

SOSTENIBILIDAD

FLEXIBILIDAD

EL HOY Y EL MAÑANA DE UNA

# EDUCACIÓN SUPERIOR INNOVADORA EN LA ACCIÓN

INCLUSIÓN

*P. Harold de Jesús Castilla Devoz, cjm*

EVALUACIÓN

AI  
INTELIGENCIA  
ARTIFICIAL

CAMBIO

HUMANIZACIÓN

EDUCACIÓN DIGITAL

ECOLOGÍA INTEGRAL

HÍBRIDOS

EQUIDAD



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos





**Presidente del Consejo de Fundadores**

P Diego Jaramillo Cuartas, cjm

**Rector General Corporación Universitaria  
Minuto de Dios – UNIMINUTO**

P Harold Castilla Devos, cjm

**Vicerrectora General Académica**

Stéphanie Lavaux

**Subdirectora del Centro Editorial PCIS**

Rocío del Pilar Montoya Chacón

Castilla Devoz, Harold de Jesús (autor)  
El hoy y el mañana de una educación superior innovadora en la acción / Padre. Harold de Jesús Castilla Devoz. -- 1ª ed. -- Bogotá : Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, 2024.

343 páginas.: ilustraciones, tablas.  
Incluye referencias bibliográficas páginas 329-333  
ISBN: 978-958-763-735-9

1.Educación superior -- América Latina 2.Innovación educativa -- Estudio de casos -- América Latina 3.Métodos de enseñanza -- América Latina 4. Desarrollo sostenible -- Enseñanza 5. Pensamiento crítico -- América Latina 6. Educación individualizada -- América Latina.

CDD: 378.1 C17e1BRGH Registro Catálogo UNIMINUTO No. 107996  
Archivo descargable en MARC a través del link: <https://tinyurl.com/bib107996>

### **Autor**

P Harold de Jesús Castilla Devoz, cjm

### **Editora**

Rocío del Pilar Montoya Chacón

### **Corrección de estilo**

Eduardo Franco Martínez

### **Diseño y diagramación**

Sandra Milena Rodríguez Ríos

ISBN Impreso: 978-958-763-735-9  
eISBN 978-958-763-736-6

DOI: <https://doi.org/10.26620/uniminuto/978-958-763-736-6>

Impreso en Colombia – Printed in Colombia  
Primera edición: 2024  
200 ejemplares

© **Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO**

Calle 90 No. 87 – 69  
Bogotá D.C. - Colombia  
2024

®Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Todos los capítulos publicados en *El hoy y el mañana de una educación superior innovadora en la acción* fueron seleccionados por el Comité Científico de acuerdo con los criterios de calidad editorial establecidos por Institución. El libro está protegido por el Registro de propiedad intelectual. Los conceptos expresados en los artículos competen a los autores, son su responsabilidad y no comprometen la opinión de UNIMINUTO. Se autoriza su reproducción total o parcial en cualquier medio, incluido electrónico, con la condición de ser citada clara y completamente la fuente, siempre y cuando las copias no sean usadas para fines comerciales, tal como se precisa en la Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – CompartirIgual que acoge UNIMINUTO.



The word 'CONTENIDO' is centered in a large, black, sans-serif font. It is overlaid on a light gray background that features a dark, textured, brushstroke-like shape behind the text. The overall aesthetic is modern and minimalist.

# CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Prólogo</b>                                   | <b>11</b> |
| <b>Presentación</b>                              | <b>15</b> |
| <b>Introducción</b>                              | <b>21</b> |
| <b>Capítulo 1.</b>                               |           |
| <b>Transformar la educación es inminente</b>     | <b>27</b> |
| ¡Hay mucho por hacer!                            | 28        |
| Es tiempo de actuar                              | 31        |
| El cambio es oportunidad                         | 34        |
| Universidad: ¿Dónde estás?                       | 36        |
| Repensar el propósito                            | 39        |
| El futuro que nos espera                         | 42        |
| Innovación transformadora, la clave para las IES | 45        |
| Educación en profunda evolución                  | 48        |
| La transformación: el futuro de las IES          | 52        |
| Reimaginar, reinventar y adaptar                 | 56        |

|  |    |
|--|----|
| Repensar una educación para la vida  | 60 |
| Visionar el futuro de la educación   | 64 |
| Tres prioridades para la transformación educativa                          | 68 |
| Por un nuevo mundo educativo   | 71 |
| Currículos transformados hacia una educación para el desarrollo sostenible | 74 |
| A modo de conclusión: el <i>statu quo</i> no es el camino                  | 77 |
| Referencias  | 79 |

## **Capítulo 2.**

### **Personalización y humanización de la educación** **83**

|  |     |
|--|-----|
| Deconstruir para construir el paradigma educativo      | 84  |
| Discernimiento necesario y cambio                      | 88  |
| Educar en pensamiento crítico                          | 91  |
| Educar para la solidaridad                             | 94  |
| Educar para un mundo más sostenible                    | 97  |
| Educar: diseñar para emprender                         | 101 |
| La educación una armadura para enfrentar la crisis     | 105 |
| Educar y acompañar a las familias                      | 109 |
| Educación y empleabilidad                              | 112 |
| El sentido social de la educación                      | 116 |
| El reto de un mayor compromiso                         | 121 |
| Gestión educativa resiliente                           | 124 |
| Gestionar en tiempos de cambio                         | 127 |
| Imaginar el presente y futuro de la educación superior | 131 |
| Innovación en la educación superior                    | 135 |
| ¿Deshumanización de las humanidades?                   | 139 |
| Dimensión ética de la educación                        | 142 |

|  |     |
|--|-----|
| Educar en las cárceles                     | 145 |
| El gran anhelo: educar para la fraternidad | 148 |
| La agilidad en la gestión universitaria    | 150 |
| La dinámica educativa y la tradición       | 154 |
| Referencias                                | 157 |

**Capítulo 3.**  
**Educar con empatía global hacia el desarrollo sostenible** **161**

|   |     |
|---|-----|
| El desafío de la evaluación                       | 162 |
| Evaluación en entornos digitales e híbridos       | 166 |
| El desafío de la integridad académica             | 167 |
| La salud mental un reto de la educación           | 172 |
| El rol de las IES para lograr un mundo sostenible | 176 |
| El compromiso ético de la reforma educativa       | 179 |
| El desafío es la transformación digital           | 181 |
| Disrupción digital en el aula                     | 186 |
| Desarrollo humano sostenible                      | 190 |
| El diálogo: inspiración y desarrollo              | 192 |
| La calidad académica y la responsabilidad social  | 195 |
| Referencias                                       | 197 |

**Capítulo 4.**  
**El arte de ser profesor** **201**

|   |     |
|---|-----|
| Valorar al profesor                       | 202 |
| Soy maestro: artífice de la nación        | 206 |
| Mis maestros clave: una inspiración       | 210 |
| Liderazgo transformador en la universidad | 213 |
| El sentido grande de ser profesor         | 217 |

|  |     |
|--|-----|
| El profesor motivado   | 221 |
| El profesor: mediador del impacto social   | 224 |
| Atributos de un líder educativo eficaz   | 227 |
| El liderazgo educativo fortalecido con los aprendizajes de la crisis                   | 231 |
| Desafíos complejos y liderazgo   | 234 |
| El humanismo político  | 236 |
| El nuevo humanismo   | 239 |
| El voluntariado: acción solidaria  | 243 |
| Entre la felicidad y la frustración  | 246 |
| Frenar la desinformación   | 249 |
| A propósito de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26) | 253 |
| África. Agenda 2063  | 256 |
| Después del “informe de la verdad”   | 259 |
| La ciencia que aporta al desarrollo  | 262 |
| Referencias  | 265 |

## **Capítulo 5.**

### **Proyectos educativos experienciales 269**

|  |     |
|--|-----|
| De lo banal a lo esencial                        | 270 |
| Aprender a aprender es el futuro                 | 273 |
| Aprender haciendo, aprender sirviendo            | 277 |
| Aprendizaje personalizado y experiencial         | 280 |
| Aprendizaje-servicio: una propuesta de esperanza | 284 |
| Autorregulación de la calidad educativa          | 287 |
| Autorregulación y autoevaluación                 | 290 |
| Co-crear con visión glocal                       | 293 |
| El currículo en la educación                     | 297 |

|  |            |
|--|------------|
| El valor de las competencias globales                | 300        |
| Enseñanza y aprendizaje permanente                   | 303        |
| “Enseñar a pescar antes de dar el pescado”           | 309        |
| Inteligencia artificial y propósito de la educación  | 312        |
| Inclusión: internacionalización                      | 316        |
| Infraestructura a favor de la calidad                | 320        |
| Inteligencia artificial: ¿explosión de inteligencia? | 325        |
| Campus universitarios inteligentes                   | 328        |
| La ciencia abierta: sus desafíos y ventajas          | 331        |
| Referencias  | 335        |
| <b>Índice de Tablas</b>                              | <b>341</b> |
| <b>Índice de Figuras</b>                             | <b>341</b> |





# PRÓLOGO

Francisco J. Marmolejo

---

Cuando el padre Harold Castilla Devoz me invitó a escribir este prólogo, no pude menos que recordar las múltiples ocasiones en las que he tenido la oportunidad de escucharle, leer sus siempre interesantes columnas, conocer el importante testimonio del transformador trabajo que lleva a cabo desde la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) y, sobre todo, esperar que los lectores de este libro coincidan con mi apreciación sobre su relevancia para entender la complejidad del contexto en el que opera la educación superior a nivel global.

Y es precisamente ahí donde me parece que este libro constituye un gran aporte porque nos ayuda a entender las contradicciones, los desafíos y los nuevos horizontes que, justo durante y después de la pandemia de covid-19, enfrentó y tiene frente a sí a la educación superior. El testimonio y las reflexiones que se reflejan constituyen una fuente importante de conocimiento sobre el devenir actual de la universidad.

Como lector ávido de temas relevantes en la educación superior, valoro, en particular, el hecho de que en sus aportes el padre Harold, lejos de caer en el típico pesimismo o cierto fatalismo tan prevalente entre quienes escribimos sobre la educación superior, en contraste, en su libro se encuentra un elemento inspirador, además de plantear ideas concretas sobre cómo capitalizar favorablemente coyunturas en beneficio de la universidad y, por ende, de la sociedad en su conjunto.

En un mundo saturado de críticos y escaso en voces de esperanza, de repente parece fácil acotar nuestro análisis en explicaciones del por qué, pero nos podemos quedar cortos a la hora de plantear qué hacer. No es el caso de esta obra. Por ejemplo, al hablar de los desafíos que plantea el rápido ritmo de cambio impuesto por la inteligencia artificial (IA), el padre Harold propone maneras concretas de utilizarla en favor de una mejoría en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes en cuanto reconoce los dilemas éticos que esta trae consigo.

Por otra parte, a lo largo de todos los capítulos hay una línea de conducción hacia la revaloración del papel de la universidad que, a mi juicio, debe ser considerada con seriedad por quienes formulan políticas públicas y por quienes tienen a su cargo la gestión directiva y académica de las instituciones de educación superior (IES). Ideas en torno al compromiso social de la universidad, su dimensión ética, la necesidad de educar para la fraternidad sin perder el pensamiento crítico o la importancia de valorar el importantísimo papel de los maestros, por mencionar algunas, estoy seguro de que dejarán a los lectores con un buen reconocimiento de que la universidad, lejos de ser cada vez menos relevante como algunos críticos suelen decir, en realidad tiene un protagónico papel que desempeñar si aspiramos a contar con sociedades no solo más educadas sino también más comprometidas con el bienestar común.

Estoy convencido de que los lectores disfrutarán de la lectura de este libro, poblada de anécdotas interesantes, profunda en reflexiones y propositiva en recomendaciones, y llamados a la acción. Lectura obligada para desmadejar la complejidad y abordar un futuro más promisorio para una educación superior que debe adaptarse a nuevos desafíos y, sobre todo, que debe contribuir de manera más efectiva al desarrollo integral de la sociedad a la que se debe.



# PRESENTACIÓN

Stéphanie Lavaux

**R**eimaginar los futuros de la educación superior en Colombia y más allá, en un contexto de tantas incertidumbres, es una tarea que demanda responsabilidad, creatividad, innovación y mucha valentía para experimentar modelos nuevos que rompen los paradigmas educativos y de gestión tradicionales. Si algo caracteriza al padre Harold Castilla Devoz es justamente esta mentalidad de transformación, de crecimiento, de mejora continua, pero, sobre todo, es el llamado a la acción con agilidad y sin miedo. Este libro muestra el camino, reta la reflexión y empodera para la acción. Y es precisamente eso que el gremio de la educación superior en el país necesita: ser retado para adaptarse con rapidez, de manera ética y disruptiva.

Como lo ha evidenciado a lo largo de estos años liderando la Rectoría General de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, el corazón de la transformación debe ser las personas, sus actitudes, sus aptitudes. Cada estudiante, profesor, egresado, líder académico, gestor

administrativo o aliado es un protagonista del cambio al servicio de la disrupción creativa y constructiva en nuestras universidades. El éxito de la transformación, como lo enfatiza cada capítulo de este libro, radica en el convencimiento de cada actor para hacer evolucionar las prácticas, los procesos, las (infra)estructuras, los productos, los servicios y las experiencias hacia más personalización, humanización, flexibilidad, integralidad y valorización de los talentos. Es lo que en UNIMINUTO denominamos experiencias vibrantes en beneficio del *aprender siendo, viviendo, haciendo y sirviendo*. Nuestras instituciones de educación superior (IES) deben definitivamente ser lugares inspiradores para estudiar y trabajar.

En este nuevo paradigma, como lo aborda el autor, el llamado a la acción involucra *ser, sentir, vivir, hacer y servir*. La formación en *ser y sentir* promueve un aprendizaje socioemocional que involucra, inspira y motiva a los estudiantes, orientando su compromiso hacia un aprendizaje que deja huella tanto en su vida personal como en la sociedad. *Vivir* reta a experimentar y disfrutar de experiencias dentro y fuera del aula tradicional de clase, a través de procesos de inmersión disruptivos, que involucran competencias y emociones en terrenos vivos y desafiantes. *Hacer* obliga a la práctica constante y la aplicación creativa e innovadora del conocimiento, permitiendo a los estudiantes experimentar y prototipar de manera activa soluciones a problemas del mundo real. Y *servir* conecta el aprendizaje a través de proyectos con sentido social que impactan comunidades y promueven valores, conciencia social y gestión del cambio.

Este llamado nos debe incitar a diseñar un proceso y unas trayectorias de aprendizaje distinto, más pertinente, más práctico, más concentrado, a la vez más digital y humanístico. Por ello, este libro es un repositorio de modelos innovadores y nuevos paradigmas educativos.

Primero, llama a un *aprendizaje para la transformación*, orientado a desarrollar en los estudiantes la capacidad de reflexionar críticamente, tomar decisiones éticas y actuar de manera activa para provocar

cambios positivos en sus comunidades y en la sociedad a escala local y global. Un aprendizaje que busca empoderar a los estudiantes para que sean agentes de cambio, enfrentando desafíos sociales, culturales, económicos y ambientales desde una perspectiva inclusiva, equitativa y sostenible. Hace particular énfasis en el pensamiento crítico y reflexivo, la orientación hacia el cambio social y la justicia, la promoción de la participación activa, colectiva y del liderazgo, las habilidades para la innovación y la creatividad, la ética de responsabilidad, la mentalidad de cambio y la capacidad para la acción.

Llama igualmente a un *aprendizaje para la vida productiva* que contempla el desarrollo de habilidades psicoemocionales y socio-ocupacionales, con un énfasis en empleabilidad y emprendimiento. Para equipar a los estudiantes con las competencias que demanda el mercado laboral actual, las universidades deben transformar su enfoque, pasando de una preparación centrada en el empleo inmediato tras la graduación a un modelo que promueva la (auto)empleabilidad continua a lo largo de la vida. Ignorar el desarrollo de la empleabilidad significa dejar a los estudiantes insuficientemente capacitados para enfrentar un mercado laboral en constante cambio, y así reducir su competitividad en un entorno global de talento cada vez más dinámico, especialmente en sectores de rápido crecimiento.

Insta a un aprendizaje cada vez digital a través de tecnologías disruptivas para desarrollar en la comunidad universitaria las habilidades, los conocimientos y las actitudes necesarias para crear, implementar y adaptar soluciones tecnológicas de manera creativa, ética y efectiva en un mundo en constantes rupturas. Este tipo de aprendizaje no solo busca familiarizar a las personas con herramientas digitales, sino también fomentar una mentalidad de innovación, resolución de problemas y adaptabilidad que permita la creación de valor a través de la tecnología en múltiples contextos, desde el personal hasta el profesional. La apuesta hacia una comunidad universitaria que usa y desarrolla inteligencia artificial (IA) para mejorar su desempeño, su experiencia, su *engagement* y su compromiso con la sociedad, está en el corazón de las reflexiones.

Reta también a un *aprendizaje para la sostenibilidad*, que busca capacitar a los estudiantes para que comprendan, enfrenten y resuelvan los desafíos ecológicos, económicos y sociales de forma integrada, fomentando el respeto y la responsabilidad hacia el medio ambiente y la sociedad. Se busca, en particular, que los estudiantes tengan conciencia sobre los límites planetarios y la interdependencia de los ecosistemas y las sociedades; capacidad para tomar decisiones éticas e informadas que promuevan la sostenibilidad en todas sus dimensiones; actuar y adaptarse a los cambios ambientales y sociales promoviendo la resiliencia y la justicia social, y que sean actores de un desarrollo sostenible integral y equitativo que considere la conservación de los recursos naturales y la mejora de la calidad de vida para todos.

El libro reta, además, a un *aprendizaje para la inclusión* que afianza la habilidad para comprender las perspectivas y emociones de los demás, que incluye aquellas personas de diferentes contextos, capacidades, culturas e idiomas. También implica reconocer y respetar normas éticas y sociales, comprender y valorar la diversidad y la justicia social, así como mostrar empatía y compasión.

Finalmente, destaca un *aprendizaje para toda la vida y a lo largo de la vida* que promueve la capacidad de aprender de manera autónoma y de adaptarse a los cambios del entorno, enfatizando la importancia de la actualización continua de conocimientos, destrezas y habilidades, con una capacidad de adaptación y disposición para enfrentar nuevos desafíos. En este frente, los títulos de educación superior formal “tradicionales” no son suficientes a fin de preparar a los estudiantes para los retos económicos a lo largo de su vida. Para lograr el cierre de brechas entre las necesidades cambiantes de las empresas y las competencias de los estudiantes, las universidades deben apostar a una formación posmedia más variada con otros tipos de productos de formación, experiencias complementarias y nuevos relacionamientos con el sector real. De la misma manera, las universidades necesitan diseñar currículos flexibles y adaptativos que permitan itinerarios personalizados de aprendizaje, porque no hay dos estudiantes iguales.

En estos nuevos paradigmas para la educación superior que las reflexiones del padre Harold Castilla Devoz construyen, capítulo tras capítulo, la labor de las universidades en la reducción de la pobreza del aprendizaje va más allá de su misión académica; es un compromiso ético y social que puede cambiar vidas y transformar sociedades. Si bien la pobreza del aprendizaje es un desafío complejo que no se resuelve con una sola acción, las universidades tienen el poder de actuar en múltiples frentes, desde el acceso y la calidad educativa, hasta la investigación y la innovación, para romper con los ciclos de desigualdad y promover una verdadera movilidad social. Al empoderar a sus estudiantes y conectar sus capacidades con las necesidades de sus comunidades, las universidades contribuyen, indudablemente, a una sociedad más equitativa y con mejores oportunidades para todos. Eso es lo que nos enseña diariamente el ejemplo de UNIMINUTO y el legado intelectual y de acción del autor.



# INTRODUCCIÓN

La Agenda 2030 que pretende cumplir con las metas propuestas por los estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas, es quizás uno de los pretextos más generalizados en estos tiempos para mirar el mundo con ambición y deseos por mejorar.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se convierten entonces en la meta de las naciones y, desde allí, encontramos una buena oportunidad para, desde la educación, no solo aportar a los ODS sino también para apalancar políticas públicas que reduzcan brechas en la formación de los ciudadanos entendiéndolos como unos actores vivos que, desde las aulas, están en capacidad de cumplir con la propuesta de hacer el cambio en los países, en el ambiente y en la sociedad generalizada.

Así, en un mundo cada vez más globalizado y en constante cambio, la educación superior enfrenta el reto de adaptarse para mantenerse relevante y cumplir con su misión social y formativa. La educación superior se enfrenta a una época de profundos cambios y desafíos.

En este tercer libro que publico, *El hoy y el mañana de una educación superior innovadora en la acción*, acopio una serie de reflexiones que apuntan las distintas transformaciones que las Instituciones de Educación Superior (IES) deben emprender para adaptarse a un mundo cada vez más complejo y dinámico. Los cinco capítulos que componen la obra desarrollan una propuesta para reimaginar el papel de la educación superior en un contexto que exige flexibilidad, sostenibilidad, y un compromiso ético y social más amplio. También explora los desafíos, oportunidades y transformaciones necesarias para que las Instituciones de Educación Superior (IES) asuman un rol activo y dinámico en este contexto. A través de un análisis profundo, propongo una visión renovada de la educación superior, orientada hacia una formación integral y centrada en valores de sostenibilidad, inclusión y compromiso social.

En tal sentido, en las páginas que está próximo a leer, encontrará con el pensamiento escrito, que he venido hilando en los últimos años, semana a semana, sobre lo que es nuestra misión: construir un mundo mejor a partir de la formación de ciudadanos responsables, con pensamiento crítico y creativos, que fortalezcan sus capacidades, acompañados por la academia.

Cada vez estoy más convencido de que se trata de “enseñar a pescar antes de dar el pescado”, pero para lograrlo de forma efectiva y con sentido primero debemos alistar bien el terreno y esa es al final, la propuesta que como gotas voy regando a lo largo de estas páginas.

El libro lo he dividido en cinco capítulos, cada uno de los cuales aborda aspectos críticos de la transformación educativa, lo cual no ha sido fácil porque se entrelazan en su discurso unas y otras reflexiones, porque precisamente el ejercicio nos demuestra que los actores y las dinámicas están integradas de una forma tal que no se pueden desprender como las hojas de un árbol; sin embargo, he recreado una organización de suerte que espero sea agradable para el lector, pero más allá de ello, que le sea útil, sea cual sea su papel en este engranaje.

El primer capítulo, *Transformar la educación es inminente*, plantea la necesidad urgente de reestructurar las políticas, la gobernanza y los modelos de gestión en las IES para enfrentar las exigencias de la Agenda 2030 y el desarrollo sostenible. Aquí se destaca que el cambio en la educación no debe ser solo una respuesta coyuntural, sino una transformación profunda que permita a las IES guiar a sus estudiantes en un mundo en constante evolución. Esta transformación implica una educación alineada con las demandas sociales y medioambientales del siglo XXI, y sugiere que las instituciones deben convertirse en agentes de cambio que impulsen una sociedad más equitativa y consciente.

En el segundo capítulo, *Personalización y humanización de la educación*, se exploran las nuevas demandas de una educación que prioriza el pensamiento crítico, la solidaridad y la sostenibilidad. Este enfoque recalca la importancia de educar no solo para el mercado laboral, sino para formar individuos que contribuyan positivamente a la sociedad. Se abordan aspectos como la gestión educativa resiliente y la innovación en la enseñanza para atender a las necesidades cambiantes de los estudiantes, invitando a reconsiderar el proceso educativo desde una perspectiva centrada en la persona. Se argumenta que la educación no solo debe preparar para el ámbito laboral, sino también para el desarrollo de competencias críticas y éticas que permitan a los estudiantes contribuir al bienestar común. La obra aboga por un enfoque pedagógico que eduque también en la solidaridad, empatía y sostenibilidad, cualidades fundamentales para formar ciudadanos responsables en un mundo global.

El tercer capítulo, *Educar con empatía global hacia el desarrollo sostenible*, subraya el papel de las IES en la promoción de una ciudadanía global y responsable. La obra reflexiona sobre los desafíos actuales en la evaluación académica, la integridad y la salud mental, así como en la transformación digital y la sostenibilidad, elementos esenciales para preparar a los estudiantes para enfrentar los retos socioambientales

y éticos del siglo XXI. Esta sección también se centra en los retos que enfrentan las IES en la promoción de una ciudadanía global, enfatizando que deben preparar a los estudiantes no solo con habilidades técnicas, sino también con un sentido de responsabilidad hacia el medio ambiente universal.

En el cuarto capítulo, *El arte de ser profesor*, se reconoce la labor del docente como pieza central en la misión de las IES. Los profesores son considerados no solo transmisores de conocimiento, sino líderes que inspiran y guían a sus estudiantes hacia la excelencia académica y el compromiso social. Este capítulo destaca el liderazgo transformador y los atributos de un líder educativo que promueve el impacto social y la resiliencia. El rol del docente va más allá de la transmisión de conocimientos. Hoy se resalta su función como líder, mentor y guía en el desarrollo personal y social de los estudiantes. La figura del profesor se presenta como un modelo de liderazgo transformador que inspira a los estudiantes a ser agentes de cambio en sus comunidades.

Finalmente, el quinto capítulo, *Proyectos educativos experienciales*, pone de relieve la importancia de una educación centrada en la práctica y en el aprendizaje-servicio. El texto aboga por un enfoque experiencial que permita a los estudiantes desarrollar habilidades prácticas y enfrentar situaciones reales, lo cual fomenta la autorregulación y una perspectiva de aprendizaje continuo a lo largo de la vida. La obra argumenta que el aprendizaje práctico y el servicio a la comunidad son esenciales para una educación que forme ciudadanos activos y comprometidos.

A través de sus capítulos, este libro presenta un llamado a la acción para las IES, invitándolas a adoptar un enfoque de transformación integral que responda a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad. La obra nos impulsa a reflexionar sobre cómo reimaginar la educación superior para construir un futuro más equitativo, sostenible e innovador, donde la educación se convierta en un pilar fundamental del desarrollo

humano y social integral. En conjunto, *El hoy y el mañana de una educación superior innovadora en la acción* postula una invitación a reflexionar sobre el papel de la educación superior en la construcción de un futuro sostenible y justo.

En síntesis, estas páginas colmadas de noches de desvelo y responsabilidad en mi espalda por el peso de mis palabras, espera contribuir en el pensamiento y toma de decisión de quienes asumimos algún tipo de responsabilidad e injerencia en el desarrollo de la educación superior, a través de una propuesta integral que combina innovación, ética y responsabilidad social, y que espero sirvan como una guía para que las IES asuman un compromiso real con la transformación educativa, formando líderes y ciudadanos conscientes que contribuyan a un mundo mejor; de no ser así, de nada habrán servido las jornadas de reflexión que hoy comparto en este libro; por tanto, no solo espero que lo disfruten, sino que se sumen a esta apuesta de transformar la educación.



# **CAPÍTULO 1.**

## Transformar la educación es inminente

**E**ste capítulo busca comprender y apropiarse de la necesidad de asumir un rol que motive la transformación en la educación no solo desde sus políticas públicas como esenciales para motivar cualquier cambio, sino también desde la gobernanza, los modelos de gestión de la diversificación de ingresos, el reto de aportar a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y, en el corazón de todo este engranaje, la imperiosa necesidad de brindar una educación pertinente y coherente con el mundo cambiante.

No se trata solo de referirnos a la importancia de la autonomía universitaria o a la necesidad de una mayor inversión en la educación, sino también de mirar todas las aristas que rodean a las personas y su proyecto de vida mediano por los aprendizajes, de ahí que las instituciones de educación superior (IES) deban hacer una apuesta por acompañarlas a lo largo de su vida para contribuir no solo al desarrollo personal, sino también al desarrollo de una sociedad que sigue restableciéndose después de haber vivido la pandemia de covid-19.

A cinco años de ese coletazo que nos cambió la vida a todos, hoy debemos mirar con retrospectiva, pero también con esperanza, el devenir de nuestra responsabilidad llamada educación.

## **¡Hay mucho por hacer!**

---

---

Continuando con estas reflexiones en torno a la educación superior y sus desafíos, quiero manifestar mi optimismo y esperanza de que los deseos de todos se cumplan y que a nuestro sector le traiga soluciones y enfoques dinámicos para hacer de este un camino de desarrollo para las personas y para la sociedad en general, en particular para todas las mujeres estudiantes y graduadas de nuestras IES.

La crisis causada por la pandemia de covid-19 en sus diferentes niveles y fases continúa interrumpiendo la educación en todo el mundo. Muchas han sido las maneras de responder a la crisis y sus consecuencias, reabriendo los centros educativos y encontrando nuevas fórmulas o esquemas para que el aprendizaje y el conocimiento no dejen de generarse. Somos conscientes de que la pandemia de covid-19 no ha terminado, y sus efectos tres años después tampoco; pero, en este caso, el sistema educativo debe continuar, y los paradigmas de la educación desde sus teorías y maneras de gestionarse encuentran las formas más adecuadas para mantener el aprendizaje. No obstante, quedan muchos desafíos para seguir soñando con un proyecto educativo que permita el desarrollo humano y social con mayor equidad y bienestar.

El desafío más agudo está en la respuesta que deben dar las IES a la pregunta de cuál es su papel para atender a los sueños de emprendimiento que muchos jóvenes del país tienen en sus mentes y corazones, y adentrarse así en un mundo que les exige tener las herramientas necesarias para alcanzar sus aspiraciones, sin obviar las posibles frustraciones. Las IES están invitadas a desarrollar sus propuestas académicas a través de sus programas técnicos profesionales, tecnológicos y universitarios, así como a cultivar y desarrollar proyectos de vida emprendedores,

especialmente el de las mujeres que están llamadas a ser líderes de sus espacios familiares y sociales, del mundo del trabajo y de la economía en general, con el respaldo a sus negocios iniciados

En este sentido, no basta con resaltar como paradigma a seguir el hecho de que muchos de los empresarios más exitosos del mundo actualmente y, en especial, aquellos relacionados con el sector tecnológico (Steve Jobs, Apple; Mark Zuckerberg, Facebook; Bill Gates, Microsoft; Jack Dorsey, Twitter, y Daniel Ek, Spotify)<sup>1</sup> abandonaran la universidad. Estos son grandes ejemplos que siguen siendo excepciones. Lejos está la hipótesis de que abandonar la universidad sea un rito de iniciación para los empresarios tecnológicos exitosos; todo lo contrario, hay que procurar que las IES los apoyen y garanticen el comienzo de sus *start-ups* con el pie derecho para el éxito futuro.

