

**SÍNTESIS**

**SEMINARIO VIRTUAL  
TRANSFORMACIONES EN LA EDUCACIÓN  
SUPERIOR POST-PANDEMIA  
Noviembre 4, 5, 6, 2020**

## Expositores

**Fransesc Pedró**

Director

Instituto Internacional de la UNESCO para  
la Educación Superior en América Latina y  
el Caribe (IESALC)

**Claudio Rama Vitale**

Director Académico

Universidad de la Empresa (UDE)  
Uruguay, Ex-Director de IESALC - UNESCO

**Santiago Acosta Vitale**

Rector

Universidad Técnica Particular de Loja  
Director Ejecutivo de CALED

**Mariella Azzato**

Vicerrectora y Profesora  
Titular Universidad Simón  
Bolívar de Venezuela

**Diego Cardona**

Director Ejecutivo

Red Académica de Docentes e Investigadores  
de la Educación Superior - RAD  
Colombia

### Moderadores:

**Mara Amerio**, Coordinadora Red Telescopi-Venezuela

**Sergio Flores**, Ex Rector ESPOL

**Leonardo Estrada**, Coordinador Telescopi-Ecuador

### Sistematización:

**Mara Amerio**

## **SEMINARIO VIRTUAL TRANSFORMACIONES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR POST-PANDEMIA**

Con el Seminario Virtual “Transformaciones en la Educación Superior Post-Pandemia”, la Red Telescopi Ecuador propició un espacio de reflexión y análisis de las tendencias mundiales en educación superior, así como de los desafíos y retos en las universidades, con el propósito de conducir a la identificación e implementación de cambios significativos orientados a lograr las transformaciones que requieren las instituciones, en el presente siglo XXI.

Las circunstancias por las que atraviesa la educación superior desde marzo 2020, provocadas por la pandemia del COVID 19, impulsaron la ejecución de un conjunto de acciones marcadas por la improvisación, pero también pusieron de manifiesto la necesidad de un cambio profundo en la gestión integral de las universidades.

En esa misma dirección y muy acertadamente, en su discurso inaugural, el Dr. Paul Herrera <sup>1</sup>, afirmó que *“si bien son momentos difíciles para todos, son también momentos de grandes oportunidades y de retos, que nos permite plantearnos de qué manera podemos transformarnos para que este nuevo escenario más bien sea de avance, de progreso y de desafíos en cada una de nuestras universidades.”*

La reflexión y el análisis realizados por valiosos expertos en educación superior, como son los doctores Francesc Pedró, Claudio Rama, Santiago Acosta, Diego Cardona y la doctora Mariella Azzato, trazaron interesantes caminos con visión de futuro, a través de los cuales todos los directivos universitarios están obligados a transitar.

### ***La Improvisación en la docencia***

La situación de la pandemia representó un fenómeno totalmente universal que ha generado el cierre apresurado de las universidades, impulsando el uso de las tecnologías y recursos que cada una de ellas tuviera a su alcance, con el único propósito de garantizar la continuidad pedagógica, pero sin importar el nivel de desarrollo y las condiciones del entorno.

En definitiva, en la mayoría de las instituciones no existían planes de contingencia para garantizar la continuidad pedagógica ante cualquier eventualidad.

Como nos explicó el Dr. Acosta y la Dra. Azzato, el tipo de educación resultante de trasladar lo presencial a lo virtual representó un proceso de enseñanza-aprendizaje remoto y de emergencia, caracterizada por ser replicativa, sin una base de planificación educativa. De manera que, con su aplicación, sin preparación ni estudio, han salido a flote muchas deficiencias pedagógicas y asimismo el sometimiento de los estudiantes a muchas horas dentro de un esquema de aprendizaje puramente pasivo.

---

<sup>1</sup> Vicerrector de la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) - Ecuador

### ***Los riesgos presentes***

En este contexto educativo, específicamente en el entorno latinoamericano, es indispensable valorar tres riesgos presentes expuestos por el Dr. Pedró como “los riesgos de nuestra fórmula de continuidad pedagógica”, que definitivamente conducen a reflexionar en cómo debe ser la transformación de la educación superior para el presente y el futuro de la humanidad: la desconexión tecnológica, la desconexión personal y la desconexión pedagógica.

La desconexión tecnológica se produce por la falta de acceso a la web, la falta de capacidad para conectarse a la tecnología y la necesidad de compartir los recursos tecnológicos disponibles. Esta situación trae como consecuencia que un alto porcentaje de estudiantes queden rezagados y sin la posibilidad de continuar con sus estudios. Ello además pone en evidencia los graves problemas de alfabetización digital tanto de los mismos estudiantes como de los profesores.

