío es la interrogante que se ha instalado ahora en el segundo semestre del año 2021: ¿cómo se quedará? ¿de qué forma en el año 2022 se gestionarán los centros e institutos del CFE? Frente al sinnúmero de incertidumbres instaladas a nivel nacional, regional e internacional solo hay una certidumbre: la gestión no será la misma que en el año 2019 pues es imposible retroceder el reloj y volver atrás.

12.7. Reflexiones, valoraciones y retos sobre la gestión en momentos de confinamiento y reapertura

Todas las instituciones terciarias analizadas tanto públicas como privadas, desarrollaron un conjunto de estrategias que les permitió permanecer con sus propuestas formativas activas a pesar de lo inesperado de la situación de pandemia.

En todos los casos fueron tenidos en cuenta el conjunto de indicaciones, recomendaciones y protocolos definidos desde el Poder Ejecutivo, el Ministerio de Educación y Cultura, el Ministerio de Salud Pública y la Administración Nacional de Educación Pública.

Analizando cada situación organizacional, queda en evidencia que los desarrollos y soportes tecnológicos con los que se dispuso en cada caso contaban las instituciones fueron heterogéneos, si bien en todos fue posible mantener activas las propuestas formativas migrando a los formatos virtuales.

Entre las principales fortalezas que se identifican en el combate a la pandemia a nivel nacional, se destacan: la baja densidad de población, el sistema integrado de salud con el que se cuenta (que integra prestadores públicos y otros privados) y el desarrollo tecnológico con el que ya contaba el país a nivel educativo (Plan Ceibal; plataformas como EVA y CREA; *Schoolology*) las cuales oficiaron como importantes antecedentes que facilitaron una para la rápida migración de las principales líneas formativas al formato virtual.

Se constata a nivel nacional cambios en la normativa a partir de la pandemia, en tópicos concretos asociados a los procesos de evaluación, procesos de enseñanza y aprendizaje de las prácticas educativas, criterios para la asignación de tareas y modalidades de propuestas formativas sincrónicas y asincrónicas.

Fueron promovidas diversas actividades académicas de docencia, investigación y extensión que hicieron foco en el impacto que provocó el aislamiento impuesto por la pandemia tanto a nivel de los aprendizajes como en otras dimensiones asociadas a factores socioemocionales.

La gestión educativa trabajó junto con y desde las comunidades educativas de los distintos centros e institutos de Educación Superior a partir de la normativa de referencia de forma dialógica, comprometida, participativa y democrática. La normativa no fue comunicada como algo prescripto y externo que no habilitaba a su debate y discusión. Esto conllevó a un fuerte desarrollo del compromiso de los colectivos de las distintas comunidades educativas.

La centralidad en el estudiante fue uno de los pilares sustantivos de la gestión institucional y organizacional en este proceso. Esto no significó el no atender los otros actores sociales de las comunidades educativas en cuanto a sus necesidades.

La comunicación institucional e interinstitucional fue una de las características centrales de este proceso de gestión institucional y organizacional en la Educación Superior.

Las instituciones públicas generaron sus respectivas páginas web especialmente diseñadas para la temática, lo que denota el compromiso con la gestión de la información en relación con el tema.

Finalmente, se está evaluando en diversos ámbitos y en consulta con docentes y estudiantes, cuál será la modalidad para el cursado en el año 2022, bajo la suposición de que sea posible volver a la presencialidad plena. En este sentido, surgen propuestas varias de continuar en una modalidad mixta, con mayor apoyo de las plataformas educativas y la combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas. Los estudiantes agremiados manifiestan que la virtualidad les resulta más económica, en particular a los que provienen del interior del país, al tiempo que les permite cursar o recurrir asignaturas de distintos niveles. Por otra parte, los docentes están divididos en este sentido, ya que varios no han logrado adaptarse por completo a la virtualidad. A modo de ejemplo, en estos momentos hay un conflicto gremial en el CFE en lo que respecta a la elección de horas para 2022 por las modalidades de cursado que van a ser ofrecidas.