Cualquiera que sea el curso que estudie, todo graduado debe estar equipado con competencias para convertirse en empresario, porque esta es una opción de carrera, y de vida, viable y creíble, y, en algunos casos, la mejor opción cuando se estima que el 50 % de los trabajos están al borde de la automatización.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Steve Jobs estudió un solo semestre en la Facultad de Artes Liberales de Reed College; Mark Zuckerberg inició sus estudios de computación en la Universidad de Harvard en 2003, en 2004 creó Facebook, luego se retiró, pero finalmente retornó después de trece años para graduarse; caso contrario fue el de Bill Gates, quien una vez decidió abandonar sus estudios en la Universidad de Harvard no regresó. Jack Dorsey tuvo doble paso por la universidad, primero, en la Missouri University of Science and Technology y, luego, se pasó a la Universidad de Nueva York, la que dejó a un semestre de graduarse para concretar su idea de Twitter. Finalmente, Daniel Ek, quien tuvo un fugaz paso por la educación superior en el Real Instituto de Tecnología (KTH, por sus siglas en sueco) para estudiar ingeniería.

<sup>2</sup> El Fondo Monetario Internacional (FMI), en enero de 2024, indicó que “los hallazgos son notables: casi un 40 % del empleo mundial está expuesto a la IA. Históricamente, la automatización y la tecnología de la información han tendido a afectar las tareas rutinarias, pero una de las características que diferencia a la IA es su incidencia en trabajos de alta cualificación [...] En las economías avanzadas, alrededor de un 60 % de los empleos pueden verse afectados por la IA. Aproximadamente, la mitad de los empleos que están expuestos podrían beneficiarse de la integración de la IA, que mejoraría la productividad” (Georgieva, 2024).

La economía está creciendo y los empleadores se quejan regularmente de que los graduados no tienen las habilidades adecuadas. Esta no es una labor puramente de un servicio de carreras universitarias, y luego de programas posgraduales, aunque deben tener un papel destacado, debe ser el producto de un plan de estudios holístico, de cursos y de programas académicos integrados en cualquier curso de estudio, donde se fomente y recompense la colaboración entre profesores, así como se promueve la capacidad de reinventarse, de aprender a aprender y a desaprender, y a formarse a lo largo de la vida.

El plan de estudios de carreras de hoy debe reformarse por completo para que no se centre tanto en la redacción de la hoja de vida y la técnica de entrevistas, sino en el pensamiento creativo, la resolución de problemas y las habilidades empresariales necesarias para iniciar un negocio o vender una idea. Las IES deberán ayudar dando un paso adelante y apoyando a los emprendedores, independiente de su género, y brindándoles las brújulas económicas, éticas y morales para guiarlos en sus esfuerzos empresariales.

Sea cual sea la respuesta, ¡hay mucho que hacer y no hay tiempo que perder!

## **Es tiempo de actuar**

---

---

En coherencia con lo anterior, las IES deben entender el rol y la responsabilidad que tienen para con la sociedad y el momento actual del mundo, de la Tierra y del ecosistema donde vivimos.

En estos últimos años, después de vivir con incertidumbre, con impactos diversos y con temores complejos, como consecuencias de la pandemia de covid-19, hemos asumido con mayor conciencia y decisión la toma de medidas para proteger la vida y el futuro de nuestra humanidad. Una realidad que permite visibilizar con mayor claridad la necesidad de escuchar a la ciencia y actuar conforme al principio de precaución o de análisis de riesgos para prevenir, o lo que llamamos la no materialización de los riesgos. Este es el enfoque de actuación y, para ello, es importante seguir profundizando en el conocimiento que se genera, gestiona y transfiere desde el compromiso de las IES.

La ciencia debe ser escuchada con confianza por todos los actores sociales. Una de las realidades que amerita una escucha activa para actuar es el cambio climático. Para ninguno de nosotros, es ajeno el tema cuando experimentamos todos los días las consecuencias y los impactos que se traducen en sufrimientos y tragedias de mucha gente, especialmente de aquellos que están en condiciones de mayor vulnerabilidad. Los organismos nacionales e internacionales, así como los Gobiernos de turno y la sociedad en general, están llamados a actuar de modo urgente,

ya que el tiempo se agota y, probablemente, los informes recientes o las conclusiones de estudios sean las últimas anotaciones para lograr limitar el aumento de la temperatura global en 1,5°.¹

No podemos olvidar que, si no superamos esta barrera, estaremos multiplicando las catastróficas consecuencias del calentamiento global y esto afectaría a un porcentaje significativo de la población mundial que está en situación de riesgo por su condición de pobreza. Para nada se trata de una mirada o análisis “apocalíptico”; por el contrario, es una mirada real de las cosas porque las evidencias vividas en estos últimos meses en diversas partes de la geografía mundial así nos lo dejan ver. Por ejemplo, los episodios de calor extremos o catastróficas lluvias vividos en Europa, o las lluvias torrenciales en gran parte del territorio colombiano o en Estados Unidos, así como en la India, y otras graves alteraciones meteorológicas que suponen la amenaza de daños irreparables en miles de ecosistemas y poblaciones.

Las apuestas o los desafíos por alcanzar la neutralidad climática deben ser un compromiso de todos. Como lo señalamos, de manera especial, debemos hacer todo lo que esté a nuestro alcance para que la dimensión educativa de las personas ayude a esta acción contundente de beneficio común. La toma de conciencia de todas las naciones, particularmente de los países industrializados, ayudará a que se reduzcan las emisiones globales y a neutralizar en cierta medida el calentamiento, evitando pérdidas humanas y de ecosistemas. La respuesta debe ser colectiva, colaborativa; en palabras del papa Francisco: “armónica”.

---

¹ El informe Global Stocktake publicado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre cambio climático en noviembre de 2023 muestra cómo el progreso ha sido lento y cómo las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) deben reducirse un 43 % para 2030 en comparación con los niveles de 2019, un propósito en el que las naciones están alineadas en el marco del Acuerdo de París y sus objetivos ante 2025 (“New Analysis of National Climate Plans: Insufficient Progress Made, COP28 Must Set Stage for Immediate Action”, 2023).

No se trata de que todos piensen o hagan lo mismo, porque las diferencias son reales y en el poliedro de la vida todas las caras son importantes. La conversión ecológica a la que tanto se nos ha llamado en estos últimos años no puede quedar en retórica excéntrica; por el contrario, se trata de actuar urgente en la dimensión personal y social a través de leyes, tratados, como el Acuerdo de Escazú<sup>2</sup>, como el primer tratado sobre medio ambiente y derechos humanos encaminado a que se logre el acceso a la información y a la participación ciudadana.

---

<sup>2</sup> El Acuerdo de Escazú o Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe, único vinculante derivado de la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20). Este fue firmado el 4 de marzo de 2018 por 16 países y Colombia se adhirió a él en octubre de 2022 tras votación en el Congreso. El compromiso nacional tiene cinco líneas de acción: a) política de manejo de información ambiental, b) estrategia de acompañamiento a defensores ambientales, c) ampliación de la participación ciudadana en las decisiones ambientales, d) apoyo a la creación y el fortalecimiento de las veedurías ciudadanas y e) sistema de información sobre conflictividad socioambiental.

## **El cambio es oportunidad**

---

---

A estas alturas de la humanidad ya no cabe duda de que estamos viviendo un mundo que cambió. Un cambio que se expresa a través de diversas dimensiones y que influye en la manera en que comprendemos y vivimos en esta sociedad. Desde la literatura actual que estudia el cambio, se sostiene que este tiene su origen en el fenómeno de la globalización. Una realidad creciente originada en profundas transformaciones deja entrever nuevas realidades y también nuevas demandas sociales y científicas que terminaron acuñando una mentalidad que expresa abiertamente que estamos en otra época de la historia, dándosele un nombre concreto: la sociedad del conocimiento.

Por tanto, en la perspectiva del servicio público, la globalización también ha afectado su desarrollo. Se genera así una relación interdependiente entre la globalización, la sociedad del conocimiento y el servicio público, comprendido este último como la acción, institución o prestación promovida por el Estado para garantizar la igualdad entre los ciudadanos, sus derechos y sus deberes.

En este contexto, valoramos las características que la sociedad del conocimiento tiene. Se trata de la ausencia de fronteras (el conocimiento viaja sin ninguna restricción), la existencia de una movilidad ascendente (es fácil adquirir educación) y los medios de producción que están a la mano de todos (se requiere siempre el conocimiento para desarrollar la tarea). Todo esto atravesado e impregnado por los desarrollos digitales que el internet y la inteligencia artificial (IA) permiten para que esta “sociedad de la nueva economía” pueda ser cada vez más productiva, competitiva e innovadora.

Esto incluye el contexto de economías que cambian rápidamente, nuevos modos de trabajo, desarrollos tecnológicos, tendencias demográficas, consumo masivo, aumento de la movilidad y la migración, así como amenazas sociales y ambientales, y diversas formas de conflicto. También se hará hincapié en la revolución digital, incluida la aparición de la IA, el auge de la educación y la formación basada en la web y los desarrollos de *big data*, que están alterando todos los aspectos de la vida y el trabajo.

Asumidas las características del cambio de la sociedad actual, en relación con la educación superior se resalta que esta misma resulta tocada e interpelada en varios aspectos por esta nueva sociedad. La educación superior tiene un impacto y, a su vez, es impactada por esta revolución. Uno de estos aspectos tiene que ver con la mirada que la sociedad tiene de las IES. Se exige de estas mayor calidad, investigación, cobertura y proyección social (extensión).

Asimismo, se demanda mayor logro en la investigación aplicada, en la formación de alto nivel, en la equidad social y en la articulación con el sector productivo. Se evidencia que las IES deben vivir en tensión constante para dar las mejores respuestas exigidas por estos cambios, tanto en la manera de producir como en la de trabajar. Se exigen personas con competencias y conocimientos desarrollados, capaces de interactuar con nuevos modelos de gestión, producción y comercialización. De ahí que el paradigma tradicional de formación ya no es el que se requiere para formar a esos trabajadores del presente histórico de la sociedad del conocimiento. La diversificación abierta en la institucionalidad de la generación de conocimiento permite que la hegemonía de la IES tienda a diluirse, y surjan otras formas de generar el conocimiento que requiere la sociedad compitiendo en calidad y desarrollo.

Se exige a las IES también los cambios evidenciados en la internacionalización de su quehacer misional, en la actualización constante de sus planes curriculares y en sus propuestas de programas académicos.

## Universidad: ¿Dónde estás?

---

---

La pandemia de covid-19 cambió fundamentalmente el mundo, incluida la educación superior. Nuevas innovaciones y profundos cambios en esta, en medio de una sociedad compleja, se han despertado y concretado en propuestas. Por ejemplo, aquellas presentadas y reflexionadas a finales de julio de 2021 por los presidentes de universidades (430 líderes de la educación superior de más de 40 países de los cinco continentes y también más de 80 expertos) en la XIX Conferencia Trienal de la IAUP (por sus siglas en inglés), titulada “Innovación e inclusión: Prioridades clave para la educación superior en un mundo pospandémico”.<sup>1</sup>

En medio de las deliberaciones, resulta evidente la gran variabilidad de las inquietudes a la hora de confirmar cuál es la nueva manera de ser de las instituciones de educación superior en un sentido holístico. Fueron muchas las preguntas dirigidas a las IES; pero, como diría Francisco Marmolejo (experto en educación superior, director ejecutivo de la Fundación Qatar), en este encuentro: “¿Universidad, dónde estás? ¿Estás esperando a que la tormenta pase? ¿Estás tratando de emular lo que otros están haciendo? ¿O estás involucrada en tratar de abordar soluciones innovadoras?” Se trata, indudablemente, de encontrar respuestas nuevas y proactivas en medio de la incertidumbre y complejidad de la realidad como oportunidades de un futuro mucho más prometedor.

Al repasar algunas de las intervenciones de este encuentro, observo que las preguntas siguen siendo las mismas que nos venimos formulando desde hace años como parte de este entramado de reflexiones en torno

---

<sup>1</sup> Recuperación, transformación, innovación e inclusión fueron los cuatro ejes considerados por Fernando León García, rector de Cety's Universidad y presidente de la International Association of University Presidents (IAUP), como los principales a trabajar con miras a responder a las demandas sociales.

a la educación superior; pero esta vez con el deseo de encontrar las respuestas clave a factores como la innovación educativa y la incorporación de la tecnología en ella, la acreditación y la garantía de calidad, la internacionalización, la inclusión, el liderazgo y la gobernanza, que se habían acelerado con las consecuencias y los impactos de la pandemia de covid-19 y que configuran un nuevo paradigma para la misión de las IES.

En particular, podemos destacar el paso a un mundo más virtual y el aprendizaje en línea, cuyo avance después de una década se aceleró. Las reacciones fueron múltiples por parte de las IES, unas forzadas a adoptarlo, otras a resistirse; pero, al final, por supervivencia o por convicción, gradualmente se movieron hacia la educación remota apoyada por la tecnología.

El aprendizaje en línea pasó a ser parte de la propuesta educativa que incluye servicios y procesos clave para una experiencia significativa de los estudiantes. Esta experiencia transita por rutas flexibles, fluidas y adaptables, empoderando a los estudiantes en la elección, por ejemplo, de la modalidad que más se ajuste a sus necesidades y a su senda formativa: hoy en línea, mañana en el campus y pasado mañana será híbrido. Pero también es una oportunidad para que tracen trayectorias educativas, con ofertas de nanocursos o microcredenciales que los habilita en competencias concretas para enfrentar los retos del mercado laboral y de la vida en general.

Frente a esto último, las generaciones de hoy buscan formarse en menos tiempo, y en alineación con el desarrollo de habilidades y competencias de alta demanda, conectadas con el mundo del empleo o del emprendimiento. Entre otras, estas tendencias, acentuadas con la crisis, son un llamado de atención para la educación superior. Las IES deben aprender “a aprender y a desaprender”; de lo contrario,

será un desperdicio de oportunidades en un momento histórico de la humanidad. Necesitamos reinventar nuestras IES para convertirnos en organizaciones con respuestas más oportunas, flexibles, equitativas e inclusivas.

Por ello, las IES necesitan libertad y espacio para avanzar, sin restricciones por políticas y procedimientos obsoletos. Ha habido una reinspiración de creatividad en los campus durante el transcurso de la pandemia de covid-19. Se ha superado la tragedia, y las IES siguen vivas para entregar sus servicios educativos. Lo imposible se ha convertido en el imperativo. Si podemos mantener ese espíritu en marcha, tendremos instituciones muy diferentes, mejores y más comprometidas.<sup>2</sup>

La educación superior deberá asumir la responsabilidad de promover el bienestar de la Tierra, su diversidad y sostenibilidad, su seguridad y belleza.

---

<sup>2</sup> La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) evidenció cómo los países que no contaban con tecnología en la pandemia de covid-19 fueron los que sufrieron mayor deserción escolar; por ello, adoptó un enfoque humanista en el que la tecnología esté al servicio de las personas a partir de los marcos de derechos humanos acordados a escala internacional, entendiéndose las tecnologías digitales como un bien común que contribuye a la consecución de las metas previstas en el ODS 4 “Educación de calidad” y que se suma a la construcción de futuros compartidos de la educación más allá de 2030.

## **Repensar el propósito**

---

---

En este sentido, después de varios meses y reflexiones sobre la educación en sus diversos niveles, pero fundamentalmente en el terciario, me pregunto y les pregunto ¿cuál debe ser el propósito de la educación superior en perspectiva de sus funciones sustantivas y de lo que significa para el compromiso con las sociedades que confían y aseguran que este es el camino más pertinente para su desarrollo sostenible? En diferentes ambientes, escuchamos decir que después de la pandemia de covid-19 la manera de comprender la educación superior y su gestión cambió notablemente. Por tanto, es necesario encontrar las rutas que permitan lidiar con los retos que se le han impuesto como oportunidad de transformación y no solo de restauración o de reforma.

Es posible que después de la pandemia de covid-19 queramos regresar inercialmente a lo de antes, y esto no sería posible, porque, definitivamente, la arquitectura de la educación superior nos obliga a una profunda revisión y evaluación que conduzca a la remodelación total de la propuesta educativa junto con sus capacidades y aspiraciones reales. Muchas son las dimensiones que requieren una reconceptualización de la educación superior a través de la gestión en las IES que la lideran.

En particular, pienso en la unidad responsable del aprendizaje a través de la docencia y todo lo concerniente al currículo de los programas y sus intenciones formativas; pero también en la capacidad tecnológica que tiene un papel relevante en el proceso educativo hoy más que nunca, con sus dinámicas didácticas y metodológicas. De igual modo, no puedo dejar de mencionar el área de talento humano que adquiere actualmente un rol trascendental por las maneras en que hoy todos los

seres humanos comprenden su compromiso y experiencia laboral. En esta última capacidad institucional, hay mucho por desarrollar en atención a que son los profesores y servidores de la organización educativa los que median para alcanzar sus propósitos misionales.

El aprendizaje y el trabajo flexible son hoy clave para un desarrollo educativo superior que hace posible la creatividad, la innovación y las nuevas maneras de generar capacidad de gestión abierta en todas las funciones sustantivas y transversales, complementando las apuestas por la equidad, la diversidad y la inclusión institucionales, así como las nuevas configuraciones de la misión del servicio comunitario y el compromiso.

Durante la pandemia de covid-19, las diferentes IES buscaron llevar a cabo su misión de la manera más efectiva posible: proporcionaron enseñanza y aprendizaje a sus estudiantes, emprendieron investigaciones transformadoras, entregaron apoyos a través de sus esquemas de auxilios, becas y subsidios, promovieron compromisos impactantes con la sociedad y sirvieron como centros de innovación y emprendimiento para un cambio sostenible y progresivo. Quizá algunas IES gestionaron la pandemia de covid-19 mejor que otras; pero hoy, después de haberla vivido, es necesario reconceptualizar los propósitos de las IES en medio de las diversas maneras de comprender los objetivos misionales de estas para responder a preguntas, como ¿cuál es el propósito y el valor de la educación superior?, ¿por qué la sociedad y los individuos deberían seguir invirtiendo sus preciosos recursos en la educación superior?, ¿cómo pueden las universidades cumplir sus promesas?, ¿cómo pueden hacerlo mejor después de la pandemia de covid-19?

No pretendo asumir el rol de ideólogo académico para responder a cada una de estas cuestiones; pero sí tengo claridad de que hay necesidad de pensar en las IES que subrayen su resiliencia y capacidad para concretar reformas estratégicas transformadoras, sistemáticas y sostenibles que permitan llevar a cabo sus misiones: la enseñanza y el aprendizaje, la investigación, los compromisos sociales impactantes, así como la innovación y el emprendimiento para un cambio sostenible y progresivo, y, sobre todo, el deber de cuidar la promoción de los valores humanistas y ecológicos para la sostenibilidad de nuestra especie, sociedades y naturaleza.

Hay mucho por desarrollar en atención a que son los profesores y servidores de la organización educativa los que median para alcanzar sus propósitos misionales.

## **El futuro que nos espera**

---

---

A propósito del título de este acápite, tomaré como referencia un par de artículos del Instituto para el Futuro de la Educación (IFE) del Tecnológico de Monterrey, señalando:

[Por un lado], no podemos avanzar hacia el futuro sin antes hacer una limpieza profunda, sin antes atender a esos problemas que hemos pasado por alto y que venimos arrastrando desde hace mucho tiempo, haciendo que el camino sea más pesado, pues avanzamos con un gran peso en nuestras espaldas [...] [Y por otro], cuando hablamos del futuro normalmente hacemos trampa, miramos adelante ignorando lo que tenemos detrás. Intentamos anticiparnos al futuro haciendo predicciones que, comúnmente, idealizan el futuro de tal manera que nos hace pensar que vale la pena abandonarlo todo, hasta el presente. (Fuerte, 2021).

Asimismo, García Barrios (2021) indica:

Sin una estrategia a futuro, lo innovador corre el riesgo de volverse rutina de tal forma que las cosas, a fuerza de renovarse, acaban por permanecer siempre igual [...] Si algo hemos aprendido estos últimos dos años es la absoluta imprevisibilidad del futuro. Sin embargo, esto no significa que no podamos planear, visualizar y preparar el terreno (hacer espacio) para los años que están por venir, solo hay que “evitar ciertas trampa”.

Con estas reflexiones de fondo, considero que se hace un llamado para que la educación superior sea uno de los caminos esenciales que enrutén a la humanidad en una senda de desarrollo de sus potenciales, que contribuya a un mayor bienestar y a la sostenibilidad, orientándose hacia la justicia, la solidaridad y los derechos humanos, que extrae

fuerza de la diversidad intercultural, así como que forja colaboraciones entre personas, grupos y comunidades locales y globales. Estas apuestas están suficientemente claras en las mentes de los distintos expertos que fueron consultados por el Instituto Internacional de Educación Superior de la Unesco en América Latina y el Caribe (IESALC). Sus opiniones se sintetizan en el informe del IESALC *Futuros de la educación superior* (2021).<sup>1</sup>

Ante la pregunta ¿cómo podría la educación superior contribuir a un mejor futuro para todos en 2050?, los expertos respondieron que la educación superior en 2050 cambiará de manera transformadora, incremental, disruptiva y fluida. La educación superior deberá asumir la responsabilidad de promover el bienestar de la Tierra, su diversidad y sostenibilidad, su seguridad y belleza. También se dice que la educación superior tiene la responsabilidad de promover una mejor tutela humana de todas las entidades de la sociedad, humanas y no humanas, así como está llamada a contribuir al desarrollo social y económico.

Otro aspecto importante en este contexto de los futuros de la educación superior se centra en la necesidad inminente de definir e implementar un nuevo paradigma o modelo educativo. Este deberá prestar mayor atención a la elaboración de itinerarios y programas flexibles e inclusivos, así como a enfoques adaptativos y creativos, para evaluar y acreditar los resultados del aprendizaje, solo así se eliminarán las barreras del aprendizaje y las de la asequibilidad. Esto último requiere cambios en el rol de los educandos y de los profesores, así como en las estructuras que los rodean.

---

<sup>1</sup> El informe es el resultado de una consulta pública en la que participaron 1200 personas de cien países (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] e Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe [IESALC], 2021).

Sobre esta prospectiva aún quedan algunas preguntas por responder de manera clara y contundente. Por ejemplo, el financiamiento de la educación superior, un factor que sigue siendo pertinente para el presente y el futuro del sector. Aunque el acceso a la educación superior en todo el mundo se ha expandido enormemente, el mencionado informe señala que es necesario trabajar más para que sea una realidad el derecho a la educación superior; y, en este contexto, lo financiero es clave, obviamente, sin dejar de avanzar significativamente en la permanencia y graduación.

## **Innovación transformadora, la clave para las IES**

---

---

Ahora bien, lo único seguro que tenemos en la vida es el cambio. A lo largo de la historia, hemos debido afrontar situaciones que exigen ajustes que implican una transformación holística, que involucra todas las áreas relacionadas con las funciones sustantivas, asesoras, administrativas, operativas y de apoyo, desplegadas en cumplimiento de la misión institucional. Esta transformación requiere flexibilidad en cuanto a paradigmas para enfrentar estos cambios y lograr un proceso de adaptación que abra camino a nuevas estrategias, ideas y conceptos que lleven a generar iniciativas estratégicas, que luego se conviertan en realización. Las organizaciones tienen sus propios procesos de renovación tanto internos como externos, los cuales las llevan a implementar programas de transformación.

A las organizaciones ante el cambio les corresponde innovar o morir. Por ello, deben mantenerse flexibles e innovadoras para sobrevivir en un mundo nuevo que demanda una competencia dinámica. Por eso, es importante que en la cultura organizacional se consideren los valores, la misión y visión, las creencias, expectativas, habilidades y conducta de los empleados, ya que los principios conservadores llevan a una mayor resistencia (figura 1.1.). Por otra parte, algunas organizaciones no esperan que ocurra el cambio, sino que son generadoras de cambio o se anticipan a él, siendo conscientes de esto.

**Figura 1.1.** Elementos que conforman la cultura organizacional



**Fuente:** Galeón.com. (s.f.). *Cultura. El análisis desde la perspectiva de los procesos simbólicos*. Recuperado de <http://administracionsilvia.galeon.com/aficiones1270185.html>

Los líderes dan a conocer los elementos requeridos para que un cambio sea exitoso: generan ideas. Ninguna organización puede ser competente si no desarrolla nuevas ideas y la transformación es la manifestación de esa idea. La necesidad también es una oportunidad que crea la urgencia del cambio. De la idea y la necesidad del cambio, hay que pasar a la adopción, que es la puesta en ejecución o implementación de la transformación, y desde ahí se debe garantizar que esta perdure en el tiempo.

La transformación es el proceso por medio del cual las organizaciones (entre estas las IES) pasan de su estado actual a otro estado potencial para aumentar su eficacia y su eficiencia, así como su productividad y competitividad. El objetivo de la transformación es encontrar nuevas formas de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar impacto, crear valor y mejorar el rendimiento de los miembros de la organización. Muchas organizaciones fracasan por su falta de flexibilidad ante

los cambios, es decir, por su incapacidad de transformarse en respuesta a los cambios de su entorno. La incapacidad de cambiar lleva a la organización a un estado de inercia organizacional debido a su resistencia al cambio. Esta resistencia es dominada por el poder y el conflicto, por las diferencias en la orientación funcional, por la estructura mecanicista y por la cultura organizacional arraigada en el pasado.<sup>1</sup> Estos aspectos de la resistencia guardan una necesidad de conservación conocida como *statu quo*, que resta efectividad y oportunidades de progreso.

Así las cosas, el cambio, más que una acción dirigida y planificada por un líder, se convierte en una posibilidad permanente de transformación que permite la adaptación organizacional a las condiciones del contexto, en el cual el líder desarrolla procesos que le permiten orientar más que dirigir el cambio.

Al programa de transformación<sup>2</sup> se le asigna el diseño, la planeación y el acompañamiento de la implementación de iniciativas formuladas según una metodología sobre el crecimiento y la mejora de los procesos institucionales para alcanzar altos estándares en la innovación y el servicio, a partir de la acción ágil, pertinente y efectiva de los colaboradores de la organización. Lo más determinante para que el cambio se dé es tener plena conciencia de la necesidad de ampliar el cumplimiento de la misionalidad, de ratificar su vigencia y de explorar otras formas de generar mayor valor o impacto en la sociedad, considerando nuevas tendencias mundiales, las dinámicas del sector y los efectos generados por la pandemia de covid-19. Esto hace que se incluyan y prioricen alternativas estratégicas que buscan alcanzar el máximo potencial organizacional.

---

<sup>1</sup> Diferentes teóricos han analizado cómo afrontar la resistencia: Bridges (1991) lo hace desde la psicología, Beer y Nohria (2000) desde la cultura organizacional, mientras Kotter (2007) propuso un modelo que conduce a la transformación mediante pasos correctos.

<sup>2</sup> Uno de los grandes modelos de programas de transformación es el de McKinsey, basado en el diagnóstico en profundidad, la definición de la estrategia, el diseño de la organización, la implementación de cambios y la gestión del cambio.

## **Educación en profunda evolución**

---

---

Paralelo a la necesidad de pensar en una transformación en las organizaciones, también es importante reflexionar sobre la pertinencia de modelar la oferta de servicios de acuerdo con los requerimientos del país.

La necesidad de formar para el trabajo se ha vuelto continua y desafiante. Nos preguntamos ¿qué tipo de formación necesitamos?, ¿formación en habilidades, educación en el discernimiento o ambas?, ¿y algo más?

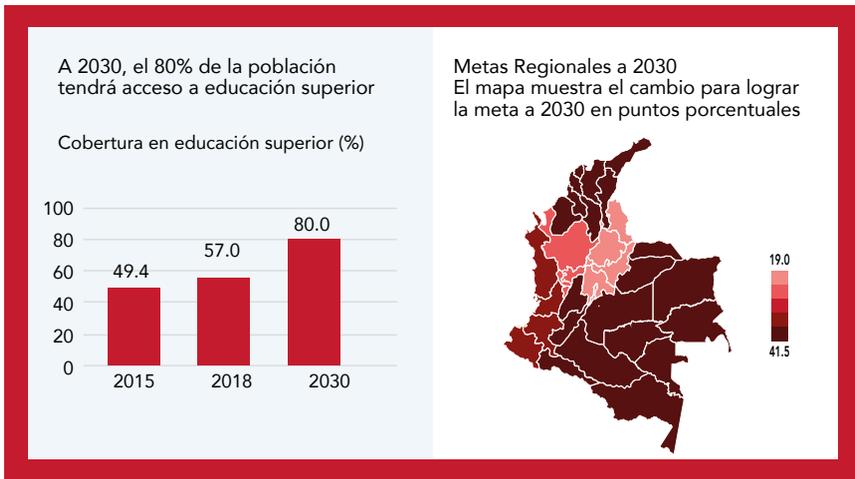
En este contexto, la educación superior continúa inmersa en un periodo de cambios sin precedentes mientras vislumbra su futuro. Con los cambios que el mundo experimenta desde diferentes frentes, particularmente desde lo tecnológico o lo digital, lo social, lo cultural y lo económico, la educación superior está invitada a adaptarse a un contexto de permanente evolución.

Los desafíos son diversos y abarcan muchas iniciativas de orden estratégico, táctico y operativo, como la inclusión de nuevas metodologías pedagógicas y didácticas flexibles que permitan un aprendizaje activo, la actualización de las propuestas curriculares que reflejen las demandas del mercado laboral de hoy y del futuro, y el desarrollo de competencias integrales. El reto hoy para la educación superior está en posibilitar el ingreso de más personas al sistema y, con ello, que se desarrolle una sociedad más incluyente y equitativa, aunque se reconocen esfuerzos en esa dirección.