Sin embargo, la desconexión personal es mucho más compleja y preocupante que la tecnológica. Según datos de IESALC<sup>2</sup>, al estudiante latinoamericano le resulta muy difícil tener la capacidad de comportarse y trabajar con soltura en un entorno que exige la “auto regulación del aprendizaje”, debido a que ello le obliga a mantener un horario regular, un tiempo adecuado de dedicación y un orden en el manejo de la información, condiciones o requerimientos que por las características de su entorno no siempre son posibles.

Si a las limitaciones tecnológicas le añadimos las dificultades de autorregulación, es comprensible que más de la mitad de nuestros estudiantes e incluso profesores tengan problemas de carácter socio emocional, tales como estrés, angustia, episodios de ansiedad, e incluso enfermedades de orden psicológico, lo cual se agudiza en entornos familiares complicados por las situaciones generadas por la pandemia.

Finalmente, la desconexión pedagógica deriva de la seria limitación de lograr mantener la atención del estudiante en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Al respecto, la investigación empírica indica que es prácticamente imposible mantener la atención de un estudiante en una clase magistral por más de 20 minutos frente a la pantalla del ordenador; menos aún, una clase tras otra, horas y horas. Este contexto nos invita a reflexionar sobre la necesidad de repensar y redefinir los procesos académicos, incluyendo nuevos diseños instruccionales, para evitar consecuencias irreversibles en la educación superior.

---

<sup>2</sup> [www.iesalc.unesco.org](http://www.iesalc.unesco.org)

### ***Las consecuencias***

De acuerdo con el Dr. Pedró, desde la perspectiva del estudiante, la confluencia de las tres desconexiones conlleva a un conjunto de efectos negativos, como son: la pérdida de aprendizaje, la pérdida de estudiantes y la pérdida de equidad.

La imposibilidad de desarrollar las competencias esperadas puede afectar a todo el conjunto del cuerpo de estudiantes generando una completa pérdida de aprendizajes.

El entorno al que están sometidos los estudiantes de extracciones socioeconómicas bajas o muy bajas los lleva al abandono definitivo de los estudios. En consecuencia, cuanto mayor sea la proporción de estudiantes vulnerables que existen en un país, mayor será el porcentaje de estudiantes que no volverán a la universidad.

De la misma manera, estas desconexiones están marcando una distancia cada vez mayor entre los que más aprenden y los que menos aprenden, que según la UNESCO, al retornar a las aulas universitarias, generará mayor inequidad entre los estudiantes, con una tendencia creciente hacia el futuro.

Si a este contexto se le agrega que en un gran porcentaje de países Latinoamericanos los programas de doctorado, los centros de investigación y los centros de transferencia tecnológica son escasos, tenemos altas probabilidades de tener una brecha, entre países de mayor y menor desarrollo, cada vez más acentuada en el conocimiento, la tecnología y la innovación de la educación superior.

### ***Las reflexiones***

La respuesta que las comunidades en Latinoamérica han tenido frente a la declaratoria de pandemia, con el cierre apresurado de la presencialidad en las universidades, y en muchos casos la paralización de la gestión académica ha puesto en evidencia la dramática situación de desigualdad que genera la brecha tecnológica, ante una realidad en la que más de 200 millones de personas viven aún en la oscuridad digital.

Al ser la tecnología la única posibilidad que tenemos para dar continuidad a los esquemas de producción y gestión del conocimiento, además de la desconexión natural de la comunidad estudiantil con sus propios pares y con sus profesores, la atención de las necesidades de educación que se demandan ha decaído.

La Dra. Azzato destaca tres elementos fundamentales que resultan necesarios en cualquier reflexión sobre la educación en este tiempo:

⇒ El primer elemento es nuestra aproximación hacia la tecnología

La tecnología es una simple herramienta, y por esta razón cada individuo puede decidir cuál debe utilizar de acuerdo con las circunstancias. La aproximación tímida a la tecnología y el no creer que aporta un valor agregado a la educación ha contagiado a las comunidades académicas a todo nivel.

Teniendo en cuenta lo anterior, ni como país ni como líderes de instituciones de educación superior se ha hecho mucho por proponer políticas claras en cuanto al uso de la tecnología. Hoy esas políticas hubieran servido para responder de manera distinta a esta situación que nos obligó a estar distanciados pero conectados.

⇒ El segundo elemento es el espacio presencial que conocemos está agotado

Desde antes de la pandemia, la educación ya estaba en crisis y los resultados de aprendizaje no eran satisfactorios.

Aquellas estructuras centenarias de universidad, de hace 900 años, nos muestran fisuras importantes. Pareciera que no han sabido reaccionar de acuerdo con el desarrollo de los conocimientos, ni con los cambios en la cultura y los comportamientos humanos en sociedad, y tampoco al impacto en diversos ámbitos que han generado las tecnologías.