12.8. Referencias

- ANEP-CODICEN. (2020a). *Acta 13, Resolución 41 del 17 de marzo de 2020*.
<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2020/noticias/marzo/200327/a13r41%2017-3-20.pdf>
- ANEP-CODICEN. (2020b). *Protocolo de aplicación para el reintegro de estudiantes a centros educativos de la Administración Nacional de Educación Pública y a centros educativos habilitados o autorizados, en el marco de la pandemia COVID-19*.
<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2020/noticias/mayo/200529/Protocolo%20unificado%20centros%20educativos%202020%20v4%281%29.pdf>
- ANEP-CODICEN. (2021c) *Plan de inicio de cursos 2021*.
- ANEP-CODICEN. (2020d). *Protocolo de aplicación para actividades de estudiantes en centros educativos públicos y centros educativos habilitados o autorizados, en el marco de la pandemia COVID-19 durante el año lectivo 2021*.
<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2021/noticias/febrero/Protocolo%20Actividades%20Presenciales%202021.pdf>
- Barboza, L ;Garrido, L (2020). *Educación Híbrida en Uruguay 2020*. II Simposio Internacional de Comunicación, Educación y Tecnología. Brasil: UNICENTRO. Disponible en:<https://um.edu.uy/facultad-de-humanidades-y-educacion/investigaciones-de-docentes-fhumye>
- CFE (2020). *Orientaciones para la Didáctica-Práctica de Magisterio, Profesorado, Maestros y Profesores Técnicos, y Maestros de Primera Infancia, y Prácticas de Educación Social, en el Segundo Semestre*.
http://www.cfe.edu.uy/images/stories/pdfs/resoluciones_institucionales/interes_estudiantil/2020/C009_E_2020-25-5-002981_Aprobar_Docum_Orientaciones_Did%C3%A1ctica_Pr%C3%A1ctica_Magisterio-_Prof-_Mtro_y_Prof_T%C3%A9c-_MPI-_Educ_Soc_segundo_semestre.pdf

- CFE. (2021). *Información de interés para estudiantes, docentes y funcionarios de gestión del CFE 2021*. <http://www.cfe.edu.uy/index.php/informacion-institucional/coronavirus-covid-19>
- Costley, J., Fanguy, M., Lange, C. y Baldwin, M. (2021). The effects of video lecture viewing strategies on cognitive load. *Journal of Computing in Higher Education*, 33,19–38. <https://doi.org/10.1007/s12528-020-09254-y>
- Keiper, M., White, A., Carlson, C. y Lupinek, J. (2021). Student perceptions on the benefits of Flipgrid in a HyFlex learning environment. *Journal of Education for Business*, 96(6), 343-351. <https://doi.org/10.1080/08832323.2020.1832431>
- Kohnke, L. y Moorhouse, B. (2021). Adopting HyFlex in higher education in response to COVID-19: students' perspectives. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, (online), 1-14. <https://doi.org/10.1080/02680513.2021.1906641>
- Liu, C. y Rodriguez, R. (2019). Evaluation of the impact of the Hyflex learning model. *International Journal of Innovation and Learning*, 25(4), 393-411. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2019.099986>
- Questa-Tortorolo, M. y Azpiroz, M. (2021). *Uso de Panopto en FACS. Reporte institucional* [Documento no publicado]. Universidad ORT Uruguay.
- Udelar, (2021a). *Análisis de la utilización del Entorno Virtual de Aprendizaje de la Udelar en el marco de la pandemia por COVID 19*. Nota. Disponible en: <https://proeva.udelar.edu.uy/>
- Udelar (2021b). *Guía para el funcionamiento universitario*. <https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2021/07/Gui%CC%81a-para-el-funcionamiento-universitario.pdf>
- Udelar (2021). *La Universidad frente al coronavirus*. <https://coronavirus.udelar.edu.uy/>
- Universidad ORT Uruguay [@UniversidadORT]. (2021, Julio 23). *A partir de agosto, las clases serán tan presenciales como sea posible y tan digitales como sea necesario. El retorno gradual a la presencialidad prioriza a estudiantes de los primeros semestres, y a materias prácticas y de laboratorio. Más información* <https://bit.ly/3zqhmet> [Imagen adjunta] [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/UniversidadORT/status/1418589779533385730>