En este sentido, la Contraloría General de la República, en un estudio realizado en el primer semestre de 2024, alertó sobre la necesidad de hacer esfuerzos para reducir las brechas de inclusión y equidad

para el acceso a la educación superior, dado que las metas proyectadas no se están cumpliendo, y para el caso de los programas técnicos y tecnológicos, la deserción estudiantil es preocupante, ya que está alrededor del 17 %. La meta global es llegar al 80 % de cobertura a 2030, pero a 2022 se estaba en el 53,9 % (figura 1.2.).<sup>1</sup>

**Figura 1.2.** Ponderación de metas para lograr el acceso de colombianos a la educación superior a 2030



**Fuente:** Departamento Nacional de Planeación (DNP, s. f.).

Para lograr esta meta, se necesita una transformación profunda que permita el desarrollo de instituciones en perspectiva de libertades, derechos y responsabilidades. El fomento y la política pública están

<sup>1</sup> La meta fue definida en el Documento Conpes 3918 (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2018) cuando el Gobierno Nacional definió 16 metas para cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y aportar a los ODS. Según un estudio de la Contraloría General de la República de 2024, las metas previstas en el cuatrienio 2018-2022 no se cumplieron, y aunque hubo un crecimiento y llegó al 53,9 %, el objetivo del 57 % no se alcanzó. El estudio resaltó que “factores como el entorno socioeconómico, la formación académica de la madre, el acceso a conectividad de internet y la tenencia de computador, entre otros, influyen significativamente en el rendimiento escolar de los estudiantes. Es crucial abordar estas disparidades para garantizar una educación inclusiva y equitativa para todos”.

llamados a la expansión del acceso, la cobertura y equidad; a la promoción de un espíritu de lucha contra la discriminación y en pro de la justicia social; a la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje; al desarrollo de una renovación curricular acorde con el mundo del trabajo; a que la investigación sea socialmente relevante e impactante frente a las verdaderas necesidades de las personas y comunidades; al fortalecimiento de los sistemas de gobernabilidad, liderazgo y administración de las IES, y al establecimiento de infraestructuras físicas y virtuales adecuadas con el propósito de una educación experiencial, de calidad y pertinente.

Vivimos tiempos en los que la digitalización, la automatización y la IA se nos presentan imprescindibles en el objetivo formativo, pero no es suficiente formar en las habilidades que respondan a estas realidades. Es preciso activar el discernimiento para saber si estas tecnologías servirán al ser humano o nos convertirán en sus servidores, para distinguir entre esto sí y esto no. Sin discernimiento nos falta el juicio sabio de lo que realmente aporta valor. Al discernimiento se une eso que llamamos la elevación del nivel de conciencia, que en palabras llanas significa que podemos ver el mundo más allá del interés propio (bajo nivel de conciencia), y tener una mirada de interconexión con las personas y el entorno real (alto nivel de conciencia).

Por mucho tiempo, hemos formado en conocimientos y habilidades en perspectiva de aprendizaje horizontal, representado por el gesto del que abre sus brazos para abrazar más disciplinas y más títulos. El reto actual es aprender verticalmente e incluirlo como parte esencial de la formación continua; en otras palabras, se trata de transformar nuestra forma de ver y entender el mundo.

Investigadores como Dewey (1904), Kolb y Fry (1975) y Schön (1987) dieron base a la comprensión de aprendizaje experiencial; pero ha sido Lee Shulman, profesor de la Universidad de Stanford, quien ha puesto el dedo en la llaga sobre la labor del profesor y el conocimiento pedagógico del contenido (PCK, por sus siglas en inglés), un concepto

que ha revolucionado la forma de entender cómo se evalúa la competencia docente, y que considera, desde su propuesta de modelo de razonamiento y acción pedagógica, la necesidad de partir de la comprensión primaria del estudiante (ideas) hasta llegar a una nueva comprensión (consolidación de nuevos conocimientos y aprendizajes de la experiencia). Aquí es donde está el reto de las IES para lograr esa transformación que hemos planteado.

Este es un aprendizaje personal, de autoconocimiento y de reflexión guiada. Es una invitación a activar esa inmensa inteligencia humana que vale la pena que aflore desde un entorno liberador. El cambio abre la puerta a la colaboración y la creatividad. La respuesta está en el interior de cada uno, y hacia esos niveles de conciencia es que la educación debe transformarse profundamente, para contribuir a transformarnos como individuos.

## La transformación: el futuro de las IES

---

---

Nuevamente, hacemos énfasis en la necesidad de transformar la educación, una consecuencia positiva después de la pandemia de covid-19, donde las IES, además, asumen las consecuencias de la época de la transformación digital y del mundo del trabajo, y, por tanto, han decidido optar por la ejecución de programas de transformación holística. Reiteramos que esta ruta se convierte en un camino complejo y de muchas aristas, la cual busca incorporar metodologías y procesos integrados de cambio organizacional en todos los aspectos del funcionamiento de la IES.

La transformación será el motor que moverá a las IES de un estado actual a uno deseado, a partir de procesos en los que todos los colaboradores deberán verse implicados para lograr lo soñado o anhelado. En el fondo, se trata de una visión que jalona las apuestas de transformación de la IES a través de políticas, procesos, prácticas de gestión académica y administrativa, normas y personas que van alcanzando la visión, caminando intensamente. No solo las consecuencias de los cambios del mundo moderno han movido a las IES para adentrarse en estos programas de transformación, también se han visto motivadas y retadas por la necesidad que tienen de desarrollar con mayor impacto social<sup>1</sup> su misión. Contribuir, desde la repotencialización de sus funciones

---

<sup>1</sup> El compromiso misional de las IES ya no es un asunto inspiracional y misional solo de algunas; es un reto que parte de la integración del quehacer de las IES y su aporte a los ODS desde las funciones sustantivas, con planes de estudio retadores que abordan desafíos globales, investigaciones alineadas a resolver problemas sociales y ambientales claramente definidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, sin dejar de lado la ejecución de proyectos desde la extensión o proyección social que vinculan a las comunidades y transfieren conocimiento para mejorar sus condiciones de vida. Asimismo, están las apuestas de una gestión sostenible de las IES y una sensibilización y participación más activa de las comunidades.

sustantivas y de gestión, a una mayor congruencia con el desarrollo social de las personas, los territorios y las comunidades con las que interactúan será la clave de unas IES más protagonistas, dinámicas, sostenibles y auténticas<sup>2</sup> (figura 1.3.).

**Figura 1.3.** Rankings de IES y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



- Mayor visibilidad a nivel internacional.
- Mejora de la reputación institucional.
- Atracción de estudiantes, investigadores y fondos.
- Identificación de áreas de mejora.
- Fomento de la colaboración interinstitucional.

**Fuente:** elaboración propia.

<sup>2</sup> Rankings como Times Higher Education (THE), University Impact Rankings, UI GreenMetric World University Rankings, QS World University Rankings by Subject y CWTS Leiden Ranking, entre otros, evalúan el compromiso e impacto de las IES en los ODS, desde su quehacer en las funciones sustantivas, su gestión y su gobernanza.

Centrarse en la transformación implica para las IES un esfuerzo importante desde la perspectiva operativa, táctica y estratégica, es decir, involucra todos los niveles de la organización. Desde las oportunidades y los desafíos de cambio que hoy el mundo exige, las IES deberán estar orientadas a la transformación de la enseñanza y el aprendizaje, a la experiencia significativa y trascendente del estudiante (y luego egresado), a la investigación con impacto ante necesidades y realidades complejas de la humanidad, a la internacionalización transversal de las funciones sustantivas y de la gestión, a la sostenibilidad financiera en el tiempo, al talento humano fortalecido y motivado y, finalmente, a la transformación de la cultura organizacional de la IES.

La transformación se presenta como ese cúmulo de estrategias que ayudarán a caminar por una senda definida en planes de negocio que permiten ir evaluando la ejecución de las tareas, las victorias tempranas y el alcance de los logros esperados. Todo lo que se planea en el programa de la transformación, sus objetivos, el seguimiento a su ejecución y posibles desviaciones, la medición y los resultados tendrán que estar integrados en las acciones operativas, para que el cambio realmente suceda y permee a toda la organización.

Un mayor impacto social será el eje y fin último de un programa de transformación en las IES. Se ratifica que están al servicio de la inclusión y de la equidad social, donde quienes participan de su proyecto educativo, cualquiera que sea el lugar que ocupen (profesores, estudiantes, colaboradores en general), asumen decididos el devenir humano en la contemporaneidad. No podemos olvidar que las apuestas académicas de las IES están al servicio de la razón, de la dignificación de las personas y sociedades, y de la constricción de la justicia para todos.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Estos aspectos, además de estar alineados con las metas propuestas desde los ODS, también hacen parte de la invitación de la encíclica *Laudato si'*, cuya visión integral de la realidad promueve el cuidado de la Casa Común desde la ecología, la justicia social y la dignidad humana, escenarios en los que la educación desempeña un papel crucial en la formación de ciudadanos comprometidos con la construcción de un mundo más justo y sostenible.

Por último, para llevar cabo con éxito un programa de transformación, es necesario que todos los actores institucionales se movilicen en torno a este, apoyando con sus conocimientos, disposición y esfuerzo, para que las cosas sucedan, asumiendo un trabajo en red, en equipos que ayudan a hacerles frente a los posibles rechazos o resistencias al cambio. El liderazgo transformacional en todas las IES es clave para impulsar la respuesta adecuada; pero el cambio inicia en cada uno, con el compromiso individual para ir sumando y hacerlo colectivo, real, sostenible y viable.

## Reimaginar, reinventar y adaptar

---

---

Desde los primeros meses en los que comenzó la pandemia de covid-19, tanto expertos en educación superior a nivel mundial como entidades que se dedican a salvaguardarla expresaron que esta debería contribuir a su liderazgo en la recuperación de las consecuencias y de los impactos de la tragedia ocasionada por el coronavirus. Para lograr este liderazgo, la educación superior como sector, pero también a través de las diversas instituciones que la gestionan, han tenido que asumir el reto de adaptarse, repensarse, reimaginarse y reformarse,<sup>1</sup> para estar a la altura de lo que los nuevos tiempos piden a sus ciudadanos formados en cualquier campo del saber, y que hoy más que nunca requiere el desarrollo de una sociedad sostenible.

Al respecto, participé en la Conferencia Mundial de Educación Superior (WHEC2021): “Reinventando el rol y el lugar del aprendizaje en la educación superior para un futuro sostenible”, organizada por la

---

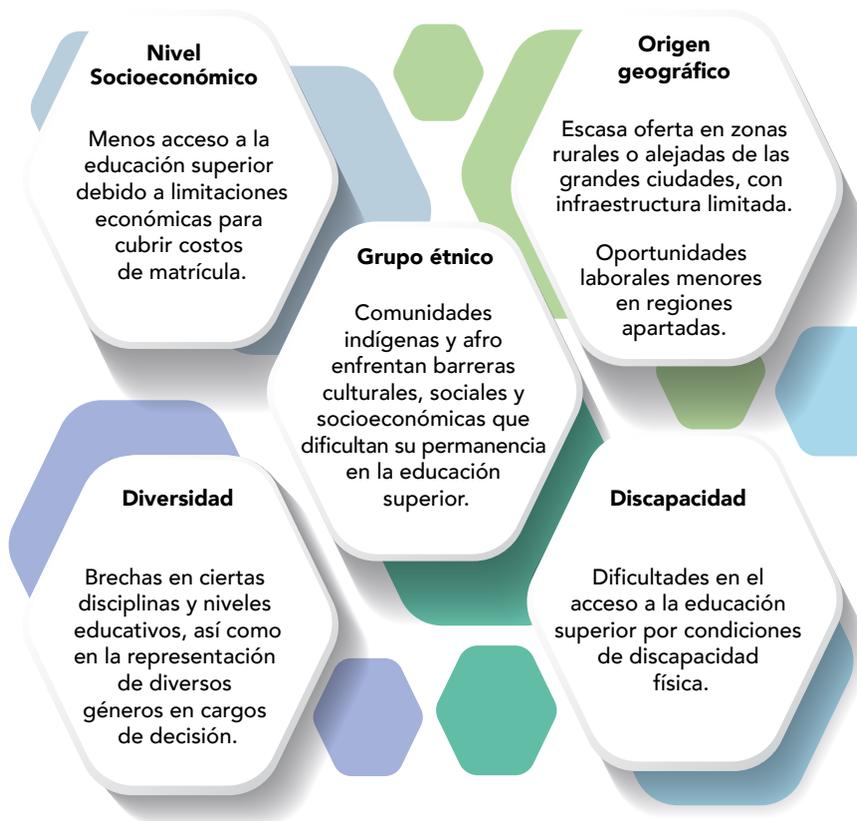
<sup>1</sup> Sneader y Singhal (2020) sostienen que cada una de estas etapas depende del contexto geográfico y del entorno tanto de la industria como de las instituciones donde se plantea la transformación. Al respecto, se enfocan en resolver, resiliencia, devolver y reimaginar. En las IES, resolver llevó a la educación a la modalidad virtual, en tanto que la resiliencia condujo a todos los sectores a experimentar incertidumbre y estrés financiero, por lo que aún muchas organizaciones están en el periodo de la toma de decisiones difíciles para lograr la estabilidad económica y social; aunque, sin duda, la etapa de devolver es el “punto más débil de la cadena”, ya que determina el éxito o el fracaso de las acciones. Estos autores indican que la clave está en la etapa de reimaginación, en la que “la crisis no solo revelará vulnerabilidades, sino también oportunidades para mejorar el desempeño de las empresas”. Y respecto a la reforma postulan que las IES deben modernizarse para integrar la modalidad virtual y presencial.

Red Nacional de Oportunidades de Educación (NEON, por sus siglas en inglés) en el Reino Unido. En este espacio, se insistió vehementemente en que el acceso a la educación superior es el camino para materializar la apuesta por el valor de la equidad y justicia social de los Estados y la sociedad en general. La pregunta central del evento giró alrededor de “¿Quién irá a la universidad en 2030?”.

La educación superior resulta clave para enfrentar las realidades del momento actual y del futuro, con sus riesgos, oportunidades y complejidades, complementando el esfuerzo que los líderes mundiales y locales hacen para superar las adversidades acentuadas por la pandemia de covid-19.

Complejidades de todo tipo, pero en particular las que atañen a los temas de financiamiento, sostenibilidad de las instituciones, calidad, pertinencia ante el mundo del trabajo y otros más son las que debemos asumir como sector, con la mayor creatividad e innovación posible para que el éxito estudiantil sea vea reflejado en tasas de graduación coherentes con el ingreso o acceso. No podemos dejar que los estudiantes salgan sin más en cantidades ingentes de la educación superior después que, con gran esfuerzo de sus familias y de ellos mismos, han ingresado a una institución; la apuesta es que estos continúen con su vocación de aprender, de formarse con las capacidades y habilidades que el mundo de hoy espera que tengan, para asumir el desafío del emprendimiento y de la empleabilidad de modo integral. La educación superior tendrá que seguir siendo el motor para las desigualdades y las brechas de equidad se superen, y se dé paso a una sociedad más equitativa y de bienestar para todos (figura 1.4.).

**Figura 1.4.** Brechas de equidad en la educación superior



**Fuente:** elaboración propia.

Es importante que, para que estos propósitos se logren, la educación superior y sus actores se adapten y reimaginen. La realidad nos ha impuesto un camino distinto, y no podemos, por inercia, regresar a lo que ya no funcionaba en el modelo o paradigma educativo. Es necesario, en este contexto, entender quién es el actor principal del sector educativo, es descubrir que el verdadero valor en el proceso de enseñanza-aprendizaje recae en la experiencia del estudiante, en

el reconocimiento individual de sus potencialidades, de sus sueños e ideales, de las aspiraciones que lo impulsan a recorrer un camino para construir su propio proyecto de vida y aportar en el proyecto de quienes lo rodean. En este sentido, si pudiéramos cambiar solo una cosa que tal vez marcaría la diferencia, a medida que terminamos de salir de los coletazos de la pandemia de covid-19, sería comprender integralmente y en medio de su individualidad a los estudiantes de hoy, así como adaptar, rediseñar y reformar nuestro sistema para satisfacer sus necesidades. Un aprendizaje más flexible y fluido, atemporal y ubicuo.

## **Repensar una educación para la vida**

---

---

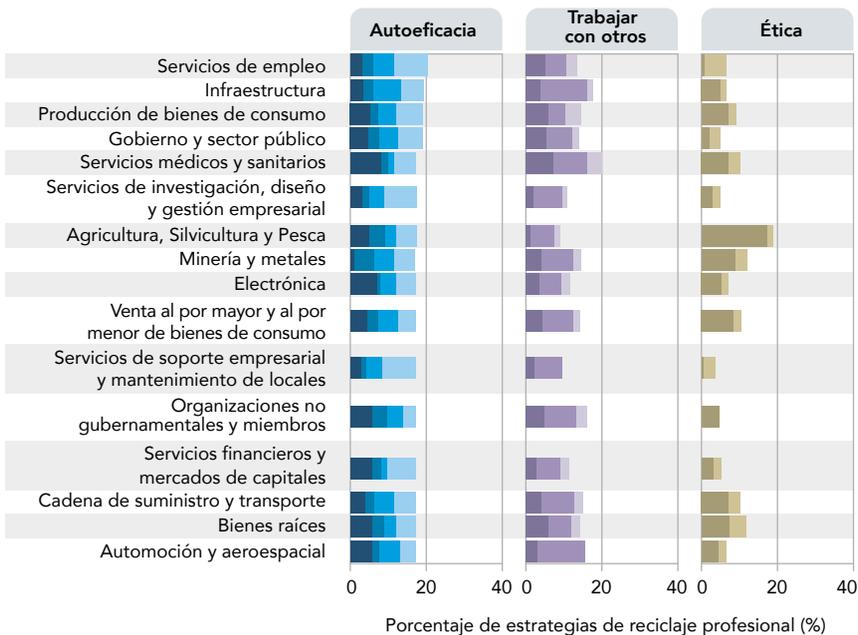
Las nuevas realidades que se viven en el mundo de hoy han originado en la vida personal y de las comunidades nuevas maneras de comprenderse, no dejando por fuera una de las más significativas, la educación. Junto con las variables del mundo del trabajo, la revolución digital, la economía del conocimiento y otras más, el ser humano se ha visto interpelado a sentir que debe asumir una dinámica educativa distinta a la que venía acostumbrado por otra que sea a lo largo de la vida.

Soportados en teóricos clásicos y modernos como Paulo Freire, Edgar Morin, Henry Giroux y Neil Postman, con miradas distintas y distantes unas de otras, la educación afronta retos de transformación, que conducen a modelos disruptivos y pertinentes que reduzcan las brechas de acceso, pero que garanticen la pertinencia y coherencia (sociales, económicas, geográficas, culturales, de género) con los requerimientos del mundo actual.

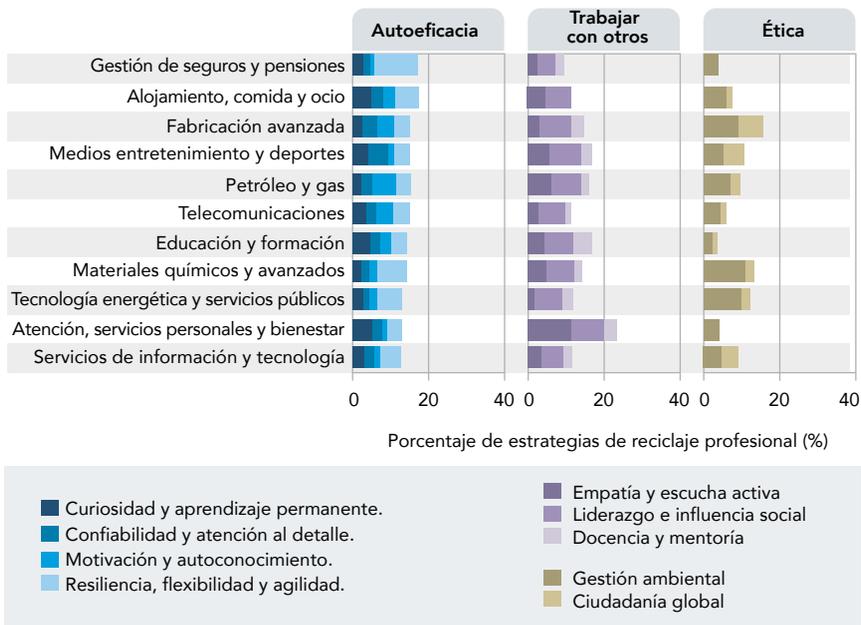
La toma de conciencia de que el aprendizaje de ayer ya no es suficiente para el mundo de hoy ha llevado a los seres humanos a exigirse una posición mucho más dinámica en cuanto a la necesidad de seguir formándose para hacerles frente a los desafíos y retos que el mundo en constante cambio les exige. En este sentido, comprendemos que el aprendizaje a lo largo de la vida es la búsqueda continua, voluntaria y automotivada del conocimiento, ya por razones personales, ya por razones profesionales. La definición reconoce que el aprendizaje no se limita a la infancia o al aula, sino que tiene lugar durante toda la vida y en una variedad de situaciones. Se trata de seguir aprendiendo para lograr el desarrollo continuo de las competencias y habilidades necesarias para una realización personal a través del mundo del trabajo o del emprendimiento.

Las IES se sienten interpeladas a ofrecer a sus egresados no solo la práctica concreta de una vía, la denominada educación continua, sino que están llamadas, en la conexión con la economía y con las necesidades de la vida real, a tener una oferta significativa de rutas de formación que aumenten o perfeccionen esas competencias y habilidades necesarias para su bienestar y para aportar a la construcción de una nueva sociedad. Así lo ha expresado el informe del Foro Económico Mundial *El futuro del trabajo* (World Economic Forum [WEF], 2023) en una de sus conclusiones, señalando que el principal impulsor del cambio en la vida económica global es el desarrollo de entornos laborales flexibles donde las personas adquieren y viven habilidades y competencias adaptables (figura 1.5.). La gestión de cambio en sus niveles (individual, organizacional y empresarial) ante la nueva normalidad requiere una acción inmediata por parte de todos los actores o gestores del sector de la educación.

**Figura 1.5.** Prioridades sectoriales para habilidades blandas



## El hoy y el mañana de una educación superior innovadora en la acción



**Fuente:** Foro Económico Mundial, Encuesta sobre el futuro del empleo 2023

**Nota:** Encuestas sobre el futuro de los empleos utiliza la taxonomía global de habilidades del foro económico mundial

**Fuente:** WEF (2023, p. 48).

Este nuevo paradigma educativo debe ayudar a que las expectativas de los jóvenes en el mundo y en Colombia, donde las últimas estadísticas indican que más del 17,9 % de estos están desempleados<sup>1</sup>, se transformen en oportunidad para engancharse en una ruta de empleo formal que atienda a sus necesidades y les dé esperanza en su proyecto de vida personal y familiar. También los líderes de los sectores empresariales del mundo y de Colombia insisten en que es necesario educar a los jóvenes y adultos acorde con las necesidades que el mundo requiere. Este es hoy el principal desafío de las IES, que deberán conectarse

<sup>1</sup> Según el DANE (2024), la tasa de desocupación (TD) de la población joven se ubicó en el 17,9 % en el primer semestre de 2024, registrando un aumento de 0,2 puntos porcentuales frente al trimestre móvil marzo-mayo de 2023 (17,7 %). Sin embargo, se evidencia una alta disminución frente al mismo periodo en los últimos cinco años: 2020 (27,6 %), 2021 (23,9 %), 2022 (19 %), 2023 (17,7 %) y 2024 (17,9 %).

cada día más con el contexto, y unos empresarios invitados a abrir sus escenarios para que desde la experiencia real los estudiantes desarrollen competencias y habilidades en pro de su servicio profesional.

Es completamente claro que la vida de las IES en este tiempo de cambios profundos en el sector de la educación pasa por la innovación y el enfoque de la formación a lo largo de la vida, a partir de las experiencias reales del entorno actual para crear las estrategias que respondan a estas transformaciones. Así las cosas, las IES están llamadas, una vez más, a saber cómo funciona el mundo desde otra óptica y deben darse cuenta de que la conexión con sus estudiantes debe permanecer luego de la graduación y que los vínculos generados son para beneficio de ellos mismos y de la sociedad a la que sirven.

## Visionar el futuro de la educación

---

---

No podemos avanzar hacia el futuro sin antes hacer una limpieza profunda, sin antes atender a esos problemas que hemos pasado por alto y que venimos arrastrando desde hace mucho tiempo, haciendo que el camino sea más pesado, pues avanzamos con un gran peso en nuestras espaldas.

[...]

Cuando hablamos del futuro normalmente hacemos trampa, miramos adelante ignorando lo que tenemos detrás. Intentamos anticiparnos al futuro haciendo predicciones que, comúnmente, idealizan el futuro de tal manera que nos hace pensar que vale la pena abandonarlo todo, hasta el presente. (Fuerte, 2021)

Con estas reflexiones de fondo, me basta decir que, si algo hemos aprendido en estos últimos años, después de la pandemia de covid-19, es la absoluta imprevisibilidad del futuro. Esto no significa que no podamos planear, visualizar y preparar el terreno (hacer espacio) para los años que están por venir, solo hay que “evitar ciertas trampas” (Fuerte, 2021), con tendencias que fueron aceleradas por la pandemia y por la revolución digital. Entonces, ¿cómo está cambiando la educación con una visión de presente y de futuro próximo?

El informe *2022 Educause Horizon Report* (Pelletier et al., 2022) destaca las tendencias de la enseñanza y el aprendizaje, identificando siete tecnologías y prácticas clave para la planificación futura de las IES. Todas son clave para construir una ruta de aprendizaje que vaya a la consecución de competencias del siglo XXI. Me enfocaré en algunas.

En primer lugar, está la inteligencia artificial (IA) y el *machine learning* (ML), haciéndose presente en los ambientes de la enseñanza y el aprendizaje en la educación (sistemas de gestión del aprendizaje, evaluación, analítica de aprendizaje, productividad, servicios de biblioteca, admisiones, etc.).<sup>1</sup>

La segunda se refiere a los recursos educativos abiertos. A medida que los cursos se trasladan rápidamente a internet, los profesores y los estudiantes recurren a materiales digitales gratuitos o de bajo costo y de fácil acceso desde cualquier lugar y dispositivo.<sup>2</sup> Entre ellos, se puede contemplar el Blockchain, plataforma que permite gestionar datos y compartir contenido, o la realidad virtual (RV) que facilita el aprendizaje a través de un avatar.

Como tercera práctica está el análisis de aprendizaje<sup>3</sup> y las aulas colaborativas,<sup>4</sup> quizá la más importante desde el punto de vista pedagógico. Desde el enfoque constructivista de la educación actual, se trata de involucrar mucho más al estudiante en su proceso de aprendizaje.

---

<sup>1</sup> La IA y el ML contribuyen en los entornos de enseñanza y aprendizaje a potencializar la experiencia educativa desde el punto de vista de los contenidos, los ritmos individuales, la retroalimentación inmediata y la corrección de exámenes; además, ayuda a optimizar los procesos y mejorar los resultados.

<sup>2</sup> Uno de los grandes beneficios de la ciencia abierta tiene que ver con los recursos educativos abiertos, los cuales permiten a la comunidad educativa hacer uso de diferentes herramientas que no solo facilitan los procesos de enseñanza, sino que también pueden ser mejorados y puestos a disposición de otros.

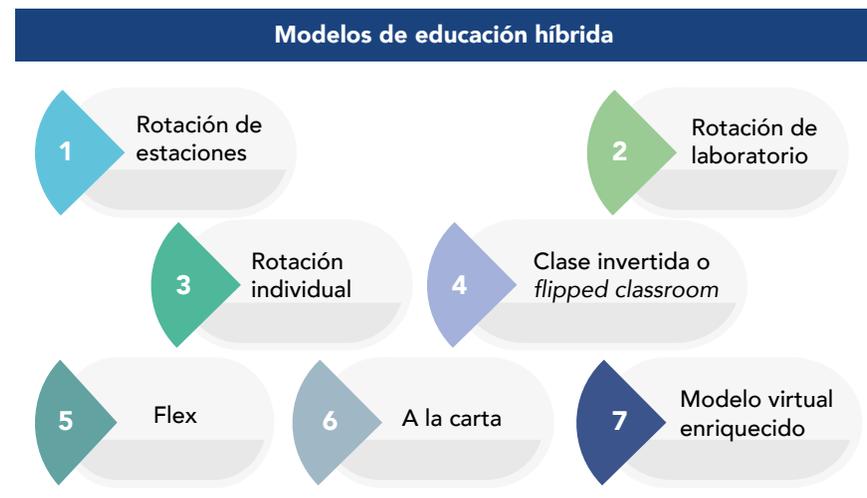
<sup>3</sup> El análisis del aprendizaje es un proceso que permite identificar cómo aprenden los estudiantes, a partir de la integración de datos que son recopilados, analizados e interpretados. Este análisis proviene de diferentes fuentes, pero generalmente de plataformas que permiten analizar patrones, tendencias y áreas de mejora en el proceso de aprendizaje.

<sup>4</sup> Las aulas colaborativas fomentan el aprendizaje activo y la construcción del conocimiento a través de la interacción entre pares. Los estudiantes se reúnen para resolver problemas, realizar proyectos y compartir ideas, lo que les permite cumplir con objetivos académicos a la vez que desarrollan competencias sociales, comunicacionales y de pensamiento crítico.

Utilizar la analítica del aprendizaje para comprender e interpretar mejor las necesidades y los desafíos individuales de los estudiantes es fundamental para favorecer la experiencia del estudiante, a lo cual se suma el fortalecimiento del aprendizaje colaborativo como metodología para que el estudiante desarrolle autonomía en el aprendizaje y empatía con su entorno.

Otra de las prácticas que resalta es el modelo híbrido de aprendizaje (figura 1.6.). La pandemia de covid-19 impulsó esta transición. “Sin embargo, sin una estrategia a futuro, lo innovador corre el riesgo de convertirse en obsesión por el cambio y volverse rutina, de tal forma que las cosas, a fuerza de renovarse, acaban por permanecer siempre igual” (García Barrios, 2021).

**Figura 1.6.** Modelos de educación híbrida



**Fuente:** Universidad de La Rioja (UNIR, 2023).

La pandemia de covid-19 impulsó la transición de los modelos de aprendizaje entre lo tradicional o presencial y lo virtual, llevando a las instituciones y los actores a la creatividad, desarrollando nuevos esquemas de cursos permeados por la tecnología y adaptando prácticas

e, incluso, transformando los ambientes de aprendizajes. Lo anterior requiere también reconocer la importancia de adherirse a los estándares de calidad para mejorar la experiencia de aprendizaje en híbrido.