**estudiante  
ya no  
es el  
mismo.**  
Vinculados a la sociedad

**universidades no  
pueden seguir  
funcionando igual**

La mayoría de los estudiantes indican que no ven ninguna posibilidad de atender clases magistrales, tal y como las conocíamos. De manera que es necesario transformar el concepto de lo magistral, respetando el valor de que el profesor se dirija a los estudiantes, manteniendo un vínculo para atender cualquier inquietud cognitiva.

Por lo tanto, no se trata de sustituir el salón de clases por Zoom, Google Meet o Blackboard; se trata de promover otro tipo de experiencias que deben ser analizadas dentro de los nuevos modelos.

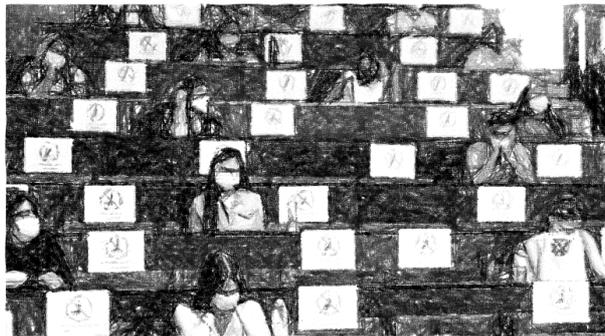
En pleno siglo XXI es necesario que la universidad y la educación comiencen a dialogar de nuevo, ya que pareciera que la institución y el proceso de enseñanza-aprendizaje que en verdad se necesita, están desarticuladas.

⇒ El tercer elemento es el aporte de la universidad al modelo económico global y su adaptación al conjunto de transformaciones

Los estudiantes han comprendido que el desarrollo de competencias les puede permitir de inmediato rentabilizar el conocimiento adquirido; los aprendizajes informales certificables ofrecen un nuevo panorama de bienestar social, de manera que es necesario garantizar que estas pasarelas de articulación con el sector productivo las siga generando la universidad.

### ***Preparados para presentar la universidad siglo XXI***

Como nos explicó la Dra. Mariella Azzato, hoy por hoy, ya tenemos que dejar de afirmar que las clases presenciales dan los mejores resultados. Con el modelo presencial obtuvimos y obtenemos ciertas cosas y con los esquemas virtuales también obtuvimos y obtenemos otras. Si simplemente pensamos que lo que hacíamos era lo mejor, entraremos al mundo virtual con un conjunto de paradigmas que impedirán innovar en esos espacios.



En definitiva, estamos en una encrucijada, y está claro que es el momento de analizar de manera integral todas las gestiones que se han realizado y que se están realizando, con base en las experiencias, en los indicadores y en los resultados, y con el propósito de proyectar escenarios y tomar las mejores decisiones.

El futuro tiene que ser un futuro en el que gracias a la tecnología y al rediseño de los procesos, la evidencia de la experiencia universitaria de transformación, de un joven o una joven, sea vivida con más calidad y al mismo tiempo con más equidad.

### ***El futuro de las universidades***

*“El futuro es impredecible, la única constante es el cambio. Enfrentamos una época de cambio más que un cambio de época y aunque estas ideas, en estos momentos, podrían cuestionar directamente la efectividad de las acciones de dirección y planificación de las instituciones de educación superior, todo lo contrario, nos permite confirmarlas y nos permite reafirmarnos en que una cultura de la acción planificada resulta la mejor alternativa para afrontar estas crisis.”*

Jairo Cifuentes<sup>3</sup>

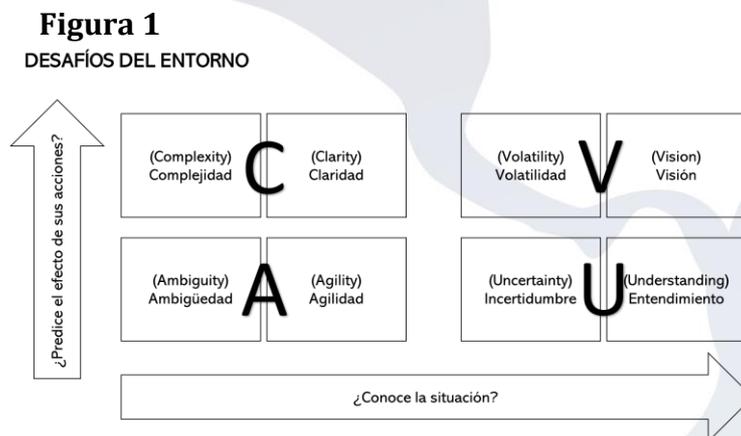
De acuerdo con el Dr. Santiago Acosta *“lo único que podemos hacer es hablar de cómo pensamos que deben ser las universidades en el futuro, no cómo va a ser el futuro de las universidades, porque no va a existir un solo futuro, habrá muchos futuros”*. Por lo tanto, tenemos que acostumbrarnos a vivir en un mundo en el que ya no podemos mantener certezas, *“distinguiendo la certeza de la verdad”*.