Sin duda, existe una aceleración marcada en la digitalización. Un estudio realizado por la Universidad Eafit en 2022 lo revela como una de las cinco fuerzas del cambio que transversaliza la cotidianidad con la premisa de que “desde los procesos administrativos hasta el aprendizaje y la enseñanza serán moldeados profundamente por el cambio tecnológico” (Ministerio de Educación Nacional [MinEducación], 2022, p. 274).<sup>5</sup>

Por ello, siempre debemos estar al tanto, actualizados en las tendencias y prácticas que marcan la pauta en materia de educación superior, así como tener la capacidad de adaptarnos, reformarnos y reimaginarlos en la realidad de las IES, con flexibilidad y resiliencia, para responder, con oportunidad, calidad y pertinencia, a nuestros grupos de interés, estando a la altura de los desafíos de hoy, que construyen el futuro, el mañana.

---

<sup>5</sup> Las cinco fuerzas del cambio son la tecnología, los eventos catastróficos (cambio climático, contaminación, etc.), la volatilidad geopolítica, los cambios demográficos y la inequidad (MinEducación, 2022).

## Tres prioridades para la transformación educativa

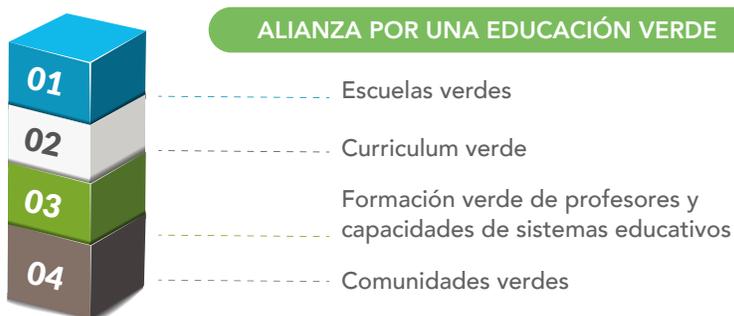
---

---

Desde nuestra responsabilidad como líderes de la educación, debemos seguir manifestando la relevancia y el valor de la educación superior en la sociedad presente y futura. Las IES son agentes vitales de cambio que tienen la capacidad y el deber ético de dar forma a las agendas locales y globales.

Uno de los temas más importantes hoy, en esta perspectiva de cambio, es la necesidad de conectar la apuesta de aprendizaje de los estudiantes y la realidad del cambio climático mediante una nueva alianza para la educación verde.<sup>1</sup> Se requiere establecer objetivos en materia de creación y acreditación de programas y facultades ecológicas, de inclusión de la educación sobre cuestiones climáticas en los planes curriculares y de formación de docentes en este ámbito (figura 1.7.).

**Figura 1.7.** Cuatro pilares de acción educativa transformadora



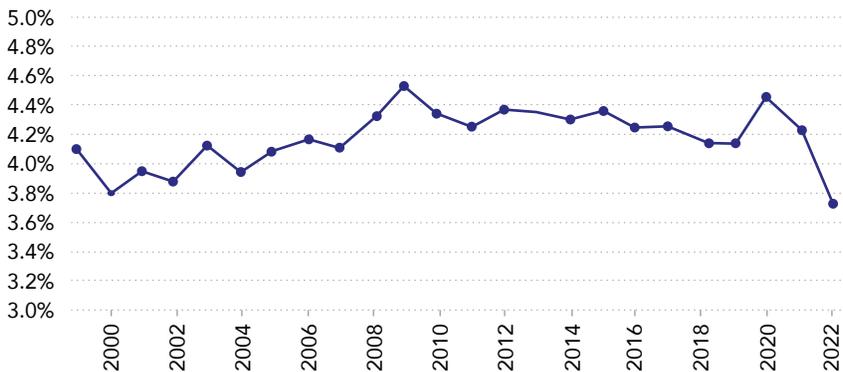
**Fuente:** elaboración propia.

<sup>1</sup> La Unesco propone la alianza para una educación verde entendida como una educación que concientiza y capacita a los estudiantes “para afrontar los retos mundiales interconectados, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el uso insostenible de los recursos y la desigualdad. Les capacita para tomar decisiones con conocimiento de causa y actuar para cambiar la sociedad y cuidar el planeta” (Unesco, s. f.).

En este orden de ideas, otro desafío que hay que abordar es el aprendizaje digital de los estudiantes. La conectividad se ha convertido claramente en un factor clave para garantizar el derecho a la educación. Seguimos esperando una política gubernamental de fomento para que esta iniciativa tenga una acción más pública y que nadie quede excluido de las grandes posibilidades del mundo educativo. Asimismo, uno de los grandes temas que no podemos dejar por fuera de estos grandes desafíos para el Gobierno Nacional y para el sistema mixto de educación superior colombiano y mundial es la financiación. Este es otro aspecto crucial para permitir la transformación de la educación.

¿Sabía que uno de cada tres países gasta menos del 4 % de su producto interno bruto (PIB) y menos del 15 % de su presupuesto en educación?<sup>2</sup> Se calcula que se necesitan 200 000 millones de dólares anuales adicionales de financiación de la educación para que los países de ingresos bajos y medios bajos se encaminen hacia la consecución del ODS 4 “Educación de calidad” (figura 1.8.). Todo esto nos invita a la acción inmediata en la política pública que aún parece que estuviera en construcción, mucho más con los acontecimientos de cambio en el “timonel” del MinEducación.

**Figura 1.8.** Gasto público en educación, total (% del PIB)



**Fuente:** Instituto de Estadística de la Unesco (UIS, 2023).

<sup>2</sup> Según el Instituto de Estadística de la Unesco (UIS, 2023), Colombia tenía una destinación del 3,9 % para 2021.

Estos tres aspectos que señalo: cambio climático, digitalización y financiación de la educación superior, son elementos clave para que se desarrolle una verdadera transformación de la educación en Colombia. Las tasas de pobreza, exclusión y desigualdad hacen que muchos colombianos no aprendan lo que necesitan desarrollar en el contexto de sus potencialidades; si lo logramos, aportamos a la dignificación y mejora de sus proyectos de vida y de entornos familiares, siendo estos la base del desarrollo social sostenible del país. Necesitamos que la educación sea de verdad inclusiva e incluyente y, al mismo tiempo, transformadora.

Es fundamental fomentar y garantizar que todos los educandos tengan un acceso y participación sin obstáculos, que estén seguros y sanos, libres de violencia y discriminación, y reciban apoyo con servicios de atención integral, especialmente en su salud mental.

La transformación de la educación requiere un aumento significativo de la inversión y debe estar respaldada por un fuerte compromiso político, una planificación adecuada y fuentes de información sólidas. Transformar la educación significa dotar a los educandos de los conocimientos, las competencias, las actitudes y los valores necesarios para ser resilientes, adaptarse y estar preparados para un futuro incierto, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar humano, medioambiental y al desarrollo sostenible.

## Por un nuevo mundo educativo

En estos últimos cuatro años de impulso a la era digital, hemos pensado, reflexionado, hablado y actuado en torno a las apuestas del sector de la educación superior en todos sus niveles y modalidades, desde el enfoque de la calidad y su pertinencia. El pensamiento se enfocó en explicar y orientar el momento de desafíos a los que la realidad nos enfrenta, para que la apuesta educativa siga siendo el camino de confianza para alcanzar mayores niveles de desarrollo sostenible. No podrá frenarse jamás el sueño de un mundo nuevo gracias a la senda que nos ofrece la educación como una ruta de transformación del ser humano y de la sociedad en la que se relaciona (figura 1.9.).

**Figura 1.9.** Transformaciones de la educación entre 2020 y 2024

| Transformaciones  |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalización masiva</li> <li>• Aprendizaje híbrido</li> <li>• Nueva pedagogía</li> <li>• Equidad digital</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar emocional</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Revalorización del docente</li> </ul> |
| Impacto en los actores  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estudiantes:</b> mayores habilidades digitales y aprendizaje autónomo.</li> <li>• <b>Docentes:</b> adaptación a nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza.</li> <li>• <b>Instituciones:</b> inversión en tecnología, desarrollo profesoral, cambios en modelos educativos y sistemas de evaluación.</li> </ul> |   |
| Desafíos  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brecha digital persistente.</li> <li>• Falta de preparación de algunos docentes.</li> <li>• Sobrecarga de información para los estudiantes.</li> <li>• Dificultades para evaluar el aprendizaje en entornos virtuales.</li> </ul>  |   |
| Oportunidades   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor personalización del aprendizaje.</li> <li>• Mayor flexibilidad y acceso a la educación.</li> <li>• Desarrollo de habilidades del siglo XXI.</li> <li>• Colaboración entre instituciones educativas.</li> </ul>   |   |

**Fuente:** elaboración propia.

Seguimos preguntándonos cuáles son esos factores de éxito necesarios para que este “sueño de un mundo nuevo”, a través de la educación, se pueda concretar. En este orden de ideas, me atrevo a afirmar que nada podrá ser diferente si la visión de la educación no es la que hoy se requiere para lograrlo, con sus marcos habilitadores, las inversiones adecuadas, los estilos de liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de comprender y gestionar la nueva visión y, por supuesto, la definición y ejecución de acciones prioritarias, coherentes y consistentes con lo que se quiere construir.

Cuando hablamos de marcos habilitadores, pienso en las dinámicas regulatorias o normativas. Estas se encuentran llamadas a favorecer la autonomía institucional con enfoque innovador, salvaguardando siempre atributos tales como calidad, acceso, cobertura y pertinencia, pero dejando el espacio suficiente a las instituciones para la toma de decisiones estratégicas. Se trata de una visión institucional que busca un desarrollo dinámico y adaptable, que no se frena en su actuar diario por un sinnúmero de temas que le corresponde atender, sino que fija su atención más lejos, en su apuesta de largo plazo. Esto involucra también la habilitación de la interdisciplinariedad, el aprendizaje flexible y fluido, las trayectorias profesionales, reconociendo que nada hoy se queda en el aire porque todo converge en una mirada de educación a lo largo de la vida, las relaciones de cooperación entre redes académicas y su intercambio constante en aspectos no solo de docencia sino de investigación en perspectiva de ciencia abierta y de extensión social.

Es necesario que el sector educativo, a través de la política pública y sus acciones de fomento, realice las inversiones más apropiadas en innovación para la consecución de nuevas tecnologías clave. Se requieren fondos públicos que respondan a las crecientes responsabilidades de las IES no solo desde la línea de subsidios sino de competitividad. Considero importante también que las IES fortalezcan su autonomía financiera para desarrollar sus estrategias de largo plazo, y ello incluye la posibilidad de diversificar sus fuentes de ingresos.

Casos de éxito de diversificación de ingresos en Estados Unidos son el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés) con su fuerte apuesta por la investigación aplicada y la transferencia tecnológica; la Universidad de Stanford con su modelo de incubadora de empresas, StartX, además de sus inversiones en bienes raíces y creación de fondos de inversión que generan ingresos adicionales; y la Universidad de Berkeley con la creación de una serie de empresas derivadas basadas en la investigación universitaria, a lo que se suma su apuesta en investigación y su relación con Silicon Valley.

El trabajo con la industria también ha permitido la generación de nuevos ingresos, como sucede con el Instituto Federal Suizo de Tecnología de Zúrich (ETH, por sus siglas en sueco) que ha creado una serie de *spin-offs* basadas en su investigación en áreas como la biotecnología y la ingeniería, o como es el caso del Imperial College London, que desde su parque científico permite que empresas de alta tecnología establezcan sus operaciones.

Por otra parte, algo que también es fundamental es la inversión en el talento humano para que la transformación suceda y responda a los desafíos. Los incentivos financieros y la flexibilidad regulatoria deberán permitir a las IES incrementar su capacidad de innovar y cooperar, y facilitar su adaptación a las nuevas realidades.

Otro elemento crucial para lograr la transformación de las IES es la gestión de liderazgo, que implica moldear el perfil institucional a partir de la misión y los sustentos fundacionales y de la lectura permanente del entorno y las tendencias. Además, es un liderazgo caracterizado por la transparencia en las decisiones que se toman y por la constante rendición de cuentas a la sociedad, que es, al final, la garante de la oferta de valor de la IES. Llegar a la sociedad en general y abrirse a la cocreación será una ambición continua para las instituciones de educación superior en este tiempo distinto en el cual apostamos por un nuevo mundo educativo.

## **Currículos transformados hacia una educación para el desarrollo sostenible**

---

---

A continuación, algunas reflexiones sobre la educación superior en Colombia con una mirada global e ideas sobre el tema que debería preocupar al sistema educativo del país y, en particular, a quienes se responsabilizan de enfocar u orientar este propósito, como el MinEducación y las IES.

A propósito, en septiembre de 2023 leí con atención la exposición de motivos y el proyecto de ley estatutaria que el MinEducación entregó, y debo decir, con firmeza, que no encontré en él nada que tuviera que ver con este enfoque de educación para el desarrollo sostenible (EDS), aunque se hable mucho de dimensión cultural y territorial de la educación desde la primera infancia hasta la educación posmedia, en todos sus niveles y metodologías.

Colombia y la humanidad en general se encuentran en el mayor de los desafíos de su historia. Hay necesidad de cambios trascendentes que ayuden a mejorar el bienestar de todos de un modo más equitativo e incluyente para que la tan anhelada paz sea posible.

En un mundo que se muestra más complejo e incierto, se necesita un enfoque sistémico para comprender mejor cómo funcionan todas las partes interconectadas y un sistema de valores y principios humanista que orienten este mundo en la dirección del bien común, la solidaridad y la fraternidad. Con el lanzamiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el mundo ha adoptado ese enfoque y ha definido objetivos y metas específicos para avanzar.

Países como Finlandia, Suecia o Noruega, siempre a la vanguardia, no demoraron en ser el modelo de reforma para mantenerse como los ejemplos a seguir en sistemas de educación de calidad, ahora innovando en áreas como la educación personalizada, el aprendizaje basado en proyectos (ABP) y el desarrollo de competencias del siglo XXI. A los países nórdicos le siguen Singapur, Corea del Sur y Japón donde han hecho reformas ambiciosas enfocadas en la excelencia académica y la preparación para el futuro, con un fuerte énfasis en las matemáticas, las ciencias y las tecnologías de la información; por supuesto, Estados Unidos, en medio de su diversidad gubernamental, ha llevado a cabo reformas significativas, especialmente en áreas como la educación *science, technology, engineering, and mathematics* (STEM) y la personalización del aprendizaje; Ruanda y Kenia, por su parte, han concentrado sus reformas con el objetivo de mejorar el acceso a la educación y la calidad de la enseñanza. En América Latina, Chile y México van a la vanguardia con sus apuestas con un enfoque en la inclusión, la equidad y la mejora de la calidad de la educación, donde Colombia también ha hecho tímidas incursiones.

Hemos entrado en un nuevo paradigma global, un paradigma centrado en abordar los problemas desafiantes y urgentes que han desencadenado nuevas formas de ciencia y tecnología de sostenibilidad. Vuelvo expresar que el principio es que “todo está integrado” y, desde allí, la necesaria acción de armonía con la que deberíamos vivir entre nosotros y la naturaleza.

La educación para el desarrollo sostenible se refiere a la integración de principios y prácticas de sostenibilidad en la educación en todos los niveles y modalidades. De ahí que sea fundamental la presencia de los principios de sostenibilidad en todos los planes curriculares de los programas académicos que se propongan en la IES.

Es importante que estas instituciones no solo creen conciencia sobre la sostenibilidad en los estudiantes, sino que también les proporcionen conocimientos, habilidades y valores concretos sobre sostenibilidad para que puedan aplicar en su vida personal y profesional.

El conocimiento incluye las teorías, los modelos y principios necesarios para tomar decisiones informadas. Las habilidades incluyen el pensamiento estratégico, sistémico y de planificación y diseño necesarios para resolver problemas desafiantes de forma colaborativa y contextual. Los valores proporcionan el razonamiento ético y los principios humanistas necesarios para aplicar los conocimientos y las habilidades de manera humana y equitativa, solidaria y fraterna.

La integración de los ODS en los planes de estudio ofrece a la educación posmedia una oportunidad única de modernizarse en perspectiva interdisciplinaria y hacer de ellos algo más pertinente para las necesidades de la sociedad y más significativos para la vida de los estudiantes y egresados.

## **A modo de conclusión:** el *statu quo* no es el camino

---

---

Debo confesar que desde hace algunos años, antes de la realidad compleja e incierta causada por la pandemia de covid-19, creía que era muy importante que, como líder de la educación, pensara en la necesidad de una transformación del sector. Llegó la devastadora situación de salud mundial y esto corroboró aún más mis sentimientos y pensamientos.

El impacto significativo que vivió la actividad educativa en todos los niveles y actores de esta, especialmente para los estudiantes y sus aprendizajes, pero también para los profesores y la gestión de sus servicios, a través de las instituciones, ha sido mayúsculo.

Estos años de pospandemia nos han mostrado que la tentación de volver a la “normalidad”, por inercia, es algo a lo que debemos resistirnos. Todo cambió: el mundo, las instituciones, los campus, y cada uno de nosotros (estudiantes, profesores, gestores administrativos) ha sentido y vivido las distintas transformaciones de estos últimos cuatro años. Se dice mucho de la urgencia de darle toda la atención posible a la salud mental porque, sin duda, necesitamos certezas en medio de un mundo que no fácilmente nos la muestra.

Seguimos avanzando en la senda de la educación superior, y en el camino experimentamos los desafíos que nos dejó la realidad vivida, sumada a tantos otros retos que pasan por las consecuencias de unas crisis de todo tipo y que agudizan mucho más las situaciones de inequidad e injusticias sociales.

Los desafíos globales y locales nos invitan a que como líderes educadores actuemos convencidos de nuestra razón de ser para alcanzar o lograr a mediano plazo un nuevo paradigma de vida más humano, una

nueva conciencia de ser, un desarrollo en el que la clave sea la felicidad de todos nosotros en medio de esas fuerzas digitales que se manifiestan en nuestra vida diaria de una forma ineludible.

En consecuencia, es necesario y fundamental que no dilatemos más la necesidad de la transformación. El *statu quo* no nos salvará. Sus únicos beneficiarios son aquellos pocos, cuyos intereses personales se ven satisfechos, dejando a la mayoría de la gente anhelando un progreso real.

La ola de incertidumbre que hoy vive el sector educativo superior por parte de estudiantes, familia, empleadores y sociedad civil, en general es algo que debemos hacerle frente de manera urgente. Se requiere tomar conciencia de que hay fuerzas que presionan significativamente el valor de la educación superior y las instituciones que la gestionan. Todos los que estamos en la tarea y en el servicio educativo anhelamos un contrato social distinto al actual, un contrato en el que todos aporten desde los distintos puntos del poliedro y no solo desde una mirada única, parecida a la de las “cruzadas” que aparecieron en el siglo XI.

Las reformas en las que se fundamenta el cambio se concretan con el aporte de todos; ninguno puede quedarse por fuera de la transformación total del sistema educativo superior y de todo su ecosistema. Ninguno que se precie de ser líder educativo, o del sector gubernamental o del sistema mixto de educación superior, podrá tener una mentalidad pequeña que no le deje ver un futuro o visión más grande de lo que hasta ahora hemos podido observar.

La pérdida de aprendizaje, la brecha de oportunidades, la polarización y la justicia ambiental y sostenible tienen en común prácticas, políticas obsoletas y fallas profundas de la educación superior que deberán ser cambiadas. Involucrémonos todos en la búsqueda de soluciones para que nadie falte en la mesa del diálogo empático y compasivo, y así pueda surgir el cambio real.

## Referencias

- Beer, M. y Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions*. Addison-Wesley, Reading, Mass
- Contraloría General de la República. (2024, 10 de mayo) Colombia sigue presentando grandes brechas en la calidad educativa con base en resultados de pruebas Saber 11, Saber Pro y Saber TyT. <https://www.contraloria.gov.co/es/w/104-colombia-sigue-presentando-grandes-brechas-en-la-calidad-educativa-revelan-estudios-de-la-contralor%C3%ADa-general-realizados-con-base-en-resultados-de-pruebas-saber-11-saber-pro-y-saber-tyt?linktype=1>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018, 15 de marzo). Documento Conpes 3918. *Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3918.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (s. f.). *4. Educación de calidad*. <https://ods.dnp.gov.co/es/objetivos/educacion-de-calidad>
- Dewey, J. (1904). The philosophical work of Herbert Spencer. *The Philosophical Review*, 13(2), 159-175. <https://doi.org/10.2307/2176447>
- Fuerte, K. (2021, 1 de junio). *El fenómeno del “karoshi” es ahora un problema mundial*. Instituto para el Futuro de la Educación, Tecnológico de Monterrey. [https://observatorio.tec.mx/editorial/karoshi-exceso-de-trabajo/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20OMS,grave%20peligro%20para%20la%20salud%E2%80%9D.&text=Los%20japoneses%20tienen%20una%20palabra,%20A%20Karoshi%20\(%E9%81%8E%E5%8A%B4%E6%AD%BB\).](https://observatorio.tec.mx/editorial/karoshi-exceso-de-trabajo/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20OMS,grave%20peligro%20para%20la%20salud%E2%80%9D.&text=Los%20japoneses%20tienen%20una%20palabra,%20A%20Karoshi%20(%E9%81%8E%E5%8A%B4%E6%AD%BB).)

- Fuerte, K. (2021, 23 de noviembre). *El futuro de la educación a través de la mirada de Edgar Morin*. Instituto para el Futuro de la Educación, Tecnológico de Monterrey. <https://observatorio.tec.mx/editorial/el-futuro-de-la-educacion-edgar-morin/>
- García Barrios, A. (2021, 23 de noviembre). *Lecturas para la Educación | El futuro de la educación: Edgar Morin*. Instituto para el Futuro de la Educación, Tecnológico de Monterrey. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/lecturas-para-la-educacion-edgar-morin/>
- Georgieva, K. (2024, 16 de enero). *La economía mundial transformada por la inteligencia artificial ha de beneficiar a la humanidad*. IMFBlog. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity>
- Instituto de Estadística de la Unesco. (2023, 19 de septiembre). UIS.Stat. <https://data.uis.unesco.org/>
- Kolb, D. A. y Fry, R. E. (1975). Toward an applied theory of experiential learning. En C. Cooper (ed.), *Theories of group process* (pp. 33-56). Wiley.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. En R. Sandell y R. R. Janes (eds.), *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203964194>
- Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Educación en Colombia: Un sistema con más oportunidades y mayor equidad. Avances, legados y frutos de la educación*. [https://www.colombiaprende.edu.co/sites/default/files/files\\_public/2022-07/Libro%20La%20Educaci%C3%B3n%20para%20Colombia.pdf](https://www.colombiaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2022-07/Libro%20La%20Educaci%C3%B3n%20para%20Colombia.pdf)
- New Analysis of National Climate Plans: Insufficient Progress Made, COP28 Must Set Stage for Immediate Action. (2023, 14 de noviembre). UN Climate Change. <https://unfccc.int/news/new-analysis-of-national-climate-plans-insufficient-progress-made-cop28-must-set-stage-for-immediate>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s. f.). *Alianza para una educación verde*. <https://www.unesco.org/es/sustainable-development/education/greening-future>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura e Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2021). *Caminos hacia 2050 y más allá: Resultados de una consulta pública sobre los futuros de la educación superior*. [https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2021/11/Pathways-to-2050-and-beyond\\_ESP-1.pdf](https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2021/11/Pathways-to-2050-and-beyond_ESP-1.pdf)

Pelletier, K., McCormack, M., Reeves, J., Robert, J., Arbino, N., Al-Freih, M., Dickson-Deane, C., Guevara, C., Koster, L., Sánchez-Mendiola, M., Skallerup Bessette, L. y Stine, J. (2022). *2022 Educause Horizon Report® Teaching and Learning Edition*. Educause. <https://library.educause.edu/-/media/files/library/2022/4/2022hrteachinglearning.pdf>

Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. Jossey-Bass.

Sneider, K. y Singhal, S. (2020). *From thinking about the next normal to making it work: What to stop, start, and accelerate*. McKinsey.

Universidad de La Rioja. (2023, 7 de mayo). *La educación híbrida, es el futuro*. <https://unirfp.unir.net/revista/empresa/educacion-hibrida/>

World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)



## **CAPÍTULO 2.**

### Personalización y humanización de la educación

**E**n este capítulo, el centro es el estudiante y el compromiso que tienen las instituciones de educación superior (IES) no solo de transferir conocimientos, sino también de formar los hombres y mujeres que demanda el mundo actual; por ello, haré referencia a la necesidad de generar competencias y habilidades de pensamiento crítico, discernimiento, vivencia experiencial a través del voluntariado y el ejercicio de estrategias que permitan desarrollar soluciones bajo parámetros de innovación social, educación individual y potencialización de habilidades. Es decir, reflexionar sobre cómo la educación cambia en su forma de ser, en sus medios y en su didáctica, casi que encaminada a una personalización del aprendizaje.

Personalización y humanización de la educación, encamina la disertación sobre lo que deberían ser los desafíos de la educación como una vocación de servicio en el que sus gestores estamos llamados a conducir capacidades para que los formandos desarrollen sus talentos y a su vez, haga de la educación un contribuyente en el proceso de desarrollo sostenible de la nación, como generador de cambio por medio de una educación humanizante, cuyo sentido está en enseñar a emprender, a ser solidario, y en síntesis, hacer de esta apasionante misión un proyecto con sentido social fraternal que no tiene barreras, que llega a todos por igual y que se entiende como un proceso que involucra no solo al estudiante sino a toda su familia y su entorno social. Es el momento de darle un lugar diferente al estudiante ya no como receptor sino como colaborador de su propio aprendizaje a partir de aprender sirviendo y haciendo.

## **Deconstruir para construir el paradigma educativo**

---

---

Con cierta frecuencia participo en conferencias nacionales o internacionales de educación superior con un enfoque de innovación y transformación en el futuro pospandémico. En estas, puedo constatar, a través de los diversos conferencistas, que la pandemia de covid-19 nos llevó a cambios abruptos en nuestro quehacer educativo, a reflexionar sobre el rol y la aproximación a las nuevas tecnologías y, con ello, a repensar los modelos de formación, de enseñanza y aprendizaje, de bienestar e, incluso, la forma de relacionarnos con un entorno globalizado, altamente interdependiente.

Afrontamos el reto de un cambio en el paradigma educativo ante la aceleración de la transformación digital. Innovar, reimaginar y transformar, acciones en el centro del nuevo debate, están orientando las tendencias de educación. Por ello, las IES están invitadas a continuar la reflexión sobre modelos de aprendizaje presenciales, virtuales e híbridos, que potencien el aprendizaje, que reten la práctica pedagógica y didáctica y, al mismo tiempo, el rol del estudiante para ser agente más activo y empoderado de su proceso, aprovechando la existencia y proliferación de recursos educativos abiertos y de metodologías activas de aprendizaje, con profesores como facilitadores y gestores, con un ejercicio docente distinto.

Es tiempo de repensar los modelos de formación, de enseñanza y aprendizaje.

Pero ¿cómo lograr este cambio de paradigma en las IES? Debemos empezar por reconocer el mundo de la hibridación y la multimodalidad,<sup>1</sup> traer lo mejor de la presencialidad, de la virtualidad, de lo sincrónico y de lo asincrónico, en favor de nuevos itinerarios de aprendizaje, mucho más flexibles, adaptables, con ambientes de aprendizaje ubicuos, atemporales, resignificando todo el proceso educativo. Es importante reconocer el poder de la tecnología educativa en un sentido amplio de la palabra para acompañar un proceso educativo centrado en el estudiante desde la institucionalidad misma y el actuar en coherencia, entendiendo los ritmos y las formas que tienen los estudiantes para aprender a aprender; debemos comprender que el rol del profesor cambió y, con ello, su perfil y competencias, lo que exige ajustes en su proceso de desarrollo para que sea un facilitador, un motivador, que orienta un aprendizaje flexible, situado y experiencial.

Pero la innovación y la transformación, no solo permearon el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino también la evaluación, la gestión académica, administrativa y financiera de las instituciones, así como nuestros modelos de gobernanza, que han sido impactados por el uso intensivo de datos y demás tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial (IA), el *blockchain*, el internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) y la automatización de procesos, con el desarrollo de algoritmos sofisticados que procuran un balance entre la calidad y la eficiencia en la asignación del talento humano y de los recursos físicos y tecnológicos.

---

<sup>1</sup> La educación híbrida y multimodal ha traído nuevos retos a la forma de enseñar, dadas las demandas de los estudiantes de hoy que implican un enfoque personalizado (aprendizaje adaptativo y rutas de aprendizaje flexibles), integración de tecnologías inmersivas (realidad virtual y aumentada y gamificación), mayor colaboración y comunicación (herramientas de colaboración en línea y comunicación asincrónica), desarrollo de habilidades del siglo XXI (pensamiento crítico y resolución de problemas y creatividad e innovación) y desafíos y oportunidades (brecha digital, formación docente y evaluación de los aprendizajes).

Investigadores de la talla del economista Hal Varian y Clayton Christensen ven en la *big data* una herramienta de gran valor para ese balance necesario en la toma de decisión en la educación. El primero sostiene que los datos deben ser utilizados en las resoluciones de la educación, desde la asignación de recursos hasta la evaluación del desempeño de los estudiantes. Para el jefe de Google (2009) “la capacidad de analizar datos y de ser capaces de comprenderlos, procesarlos y visualizarlos para extraer valor de ellos va a ser enormemente crucial en las próximas décadas”, y en educación los datos se convierten en una herramienta de gran utilidad (“Data Storytelling: La competencia clave en la era del big data”, 2017).

Una misma óptica tiene Clayton Christensen, una de las principales autoridades en innovación educativa, quien destaca el potencial de los datos para personalizar la educación y hacerla más pertinente. El creador de la teoría de la innovación disruptiva sostiene que los datos contribuyen en la personalización del aprendizaje, lo cual hace que se responda a las fortalezas, las debilidades y los ritmos de aprendizaje de los estudiantes de acuerdo con sus particularidades. De hecho, un informe del Clayton Christensen Institute estima que el mercado global de tecnología educativa adaptativa alcanzará los 6000 millones de dólares para 2025.