---

<sup>3</sup> Presidente del Directorio de la Red Telescopi, Secretario de la Pontificia Universidad Javeriana - Colombia

Nadie tenía certeza sobre que toda la educación presencial se iba a trasladar a plataformas virtuales, sin embargo, ocurrió. Esta situación enseñó a que cada vez más tendremos que acostumbrarnos a navegar en la incertidumbre y en las crisis. Los futuros posibles nos plantean multiplicidad de caminos que ni quizás los podemos imaginar, y en este mundo cada vez más global y complejo, es difícil pensar en una ruta hacia el porvenir, en el entendido que está lleno de incertidumbre y complejidad, lo que representa un enorme desafío para comprender qué está pasando y así tomar las mejores decisiones.

Como bien dice el Dr. Claudio Rama: *“no existen pitonisas, oráculos, delphos, ni campo científico que nos permitan tener una visión clara en un contexto tan cambiante”*. El Dr. Diego Cardona nos esquematizó claramente los desafíos del entorno (Figura 1), y en palabras sencillas nos mostró los entornos a que se enfrentan las universidades, las empresas y la sociedad.



Fuente: Dr. Cardona - UIDE (Nov, 2020)

Entornos volátiles a los cuales se responde con visión; todo cambia muy rápidamente, obligando a pensar continuamente lo que pudiere ocurrir en el futuro. Inciertos, porque realmente no sabemos lo que acaecerá y eso nos obliga a estudiar la situación actual. Entornos ambiguos, porque no hay una realidad y no se compadece con la creencia de lo que debería ser. Finalmente, entornos altamente complejos, al existir una gran cantidad de variables que se relacionan de múltiples formas entre sí, complicando su comprensión y por eso es fundamental la búsqueda de la claridad.

Ante este contexto, es imperativo prepararse para gestionar riesgos y crisis. *“Esta debe ser una de las competencias que los gestores universitarios tienen que plantearse como necesaria e indispensable, y la palabra clave es transformación.”*

Las universidades son instituciones creadoras del conocimiento, cultivamos en ellas la ciencia, transferimos cultura; como académicos somos depositarios de un legado, pero a la vez tenemos que saber enfrentarnos a los retos del presente y a las incógnitas del futuro. Por lo tanto, este momento es un punto de apertura de caminos y de ver las crisis como oportunidades.



**El futuro de la Educación Superior en Ecuador y el mundo**

- Mayor digitalización
- La calidad, factor clave
- Políticas públicas menos reguladoras
- Varios futuros

***Cuatro posibles ventanas de oportunidad***

***1. Avanzar en la hibridación***

El modelo de educación híbrido está cambiando la educación a distancia, la propia dinámica presencial y las lógicas de funcionamiento de la gobernanza universitaria. Es volver a las aulas con una orientación pedagógica distinta a la que tuvimos, considerando que parte de la transmisión del contenido y de los procesos de enseñanza aprendizaje pueden trasladarse perfectamente al terreno virtual en línea, soportado con la tecnología.

La superación de lo exclusivamente presencial es definitiva en el sentido de que las estructuras de costos, las prestaciones de servicios y las demandas han cambiado, y que hoy vamos a tener una relativa combinatoria hacia una educación con algunos componentes presenciales pero que lo virtual constituye parte de esta dinámica.

Esta modalidad educativa no solo se enfoca en la transferencia de información, representa un escenario mucho más completo de recursos de aprendizaje, que puede incluso incorporar simuladores, aprendizaje basado en problemas, desarrollo de proyectos, estudios de casos prácticos, y todas las formas que puedan crearse; en síntesis, pedagogías disruptivas.

Con esta ventana de oportunidad se puede concluir que *“la hibridación entendida como un necesario complemento para modernizar la educación universitaria ha venido para quedarse. Hasta qué punto iremos rápido o no, esto dependerá lógicamente de cada institución.”*

Por tanto, las universidades tienen que transformar sus entornos de enseñanza y aprendizaje desde la disposición de las aulas y la arquitectura de los entornos de aprendizaje, con un diseño arquitectónico más ágil, que fomente la interactividad y las puestas en práctica de formas de aprendizaje más experienciales.

Las universidades también tienen que transformarse digitalmente, de manera que los estudiantes adquieran mayores competencias para enfrentarse a una sociedad digital. Una sociedad que demanda el emprendimiento, la creatividad, la flexibilidad cognitiva, el aprendizaje colaborativo, la solución de problemas y con una mayor atención a la ética.

## ***2. La mejora de la docencia presencial***

Un salto que dar: desde la mal entendida libertad de cátedra al óptimo nivel de calidad.

Para impartir bien nuestros cursos, necesitamos tener detrás un diseño instruccional de calidad, que se adapte a la psicología de los estudiantes y tenga definidas correctamente cuáles son las competencias que ellos deben alcanzar y cómo se deben evaluar.

## ***3. La educación a distancia***

La educación a distancia soportada por la tecnología está en la mente de la ciudadanía como algo inevitable. En realidad, puede considerarse un campo en expansión enorme, que representa tal vez una oportunidad única para conseguir una titulación de forma más eficiente y tal vez más económica.

## ***4. La cooperación internacional en I&D***

Las universidades de calidad no sólo son centros de formación superior, son también centros de investigación. Es por ello que tienen una ventana de oportunidad con el aumento de la cooperación internacional en materia de investigación y desarrollo.

Las universidades en Australia, Canadá, Alemania, India, Reino Unido, Estados Unidos han logrado publicar un mayor porcentaje de *papers* como resultado de la cooperación internacional. Este es un ejemplo para replicar en la gestión en investigación y desarrollo de la región de Latinoamérica.

En ese sentido, las universidades latinoamericanas tienen la oportunidad de maximizar la cooperación internacional a través de la conformación de redes de investigación y desarrollo enfocadas a la solución de problemas de índole mundial, gestionando de manera colaborativa las capacidades y los recursos de cada institución.

La respuesta es impulsar el espacio latinoamericano del conocimiento, la ciencia y la tecnología con ofertas importantes para promocionar la investigación intrarregional y fomentar la cooperación dentro de la región.

## ***Las ventanas de oportunidades impulsan la transformación de la gestión universitaria***

Más allá de unas tendencias estructurales del sistema educación superior, como la tendencia a la masificación, a la regulación, a la diferenciación institucional, o a la internacionalización, estas oportunidades son las que nos demuestran que es necesaria una transformación.

Según su visión, el Dr. Acosta delineó muy bien la universidad del futuro como:  
*“Una universidad que aprende y que gestione su conocimiento”.*

Dentro de esta visión, la cultura universitaria es el eje central de todo el proceso de transformación en la educación superior. La clave es la innovación académica, tecnológica y social, que incorpora la creación, el desarrollo y la transferencia del conocimiento y la tecnología, vinculándonos con la sociedad y con la empresa. En ese sentido, se necesitan universidades emprendedoras con capacidad de transformación y con respuestas ágiles a los problemas de la sociedad, a través de la construcción de ecosistemas de innovación y emprendimiento para los docentes y los estudiantes.

En general, la gestión universitaria actual se caracteriza por ser una gestión pesada, jerárquica, burocratizada y formal; aunque, por efectos de la pandemia, se han recuperado algunos niveles de libertad y de autonomía que se habían perdido por la presión de los aparatos administrativos, las regulaciones y el exceso de normas. Con los cambios sucedidos pudo observarse que una mayor autonomía permite la diversidad y flexibilidad necesaria en los sistemas educativos, y una reingeniería de los procesos, pero es importante que se desenvuelvan en un marco de políticas públicas organizadas.

Lo relevante es que se abrió un camino para el cambio en la gestión institucional, en el que se valorizan los sistemas automatizados y las lógicas de la gestión empresarial, transitando hacia la modernización de las instituciones, con procesos de gestión en red y la tendencia a una dirección y administración más descentralizada. Sin embargo, es necesario mitigar los riesgos de las desconexiones tecnológicas, personales y pedagógicas, para evitar sus efectos negativos en la educación superior.

Mitigar los riesgos implica ofrecer el apoyo tecnológico, socio emocional y pedagógico requerido.

### ***Apoyo Tecnológico***

Desde hace más de una década las Naciones Unidas vienen señalando que el acceso a internet tiene que ser considerado un derecho humano, pero es evidente que este objetivo aún no se ha logrado.

Las universidades pueden gestionar la tecnología para avanzar en ese camino, identificando cuáles son aquellas que están realmente al alcance de sus estudiantes, profesores, personal de administración y de apoyo, con el propósito de mapear el nivel de conectividad en el hogar y el acceso de cada uno de ellos, tanto a los equipos como a las líneas móviles.

La construcción de este mapa sobre la situación tecnológica ayuda a pensar en soluciones centradas en la situación de cada estudiante, profesor, personal de administración y personal apoyo, con el fin de lograr su mejor desempeño.

### ***Seguimiento en el terreno socio emocional***

No podemos quedarnos en una situación de complacencia pensando que cuando reabramos los campus universitarios, actuaremos como si no hubiera pasado nada. Las actividades de seguimiento en el terreno socio emocional con expertos en el área son necesarias, ya que ello garantiza que los estudiantes se sientan cuidados y con la posibilidad de acceso a determinados tipo de ayuda por parte de la institución universitaria.