Con estas voces, vale la pena adentrarse en un ejercicio de co-construcción, escuchando la experiencia de otros líderes a nivel internacional y entre todos reimaginar el futuro de la educación. Vivimos la transformación como parte del proceso de crecimiento de nuestras IES, demostrando la capacidad de resiliencia, de reconceptualizar no solo el propósito de estas, sino también de toda una propuesta educativa, con el ánimo de deconstruir los paradigmas tradicionales que han perdido vigencia. Reconocemos que la transformación empieza en cada uno de nosotros, porque con nuestro trabajo y compromiso creemos firmemente en la educación como agente de cambio, como vehículo

para el desarrollo social de nuestro país. Es necesario seguir impulsando el cambio, seguir innovando en los diversos ambientes de aprendizaje, ser parte del futuro de la educación en tiempos de pospandemia para formar ciudadanos del mundo, socialmente responsables y líderes de la transformación social, para una sociedad justa y en paz, que tanto se necesita hoy en el ámbito local, regional, nacional y global (figura 2.1).

**Figura 2.1.** Retos de una educación en transformación



**Fuente:** elaboración propia.

## **Discernimiento necesario y cambio**

---

---

Muchos son los principios en los que se ancla la dinámica educativa desde sus diversas aristas. A nivel pedagógico, didáctico, curricular, de gestión y de liderazgo educativo debemos desarrollar una apuesta, con principios, como clave de lo que esperamos sea su impacto.

Es posible que hoy nos “distrayamos” mucho más con los atributos de pertinencia, calidad, cobertura y acceso, o con lo que ha sucedido en Colombia frente al incremento en los precios o tarifas de la matrícula en educación superior o en los colegios, y con las grandes “avalanchas de reformas a la educación superior”, como lo llamó el rector de la Universidad de Córdoba, el profesor Jairo Miguel Torres Oviedo, cuando se refirió a los 58 proyectos de reforma a la educación que se presentaron en 2022 y que surgieron como parte de una serie de propuestas en Colombia, muchas de ellas “sin conocer el funcionamiento del sector de la educación superior, muestra de la tradición de legislar sin conocer los problemas del país, la histórica desconexión entre el país político y el país nacional”.

Lo más importante es centrarnos en los propósitos de la educación superior y desarrollar las fuerzas epistémicas de su gestión para alcanzar el impacto que de verdad requiere el ser humano de esta era en una sociedad sostenible que tanto anhelamos.

Ante el gran potencial y los grandes riesgos que hoy día representa la vida humana y social, no es suficiente una actitud de denuncia constante ni de total absolución. Por ello, acudo a lo que el papa Francisco insiste con tanta vehemencia: la necesidad del discernimiento. Aun más, se necesitan personas para transferir esta actitud a las nuevas generaciones.

“El discernimiento de la realidad, asumiendo el momento de crisis, la promoción de una cultura del encuentro y del diálogo, orientan hacia la solidaridad, como elemento fundamental para una renovación de nuestras sociedades”, expresó el papa Francisco en el discurso realizado a la Pontificia Facultad de Teología de Cerdeña en 2013. La universidad se convierte en un lugar privilegiado para vivir el discernimiento.

“Es importante leer la realidad, mirándola a la cara. Las lecturas ideológicas o parciales no sirven, alimentan solamente la ilusión y la desilusión... La universidad como lugar de ‘sabiduría’ tiene una función muy importante en formar al discernimiento para alimentar la esperanza”, continuó afirmando el papa Francisco en esa ocasión.

En este contexto, “vemos que no son suficientes las recetas simplistas o los vanos optimismos. Conocemos el poder transformador de la educación: educar es apostar y dar al presente la esperanza que rompe los determinismos y fatalismos con los que el egoísmo de los fuertes, el conformismo de los débiles y la ideología de los utópicos quieren imponerse tantas veces como el único camino posible” (De Certeau, 2010, citado en Francisco, 2020). Otro elemento fundamental por poner nuevamente en el centro de la agenda de la educación superior consiste en que el mundo puede cambiar. Sin este, el deseo humano, especialmente el de los más jóvenes, se ve privado de la esperanza y de la energía necesarias para trascender, para dirigirse hacia el otro.

Reconstruir el tejido de la unidad y del encuentro, por tanto, solicita al pensamiento que dé un salto hacia adelante y cambie radicalmente su lógica habitual. Si la diversidad y la diferencia siguen siendo considerados hostiles a la unidad, entonces la guerra estará siempre en la puerta, lista para manifestarse con toda su carga destructiva.

Una premisa indispensable para construir un nuevo humanismo es educar en un nuevo modo de pensar, que sepa mantener juntas la unidad y la diversidad, la igualdad y la libertad, la identidad y la alteridad. “Y hoy se necesita una educación de emergencia; hay tantas experiencias que buscan abrir el horizonte a una educación que no solo es de conceptos en mi cabeza. Enseñar a pensar, ayudar a sentir bien y acompañar en el hacer, o sea, que los tres lenguajes estén en armonía” (Francisco, 2015). Se necesita el coraje de hacer un verdadero cambio radical de dirección, con mucho discernimiento.

## **Educar en pensamiento crítico**

---

---

Así como el discernimiento, otra de las tareas más importantes que comporta la educación superior en el siglo XXI es enseñar a los estudiantes a pensar por sí mismos. No importa la asignatura o la lección que se transfiera, al final del día el objetivo primordial es que cada uno de los estudiantes adquieran las herramientas necesarias para resolver cualquier problema por sí mismos. ¿Cómo lograrlo? Impulsando en ellos el pensamiento crítico.

En el mundo, muchas instituciones de educación mantienen el modelo educativo tradicional de enseñanza centrado en memorizar y mecanizar, enfocado en la transferencia unilateral de información del profesor hacia el estudiante y en la repetición de procesos y contenidos, método que funcionaba bastante bien hace más de una década cuando se creía que el conocimiento solo era transmitible desde el docente.

Sin embargo, en la actualidad estamos siendo bombardeados por cantidades ingentes de noticias, investigaciones y saberes de todo tipo y a cada segundo, a través de distintas personas, canales y dispositivos, que exigen aprender a filtrar la información, analizarla y elegir aquella que sea más útil, tarea que requiere el pensamiento crítico.

Griselda Reyes Contreras (2020) lo define como “la capacidad de identificar, analizar, evaluar, clasificar e interpretar lo que está a nuestro alrededor”, y reconoce en el pensamiento crítico ese sentido de autorregulación y de apropiación que permite tener el carácter que impulsa a identificar soluciones ante diferentes situaciones problemáticas reales de estudio. Esta es la habilidad que demanda el siglo XXI, que, por tanto, brinda verdaderos beneficios a los estudiantes ya que no solo impacta su vida académica y profesional, sino que también le permite tener

claridad y precisión a la hora de formular problemas, de comprenderlos y de analizarlos eficientemente para lograr una mejor planificación y administración de tareas, acciones y actividades, es decir, el desarrollo del pensamiento crítico lo que permite es potencializar habilidades blandas (creatividad, resolución de conflictos, empatía, autonomía, autocrítica y adaptación, entre otras) (figura 2.2.).

**Figura 2.2.** Aproximación a los retos de la educación en un marco de pensamiento crítico



**Fuente:** elaboración propia.

Para promover el pensamiento crítico en las aulas de clase o en los espacios académicos, es necesario orientar a los estudiantes para que se enfoquen en conocer diferentes puntos de vista, juicios o evidencias, para después contrastarlas y tomar en cuenta aquello que sirva para resolver determinada situación o para adquirir un conocimiento válido,

o sentar una posición. De esta forma, se incentiva el discernimiento y se proyecta la decisión, para lo cual es importante activar algunas estrategias, tales como la estimulación del debate y el diálogo.

Sin importar el tema que se trate en clase, si es de humanidades, ciencias o arte, externar su propio punto de vista y discutir al respecto ayudará a los estudiantes en esa construcción de pensamiento crítico. Invitarlos a cuestionarse entre sí y procurar fomentar su reflexión sobre sus propias experiencias. También impulsar metodologías activas como aprender haciendo hace posible que el estudiante sea protagonista de su aprendizaje, y así fomentar la confianza, el interés y la motivación constante a adquirir nuevos conocimientos e implementarlos adecuadamente. Se debe impulsar este tipo de metodologías mediante la observación, la experimentación y la interacción con su entorno.

En resumen, el éxito de la educación actual depende de la efectividad de los profesores para enseñar a los estudiantes a pensar por sí mismos, a cuestionar con criterio, a desarrollar habilidades que les permita resolver problemas y a afianzar estrategias para aplicar sus propias soluciones. El mundo de hoy, con su complejidad e incertidumbres, requiere personas que aprendan a discernir y a tomar las mejores decisiones para sus vidas y su impacto en la sociedad y, por eso, educar en pensamiento crítico.

## **Educar para la solidaridad**

---

---

Las crisis actuales que vivimos como sociedad nos hacen un llamado a la humanidad para relacionarnos de otras maneras, para existir desde valores universales como el cuidado de sí mismo, pero también del otro, y pensando en nuestro planeta como esa gran “casa común” que nos corresponde proteger a todos, esa creación divina que nos permite vivir. Hoy más que nunca necesitamos co-construir una sociedad que encuentre en el cuidado, en la no violencia y en la solidaridad un camino para encontrar salidas que nos fortalezcan como seres humanos. En ese sentido, sabemos que la educación es fundamental para trazar y construir proyectos sociales, económicos, culturales y políticos que aporten a la construcción de esos nuevos horizontes que todos anhelamos, pero que pocos ayudamos a edificar.

Es común en tiempos de dificultades encontrar voces que reclaman salidas inmediatas, sin una implicación constructiva y consecuente con la vida misma. Es lamentable vivenciar actos vandálicos que atentan contra la vida y la integridad de las personas, en nombre de la indignación ciudadana o de la justicia social, aun peor considerados actos de ciudadanía, sin tener presente que terminan afectando en últimas a las personas de las clases sociales menos favorecidas, profundizando aún más la crisis.

Es menester que desde la educación dinamicemos el ejercicio de una ciudadanía que no se quede únicamente en un simple cuestionamiento de las realidades sociales, sino que trascienda hacia la construcción de nuevas salidas, de nuevas opciones, de nuevas oportunidades, desde la paz y el diálogo. Estamos llamados a formar jóvenes ciudadanos que propongan y gestionen alternativas de transformación social.

Una estrategia desde la cual se puede reconstruir una sociedad que tramite sus problemas y crisis de manera diferente puede ser el voluntariado, una práctica de acción solidaria que trasciende lo individual,

que comprende y comparte las dificultades del otro, para que de manera colectiva se encuentren alternativas de solución. El voluntariado como acción solidaria puede ser una de las mejores opciones para ejercer una ciudadanía activa. Se trata de asumir la solidaridad como un principio que nos invita a incrementar nuestra sensibilidad hacia los demás, una forma de hacer frente a las necesidades reales de las personas y de los pueblos. Esta concepción plantea la solidaridad como el motor de la acción empática hacia el otro. En este marco, el voluntariado<sup>1</sup> promueve actitudes de compromiso dirigidas a la transformación de las realidades a partir de acciones responsables como parte de un ejercicio ciudadano.

En la figura 2.3., se presentan algunas estrategias de voluntariado que se desarrollan en las IES.

**Figura 2.3.** Modelos de voluntariado en la educación superior

| VOLUNTARIADO   |   |
|--|---|
| <b>Programas de voluntariado estructurados</b>                 | <b>Estados Unidos:</b> Universidades de Stanford, Harvard y Michigan.<br><b>Reino Unido:</b> Universidades de Oxford y Cambridge.<br><b>Canadá:</b> Universidades de Toronto y McGill.  |
| <b>Incorporación del voluntariado en los planes de estudio</b> | <b>Estados Unidos:</b> Universidades de Duke, Stanford, Michigan.<br><b>Reino Unido:</b> Universidades de Oxford y Cambridge.<br><b>Canadá:</b> Universidades de Toronto y McGill.<br><b>Latinoamérica:</b> Universidades de Los Andes, UNIMINUTO y Buenos Aires. |

<sup>1</sup> El voluntariado tiene sus raíces en la palabra latina *voluntas*, que significa “voluntad”, es decir, la acción propia de dar sin esperar una remuneración económica a cambio; sin embargo, está asociada a la práctica de ayudar al otro y de contribuir al bien común. El voluntariado surgió en las sociedades preindustriales con fines comunes, como cosechar, construir hogares para ancianos e inválidos, mantener carreteras, entre otras actividades; pero el término *organizado* surgió a partir de la Revolución Industrial y el desarrollo resultante de la clase media.

## VOLUNTARIADO

### Creación de centros u oficinas de voluntariado

**Canadá:** Universidades de Toronto y McGill.  
**Latinoamérica:** Universidades de Los Andes, UNIMINUTO y Buenos Aires.

### Organización de ferias y eventos

**Estados Unidos:** Universidades de Duke, Stanford, Michigan.  
**Canadá:** Universidades de Toronto y McGill.  
**América Latina:** Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), Universidad de San Martín de Porres (USMP), Universidad de Buenos Aires (Argentina).

### Incentivos y reconocimientos

**Estados Unidos:** Universidades de Duke, Stanford, Michigan.

---

**Fuente:** elaboración propia.

En medio de esta crisis, todos necesitamos de todos. Necesitamos voluntarios que desde su experticia ayuden a la reactivación de los micronegocios que se han visto afectados por la pandemia. Necesitamos de voluntarios que desde su capacidad de escucha acompañen a otros a encontrar el sentido de la vida. Necesitamos de voluntarios que desde la fraternidad apoyen a las familias afectadas por la migración y el desarraigo. En general, precisamos de ciudadanos voluntarios que desde su iniciativa de servicio desinteresado y altruista contribuyan al cuidado y a la dignificación de la vida humana.

## **Educar para un mundo más sostenible**

---

---

Entre las preguntas más importantes que se hacen hoy a las IES en relación con su aporte social es ¿cómo estas generan impacto y cuál es el nivel de importancia en el desarrollo de los contextos locales, regionales o mundiales para hacer de ellos realidades más sostenibles e inclusivas?

El mundo enfrenta diversos retos y transformaciones que han sido acelerados a partir de la denominada cuarta revolución industrial, la cual integra diferentes tecnologías que nos impulsan a cambiar a toda velocidad y a gran escala. Esta rápida transformación incide directamente en la educación y en sus instituciones. Nuestra capacidad de innovar y de tener una lectura amplia de las megatendencias y de sus implicaciones en las nuevas formas de trabajo, del cuidado del ser humano, de su esencia y del equilibrio con estos cambios demarcarán la forma en que nuestros estudiantes y egresados se desarrollen desde todas sus dimensiones en la sociedad de la cual hacen parte.

Para hacer frente a estos nuevos retos, no es suficiente que creemos las condiciones para asegurar el derecho de una educación para todos, sino que también es imperioso que esta brinde las posibilidades para que las personas puedan acceder y finalizar con éxito sus procesos formativos. Por lo anterior, se necesita un sistema que asegure una educación de calidad al alcance de todos, que reconozca en ellos sus singularidades y encuentre en las diferencias un potencial y el equilibrio de la existencia. Este énfasis no debe ser visto como un enfoque reduccionista que solo considera las demandas de esas poblaciones, sino como una educación verdaderamente inclusiva y para todos.

En un país como el nuestro, donde el conflicto armado y el desplazamiento forzado han generado exclusión para miles de colombianos, las IES representan una oportunidad para el desarrollo de las regiones, para la construcción de paz y, en especial, para el cierre de las brechas, que históricamente por factores culturales, sociales y políticos han limitado las posibilidades de acceso y cobertura de la educación superior (figura 2.4.). Las IES pueden tener mayor impacto en el desarrollo de las comunidades y las regiones si trabajan de forma coordinada con otras instituciones con intereses complementarios. Esto permite el intercambio de conocimientos, la resolución de problemas sociales, la adecuación a las condiciones del entorno y la generación de innovaciones de todo tipo.

**Figura 2.4.** Apuestas en educación en procesos de reconstrucción y reconciliación posconflicto

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Sudáfrica</b>            | Después del Apartheid se implementaron políticas para promover la unidad nacional y la reconciliación.   |
| <b>Ruanda</b>               | Tras el genocidio de 1994 se han desarrollado programas para reconstruir el tejido social y promover la unidad nacional.                           |
| <b>Colombia</b>             | Tras el Acuerdo de paz se han desarrollado iniciativas para fortalecer el sistema educativo en zonas afectadas por el conflicto.                   |
| <b>Argentina</b>            | Luego de la Dictadura Militar se han creado programas que promueven los derechos humanos y la construcción de una sociedad más justa y equitativa. |
| <b>Camboya</b>              | Después de los regímenes de los Jemeres Rojos se han diseñado programas de reconciliación y construcción de la identidad.                          |
| <b>Timor Oriental</b>       | Tras la independencia se han fomentado programas de historia y valores democráticos.   |
| <b>Bosnia y Herzegovina</b> | Luego de la guerra de los Balcanes, Bosnia y Herzegovina la educación ha promovido la reconciliación entre grupos étnicos.                         |

**Fuente:** elaboración propia.

Los grandes problemas del desarrollo en estos tiempos exigen soluciones más eficientes y sustentables, de ahí que las IES tienen una especial responsabilidad en generar soluciones con impactos escalables, replicables y sostenibles, en lo que conocemos como innovación social, tal y como se reconoció en Colombia, a través de la Asociación Colombiana de Universidades (Ascun), en la Política de Extensión (2018):

La innovación social como tipología o ámbito de actuación de la extensión genera “soluciones que se caracterizan por sustentarse en conocimiento diferenciado, requieren de ejercicios de construcción participativa con las comunidades, son replicables, sostenibles, propician cambios en las formas de actuación y nuevas relaciones, y generan o potencian las capacidades de las comunidades para que estas sean gestoras de sus propios procesos de innovación. (p. 33)

En este mismo sentido, Valenzuela Tovar (2020) amplía más el horizonte al acoger la definición de innovación social que hace el Parque Científico de Innovación Social (PCIS), reconocido por la International Association of Science Parks and Areas of Innovation (IASP) como el único PCIS del mundo:

Los grandes problemas del desarrollo exigen soluciones nuevas, más eficientes, y sustentables, a los viejos problemas de la pobreza y a los nuevos retos como el cambio climático, el manejo del agua, la seguridad alimentaria, la seguridad energética, la paz en los territorios, entre otros, los cuales necesariamente implican a las poblaciones más vulnerables. Mediante la participación activa de las comunidades, los pobladores y sus organizaciones, actuando sobre problemas concretos, es posible generar soluciones con impactos escalables, replicables y sostenibles que impliquen un cambio social positivo para las poblaciones que están en la búsqueda permanente de alcanzar la dignidad humana, la justicia, la superación de la pobreza y el desarrollo humano sostenible. (Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2021, p. 5)

Finalmente, y luego de hacer un recorrido por experiencias en América Latina y el Caribe, Valenzuela Tovar (2020) subraya que “los retos son muchos: trabajar en la construcción de sinergias, ser sujetos políticos activos, actores reales que participan y no frenan procesos, dejar huellas, luchar por unir y no dividir a las comunidades” (p. 38).

De igual manera, como ya se ha dicho, el respeto por todas las formas de vida y velar por el cuidado de la casa común, según el papa Francisco, en la encíclica *Laudato si'*, es un imperativo ético que debe direccionar el quehacer de las IES, en procura no solo de la preservación del entorno ambiental, sino también de la generación de sujetos conscientes del impacto del ser humano sobre la naturaleza. Necesitamos promover en todos los estudiantes una sensibilización y conciencia frente a los grandes problemas del desarrollo contemporáneo, formar en un liderazgo transformador de las situaciones sociales complejas que de este se derivan y generar unas competencias orientadas al desarrollo humano y social integral.

## **Educar: diseñar para emprender**

---

---

Paralelo a lo que se ha reflexionado hasta el momento, en medio del avance actual del mundo de las ideas y de la realidad de los hechos, existen aún problemas serios que requieren nuestra atención para encontrar soluciones, y así alcanzar una vida más armoniosa y empática, una vida con mayor bienestar para todos.

Ante estos problemas interconectados (tales como la pandemia de la covid-19, el cambio climático, la disparidad social y económica, la injusticia, la inseguridad, el desperdicio y el hambre, el desamparo, la migración, las guerras, etc.), será el conocimiento la clave para abordarlos y avanzar en caminos de solución factica. Es en este contexto que los estudiantes animados por sus profesores deberán asumir el papel protagónico para encontrar alternativas de salidas a dichos problemas. Cuando los educandos apropian su rol con decisión y disciplina, se convierten en visionarios inspirados capaces de poner en práctica real su creatividad e innovación, con sentido humano, para trascender y hacer de este mundo una realidad con significado y propósito de existencia. Para alcanzar esta meta, es necesario que haya una senda permanente de formación y capacitación, y de experiencias significativas de aprendizaje colaborativo, inmersivo e interactivo, con la capacidad de generar los líderes constructores de un mundo más sostenible, justo, ético y en paz (figura 2.5.).

**Figura 2.5.** Condiciones del entorno del estudiante de hoy



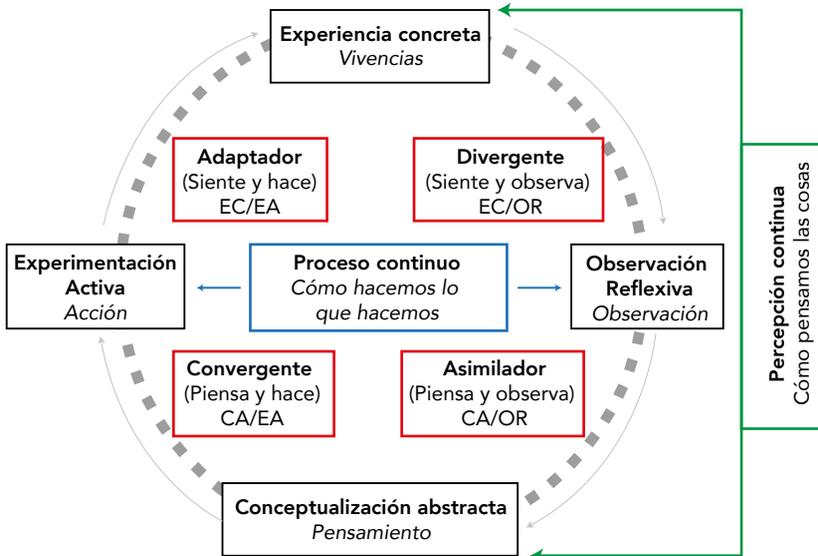
**Fuente:** elaboración propia.

Este es el reto que deben las IES abordar para delinear una ruta que permita a sus estudiantes empoderarse de su propia apuesta formativa, para que se conviertan en esos profesionales que entreguen a sus familias, a los territorios y a las comunidades, así como al país en general, sus mejores competencias y habilidades en el diseño y la puesta en práctica de soluciones que tanto se añoran. El desafío es encontrar ese camino, del hacer buscando siempre la mejor forma, fruto del conocimiento y de una pasión por la formación integral que ayuda a construir un paradigma cultural o un mundo distinto al que hasta hoy hemos edificado.

De ahí que el proceso de formación esté llamado a generar una experiencia de aprendizaje con sentido y a su vez con impacto desde el punto de vista de los resultados.

Aquí se debe traer a colación a David Kolb, quien refiere que “aprender es un proceso de relación mutua entre experiencia y teoría. No basta con una experiencia para producir conocimiento, es necesaria la modificación de las estrategias cognitivas del sujeto. La experiencia cobra sentido cuando se vincula con el conocimiento previo y se desarrollan andamiajes conceptuales que permitan aplicar el nuevo conocimiento a nuevas situaciones” (González et al., 2011) (figura 2.6.).

**Figura 2.6.** Estilos de aprendizaje de Kolb



**Fuente:** González et al. (2011).

Diseñar una solución frente a las preguntas poderosas que la realidad expresa implica un proceso de aprendizaje en el que los estudiantes se sienten conectados con las necesidades y exploran alternativas de respuesta, las cuales van progresivamente creciendo con la ayuda de sus maestros o tutores que, con mirada crítica y de experticia, ayudan a sus educandos a concretar la solución. Esto es lo que conocemos con el nombre de emprendimiento como resultado del proceso formativo. Con

ello, no solo vemos la solución concreta, sino que también valoramos el surgimiento de estudiantes y profesionales empoderados que piensan y trabajan integrados, comunicándose asertivamente, que ponen al servicio mutuo los conocimientos particulares, haciendo posible la interdisciplinariedad y propiciando el escenario más pertinente de la innovación por un mundo diferente.

Además, necesitamos IES que arriesguen el máximo posible frente a procesos formativos con enfoque de emprendimiento con el fin de alcanzar (diseñar) soluciones que respondan a las necesidades del presente y del futuro. Así, la academia afirmará su rol de moderadora e inspiradora de la sociedad, con estudiantes y graduados que generan valor para una realidad que está llamada a salir de lo de siempre y construir algo mejor.

## La educación una armadura para enfrentar la crisis

---

---

En el mundo actual, muchos gremios, asociaciones, gobiernos, líderes sociales, políticos, instituciones académicas, religiosas y culturales hablan de que estamos viviendo un tiempo de crisis. En este contexto, es importante precisar qué se entiende por *crisis*. Esta hace referencia a una situación compleja, difícil e inestable que se presenta en un tiempo determinado. También puede involucrar circunstancias de carencia, de escasez, de que algo nos falta, y eso desencadena una crisis. Las crisis nos desestabilizan, nos ponen en alerta y nos generan diversos tipos de emociones que afectan nuestra cotidianidad y hasta la forma en que vemos y asumimos el mundo en el momento en el que las vivimos. Las últimas décadas de esta aldea global han estado marcadas por crisis (financieras, políticas, climáticas, terroristas, de salud, etc.), afectando de una u otra manera el desarrollo humano y social.

Las crisis generan situaciones que obligan a desacomodar, cambiar y salir adelante (figura 2.7.).

**Figura 2.7.** Paso de la crisis a la resiliencia



**Fuente:** elaboración propia.

Las crisis forman parte de toda vida humana. Se pueden dar con mayor o menor frecuencia, con mayor o menor intensidad, con mayor o menor duración, pero tarde o temprano aparecerán. En nuestra existencia, atravesamos crisis que nos ponen a prueba y nos confrontan con limitaciones, alteran nuestra seguridad, trastocan proyectos, contrarían deseos, destruyen expectativas o pueden llegar a alterar la idea de quienes somos y de nuestro papel en el mundo. Incluso, a veces las crisis nos llevan a replantarnos el sentido que creíamos tenía nuestra vida. Es decir, nos hacen reformular qué es lo más importante y significativo que nos motiva a vivir la vida que tenemos.

Sin embargo, las crisis producen a la vez esperanza con soluciones para el cambio hacia una mejor calidad de vida. El ser humano mantiene la esperanza sobre sí mismo, sobre su capacidad de superar las dificultades y trascender, así como que, a pesar de todo la vida es digna de ser vivida. Las situaciones críticas pueden suponer la paradoja de la limitación, simultáneamente al surgimiento de nuevas posibilidades y capacidades. Lo más importante es aprender a gestionar las crisis, es decir, a tener las formas y actitudes más adecuadas para hacerles frente como una oportunidad de crecimiento y trascendencia de la propia existencia. Así también las experiencias de crisis se convierten en una oportunidad de aprendizaje y reflexión, que permite desarrollar nuevas formas de enfrentar la vida, de existir y de encontrar nuevos sentidos. La teoría del caos sugiere que, “en vez de resistirnos a las incertidumbres de la vida, lo que deberíamos hacer es aceptarlas, para que desde ahí surja la creatividad” (Briggs y Peat, 1999).<sup>1</sup>

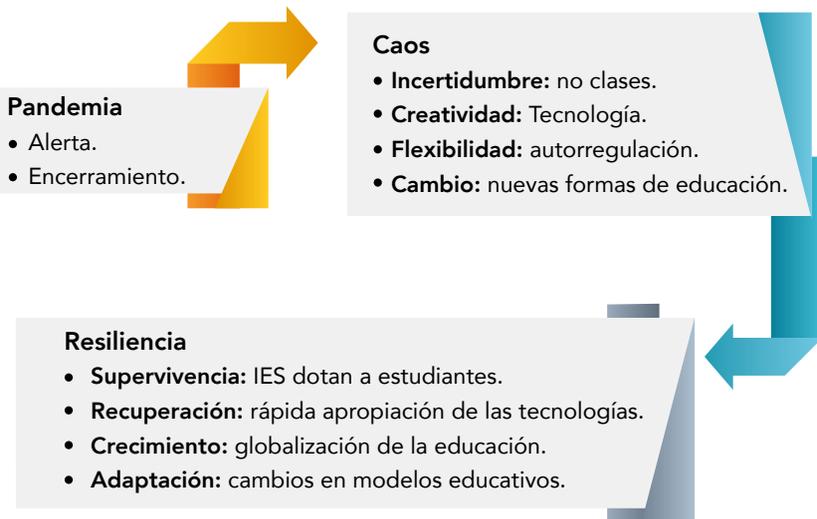
---

<sup>1</sup> Briggs y Peat (1999) en *Las 7 leyes del caos: Ventajas de una vida caótica* abordan cómo los principios de la teoría del caos se pueden llevar a la vida cotidiana y lo presentan como una fuerza creadora y transformadora, donde: 1. Nada es estático, 2. Todo está conectado, 3. El caos genera orden, 4. La naturaleza abomina los ángulos rectos, 5. Todo fluye, 6. El futuro es incierto y 7. El todo es mayor que la suma de las partes.

Un concepto interesante para introducir en la gestión de las crisis es el de *resiliencia*, es decir, la capacidad para afrontar y recuperarse ante una crisis sufrida, adaptándose al nuevo entorno. La resiliencia no es solo cuestión de resistir o de sobrevivir, sino de salir fortalecido, de aprovechar positivamente el evento adverso y sacar a relucir potencialidades y fortalezas que de no haberse producido la dificultad no se habrían considerado. La resiliencia obliga a desarrollar recursos para afrontar la incertidumbre propia de la crisis. Estos recursos no son más que el potencial convertido en talento.