Pero, además, los mismos docentes tienen que formar parte de esta ayuda. Levantarse de sus sillas y preguntar a los estudiantes cómo están, cuáles son sus dificultades, qué apoyo necesitan. De acuerdo con el Dr. Pedró, “...esto significa convertirnos en esa madre de las almas que somos por definición”. Si no lo hacemos, realmente vamos a dejar a muchos estudiantes atrás.

### ***Propuesta pedagógica adecuada***

Las tecnologías son parte de la caja de herramientas necesarias para realizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, pero en este proceso el eje central son los postulados desde los cuales elaboramos nuestras propuestas formativas. Queda claro que las tecnologías por sí solas no enseñan, tienen que estar respaldadas por una propuesta pedagógica orientada a proporcionar contenidos formativos enfocados en desarrollar la capacidad crítica de la persona y su estructura de pensamiento.

En las propuestas pedagógicas de este siglo, debe considerarse al estudiante como una persona que necesita aprender a vivir, interpretar el mundo y la información disponible; descubrirla, valorarla, criticarla y darle sentido.

El proceso de enseñanza y aprendizaje debe garantizar que los estudiantes logren tener la capacidad para resolver problemas, hábitos para trabajar y aportar conocimiento en el contexto de un equipo, y la capacidad de moverse en un mundo globalizado y en un entorno multicultural.

Garantizar que la totalidad de los estudiantes adquieran esas capacidades o competencias no significa realizar evaluaciones con una visión punitiva, -de miedo y presión-, lo cual implica que los modelos pedagógicos deben contemplar otros esquemas o formas diferentes que permitan conocer y valorar su tránsito por el esquema de educación. Esto implica medir cuánto realmente ha aprendido el estudiante a través de la demostración de las competencias desarrolladas y las habilidades adquiridas.

Por último, en las propuestas pedagógicas no se puede dejar atrás a los estudiantes con discapacidad física y cognitiva. Para ello la UNESCO promueve prácticas eficaces que empoderan a los profesores y a los alumnos a través de su portal electrónico.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <https://www.inclusive-education-in-action.org/>

### ***Acompañamiento al profesor***

El Dr. Rama expresó: *“Hoy el recurso central del proceso enseñanza sigue siendo el docente presencial que cambió su lógica. Antes era presencial en tiempo y lugar, y ahora es presencial solo en tiempo, pero no en lugar”*.

Si el profesor representa el recurso central, en un contexto en el que se requiere pedagogías disruptivas para adaptarse a los veloces cambios universales, aquel necesita un apoyo continuo y constante en el aspecto pedagógico.

Considerando nuevos perfiles de aprendices, se presenta la necesidad de profesores con nuevas competencias y funciones docentes, y, para cubrir esa necesidad, las universidades deben organizarse y ofrecer el apoyo pedagógico permanente con el propósito de lograr un cambio cualitativo en el profesorado.

Una manera de lograrlo es con la creación de unidades de apoyo a la docencia y programas de formación continua, orientados hacia lo que mejor deben hacer los profesores, pero, siguiendo las palabras del Dr. Cardona: *“siempre montados en la ola de la transformación continua”*.

La forma de enseñar y de aprender en el siglo XXI exige no sólo otro perfil competencial de los profesores, sino una fórmula distinta de contabilizar nuestra dedicación a la docencia, teniendo en cuenta que la manera de no perder rigor es anclar a los estudiantes que efectivamente piden más de nosotros.

Algo que no debe olvidarse es que como ser humano el docente requiere motivación, y los incentivos representan un vehículo motivador para él. *“Los profesores motivados se convierten en agentes motivadores para sus estudiantes y también para otros profesores.”*

Entre los incentivos que pueden motivar al cambio de actitud y comportamiento de cada profesor deben considerarse:

1. El acompañamiento de técnicos especialistas y docentes con experiencia en el ámbito del uso de las tecnologías y los modelos pedagógicos.
2. La caja de herramientas necesarias para realizar su actividad académica de manera integral.
3. El reconocimiento público de los docentes en el desarrollo de su carrera.

Además de los incentivos particulares, las universidades deben establecer políticas claras y *“evangelizar”* la convicción de estos cambios y la necesidad de llevar a cabo estas propuestas.

En un profesorado diverso no funciona la imposición, porque la resistencia al cambio siempre es grande; por lo tanto, la universidad no puede imponer la innovación académica, lo que sí funciona es el valor del ejemplo, con la conformación de un núcleo de profesores motivados que formen una coalición por el cambio. Definitivamente, un grupo de profesores motivados y cohesionados arrastra al conjunto completo.

### ***Competencias claves que el profesor debe adquirir***

Hay que hacer un rediseño de los procesos académicos para que surtan los efectos esperados. Entre ellos, es prioritario generar continuamente las competencias pedagógicas, digitales y emprendedoras que los profesores deben adquirir para desprenderse de la presencialidad tradicional, sobre la base de:

- ✓ El uso de la tecnología en el ámbito de la educación con un criterio pedagógico establecido, lo cual significa la alfabetización digital en el ámbito de la educación.
- ✓ Los modelos y las posibilidades que existen, además de las facilidades de infraestructura que permitan decidir el espacio presencial y virtual, así como el modelo pedagógico a utilizar.
- ✓ La capacidad de reacción y la de sobrellevar las circunstancias, aunque este aspecto es psicológico y de pensamiento positivo; al mismo tiempo requiere el enfoque en la investigación, el trabajo y el esfuerzo.
- ✓ El liderazgo en el cambio educativo, al manejar distintas didácticas: enfoque de retos, problemas, clases expositivas y participativas.
- ✓ El diseño de procesos de evaluación consistente con la realidad y enfocado en la aplicación de los contenidos.

Quizás la más importante es la disciplina de la educación permanente, en el entendido que los cambios globales exigen continuamente nuevas competencias.

Muy acertadamente, el Dr. Cardona hizo referencia a lo expresado por Alvin Toffler: *“El analfabeta del siglo XXI no será quien no sepa leer y escribir, será quien no sepa aprender, desaprender y reaprender”*.

Es tal la velocidad de los cambios que se dan en el entorno, que los conocimientos adquiridos en los programas de formación, en el corto plazo, llegan a ser irrelevantes. Por tal motivo, los gerentes universitarios tienen que estar atentos a los ciclos de renovación que se producen y establecer modelos innovadores<sup>5</sup> centrados en mantener tanto a los profesores como a los estudiantes en una continua renovación del conocimiento.

En estos modelos se requiere la habilidad colectiva de aprender, desaprender en el momento que se requiera y volver a aprender, a la misma velocidad de los ciclos de renovación. Significa que el profesor debe tener la capacidad de cambiar paradigmas, mantener la mente abierta y comprender las circunstancias del presente y el futuro.

No hay que olvidar que el experto es el que domina cada área específica del conocimiento. Lo maravilloso de la docencia es que convoca. Al lograr las competencias necesarias el experto puede convertirse en un excelente profesor y compartir adecuadamente sus conocimientos, manteniendo un aprendizaje continuo a lo largo de su vida.

---

<sup>5</sup> <https://bit.ly/2yKu4LG>

### ***La gestión académica de la mano con el sector productivo***

En esta era, la relación que existe entre la gestión académica y el sector productivo está llena de retos y desafíos.

Según explica Diego Molano<sup>6</sup>, las revoluciones industriales cambiaron radicalmente el orden establecido, trajeron a la sociedad nuevas formas de organización y nuevos modelos económicos, con la opción de nuevos modelos de producción.

En esta primera década del siglo XXI nos encontramos a las puertas de la cuarta revolución industrial, que se produce como consecuencia de la revolución digital y se caracteriza por una fusión de tecnologías que, según afirmó el Dr. Cardona, *“borra las líneas entre las esferas física, digital y biológica”*.

En el marco de prestaciones de servicios en línea, la pandemia aceleró esta fusión, impulsando cambios en los modelos de gestión y en las formas de trabajar, produciendo avances en términos de la economía colaborativa y motivando a la conformación de redes y la cooperación internacional entre las organizaciones.

Esta convulsión en el entorno ha producido crisis a escala global, y, tal como explicó el Dr. Cardona, en el marco empresarial, se han visto afectadas con mayor fuerza las empresas menos eficientes, con tecnologías tradicionales y con una menor capacidad de transformación digital.

Por ese motivo, las empresas demandan urgentemente personas que, además de mantenerse actualizadas en conocimientos y formar parte de la era digital, demuestren:

- ✓ Capacidad de resolver problemas
- ✓ Hábitos de trabajar en equipo y aportar conocimiento en el contexto del equipo
- ✓ Capacidad de moverse en un mundo globalizado y en un entorno multicultural.

Según indicó el Banco Mundial<sup>7</sup>: *“Lo que aprenden los egresados no es lo que requieren”*.

Lo que realmente necesitan los egresados universitarios es disponer de una *“caja de herramientas”* y conocer cuál de ellas es la herramienta adecuada y más útil para resolver cada problema en particular.

Este es el contexto que nos indica pautas claras de hacia dónde deben moverse las transformaciones universitarias. En ese sentido, la universidad tiene un compromiso con el sector productivo a través del desarrollo de las competencias que son cruciales para los futuros egresados, así como en la ejecución de proyectos necesarios para satisfacer las necesidades presentes y futuras en el sector productivo y en la sociedad en general.

---

<sup>6</sup> Asesor del Banco Interamericano de Desarrollo: <https://youtu.be/ZAry9h32GFA>

<sup>7</sup> <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018>

*“Es la era de generar modelos disruptivos en las universidades para responder a las necesidades del entorno.”* Esto implica reconvertir el sistema de educación superior para que las universidades sean pertinentes y den respuesta a lo que el entorno y el sector productivo demandan, a través de la formación, la investigación y su vinculación con la empresa y la sociedad, orientados al desarrollo sostenible.