Desde el campo educativo, podemos extraer muchos ejemplos y aprendizajes que nos ha dejado la crisis de la pandemia de covid-19. Se aceleraron tendencias y se aprovecharon los cambios tecnológicos, se crearon nuevas dinámicas pedagógicas para llegar a los estudiantes, se modificaron los horarios y formas de trabajo, se orientaron los esfuerzos de gestión hacia una educación digital, entre otros (figura 2.8.).

**Figura 2.8.** Resiliencia al caos de la educación



**Fuente:** elaboración propia.

Podríamos decir, entonces, que las crisis son parte de la vida. Cada uno decide cómo afrontarlas, claro está que, si lo hacemos desde una visión positiva y en atención a los aprendizajes que de se deriven, estaremos tomando el camino más sano y edificante. También es un deber educativo preparar a los individuos para enfrentar las crisis con actitudes resilientes, con flexibilidad, con creatividad y tenacidad, con capacidad de reinventarse, de aprender a aprender (y a desaprender) y de actualizarse.

## **Educar y acompañar a las familias**

---

---

Si bien las IES tienen un compromiso en la maduración de los procesos de aprendizaje de las personas, es en las familias como primera institución social donde se interiorizan las normas, los valores y las creencias. Esto, desde el punto de vista de Durkheim, podría entenderse como la incorporación de elementos como parte del desarrollo de capacidades y potencialidades, la matriz cognitivo-productiva y la formación de un sujeto ético (Durkheim, 1973, citado en Simbaña Gallardo *et al.*, 2017).

Las familias necesitan formación y acompañamiento especialmente en este ámbito. Los padres desarrollan en casa la educación de las emociones, de los sentimientos y del corazón de sus hijos. Esto se da de modo inconsciente a través del propio estilo afectivo: de los esposos entre sí, en primer lugar, y de ambos, con los hijos. El modo en que los padres se manifiestan afecto y las renuncias que son capaces de hacer por el bien de los otros, de sus propios hijos, son la mejor escuela afectiva para los hijos, son el ejemplo vívido de este amor.

Desde un horizonte preventivo, también es necesario vivir el compromiso por el acompañamiento. La actitud inicial para desarrollarlo pasa por la visión positiva que se debe tener de la familia. La familia está viva aún y hay que lograr que esta se vuelva a posicionar como la clave de la vida con sentido. Vale la pena redescubrir la belleza de la familia para encontrar una respuesta positiva a las crisis y los conflictos de hoy.

La ayuda y el acompañamiento a las familias no son una necesidad limitada a los momentos de crisis, sino para todos los momentos de la convivencia familiar, y especialmente debe plantearse en los primeros

años del ciclo vital de la familia, en los que orgánicamente se identifica, comprende y da sentido a las dificultades de la vida común. Este acompañamiento se enruta para adquirir hábitos y utilizar herramientas de comunicación y negociación que ayuden a armonizar la convivencia, principalmente, aquella que se da entre pareja, padres con hijos, y viceversa. Lo que no se comunica no se comparte. También está el respeto y la admiración mutua que ayudan al blindaje de los conflictos.

La convivencia familiar consiste en aprender a resolver conjuntamente y con éxito las dificultades, a respetar las diferencias inmodificables y a dedicar tiempos a la ternura, porque el amor exige tiempo y dedicación.

En la sociedad posmoderna, vivimos momentos complejos en torno a la familia como célula básica de la sociedad. Basta mirar a nuestro alrededor o en nuestros propios ambientes personales para experimentar cuánta necesidad tenemos de renovar el compromiso por la reconstrucción de la vida familiar. Quizá este es el reto más grande de todo el ecosistema social del país y del mundo entero. De ahí que sea prioritario dedicar atención a la familia en su educación y acompañamiento con un enfoque preventivo, que permita a muchos jóvenes valorar la vocación y el destino propio como un camino familiar.

Es en la vida familiar, a través de las tareas sencillas de crianza, socialización y personalización, donde se enseña y se aprende, como por osmosis, qué significa amar. Esta primera formación afectiva constituye la base de un ser humano potencialmente dispuesto a ser persona de bien y socialmente comprometida. La educación es un proceso que lleva consigo ayudar a crecer en todas las dimensiones de la vida humana (entendimiento, sentimientos y voluntad), y es en la familia, como primera célula educativa, donde esta acción se da. Es allí donde los niños y jóvenes experimentan los asentamientos del amor original observando las manifestaciones vividas de modo natural y espontáneo por parte de los padres.

De manera casi intuitiva, es en la familia donde el ser humano forja habilidades (talentos), como la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico (desarrollo de capacidades y potencialidades); es en el seno del hogar, en el diálogo entre sus miembros, donde desarrolla los primeros procesos cognitivos y acercamiento a su rol frente a la acción transformadora de su entorno (pensamiento, aprendizaje y resolución de problemas), los cuales desarrollan en los hijos habilidades socioemocionales, que se basan en la interacción social y la construcción de su proyecto de vida (matriz cognitivo-productiva). Y en la misma perspectiva de la obra de Durkheim, es la familia el seno de la conciencia crítica que conduce a tomar decisiones responsables y comprometidas con el bien común y, por ende, a definir una identidad personal y social (sujeto ético, orgánico, social y cultural) (Durkheim, 1973).

En síntesis, son la familia y las instituciones de educación las que contribuyen al desarrollo integral de las personas para definir su carácter, proyecto de vida, y su compromiso social en un mundo globalizado y complejo.

## Educación y empleabilidad

---

---

Las nuevas tendencias educativas en el mundo y la aceleración del cambio en las metodologías de educación consecuencia de la pandemia de covid-19 revelan la necesidad de transformación inminente en las IES, en particular aquellas enfocadas en poblaciones más vulnerables.

Cómo deberán adaptarse las IES para enfrentar retos de cobertura, retención, regulación y transformación del aprendizaje a través de la tecnología y el cambio en las metodologías de enseñanza, entre otros, es lo que debe preocupar a la política pública dirigida al sector de la educación superior, a sus estamentos y a su institucionalidad. Sin duda, en medio de los estragos que ha dejado esta crisis de la pandemia, también es cierto que hay elementos positivos que cambian el futuro de la educación terciaria. ¿Qué implicaciones tienen estos cambios en el futuro? ¿Cómo podemos ayudar a acelerarlos y que se mantengan relevantes?

Lo que esta realidad ha provocado es la aceleración de algunas tendencias que se observaban ya antes de la pandemia. En primer lugar, es evidente que nos estamos enfrentando a un cambio en el paradigma educativo. Surge la necesidad de contar con un modelo que sea capaz de “optimizar el uso de la tecnología y garantizar realmente la equidad, el bienestar y la calidad del aprendizaje”. Este debe plantear “una visión para un enfoque educativo que permita prosperar a todos los alumnos y los dote de capacidades y habilidades para afrontar las ambigüedades y el cambio”, así como debe nutrirse “de lo mejor de los enfoques tradicionales, las prácticas innovadoras y los conocimientos del aprendizaje en remoto para dar forma a modelos de aprendizaje híbrido nuevos, flexibles y ágiles” (Quinn et al., 2019). Así es como toman relevancia los modelos de aprendizaje híbridos que ofrecen

oportunidades para combinar lo mejor del aprendizaje remoto con componentes digitales y el aprendizaje *en situ* o presencial. Ello significaría cambios sustanciales en las dinámicas de enseñanza y aprendizaje, en la verificación del logro de los aprendizajes esperados mediante modelos de evaluación transformados, así como en los ambientes de aprendizaje requeridos y en las prácticas pedagógicas y didácticas asociadas a esta nueva realidad (tabla 2.1.). Se esperaría, entonces, que las fronteras entre las modalidades de la oferta académica (presencial, distancia, virtual y dual) tiendan a diluirse o que las modalidades se combinen atendiendo más a las características propias del área del conocimiento o del nivel de formación del programa, de las metodologías de estudio o del estudiante en sí.

**Tabla 2.1.** Requisitos de la nueva realidad pedagógica y didáctica

| Enfoques tradicionales adaptados a la nueva realidad   | Conocimientos del aprendizaje para optimizar nuevos modelos   | Prácticas innovadoras  |
|--|---|--|
| <p>Contenidos estructurados: Los cursos en línea siguen organizados en unidades temáticas, con objetivos de aprendizaje claros y evaluaciones al final de cada módulo.</p>               | <p>Aprendizaje significativo: Los nuevos contenidos deben conectar con los previos de los estudiantes para facilitar la comprensión y la retención.</p>                   | <p>Aprendizaje activo: Las actividades colaborativas, la resolución de problemas y los proyectos prácticos son fundamentales para desarrollar el aprendizaje.</p>              |
| <p>Transmisión de conocimientos: Los docentes se mantienen como el medio principal para transmitir conocimientos, pero ahora mediados y apoyados por videos, presentaciones y foros.</p> | <p>Motivación: Se debe generar curiosidad, creatividad y pensamiento creativo a partir de ambientes de aprendizaje motivadores. El salón de clase debe transformarse.</p> | <p>Personalización del aprendizaje: Cada persona es diferente y, por ello, tanto plataformas como contenidos y ritmo de aprendizaje deben adaptarse al tipo de estudiante.</p> |

| Enfoques tradicionales adaptados a la nueva realidad   | Conocimientos del aprendizaje para optimizar nuevos modelos  | Prácticas innovadoras  |
|--|--|--|
| Evaluaciones formales: Los exámenes y trabajos escritos continúan siendo la herramienta más común para evaluar el aprendizaje. | Colaboración: El trabajo en equipo y la interacción social permiten desarrollar habilidades sociales, cocrear y buscar soluciones innovadoras a situaciones reales.        | Uso de herramientas digitales: Se utilizan una amplia variedad de herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación, la colaboración y el acceso a la información.        |
|  | Retroalimentación: La retroalimentación oportuna y específica es esencial para que los estudiantes puedan identificar sus fortalezas y debilidades y mejorar su desempeño. | Flipped classroom: Se invierte el modelo tradicional, donde los estudiantes estudian los contenidos en casa y en clase se dedican a actividades prácticas y resolución de dudas. |

**Fuente:** elaboración propia.

De este último elemento, se deriva la siguiente tendencia que cobra vital importancia en la discusión actual. Se trata del aprendizaje centrado en el estudiante, que debe generar capacidades o habilidades de autoaprendizaje (aprender a aprender) (figura 2.9.) y que reconoce que cada estudiante tiene potencialidades, intereses y contextos particulares a valorarse en favor de su formación. Lo anterior se traduce en la transformación de los modelos educativos masificados y estandarizados para enfocarlos en modelos simplificados, orientados a los resultados del aprendizaje a partir del reconocimiento de cada persona como proyecto de vida, así como enfocados en el desarrollo de competencias para el trabajo y para la vida, y para reinventarse en el tiempo.

**Figura 2.9.** Una apuesta por el autoaprendizaje: teoría del aprendizaje social de Albert Bandura



**Fuente:** elaboración propia.

Por ese motivo, es necesario la revisión permanente de los planes de estudio, del contenido curricular, de las competencias a desarrollar y de los perfiles de egreso de la oferta académica de las IES para mantener todos estos elementos actualizados, de forma tal que atiendan con pertinencia a las demandas del sector productivo, incidiendo en la movilidad social y económica de los egresados mediante su empleabilidad o capacidad de emprendimiento. En esa revisión permanente de la pertinencia de la oferta académica, resultan valiosos los análisis sobre la información disponible en el Observatorio Laboral para la Educación (OLE) frente a la trayectoria de los graduados de la educación superior en el país en aspectos cualitativos de inserción laboral y de generación de ingresos.

## **El sentido social de la educación**

---

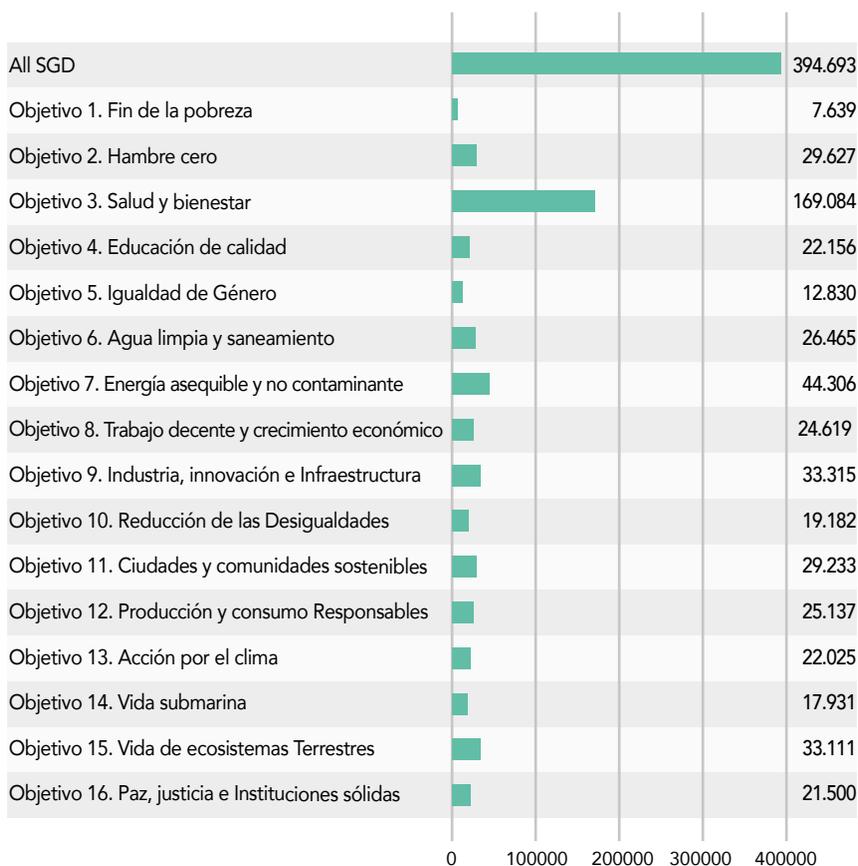
---

Actualmente, nuestra sociedad global y local enfrenta problemas económicos y sociales complejos cuya resolución es de imperiosa necesidad para lograr el tan anhelado desarrollo humano y sostenible. Las condiciones de marginación y pobreza de grandes sectores de la población mundial son temas prioritarios que requieren la utilización de nuestras mejores mentes educadas y la dedicación de nuestros recursos humanos, científicos y económicos, para buscar soluciones integrales innovadoras.

Los científicos indican que la complejidad de los problemas del mundo actual trasciende la organización especializada de las disciplinas científicas y requiere para su abordaje la implementación de estudios multidisciplinarios que examinen las complejas interrelaciones entre el medio físico, los ecosistemas biológicos, la organización social, la economía y el estado de desarrollo o avance de la ciencia y la tecnología, entre otras. Los nuevos modelos educativos y de investigación en las instituciones de educación se basan en esquemas inter y multidisciplinarios conformados por equipos de especialistas de toda índole, que integran marcos conceptuales y metodológicos que permiten innovar, trascendiendo la fragmentación y parcialidad desde la óptica exclusiva de cada área de conocimiento.

Por ello, es importante que las IES vuelvan la mirada a las comunidades con las que deberían interactuar, y que se bajen de las torres de marfil donde por muchos años han estado para que vinculen su misión con las necesidades reales del contexto, y de esta manera aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (figura 2.10.).

**Figura 2.10.** Documentos indexados en Scopus producidos en América Latina entre 2019 y 2024 que contribuyen a los ODS



**Fuente:** elaboración propia con la herramienta SciVal.

**Nota 1:** El ODS 17 no está disponible, ya que no se ubica en SciVal en la fecha de corte de la información.

**Nota 2:** La información aportada no es acumulable en atención a que una misma publicación puede contribuir a más de un ODS.

N = 394 693 Ventana de observación 2019-2024.

Para saber si esa promesa de contribución se está logrando, el Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) implementó en julio de 2024 una herramienta de autoevaluación para que las IES midan su real aporte al logro de los ODS. La Herramienta de Autoevaluación de la Sostenibilidad para las Instituciones de Educación Superior (SET4HEI), que es gratuita, permite a las IES medir el desarrollo de su compromiso con los 17 ODS o algunos de ellos por medio de 18 formularios.<sup>1</sup>

De esta manera, se podrá validar si las IES están cumpliendo con ese llamado a generar y gestionar un conocimiento que permita el logro de innovaciones que un país como el nuestro requiere. La innovación social como expresión del impacto de las IES es la clave para alcanzar mayores niveles de desarrollo económico y bienestar social. La interacción de la IES con la realidad que las rodea es fundamental para que estas transfieran el conocimiento que generan y cumplan con su responsabilidad social frente a la transformación del entorno. Actualmente muchas IES del ámbito mundial y nacional sobresalen por cómo han priorizado su compromiso o responsabilidad social a través del desarrollo armónico e integrado de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, convirtiéndose así en instituciones de educación superior verdaderamente sociales (figura 2.11.). Cuando las IES se ponen de frente a las comunidades y sus necesidades, los beneficios son evidentes, dado que ese espíritu de colaboración y participación con los actores de la comunidad permite transformaciones en la calidad de vida de estos. Además, se logra un mejoramiento en el desarrollo del capital humano y social de la población, se facilita el desarrollo de competencias y habilidades profesionales para el mundo

---

<sup>1</sup> Se puede acceder a la herramienta en este link: <https://set4hei.org/es/autoevaluacion/>. Si una IES desea certificarse por la Unesco, lo puede hacer en <https://set4hei.org/es/certificacion/> una vez ha cumplido con su proceso en los formularios de autoevaluación seleccionados.

del trabajo y del emprendimiento, así como se contribuye a la preservación de culturas y tradiciones. Por eso, una IES comprometida con su entorno, una IES profundamente social, propicia las condiciones para generar beneficios socioeconómicos, culturales y ambientales para todos por igual.

**Figura 2.11.** Universidades reconocidas en el mundo por su trabajo con comunidades



**Fuente:** elaboración propia.

Mirando este tema desde la perspectiva colombiana, los impactos beneficiosos de las actividades de participación social están indisolublemente relacionados con la capacidad de las IES para ayudar a su comunidad, el establecimiento de conexiones permanentes con los ciudadanos, la implementación de acciones dirigidas a promover el bien público o, en el caso de los estudiantes involucrados, el desarrollo de competencias, como el trabajo en equipo, las habilidades comunicativas, la empatía, la reflexión crítica y el liderazgo (figura 2.12.).

**Figura 2.12.** IES colombianas destacadas por su trabajo comunitario



**Fuente:** elaboración propia.

## **El reto de un mayor compromiso**

---

---

Atravesamos tiempos retadores alrededor de la educación superior. Varios son los diálogos que se han suscitado en torno al sentido, al por qué, a los principios, a lo que debería ser su dinámica estratégica y técnica como parte del camino hacia la construcción de un nuevo ser humano y su compromiso con el mundo que lo circunda y con el futuro que edifica.

Si no es así, seguiremos preguntándonos ¿qué tienen que ver las IES con el emprendimiento, el desempleo, el impacto de la pobreza en la salud y la educación, la crisis del agua y los alimentos o la guerra y la delincuencia, el pacto social completamente roto y, con ello, la polarización en todos los sentidos y la desesperanza? Una propuesta de reforma de ley de la educación superior tiene que ser pensada en perspectiva de futuro y con unos valores epistemológicos de compromiso por parte de las IES para hacer posible una sociedad más sostenible.

Educar para desarrollar compromiso en los estudiantes y graduados con su contexto personal, familiar y social tiene que ser parte del aprendizaje y de la enseñanza, así como de la investigación y la innovación. Toda apuesta de reforma al marco de la ley tendrá que asociarse de modo dinámico con todas las partes interesadas incluidas las comunidades, el Gobierno, el sector privado, las ONG, así como las instituciones locales y globales de educación superior.

Se adopta así el principio de convergencia, mediante el cual las partes interesadas se unen para encontrar soluciones a los ingentes desafíos que enfrenta nuestro país. No es una preocupación solo del Gobierno de turno, tampoco de los estamentos académicos o exclusivo de las instituciones que la gestionan, sino un trabajo de todos, para desarrollar respuestas a los problemas difíciles que la sociedad enfrenta, y así contribuir al cambio social.

Es posible que en el contexto de la competencia, más concretamente en el sentido de un posicionamiento de marca, las IES se contenten con los famosos ranking (que ya están de alguna manera puestos en la mira, con un mayor pensamiento crítico) o los premios que se reciben a través de agencias nacionales o internacionales que están al acecho de los diversos atributos con los cuales caracterizar la gestión de las instituciones (figura 2.13.).

**Figura 2.13.** Rankings universitarios más reconocidos en el mundo

- 01** **Ranking Mundial de universidades - QS**  
Es uno de los más reconocidos y considera factores como la reputación académica, la empleabilidad de los egresados y la proporción de estudiantes internacionales.
- 02** **Ranking Mundial ARWU (anteriormente índice Shanghai Jiao Tong)**  
Se centra en la calidad y cantidad de la investigación, citaciones científicas y premios Nobel.
- 03** **Rankings Mundial - Times Higher Education (THE)**  
Cuenta con 13 indicadores entre los que se destacan el ambiente de aprendizaje, la investigación, la transferencia de conocimiento y la proyección internacional.
- 04** **Rankings UK- Financial Times**  
Este es uno de los rankings más especializados. Con 20 criterios clasifican las IES en torno a temas como MBA, cursos de dirección de empresa y finanzas, y admite instituciones especializadas que normalmente no aparecen en rankings de universidades más generales.
- 05** **Rankings UK- Complete University Guide (CUG)**  
Se centra en las IES de Reino Unido y las clasifica anualmente.
- 06** **Rankings UK- The Guardian**  
Ranking de Reino Unido que mide de acuerdo en satisfacción de antiguos estudiantes de primer grado, la calidad de enseñanza y las perspectivas de empleo.

**Fuente:** elaboración propia.

Pero lo más importante no son los premios o las subvenciones, sino la acción comprometida para hacer posible los cambios que la sociedad requiere y asumir con dedicación investigativa los problemas que azotan a la humanidad actualmente y con perspectiva de futuro. Es decir, el compromiso es superior, no cosmético y coyuntural, sino estructural y trascendente.

Una reforma no lo cambia todo, pero sí puede viabilizar muchos de los cambios que el sector de la educación superior requiere para modernizarlo; más escucha abierta y asertiva, de todos los actores, con más patriotismo y altruismo por ese compromiso superior.

Es necesario que cualquier nueva ley de educación superior que se estructure y se presente a discusión de la sociedad colombiana contenga una narración acorde con los tiempos que vivimos, y con el concurso de las IES públicas y privadas. Que la connotación de unas IES comprometidas con la realidad sea parte de las políticas, los acuerdos y criterios para toda la comunidad académica, y que el Gobierno Nacional reconfigure las formas en que el fomento puede financiar el trabajo que realizan las instituciones.

## **Gestión educativa resiliente**

---

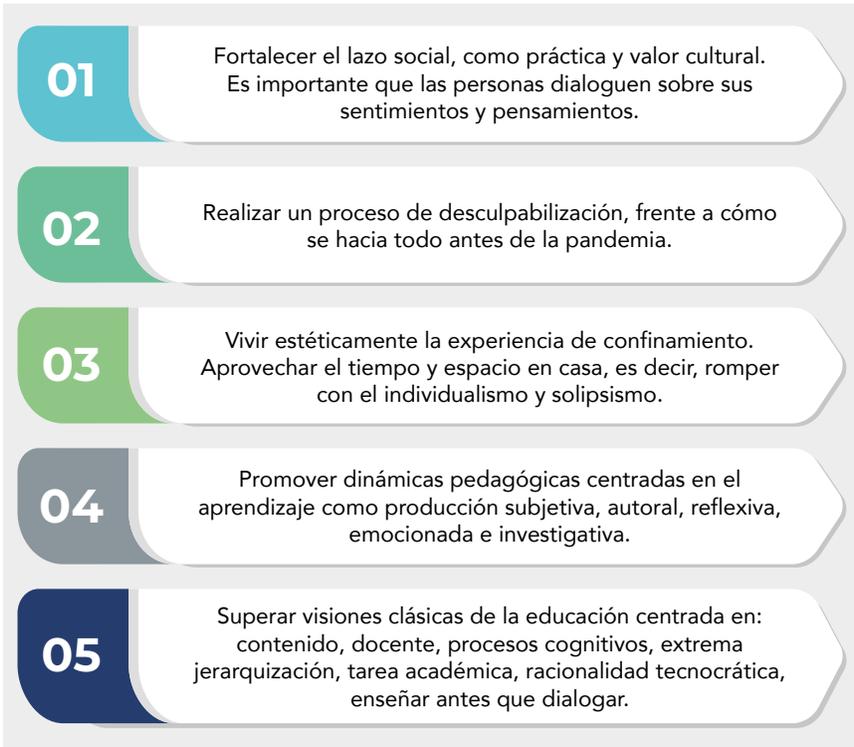
---

Insisto en la importancia de la gestión de las acciones adelantadas por las IES, con liderazgos oportunos, para estar atentas al blindaje de los riesgos, cualquiera que sea su dimensión, que pueden sobrevenir en algún momento, por diversas variables, incluso las de salud, como lo vivimos con la pandemia de covid-19. La cuestión está en saber gestionar la visión estratégica de los riesgos y tener a la mano planes accionables para hacer frente a las situaciones y con resiliencia implementarlos.

Sabemos de las diferentes dimensiones que han sido afectadas por la pandemia de covid-19, pero ahora también por los sucesos globales (los vientos de guerra del mundo, las realidades locales de cada contexto en el que se desarrollan los proyectos educativos de nuestro país, apuestas de política educativa superior, entre otras). Tal vez lo más trascendental es que todos nos apropiemos de la manera en que podemos incorporar los aprendizajes y las buenas prácticas de unas y otras instituciones, y así hacerles frente a otras complejidades posibles que lleguen. La cooperación y el trabajo colaborativo y solidario son pilares de la gestión educativa resiliente.

Se habla mucho de los impactos académicos, en especial, de los rezagos en el aprendizaje de los estudiantes, de la salud mental de la comunidad académica (figura 2.14.). Igualmente, se ha evidenciado en varias IES un fuerte impacto financiero y, con ello, en su sostenibilidad, agravado por la contracción de la matrícula, en medio de un contexto socioeconómico adverso. En este aspecto financiero, las IES han tenido que implementar planes de acción para no materializar el riesgo.

**Figura 2.14.** Desafíos que pueden hacer parte de la agenda de la universidad pospandemia



**Fuente:** Adaptado de Patiño Torres (2020).

Entre otros, la necesidad apremiante de financiamiento ha llevado a activar fondos para desarrollar los diversos programas de las funciones sustantivas, la estructuración de líneas de acción de crédito apoyados por la institucionalidad financiera del sector educativo superior, el desarrollo de campañas capital para la consecución de recursos que apalanquen los planes de desarrollo de las IES, el apoyo de donantes y de créditos contingente al ingreso, las bolsas de subsidios y becas para

los estudiantes, el desarrollo de los fondos patrimoniales de las IES, los fondos de ayuda de emergencia, la financiación diversificada proveniente de alianzas con el sector productivo, etc.<sup>1</sup>

En perspectiva de la calidad del servicio prestado, es importante resaltar todas las buenas prácticas implementadas en la línea del proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente en lo referente a los desarrollos innovadores de las didácticas, del mundo del currículo y de la apropiación de la capacidad tecnológica y el aprovechamiento de las tecnologías emergentes. En este último punto, valoro las acciones realizadas, que aún siguen vigentes, por ejemplo, la facilitación de la conectividad para tener acceso remoto, y también la oportunidad de tener dispositivos que apoyen la experiencia del servicio educativo.

---

<sup>1</sup> Ramón Javier Mesa (2023) explicó que, “si se comparan los niveles de estas tasas al cierre de 2021, del orden de 5,62 %, 2,98 % y 3,21 %, respectivamente, con los observados al final de 2022 de 13,12 %, 11,95 % y 12,97 % en su orden, se observa que los incrementos en el servicio de la deuda se duplicaron. Frente a esta dinámica de reducción de ingresos y crecimientos de los costos el desbalance financiero es notable e incide de forma negativa en el comportamiento de los principales indicadores de gestión financiera de las IES como son los índices de liquidez, de endeudamiento y los márgenes de rentabilidad”.

## **Gestionar en tiempos de cambio**

---

---

Hoy día, las dinámicas de gestión de las IES se han complejizado debido a los diversos cambios que el sector de la educación superior vive, gracias a las transformaciones del mundo del trabajo y los requerimientos del talento humano, por ejemplo, al desarrollo de habilidades y competencias asociadas a las realidades digital, social y económica, así como a la interculturalidad culturales.

Las IES se constituyen así en organizaciones complejas atravesadas por variadas estructuras que, matricial o jerárquicamente, se entrecruzan haciendo de su gobernanza un aspecto a trabajar en detalle, de forma tal que la toma de decisiones sea oportuna, ágil y flexible, y siempre orientada a la apuesta estratégica trazada. El cambio en la manera de gestionar a las organizaciones valiéndose de la eficacia, eficiencia y productividad también toca a las IES, las cuales han sido, por mucho tiempo, instituciones con mayor parsimonia que otras en diferentes sectores a la hora de transformarse.

El modo colaborativo, participativo o “sinodal”, como dirían algunos, en la manera en que se gestionan las organizaciones en cualquier sector económico permite que las decisiones a las que se ve avocada la autoridad o los líderes sean mucho más colegiadas y cercanas buscando respuestas ante los riesgos y las oportunidades.

Efectivamente, tener una disciplina, una cadencia en el tiempo para organizar los encuentros de los equipos liderados por el responsable de la unidad respectiva, habilita la evaluación progresiva de los resultados esperados en los objetivos estratégicos, pero también de los aspectos constitutivos o fundantes de la educación superior, del desarrollo mismo de las funciones de docencia, investigación y proyección social, de su calidad, pertinencia e internacionalización, de la gestión transversal

del talento humano, de los procesos y procedimientos, de la gestión integral de los riesgos, de la infraestructura física, de la transformación digital, y de un largo etcétera. De este trabajo participativo y en comunión con todos los miembros de la institución, algunos estratégicos y otros tácticos, dependerá la asertividad en la toma de decisiones que permita la consecución de los propósitos misionales y a largo plazo (figura 2.15.).

**Figura 2.15.** Transformaciones de la gobernanza en las IES

#### Principales transformaciones

**Modelos participativos:** Las decisiones son participativas (docentes, estudiantes, ciudadanía, administrativos).

**Mayor transparencia y rendición de cuentas:** Mayor vigilancia y exigencia de transparencia en el manejo de sus recursos y en la toma de decisiones, a través de mecanismos de control y evaluación más rigurosos.