Sin embargo, en la generación de estos modelos no podemos olvidar que la universidad debe también trazar e idear orientaciones sobre lo que la sociedad podría aspirar hacia su bienestar no solo material, sino también en lo que llamamos “intangibles” pero que tiene expresión indudable en las formas de la cultura: la convivencia, la elevación, el pensamiento, la creación y arte.

### ***El desarrollo sostenible a través de la educación superior***

Tal como se mencionó en los párrafos anteriores, las universidades cumplen las funciones de formación, investigación, y extensión. Tres funciones centrales que las convierten decididamente en las impulsoras del desarrollo sostenible, en todos los ámbitos que involucran a los 17 objetivos de la Agenda 2030<sup>8</sup>.

Las acciones orientadas a lograr estos objetivos tendrán éxito en la medida que sea el resultado de la participación de todos los sectores de la universidad: Estudiantes, profesores, autoridades, personal administrativo y de apoyo, incluso del sector productivo.

Esta participación incluye compartir los objetivos, comunicar las políticas y las acciones, ejecutar proyectos que deriven de decisiones conjuntas y apoyadas en el diálogo, tanto en el ámbito universitario y el país, así como en el concierto internacional.

### ***Dos principios fundamentales en el proceso de transformación***

1. Asegurar el derecho a la educación superior
2. Mejorar la calidad de la educación superior

Para las universidades es una obligación enmarcarse en el Objetivo 4 del desarrollo sostenible incorporado en la Agenda 2020 de la ONU, y asegurar el derecho a la educación superior; por lo tanto, no se pueden permitir el lujo de retroceder.

*“La diferencia entre una verdadera universidad y un simple centro de formación, es que una Universidad se predica como alma mater de sus estudiantes, y por tanto está escrito en piedra que tiene la obligación de no dejar a ningún estudiante atrás.”*

Pero, además, es una obligación asegurar la calidad a lo largo de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta etapa de reflexión es propicia para evaluar qué está funcionando bien y qué no, y determinar las causas y consecuencias. De este análisis sí se puede diseñar una

---

<sup>8</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

mejor experiencia universitaria para este siglo que ya está corriendo, y, antes que todo, mejorar la calidad en nuestras instituciones de educación superior.

***La calidad y la diferenciación son los factores clave***

La transformación en los procesos de enseñanza y aprendizaje exigen una transformación en los modelos de aseguramiento de la calidad; en consecuencia, las agencias de acreditación no pueden quedar al margen de este movimiento de transformación. En otras palabras, las nuevas formas de aprender obligan a imponer nuevas formas de evaluar la calidad en la educación superior.

Al final, el compromiso de las Universidades es preparar a los estudiantes para que se enfrenten a un mundo con trabajos que en la actualidad no existen y ni nos imaginamos cuáles serán.

***Evitemos entrar en la era de la deshumanización***

En esta crisis social, generada por la pandemia, a las personas se les redujo el tiempo de socialización en el entorno.

Si a este aislamiento que se está produciendo le sumamos el uso intensivo de la tecnología, podemos comprender el alcance de las palabras del Dr. Acosta: *“Las crisis en todos los ámbitos sacan a relucir lo mejor y lo peor de los seres humanos. Lo mejor: la solidaridad, la generosidad, la ayuda y la heroicidad. Lo peor: el egoísmo y la falta de solidaridad”*, las personas corremos el riesgo de deshumanizarnos.

Por esa razón es tan importante internalizar que, por encima de la gestión y los modelos pedagógicos, la socialización es un factor clave en el transitar por la universidad.

Como reza el latín, el término *“universitas”*: *“universo de estudiantes y profesores”*. El estudiante ingresa a la universidad esperando que en esa comunidad su vida se transforme. De manera que, lo que distingue una experiencia verdaderamente universitaria del paso por una institución meramente formativa, es que la vivencia universitaria se construye y está conformada intrínsecamente de relaciones humanas, de intercambio social, cultural, político, incluso de experiencias en la propia gestión institucional y de aprendizaje de maneras de ver el mundo.

En conclusión, la universidad presencial ofrece una experiencia totalmente transformadora y las asignaturas representan únicamente los vehículos para esa transformación personal. Por lo tanto, es importante comprender que *“la experiencia verdaderamente transformadora de la universidad requiere por encima de todo, la presencialidad”* (Pedró).

*“Incorporemos en la gestión universitaria el objetivo de impedir que se pierda la calidad de la relación humana, donde la tecnología y el aislamiento nos impone un formato en dos dimensiones en el que no hay manera de tener el contacto humano que nos caracteriza.”*