**Énfasis en la calidad y la acreditación:** Mayor acreditación de programas e implementación de sistemas de evaluación de la calidad.

**Adaptación a un entorno globalizado:** Creación de redes de colaboración e internacionalización de programas.

**Incorporación de las tecnologías de la información:** Las tecnologías de la información y la comunicación permean la enseñanza, aprendizaje y gestión en las IES.

**Mayor autonomía institucional:** Mayor autonomía en la gestión de sus recursos y en la definición de sus políticas académicas, lo que les ha permitido tomar decisiones más ágiles y flexibles.

#### Factores que han impulsado los cambios

**Globalización:** Oferta de programas atractivos para estudiantes internacionales.

**Demanda social:** Crecimiento en número de IES y mayor diversidad de estudiantes.

**Cambios tecnológicos:** La forma en que se enseña y se aprende requiere adaptar los modelos de gestión a un mundo más digital.

**Políticas públicas:** Las políticas educativas de los gobiernos han influido en la forma en que se organizan y financian las IES.

### Desafíos actuales

**Equilibrar la autonomía con la rendición de cuentas:** Las IES deben encontrar un equilibrio entre la necesidad de tener autonomía para tomar decisiones y la obligación de rendir cuentas a la sociedad.

**Financiamiento sostenible:** La búsqueda de fuentes de financiamiento sostenibles es un desafío constante para las IES.

**Diversidad de los estudiantes:** Las IES deben atender a una población estudiantil cada vez más diversa en términos de origen social, cultural y económico.

**Gobernanza compartida:** La necesidad de compartir la gobernanza con otros actores, como el Estado, las empresas y la sociedad civil.

---

**Fuente:** elaboración propia.

A mi parecer, lo más significativo de este trabajo dialógico de líderes está en la posibilidad de lograr una valoración de todos los aportes por muy diversos que sean, y se llegue a consensos para decidir y ejecutar acciones atinadas, gestionando los riesgos en favor del fortalecimiento del servicio educativo y de su impacto en la sociedad. El consenso ayuda a que las decisiones sean aceptadas sin mayor resistencia, y esto se traducirá en una eficaz alineación estratégica y operativa. Para lograr esos consensos, es fundamental el logro de una comunicación asertiva y clara que contribuya a discernir entre decisiones enriquecidas por visiones y experiencias de los equipos de trabajo. Cuando todos los miembros del equipo alcanzan esos acuerdos, se da una alineación inmediata que facilita que las orientaciones se transfieran a toda la comunidad académica y administrativa de la IES.

Para que esta gestión sea eficaz, también es necesario una sólida capacidad normativa de las IES en su dimensión académica. Esta es, quizá, la más importante de todas, la que se requiere para cumplir con un servicio educativo de calidad dado que en su seno se definen estratégicamente las políticas, los lineamientos, procesos, criterios y sistemas

que sostienen el andamiaje integral y armónico de la educación superior en la IES. Así entonces, los cuerpos colegiados de la IES en general son clave para la gestión, pero en particular, el comité o consejo académico, el cual se convierte en el escenario de responsabilidad compartida sobre la calidad de la enseñanza, el aprendizaje, los asuntos estudiantiles, la investigación y la proyección social y extensión.

En relación con los graduados, las IES han generado iniciativas de emprendimientos y de empleabilidad que permiten entregarles a estos mayor confianza laboral y motivaciones para generar ingresos. El camino de gestión de las IES es reinventarse todos los días en su enfoque educativo y retarse permanentemente para alcanzar su máximo potencial, basadas en su capacidad y experiencia, a través de la innovación y la transformación, mirando tendencias, sin perder su esencia misional, su razón de ser.

## **Imaginar el presente y futuro de la educación superior**

---

---

Vivimos momentos complejos en el ámbito social, a los cuales no siempre resulta fácil encontrar solución a corto plazo, pero estamos seguros de que, con la ayuda y solidaridad de un pensamiento colectivo de los diferentes estamentos de la sociedad en general, y de la voluntad política de Gobiernos, asociaciones, gremios y demás actores del sector público y privado que congregan la educación, trazaremos una ruta orientada al logro de respuestas eficaces, integrales y pertinentes al contexto.

En 2020, el secretario general de la Organización de Naciones Unidas António Guterres alertó sobre la “catástrofe generacional”, rumbo a la cual la humanidad se estaría dirigiendo, no solo en perspectiva educativa, sino también social y económica. Esa realidad advertida debe hacernos conscientes y tomar acciones contundentes que den respuesta de una vez por todas a la importancia que tienen los proyectos educativos que sustentan la existencia de las IES, para construir una sociedad mucho más humana, equitativa, incluyente, fraterna y en paz. El incremento de la pobreza, de la desocupación y de la desigualdad dibujan el panorama de una “sociedad nerviosa”, especialmente en la gran mayoría de los jóvenes que experimentan inseguridades e inquietud frente a su porvenir, que es sinónimo de incertidumbre y no de desarrollo y bienestar para ellos. Esto nos exige dar una respuesta del hoy y del mañana desde la educación superior. La pregunta por el futuro de la educación hace parte de las cuestiones más fundamentales que la sociedad en general, en particular la colombiana, está llamada a responder.

En la discusión actual, está latente la aproximación a un nuevo modelo de enseñanza y aprendizaje. Desde hace algunos años, se dice que el paradigma educativo debe responder a los desafíos de la cuarta revolución industrial y a las consecuencias de la transformación digital, ambos acelerados por la pandemia (en medio de sus dolores). Así es como el sector educativo ha dado grandes saltos, cuantitativos y cualitativos, a través del uso y la apropiación de las tecnologías tradicionales y, por supuesto, de las emergentes. Con la esperanza que tenemos los actores y la institucionalidad de la educación superior, estoy seguro de que lograremos que este modelo educativo logre que nuestros graduados salgan al mundo real con un perfil más empoderado y equipados con habilidades digitales y socioemocionales (competencias integrales) que requieren el mundo del trabajo y la sociedad.

Aunque la situación para entregar el servicio educativo ha sido desafiante para las IES, es importante resaltar que la acción de la enseñanza en la modalidad en línea ha permitido dar respuesta al proceso de formación de muchos estudiantes, lo que se puso a prueba con la contingencia generada por el coronavirus. No obstante, lo positivo del modelo, sabemos que el encuentro presencial de los estudiantes seguirá siendo una realidad y tal vez una necesidad, bajo ciertas condiciones, en su proceso de aprendizaje. Se trata de aprender también a construir relaciones humanas y a desarrollar esas competencias y habilidades psicoemocionales o integrales que permiten que el aprendizaje a lo largo de la vida sea más significativo a la hora de enfrentar los diferentes momentos de la existencia, que normalmente son complejos. Para un mayor impacto educativo, hay que apostarle a lo mejor de los dos mundos, a lo presencial y a lo virtual, es decir, a un esquema híbrido.

Una última respuesta a la pregunta por el futuro de la educación superior está en la toma de conciencia de las IES y su gestión por llegar a impactar más en sus propósitos misionales y en la manera en que sirven a las comunidades con las que interactúan. Y es en este sentido que me uno a lo expresado por Stefania Giannini (2021), subdirectora general de Educación de la Unesco:

Ha llegado el momento de desplegar un programa serio de recuperación de la educación superior. El aprendizaje perdido en este tiempo nos debe impulsar a encontrar las estrategias y acciones concretas para lograr que este mismo aprendizaje permita colocar al mundo en una vía ecológica, resiliente e inclusiva. Se trata de que nadie quede rezagado, de prepararnos para afrontar las crisis futuras y de adaptar la enseñanza y el aprendizaje a los desafíos mundiales de nuestro tiempo.

Al respecto, Fernando Valenzuela Migoya (2023), reconocido líder en América Latina, especialista en procesos de transformación digital, realizó una investigación sobre la universidad del futuro y definió siete pilares para guiar una institución hacia la transformación:

1. Menos “UNI”versidades, más posibilidades: Más relevante, para más personas, durante más tiempo, con más opciones y más posibilidades.
2. Multiversidad: Universidades multisegmento, multigeneración, multiformato, multicertificado y multidisciplinarias.
3. Ecosistémica: Nodos activos de innovación abierta en interacción con todos los grupos de interés y activos, que se reconfiguran permanentemente para agregar valor y mantenerse actualizado en relación con los avances en el conocimiento.
4. Propósito e impacto: Propósito y percepción significativos, conscientes de su riesgo reputacional y legitimidad para los estudiantes y la comunidad.
5. Viajes y caminos del estudiante: Viajes del aprendiz que se adaptan a cada individuo y a cada parte interesada en cada una de las etapas de la relación a largo plazo y que hay en cada nivel de intensidad.
6. Experiencia de aprendizaje aumentadas: Aprendizaje activo, aprendizaje social y rutas de aprendizaje experiencial que se relacionan con desafíos de la vida real y que complementan los esfuerzos humanos con el enriquecimiento tecnológico.

7. De sobrevivir a prosperar en la incertidumbre: Liderazgo que crea entornos innovadores, que permite la experimentación, el fracaso y el desarrollo ágil de nuevos productos y servicios, así como procesos Lean (ágiles) e interrelación entre sectores. (p.8)

La clave de todo esto es el cambio. La resiliencia en el diseño y en la gestión de nuestras IES debe centrarse en la flexibilidad, en la adaptabilidad a un mundo cambiante y en la versatilidad para transformar el propósito. Diseñar esto requiere habilidad, creatividad y capacidad de imaginar nuestro futuro, un nuevo futuro diferente, donde como IES seamos actores protagónicos.

## **Innovación en la educación superior**

---

---

La reimaginación, en perspectiva de innovación, sigue siendo una de las salidas a esta complejidad. Entre 2019 y 2020, todas las IES se vieron interpeladas a desarrollar acciones o “buenas prácticas” que permitieran dar continuidad a la dinámica educativa, siendo los más sobresalientes el uso y la apropiación de las tecnologías de la información para hacer posible el proceso de enseñanza-aprendizaje. También hubo innovaciones que respondieron a las necesidades del bienestar y asuntos estudiantiles, haciendo más llevadera la experiencia académica de estos e, incluso, su propia estabilidad emocional.

Esta forma multimodal de desarrollar los procesos educativos con acompañamiento tecnológico se convirtió para toda la comunidad académica en una oportunidad de innovar. Muchas IES continuaron este camino, atendiendo, desde sus centros de innovación académicos, a los desafíos y retos que nos dejó y sigue dejando la pandemia, haciendo las conversiones necesarias de modelos y proyectos educativos convencionales, diríamos también tradicionales, a apuestas educativas flexibles, fluidas, disruptivas, creativas, con didácticas y pedagogías novedosas que impactan de manera directa el aprendizaje de los estudiantes en coherencia con sus modos de aprender hoy, por ejemplo, con imágenes y sonidos, que se traducen en videos interactivos y todo el mundo de la gamificación.

Vale la pena destacar esos aspectos que han hecho posible la innovación en la IES: la misma capacidad institucional, la gestión del cambio vivida por profesores y estudiantes, las dimensiones tecnológicas y de infraestructura físicas, entre otras (figura 2.16.). En este sentido, desde las capacidades institucionales, las IES han transformado su

cuerpo normativo adecuándolo a las nuevas maneras de gestionar las funciones sustantivas, los procesos y las condiciones del entorno. Los reglamentos y las políticas han cambiado la manera en que se desarrolla un proyecto educativo moderno e innovador. Todo esto ha sido un apoyo para la innovación pedagógica de las IES. Desde el nivel de la entrega de los servicios educativos hasta la evaluación, hemos visto mayor flexibilidad en los profesores para hacer frente a la enseñanza a través de la virtualidad, y ahora bajo esquemas híbridos. Hacer del aprendizaje una experiencia significativa para los estudiantes ha sido una preocupación del sector, pero, en particular, de los profesores, que en esta coyuntura han tenido que exigirse en tiempos para preparar sus cursos con contenidos apoyados por una infinidad de recursos y medios educativos novedosos y disponibles gracias a la aceleración de la transformación digital.

**Figura 2.16.** Impacto en la gestión de las IES tras la pandemia de covid-19

#### Procesos Administrativos

- Aceleración en la digitalización de procesos administrativos, desde matrículas hasta evaluación.
- Reestructuración de personal (reducción de personal y reasignación de funciones)
- Adaptación de infraestructura físicas y tecnológicas.

#### Bienestar

- Concentración en la salud mental de estudiantes y personal docente (incertidumbre y el estrés).
- Ampliación y diversificación de servicios de apoyo psicológico y bienestar.
- Equilibrio entre vida laboral y personal.

#### Internacionalización

- Disminución de la movilidad estudiantil.
- Adaptación de programas de intercambio y colaboración internacional en formato digital.
- Nuevos modelos de colaboración mediada por tecnologías y plataformas.

### Formación

- Transformación digital de la enseñanza.
- Desarrollo de competencias digitales tanto en estudiantes como en docentes.
- Generación de estrategias de equidad para el acceso a las herramientas y recursos para el aprendizaje en línea.

### Laboratorios

- Reinención de laboratorios físicos a prácticas y experimentos en línea.
- Implementación de simuladores virtuales y herramientas de aprendizaje en línea.

### Admisiones

- Disminución de las matrículas.
- Adaptación de los procesos a un entorno virtual, con mayor énfasis en las entrevistas en línea y la evaluación de expedientes académicos.
- Intensificación del marketing digital.

### Investigación

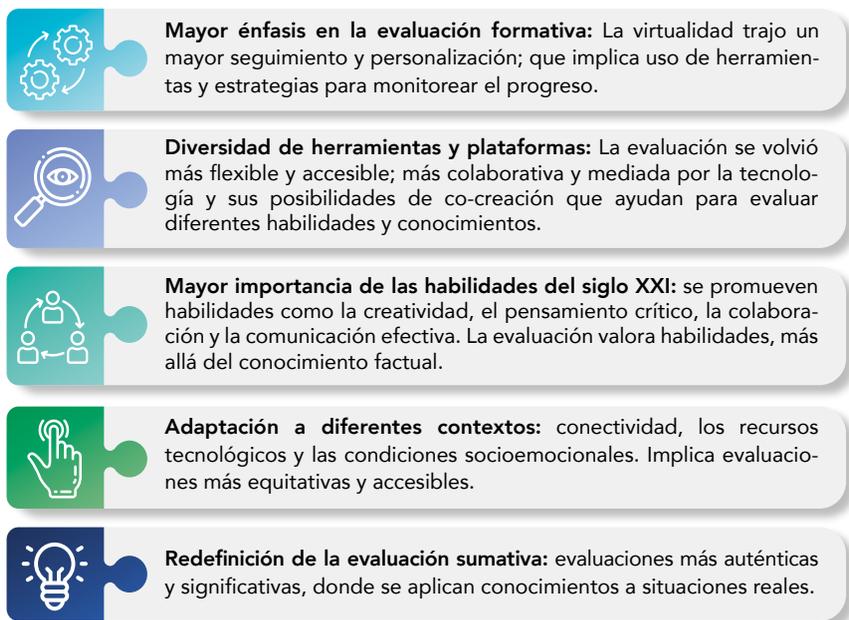
- Mayor énfasis en la investigación colaborativa en línea, facilitando la compartición de datos, la coautoría de artículos y el desarrollo de proyectos conjuntos.
- Adaptación de los comités evaluadores de proyectos.
- Priorización de temas de investigación relacionados con la salud y la sociedad.
- Aumento de la importancia de la comunicación científica.
- Desafíos en la obtención de fondos para nuevos proyectos de investigación.
- Fortalecimiento de La Ciencia Abierta y Ciudadana.

---

**Fuente:** elaboración propia.

De lo que se trata ahora es de dar continuidad a todo lo que se ha innovado en estos tiempos. Los centros de innovación educativa de las IES tienen la tarea y el reto de ayudar a hacer sostenible y construir dinámicamente la resiliencia pedagógica y didáctica a la que nos volcó la pandemia de covid-19. Esta nueva gestión de la educación llegó para quedarse, aunque existan realidades del quehacer educativo que aún presenten interrogantes por resolver o quizá profundizar, como la evaluación de los aprendizajes (figura 2.17.).

**Figura 2.17.** Transformaciones de la evaluación tras la pandemia de covid-19



**Fuente:** elaboración propia.

Finalmente, debemos ser conscientes de que esta realidad vivida, pasando de un modelo a otro diferente, ha hecho las cosas más fáciles y accesibles, pero también ha cambiado el modo y la naturaleza del aprendizaje. Por esta razón, debemos seguir innovando y sosteniendo los esfuerzos y desarrollos de los profesores y de los mismos estudiantes, en esa comunidad educativa que aprende, desaprende y se transforma. El desafío está en mantener el nivel de compromiso e innovar más para seguir entregando un servicio educativo de calidad y pertinente.

## ¿Deshumanización de las humanidades?

---

---

Todos conocemos las diferentes crisis a las que se enfrenta la humanidad (guerras, hambrunas, pobreza, cambios climáticos) producto de nuestras mismas acciones. En este sentido, ¿cuáles son los desafíos que ello nos trae como humanidad y cuál es la importancia de unirnos para avanzar como sociedad para hacerle frente a esta realidad? Algunos autores plantean que las ciencias humanas están en crisis, en un mundo afectado por las crisis civilizatorias, y si el modelo está en crisis, también lo están sus ciencias y conocimientos.

La filósofa Martha Nussbaum alerta sobre el excesivo uso de las disciplinas *science, technology, engineering, and mathematics* (STEM) a expensas de las humanidades, empobreciendo la capacidad para comprender y enfrentar los desafíos complejos de nuestro tiempo. Por su parte, Edward Said, crítico literario, pone sobre la mesa el rol del estudio de las humanidades para desarrollar una mirada crítica y reflexiva sobre el mundo, lo que es fundamental para construir sociedades más justas y equitativas. Y Jacques Derrida, uno de los principales exponentes del posestructuralismo, cuestiona las bases epistemológicas de las disciplinas tradicionales y plantea la necesidad de repensar los modos de conocimiento en un mundo caracterizado por la incertidumbre y la complejidad.

¿Qué ha pasado? ¿Por qué el humanismo ha dejado de estar presente en la educación y como consecuencia en la vida diaria? ¿Cuándo ha comenzado ese proceso de abandono del humanismo y qué camino ha seguido? ¿Cuáles han sido sus consecuencias?

Entre los desafíos, podríamos empezar por plantear la importancia de volver a conectar todo lo que hemos dividido. Hemos fraccionado el conocimiento, olvidamos las interconexiones e interdependencias, creamos dualidades, jerarquizamos y separamos. Como nos plantea Edgar

Morin (2003) en *Introducción al pensamiento complejo*, estamos ante una oportunidad de ser conscientes de la existencia de la interconexión y la interdependencia como condiciones fundamentales para la existencia de las diferentes formas de vida.

Para asumir estos desafíos, es fundamental que demos un paso más allá de lo teórico, tan importante en el ámbito académico para explicar y entender cada fenómeno. Pero hoy se nos exige una actuación que considere las realidades y problemas sociales que nos afectan como humanidad, de tal manera que podamos avanzar hacia las transformaciones que hoy necesitamos como sociedad.

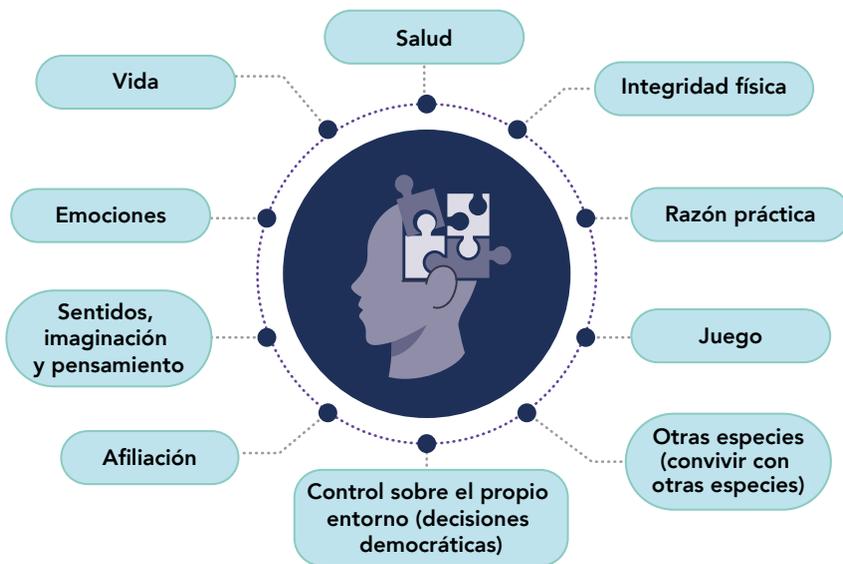
Por ello, debemos poner al ser humano como centro del desafío. Se supone que, si hablamos de las ciencias humanas y sociales, hacemos referencia a un sujeto. No obstante, considero que hemos olvidado a ese sujeto como un ser humano con diferencias, con particularidades, con una dignidad y como foco de nuestros propósitos. De igual manera, es importante concebir a ese ser humano como parte de una sociedad, de un grupo, y que es en la medida en que los otros lo son. En este mismo sentido, es necesario concebir al ser humano desde una visión integral, contemplando cada una de sus dimensiones físicas, mentales, emocionales, relacionales y espirituales.

Otro desafío al que nos enfrentamos es a la forma en que construimos el conocimiento. ¿Lo hacemos solo desde las ciencias exactas? ¿Desde la investigación de escritorio y desde una visión tecnocrática? ¿O desde la conversación con saberes populares que surgen desde la experiencia, desde lo colectivo y desde las comunidades?

Considero que hoy más que nunca estamos llamados a construir el conocimiento en la interacción con los otros, en red, en colaboración, desde la base, desde lo comunitario, desde lo que el otro piensa y siente a partir de su experiencia, que necesariamente está atravesada por la cotidianidad y la contemporaneidad. Retomando las reflexiones

de Martha Nussbaum (2010) en su libro *Sin fines de lucro: Por qué la democracia necesita de las humanidades*, frente a la crisis mundial en materia de educación, pienso que desde las IES tenemos una enorme responsabilidad de formar profesionales no solo de las ciencias humanas y sociales, sino de todas ciencias, como ciudadanos con una mirada crítica, capaces de comprender el sufrimiento ajeno (figura 2.18). Nussbaum subraya que la crisis de lo que acontece en el mundo hoy es por la ausencia de empatía, de comprender lo que acontece en el otro y entenderlo.

**Figura 2.18.** Teoría de capacidades a desarrollar en el ser según Martha Nussbaum



**Fuente:** elaboración propia.

## **Dimensión ética de la educación**

---

---

A la hora de evaluar el ejercicio educativo de las IES en el aporte y liderazgo que tienen en la formación de sus estudiantes y graduados para apropiarse con responsabilidad y actuación cierta en procesos democráticos, se evidencia que se trata de un ejercicio ciudadano que de una u otra manera marca el destino común de las comunidades y la sociedad en general. La pregunta desafiante que los diferentes grupos de interés hacen a las IES es si están educando a los ciudadanos que verdaderamente se preocupen por ser parte de la construcción de un mundo más sostenible y pacífico para todos, es decir, que si de verdad los estudiantes y graduados de las IES tienen en su ADN la preocupación y el emprendimiento suficiente para aportar con sus conocimientos algo creativo e innovador. El objetivo misional de la educación superior es precisamente educar a los ciudadanos, ella está llamada a formar graduados comprometidos con la participación en la vida más amplia de nuestra sociedad, por ejemplo, en el ámbito público, y aquí retomó lo expuesto en la reflexión anterior sobre las humanidades y la argumentación de Edward Said (2006):

Situar la crítica en el propio corazón del humanismo, entender la crítica como forma de libertad democrática y como ejercicio de continua puesta en cuestión y acumulación de un conocimiento abierto a las realidades históricas constitutivas del mundo a que dio lugar la guerra fría, de su anterior constitución colonial y del alcance escalofriantemente global de la última potencia que prevalece hoy día; y no un conocimiento que niegue todo lo anterior. (p. 69)

Lo más importante ante este desafío de las IES es preguntarnos el por qué enseñar para ser ciudadanos responsables en la construcción de la civilización y cómo hacerlo para que lo que se enseñe y los estudiantes y graduados aprendan tenga suficiente coherencia con una nueva

manera de comprender el mundo (figura 2.19.). ¿Qué deben enseñar las IES y cómo deben hacerlo? Mucho se ha hablado, desde hace más de veinte años, sobre las competencias específicas y las transversales. Lo mismo que hoy llaman los expertos y técnicos de la educación los resultados de aprendizaje. En sí, se trata de mirar a fondo aquello que los estudiantes saben, comprenden, entienden y son capaces de poner en práctica a través del hacer y del servir al final de sus cursos o programa de estudio.

**Figura 2.19.** Modelación del esquema formativo de ciudadanos responsables socialmente



**Fuente:** elaboración propia.

Desde el análisis crítico educativo, no basta con tener las competencias y habilidades necesarias para ser certificados (o titulados) con un saber que autentica lo que se aprendió en el proceso educativo y que garantiza su capacidad o destreza para hacer algo. También es necesario que los estudiantes y graduados se comprometan a fondo y que muestren su disposición a que las realidades se construyan con su liderazgo y los aportes creativos e innovadores que hagan. Es muy posible que como

individuos podamos hacer cosas que deberíamos abstenernos de hacer, y la historia no tiene escasez de ejemplos. Esta es la dimensión ética de la educación que tanto requiere nuestro país y el mundo para formar los ciudadanos comprometidos en la construcción de la nueva Colombia. Formar en valores, actitudes, conocimientos, habilidades y comprensión crítica es la clave de un país con jóvenes que encuentran sentido a su proyecto de vida, y que adquieren la responsabilidad de su aporte significativo para construir una sociedad con mayor bienestar.

La apuesta educativa para formar ciudadanos activos requiere una metodología dinámica, es decir, se trata de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se viva en doble vía, la teórica y la práctica. Siendo esta última quizá la que en particular se afianza en la medida en que nuestros estudiantes descubren que el conocimiento y la comprensión teóricos deben ir acompañados de la capacidad de poner en práctica los conocimientos, y, diría, la comprensión ética de cuándo y cómo es apropiado hacerlo. Cualquiera que sea el aprendizaje, es necesario practicar lo que se aprende y también lo que se enseña. La educación superior no puede educar a ciudadanos comprometidos y dispuestos a servir, a menos que las IES y los miembros de su comunidad académica practiquen lo que enseñan, esta es la verdadera coherencia en la gestión, en la dimensión ética educativa.

## Educación en las cárceles

---

---

A propósito de una apuesta de aprendizaje social y democrática, es tiempo de reflexionar sobre una apuesta por la población (colombiana) privada de la libertad (PPL), que no siempre encuentra caminos de resocialización real en el escenario carcelario. Quiero hacer énfasis en su impacto social y en la significancia que estos proyectos tienen para algunas IES que los ejecutan. Cobra aún más valor precisamente cuando a lo largo de la historia del sistema carcelario del país este no ha tenido la suficiente reflexión académica que permita encontrar las mejores prácticas pedagógicas y didácticas para el ejercicio educativo de este nivel.

Vale la pena manifestar que estas reflexiones son un gran homenaje a las personas que, por diversas razones y circunstancias, incluso muchas veces sin la evidencia objetiva de su condena, han llegado a este escenario. La oportunidad encontrada a través de una propuesta educativa les permite encauzar su proyecto de vida personal, familiar y social, por sendas de desarrollo inclusivo y movilidad, y así aportar a una sociedad más justa y equitativa. De igual manera, estas mismas lecciones sistematizadas son una expresión alternativa de la posibilidad de construir un nuevo pacto social en el que las diferencias se diluyen significativamente para dar nacimiento a un mundo más humano, fraterno y solidario.

En este sentido, el proyecto desarrollado bajo este modelo educativo se convierte en una buena práctica pedagógica enfocada en una apuesta de educación para la fraternidad y la amistad social (Francisco, 2020). Sin embargo, son muchos los retos que quedan en camino (figura 2.20.).

**Figura 2.20.** Retos en la formación para la PPL



**Fuente:** elaboración propia.

Paradójicamente, la experiencia sistematizada nos muestra que, en medio de un mundo digital y de convergencia de medios de comunicación, los medios tradicionales como la radio y los escritos siguen siendo válidos para la acción didáctica del proceso de enseñanza-aprendizaje. La creatividad y la innovación pedagógica se diseñan y ejecutan en atención a los contextos o ambientes respectivos. La disposición de discentes y docentes para interiorizar estos medios y valerse de ellos para alcanzar los aprendizajes requeridos es la clave de un proyecto que en su evaluación evidencia transformaciones personales no solo desde las competencias y habilidades adquiridas profesionalmente, sino también en la dinámica humana de un nuevo ser, que se siente potencializado, empoderado para enfrentar los retos de un entorno altamente exigente.

Aunque el avance es importante en acciones como estas, nos sentimos desafiados frente al desarrollo de una política pública carcelaria integral que facilite la verdadera resocialización de los privados de la libertad. No es suficiente pensar en un programa de educación solo

para contraer los tiempos de la pena establecida, sino para que desde este proceso ocurra una transformación positiva de vidas humanas, contribuyendo a la construcción de un mejor país.

Algunas IES nos ponen de presente el valor de la educación y la libertad como derechos fundamentales de la dignidad humana. La cualificación de la libertad se fortalece con dinámicas formativas reflejadas en procesos como estos, que se realizan a través de las alianzas de un Estado preocupado por promover los derechos humanos e instituciones que aportan al desarrollo de Colombia. Todo compatriota, por muy privado de la libertad que esté, tiene el derecho a educarse. Las experiencias vividas en algunas cárceles expresan el respeto a este derecho, y como lo dice el papa Francisco (2020) en la encíclica *Fratelli tutti*, “es condición previa para el mismo desarrollo social y económico de un país”. Se trata de una acción que reconoce, respeta, protege y promueve la dignidad humana en su máxima expresión.

Colombia requiere aportes como estos, que llevan a una verdadera transformación social a pesar de las circunstancias, para cambiar sustancialmente vidas de personas y comunidades en todos los contextos posibles.

## **El gran anhelo: educar para la fraternidad**

---

---

Un par de años luego de haber afrontado el riesgo, toda esa visión de esperanza que quisiéramos alcanzar entre todos, vivimos tiempos que aún nos llevan a detenernos un poco para pensar verdaderamente qué es lo que podemos hacer cada uno para lograr una paz total en Colombia y en el mundo, un mundo menos lleno de violencia, cómo logramos un entorno más educado, con fortalecimiento de sistemas de Gobiernos más consolidados y menos al vaivén de los populismos de derecha o progresistas, de ciudades con menos hambre y con la sostenibilidad debida, donde todos podamos disfrutar del bienestar común. Son anhelos y sueños de todos en el mundo sin distinción de razas, ideologías o perspectivas de cualquier sesgo político o económico. Sigo creyendo en que un mundo lleno de esperanza es posible y que esto es lo que todos queremos.

Para construir este sueño anhelado, se requiere la cooperación necesaria de todos. Los acontecimientos del mundo y de Colombia en particular, junto con sus efectos y reacciones, no pueden dinamitar la construcción del valor de la fraternidad y de la solidaridad (figura 2.21.).

Y para que esto no suceda hay que seguir educando en la fraternidad, así, nos lo ha dicho el papa Francisco. Recuerdo especialmente la oración que hizo en 2023 por todos los educadores del planeta, para que no olvidemos que hay que formar para vivir en la cooperación, fraternidad y solidaridad.

Hay que construir confianza entre todos para alcanzar grandes realizaciones y logros.

**Figura 2.21.** Ruta de formación desde la fraternidad



**Fuente:** elaboración propia.

Solo así podremos lograr la paz total que no es nada fácil conseguir. Una sociedad más justa no solo es deseable sino también posible cuando todos nos empeñamos en aportar desde lo que tenemos, lo mejor de un “corazón bueno”, para que el temor y el miedo no se apoderen de él y terminemos actuando y viviendo de manera contraria a lo que por naturaleza debemos pretender vivir. Aunque el miedo sea una de las emociones que necesitamos para vivir porque nos pone en guardia de los riesgos y peligros, no es como el odio que resulta innecesario para vivir y, sin embargo, hay quienes se empeñan en cultivarlo para generar guerras, polarizaciones y conflictos. Aun así, el miedo puede apoderarse de nosotros hasta llevar a la parálisis, lo cual es nefasto, o, por el contrario, el camino es tratar de analizar sus causas y buscar salidas viables y justas. La opción más ética es la segunda, la que nos insta a buscar los mejores caminos en cooperación, fraternidad y solidaridad con los otros. La educación para la fraternidad es un motor que nos incita a no quedarnos atenzados, impotentes ante el sufrimiento, a no conformarnos con lo que parece un destino implacable, sino a buscar caminos que aumenten la libertad, el bien común, el bienestar de todos.

## La agilidad en la gestión universitaria

---

---

Uno de los desafíos más urgentes que han surgido con la llegada de la “nueva normalidad” en el mundo de las IES involucra la capacidad de adaptación a los cambios. Hacia mediados de marzo de 2020 y en menos de una semana, muchas de las IES del país tuvieron que encontrar caminos y respuestas ágiles, flexibles, disruptivas y creativas para mantener y fortalecer la relación con sus grupos de interés, pero también para ofrecer sus servicios con calidad y equidad. Sin embargo, no todas alcanzaron la agilidad operativa esperada que les permitieran dar respuestas concretas en la prestación de sus servicios, o estar al nivel de las expectativas de su comunidad educativa. ¿Cuál puede ser la razón o las razones para que ello ocurriera?

Después de cuatro años, podemos decir que la masificación de la educación superior ha llevado a que las arquitecturas y estructuras organizacionales de las IES crecieran de modo significativo. Muchas de ellas se convirtieron en megaestructuras, generando lentas prácticas burocráticas con el riesgo implícito de afectar su sostenibilidad, pero al mismo tiempo volviendo pesados y densos los servicios a los estudiantes y a la comunidad académica en general, lo que deteriora la percepción de calidad y de oportunidad. Las IES deben convertirse en verdaderos campos de innovación, de eficiencia y de eficacia en su operación y en los servicios que presta, para que la experiencia vivida por el estudiante sea significativa y genere un vínculo afectivo inquebrantable con su *alma mater* por el valor que esta ha aportado en el desarrollo de su proyecto de vida personal y profesional, pero también debe ser una experiencia grata y trascendente con todos los demás actores con los cuales se relaciona. Algunos ejemplos de las innovaciones más comunes a las que apuntan los estudiantes se observan en la figura 2.22.

**Figura 2.22.** Apuestas a la medida de los requerimientos de los estudiantes



**Fuente:** elaboración propia.

En atención a que no siempre la institucionalidad de la educación superior ha sido lo suficientemente ágil para atender los cambios, quizá porque a lo largo de la historia muchos de los modelos que la soportan han permanecido en el tiempo, es necesario ahora dar un viraje para adaptarse mejor a nuevas ideas y actuar con creatividad frente a “la nueva normalidad”, pero de manera concreta, así como a responder a las necesidades sociales y económicas de la población, que en medio de las incertidumbres se pregunta por el presente y futuro de sus proyectos, particularmente, los jóvenes.

El Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) realizó en 2022 un estudio titulado *La educación superior que queremos: Voces de la juventud sobre el futuro de la educación superior*, cuyo objetivo estaba centrado en

reconocer entre la juventud (15-17 años) sus preocupaciones y esperanzas en el mundo actual, especialmente revisando el rol de la educación superior y su futuro. Al final del estudio, se evidencian cuatro conjunto de recomendaciones:

1. Elevar las expectativas educativas mediante el apoyo a la juventud para que vincule sus visiones personales y sociales y sea más receptiva ante las necesidades sociales locales y globales.
2. Ofrecer a los estudiantes y sociedades herramientas para la vida al combinar los servicios de apoyo con el diseño pedagógico y la creación o expansión de los programas de tutoría.
3. Llamar la atención sobre los asuntos locales y globales mediante la apertura de nuevas vías para los futuros pensando y promoviendo el servicio a la comunidad.
4. Participar juntos en la búsqueda de mejores futuros mediante el desarrollo de estrategias para la participación juvenil y consultas con personas jóvenes de entornos más diversos. (p. 6)

Adaptarse a los cambios continuos y enfrentarlos con soluciones efectivas es la ruta que se vislumbra para las IES. En este sentido, un camino de transformación que integre todos los factores de la gestión será la clave para el cambio y la concreción de este. Un trabajo horizontal, colaborativo y participativo en perspectiva holística hace posible que pasemos a estructuras o arquitecturas organizacionales (aunque no exista una estructura perfecta) menos jerárquicas, sin perder la claridad del gobierno y la gobernanza, y también menos rígidas, para alcanzar los propósitos establecidos en la misión, cumpliendo su promesa de valor y entregando a la sociedad una gestión profunda y pertinente del conocimiento. Las necesidades de los más vulnerables no dan espera, y de los nuevos vulnerables tampoco, por lo que las IES están llamadas a colaborar para que haya un aporte significativo en esta realidad de hoy. Los resultados deben ser mucho más evidentes en su progresividad y funcionalidad.

La cultura organizacional proviene o resulta del talento humano de la IES. Por tanto, es necesario que todos los miembros de la comunidad académica (profesores y colaboradores de la gestión administrativa) generen una cultura de mayor responsabilidad en cuanto a que todos tienen el compromiso ético de un desempeño óptimo que sume al propósito misional, con transparencia real, y una toma ágil y oportuna de decisiones y de ejecución de acciones. Los resultados se obtienen en la medida en que el compromiso de la comunidad académica es compartido, y responde a las nuevas maneras de hacer gestión. Es aquí donde el compromiso de liderar se hace ineludible: un liderazgo que motive a un trabajo más solidario, que ayude a que todos los colaboradores se involucren, que haya un verdadero sentido de pertenencia para alcanzar los resultados y el impacto que se espera.

## **La dinámica educativa y la tradición**

---

---

El Papa Francisco conversó con una delegación del Global Researchers Advancing Catholic Education Project (2022), a propósito de un nuevo proyecto de investigación internacional promovido por voluntarios con el objetivo de fomentar los valores de la educación en el respeto a la identidad y el diálogo. En ese contexto, el Papa expresó con firmeza que educar no es “llenar la cabeza de ideas”, porque se forman “autómatas”, sino caminar junto con las personas en una “tensión entre el riesgo y la seguridad”. Reiteró la importancia de una educación dinámica que transmita la herencia del pasado, pero que vaya hacia adelante, para que la persona crezca. Además, remarcó que “el diálogo entre los jóvenes y los ancianos es importante, porque el árbol, para crecer, necesita una estrecha relación con sus raíces”. Educar es arriesgar en la tensión entre la cabeza, el corazón y las manos, hasta el punto de pensar lo que siento y hago, de sentir lo que pienso y hago, de hacer lo que siento y pienso. Es una armonía.

De ahí la importancia que hoy tiene el profesor como orientador y facilitador permanente de un proceso de formación integral, atento a un apoyo, acompañamiento y seguimiento a los estudiantes en su itinerario o ruta educativa. No se puede educar, formar, sin estar al lado, juntos, acompañando a las personas que se educan. Es de alabar cuando en las IES nos encontramos con profesores que están siempre dispuestos a caminar junto a los estudiantes. “No se trata solamente de tener un discurso de conocimientos para transmitir a través del ejercicio de la docencia que termina siendo quizá retórica para los mismos estudiantes; educar es hacer que lo que se dice se encuentre o refleje en la realidad”. (Francisco, 2022)

Para asumir estos desafíos, es fundamental que demos un paso más allá de lo teórico, tan importante en el ámbito del conocimiento para explicar y entender cada fenómeno; hoy se nos exige una actuación que considere las realidades y los problemas sociales que nos afectan como humanidad, de tal manera que podamos avanzar hacia las transformaciones que necesitamos como sociedad. Los jóvenes (y todos) tienen derecho a equivocarse, pero el educador los acompaña en el camino para orientar sobre los errores, para que estos no sean peligrosos, sino un aprendizaje clave para seguir formándose. “El verdadero educador nunca tiene miedo de los errores, no: más bien acompaña, toma de la mano, escucha, dialoga, motiva, hace que los estudiantes se apasionen para construir con esperanza su proyecto de vida. No se asusta y espera. Esto es la educación humana: sacar adelante a la persona y hacerla crecer, ayudar a crecer” (Francisco, 2022); ayudar a que la extensión de la libertad se logre, lo que algunos autores del desarrollo llaman potencialidad; hacer posible que las potencialidades de las personas salgan a flote y dejen ver sus competencias y habilidades es la clave de una sociedad más incluyente y equitativa.

Potenciar en la educación superior implica a la institución explorar y maximizar las capacidades individuales y colectivas de los estudiantes; en este sentido, existen diversos autores con diferentes aproximaciones para este objetivo.

Howard Gardner lo aborda desde la teoría de las inteligencias múltiples donde la exploración se centra en la particularidad de talentos e inteligencias que pueden ser desarrollados en un estudiante a través de la educación personalizada, en tanto que Ken Robinson le apunta a la importancia de la creatividad y la innovación que puede impregnar una institución para que los estudiantes sean más originales en sus actividades.

Otras corrientes se enfocan en la inmersión o la interacción con el entorno como parte del proceso del aprendizaje, como lo plantea Mihaly Csikszentmihalyi y Lev Vygotsky. El primero emplea el concepto de *flow* (flujo) para referirse a la posibilidad de que el estudiante haga parte de la actividad, en tanto que el segundo se enfoca en la interacción con otro mediante la participación en actividades significativas.

Educar en la tradición, que es dinámica, es formar no solo transmitiendo conocimientos, sino también dando espacio al ámbito trascendental y de servicio a los demás. El poeta argentino Francisco Luis Bernárdez dice: “Lo que el árbol tiene de florido, vive de lo que tiene sepultado”; es decir, sin raíces no se puede avanzar para construir el presente y futuro de la humanidad, y esas raíces son las que hacen posible que el árbol crezca, he ahí la importancia de reconocer el pasado y la tradición en el acto educativo. La humanidad nos trae al presente las enseñanzas de la historia, de modo que el hombre por su capacidad racional no debería volver a caer en el mismo error. Solo con las raíces nos convertimos en personas. Es importante comprender que no se trata solo de asumir un frío y rígido tradicionalismo, sino que la tradición es tomar del pasado para ir hacia delante. La tradición no es estática: es dinámica, tiende a avanzar.

## Referencias

- Asociación Colombiana de Universidades. (2018, 19 de febrero). Acuerdo 2. *Política de extensión*. <https://ascun.org.co/wp-content/uploads/2024/09/Politica-extension-2018.pdf>
- Briggs, J. y Peat, F. D. (1999). *Las 7 leyes del caos: Ventajas de una vida caótica*. Grijalbo.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2021, 13 de agosto). Acuerdo 342. *Política de proyección social*. [https://portalweb-uniminuto.s3.us-east-1.amazonaws.com/activos\\_digitales/DocInstitucionales/Politicas/39-6.%20POL%20DTICA%20DE%20PROYECCI%2093N%20SOCIAL.pdf](https://portalweb-uniminuto.s3.us-east-1.amazonaws.com/activos_digitales/DocInstitucionales/Politicas/39-6.%20POL%20DTICA%20DE%20PROYECCI%2093N%20SOCIAL.pdf)
- Data Storytelling: La competencia clave en la era del big data. (2017, 25 de junio). Ignasi Alcalde. <https://ignasialcalde.es/data-storytelling-la-competencia-clave-en-era-del-big-data/#:~:text=En%202009%2C%20el%20economista%20jefe,crucial%20en%20las%20pr%20B3ximas%20d%20C3%A9cadas%20C2%AB>.
- De Certeau, M. (2010). Lo straniero o l'unionne nella differenza. *Vita e Pensiero*.
- Durkheim, É. (1973). *Educación y sociología*. Península.
- Francisco. (2013, 22 de septiembre). *Encuentro con el mundo de la cultura discurso del santo padre Francisco*. [https://www.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2013/september/documents/papa-francesco\\_20130922\\_cultura-cagliari.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2013/september/documents/papa-francesco_20130922_cultura-cagliari.html)
- Francisco. (2015, 5 de febrero). *Clausura del Congreso Mundial Educativo de "scholas occurrentes"*. [https://www.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2015/february/documents/papa-francesco\\_20150205\\_scholas-occurrentes.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2015/february/documents/papa-francesco_20150205_scholas-occurrentes.html)

- Francisco. (2020, 15 de octubre). *Videomensaje del santo padre con ocasión del encuentro promovido y organizado por la Congregación para la Educación Católica: “Global compact on education. Together to look beyond”*. [https://www.vatican.va/content/francesco/es/messages/pont-messages/2020/documents/papa-francesco\\_20201015\\_videomessaggio-global-compact.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/messages/pont-messages/2020/documents/papa-francesco_20201015_videomessaggio-global-compact.html)
- Francisco. (2020, 3 de octubre). *Carta encíclica Fratelli tutti del santo padre Francisco sobre la fraternidad y la amistad social*. [https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20201003\\_enciclica-fratelli-tutti.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html)
- Francisco. (2022, 20 de abril). *Address of his holiness pope francis to members of the Global Researchers Advancing Catholic Education Project*. <https://www.vatican.va/content/francesco/en/speeches/2022/april/documents/20220420-catholic-education-project.html>
- Giannini, S. (2021, 12 de febrero). *Ha llegado el momento de desplegar el paquete de medidas de recuperación de la educación*. <https://palech.org/ha-llegado-el-momento-de-desplegar-el-paquete-de-medidas-de-recuperacion-de-la-educacion/>
- González, M. L., Marchueta, J. y Vilche, E. A. (2011). Modelo de aprendizaje experiencial de Kolb aplicado a laboratorios virtuales en Ingeniería en Electrónica. En *I Jornadas Nacionales de TIC e Innovación en el Aula. Dirección de Educación a Distancia, Innovación en el aula y TIC*. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/26533/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/26533/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2022). *La educación superior que queremos: Voces de la juventud sobre el futuro de la educación superior*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382996>
- Mesa, R. J. (2023, 26 de enero). *Finanzas universitarias en tiempos de crisis*. La Silla Vacía. <https://www.lasillavacia.com/red-de-expertos/red-de-la-educacion/finanzas-universitarias-en-tiempos-de-crisis/>

- Morin, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Nussbaum, M. C. (2010). *Sin fines de lucro: Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Katz.
- Patiño Torres, J. F. (2020). Salud mental y subjetividad: Pensando el mundo universitario pospandemia. En *Reimaginar el futuro pospandemia* (pp. 68-82). Universidad Santiago de Cali. <https://doi.org/10.35985/9789585147096>
- Quinn, J., McEachen, J., Fullan, M., Gardner, M. y Drummy, M. (2019). *Dive into deep learning: Tools for engagement*. Corwin Press.
- Reyes Contreras, G. (2020, 18 agosto). *Pensamiento crítico*. Educando con justicia. <https://educandocarros.wordpress.com/2020/08/18/actividad-8-pensamiento-critico/>
- Said, E. W. (2006). *Humanismo y crítica democrática: La responsabilidad pública de escritores e intelectuales*. Debate.
- Simbaña Gallardo, V., Jaramillo Naranjo, L. y Vinueza Vinueza, S. (2017). Aporte de Durkheim para la sociología de la educación. *Sophia*, 23, 83-89. <https://doi.org/10.17163/soph.n23.2017.02>
- Torres Ovideo, J. (2022, 20 noviembre). *Avalancha de reformas*. Chica Noticias. <https://www.chicanoticias.com/2022/11/20/avalancha-de-reformas/>
- Valenzuela Migoya, F. (2022, 3 de agosto). *Para crear escenarios futuros hay que analizar las señales*. Nexis. <https://educacion.nexos.com.mx/para-crear-escenarios-futuros-hay-que-analizar-las-senales/>
- Valenzuela Tovar, S. M. (2020). La innovación social: Una apuesta desde la extensión universitaria por el desarrollo regional. *Revista Compromiso Social*, 4, 27-44. <https://doi.org/10.5377/recoeso.v2i4.13458>



## **CAPÍTULO 3.**

### Educar con empatía global hacia el desarrollo sostenible

**S**i hablamos de una educación centrada en el estudiante como actor dinámico de su proceso de formación, en el que es un actor social y un ciudadano activo, debemos pensar que la educación debe ser el vehículo que le facilita el proceso para aportar al desarrollo de su entorno en tiempo real, aprovechando sus conocimientos y sus emociones.

En este capítulo me concentro en el reconocimiento que estamos obligados a tener las instituciones de educación superior para darle valor al estudiante de lo que conoce y aprende, cuidando su salud mental y utilizando las herramientas con las que hoy se cuenta.

De allí que al final, lo que proponemos es una transformación pertinente en nuestras formas de gestionar la educación, al punto que la evaluación no sea un proceso de reconocimiento de conocimientos, sino de aporte a soluciones, así garantizamos una educación con verdadera calidad y pertinencia en un tiempo global.

## **El desafío de la evaluación**

---

---

Una de las realidades que más ha interpelado en los últimos tiempos se refiere a la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes en la educación superior. Este tema es el epicentro del debate. Y no es para menos, dada la importancia que tiene para las instituciones de educación superior (IES), ya que define su impacto educativo desde los logros de los aprendizajes de sus estudiantes y graduados.

He aquí un desafío mayúsculo para el sistema universitario colombiano y del mundo, ya que las IES en el ejercicio de su misión buscan que los estudiantes asuman los conocimientos, las competencias, los valores y las habilidades, con el nivel de profundidad que se requiere para que puedan de verdad responder a los grandes desafíos que el mundo del trabajo y su compromiso ciudadano les exige. Hacer posible un sistema de evaluación que sea integral, afincado en valores de integridad y justicia académica para blindarnos de los riesgos de fraudes. Lo que más debe interesar a los estudiantes de nuestras IES y a todos los actores de la gestión académica inmersas en estas es que exista transparencia en los procesos y que, en realidad, se logren los aprendizajes que el mundo de hoy demanda para una verdadera perspectiva de desarrollo social sostenible (figura 3.1.).

Debemos generar un sistema de evaluación integral, afincado en valores de integridad y justicia académica.

**Figura 3.1.** Dimensiones de la evaluación integral



**Fuente:** elaboración propia.

Las apuestas o los procesos en la educación superior van encaminados a generar transformación en la vida de las personas desde todas las dimensiones posibles, es decir, en los conocimientos nuevos que se adquieren en un área determinada, en las competencias y habilidades generales y específicas de una perspectiva profesional y en los valores propios que se requieren para ser un ciudadano capaz de aportar a la construcción de la dinámica social de las naciones. Siendo este el objetivo fundamental, es necesario tener claridad de lo que significa evaluar para hacer la medición de los cambios que se aspira sucedan en el proceso formativo de los estudiantes y, finalmente, de los graduados. La relación entre la intencionalidad formativa de los programas académicos propuestos y del desarrollo del proyecto educativo debe ser coherente y consistente. Dicho de otra forma, se trata de comparar el nivel alcanzado por el estudiante en relación con los estándares propuestos en el programa y en todo el proyecto educativo de las IES.

Por todo lo anterior, es necesario que la evaluación esté al servicio del proyecto educativo y que los profesores comprendan que lo más significativo para ellos como acompañantes o mediadores del proceso de aprendizaje de sus estudiantes está en que estos aprendan de verdad. En este orden de ideas, el acompañamiento constante a los estudiantes es clave para ir haciendo un seguimiento sistemático que permita la retroalimentación permanente que ayude a descubrir los aciertos, los errores o las faltas en el caminar académico. ¿Dónde están los avances y las brechas del proceso formativo? Es una tarea que requiere paciencia y dedicación por parte del profesor, pero también de la responsabilidad de los estudiantes quienes asumen autónomamente la ruta de aprendizaje. Finalmente, de lo que hay que valerse es de todos los mecanismos y herramientas necesarios y posibles para motivar a la consecución de los logros de aprendizaje previstos. Sea cual sea el método de evaluación, debemos asegurar que la información que se da al estudiante sobre su progreso es significativa, en el sentido de que le aporta una crítica constructiva sobre su aprendizaje y le orienta sobre cómo mejorar.

Sobre la evaluación en los tiempos actuales, encontramos diferentes posiciones y visiones. Autores como John Hattie, Dylan Wiliam y Ken Robinson hacen críticas a los modelos actuales y enfatizan que el tema formativo debe estar más enfocado en un proceso de retroalimentación que en un proceso evaluativo.

Por ejemplo, Hattie (2012) señala la importancia de que el estudiante exprese lo que entiende, sabe y sus conocimientos previos para lograr una retroalimentación, y así es como la evaluación formativa mejora el aprendizaje. Por su parte, Wiliam (2009) ha subrayado la necesidad de que la evaluación sea un proceso continuo y colaborativo, mientras Handley y Williams (2011) ponen de manifiesto la importancia de la retroalimentación como un enfoque reflexivo que a la postre no genera una afectación emocional en el estudiante, dado que las bajas calificaciones tienden a incidir en la autoestima y el desarrollo cognitivo del estudiante.

Al respecto, Ken Robinson ha sido contundente al afirmar que se debe “permitir que los estudiantes comprendan el mundo que los rodea y sus talentos, para que puedan convertirse en personas plenas y ciudadanos activos y compasivos” (lo considera desde la formación en la infancia, pero su impacto trasciende a la educación superior) (bplearning, 2016).

Otra forma de entender la evaluación es la que consideran Grant Wiggins Jay McTighe por un lado, y Heide Hayes Jacobs por otro, quienes se enfocan en una evaluación auténtica a partir del aprendizaje basado en proyectos (ABP). Para los primeros, la evaluación está unida a las competencias que desarrollan los estudiantes en situaciones reales, en tanto que el segundo sostiene que las evaluaciones se deben adecuar a los contextos de aprendizaje (Wiggins y McTighe, 2005; Jacobs, 2010).

## **Evaluación en entornos digitales e híbridos**

---

---

Tony Bates ha realizado importantes contribuciones al campo de la educación a distancia y en línea. Sus trabajos exploran las oportunidades y los desafíos de la evaluación en entornos digitales y cómo aprovechar las tecnologías para personalizar el aprendizaje (Bates, 2015).

Michael Moore es otro experto en educación a distancia, quien ha enfatizado en la importancia de la interacción social y la colaboración en el aprendizaje en línea. Sus ideas son relevantes para diseñar evaluaciones que promuevan estas habilidades en entornos híbridos (Moore, 2023).

En síntesis, es claro que la dinámica híbrida de la educación actual ha puesto sobre la mesa el debate alrededor del verdadero objetivo de la evaluación y cuestionar la idoneidad de los métodos actuales (Bates, 2015).<sup>1</sup> La tendencia actual pasa por un aprendizaje centrado en el estudiante, en el que se pretende que este sea cada vez más consciente de su propio progreso. Esto exige un seguimiento continuado del estudiante, tanto de sus esfuerzos y progresos dentro del aula como por fuera de esta.

---

<sup>1</sup> Bates (2015) reflexiona sobre el propósito que debe tener en los tiempos actuales la evaluación y cómo debe estar mediada por los recursos digitales disponibles para la educación, incluso, considera una educación sin evaluación.

## **El desafío de la integridad académica**

---

---

Hay maneras distintas en las que la tecnología digital puede transformar la vida de las IES. Estas pueden, por ejemplo, elegir sus propias soluciones tecnológicas, lo que parece simple, pero es mucho más difícil de lo que se piensa. O también pueden usar tecnología que proviene de fuentes externas, como el teléfono inteligente, los maestros de TikTok y, más recientemente, el ChatGPT. Estos desarrollos son aún más difíciles de controlar. De ahí la necesidad de hacer eco a lo que llamamos integridad académica. Este es el fundamento ético de la educación. Los estudiantes y profesores deben ser plenamente conscientes de su importancia. En este sentido, el mundo de las tecnologías digitales emergentes y, particularmente, de la inteligencia artificial (IA) no debería deteriorarla. Para ello, las IES deben implementar políticas claras sobre cómo se usan y aplican en la formación y el trabajo académico.

Es importante que la acción mediadora de un profesor sea ayudar a los estudiantes a aprender y crecer, pero en el mundo acelerado y en constante cambio de hoy no es suficiente transmitir información y esperar que los estudiantes la absorban. En su lugar, debemos abordar la enseñanza adaptada a las necesidades y experiencias de cada alumno. En este enfoque es en el que entra la pedagogía humanizada (figura 3.2). Adoptar un enfoque humanizado y transformador de la educación apoya la promoción de la integridad académica entre los estudiantes. En este contexto, se reconoce la historia de todos, la individualidad y la diversidad.

**Figura 3.2.** Enfoque de la pedagogía humanizada



**Fuente:** elaboración propia.

Una metodología humanizada y transformadora crea una experiencia de aprendizaje personalizada y significativa que inspira a los estudiantes a involucrarse más profundamente con la apuesta educativa. Al enfatizar los valores del pensamiento crítico, la toma de decisiones éticas y la responsabilidad individual, un enfoque humanizado y transformador puede ayudar a los estudiantes a comprender la importancia de la integridad académica. También fomenta un entorno de aprendizaje de apoyo donde los estudiantes se sienten cómodos haciendo preguntas, buscando aclaraciones y solidarizándose entre ellos, reduciendo la probabilidad de malas prácticas académicas y, por tanto, capacitándose para apropiarse de su educación, y así fomentar un sentido de orgullo y responsabilidad con sus logros académicos.

En este proceso de repensar la educación y lograr su humanización, los debates pedagógicos contemporáneos permiten observar cómo diversos teóricos han aportado valiosas perspectivas para comprender cómo podemos crear ambientes de aprendizaje más significativos y motivadores.

Albert Bandura, uno de los principales exponentes de la teoría social cognitiva, enfatiza el papel de la autoeficacia en el aprendizaje. Según Bandura (1986), “la autoeficacia es la creencia en la propia capacidad para organizar y ejecutar las acciones necesarias para producir determinados logros”. Esta creencia en sí mismos permite a los estudiantes enfrentar desafíos y perseverar en la búsqueda de sus metas.

Por su parte, Carol Dweck ha popularizado el concepto de *mentalidad de crecimiento*. Los individuos con una mentalidad de crecimiento creen que sus habilidades pueden desarrollarse a través del esfuerzo y la dedicación. Dweck (2006) afirma que “la creencia de que las cualidades son esencialmente fijas, el concepto de inteligencia, por ejemplo, conduce a un enfoque de validación en el que el objetivo principal es demostrar y confirmar lo que uno ya sabe”. En contraste, aquellos con una mentalidad de crecimiento adoptan un enfoque de aprendizaje en el que buscan desafiarse a sí mismos y aprender de sus errores.

Desde la perspectiva de la psicología positiva, Martin Seligman ha destacado la importancia de cultivar emociones positivas en el ámbito educativo. Seligman (2011) propone que “la felicidad no es solo la ausencia de sufrimiento, sino la presencia de fortalezas y virtudes”. Al fomentar emociones positivas como la gratitud, la esperanza y el optimismo, podemos mejorar el bienestar de los estudiantes y aumentar su motivación para aprender.

Abraham Maslow, uno de los principales representantes de la psicología humanista, postuló la jerarquía de las necesidades humanas. Según Maslow (1943), las necesidades de estima y autorrealización

son fundamentales para el desarrollo personal. Al satisfacer estas necesidades, los estudiantes se sienten valorados y motivados a alcanzar su máximo potencial.

Finalmente, Howard Gardner ha revolucionado nuestra comprensión de la inteligencia con su teoría de las inteligencias múltiples. Gardner (1983) sostiene que “la inteligencia no es una entidad única, sino un conjunto de capacidades mentales relativamente autónomas”. Al reconocer y valorar las múltiples inteligencias de cada estudiante, podemos crear oportunidades de aprendizaje más personalizadas y significativas.

En conclusión, las teorías de Bandura, Dweck, Seligman, Maslow y Gardner ofrecen un marco conceptual sólido para comprender la importancia de la humanización de la educación. Al fomentar la autoeficacia, la mentalidad de crecimiento, las emociones positivas, la satisfacción de las necesidades humanas y el desarrollo de múltiples inteligencias, podemos crear ambientes de aprendizaje que promuevan el bienestar y el éxito de todos los estudiantes.

Es decir, una pedagogía transformadora humanizada puede ser crucial para preparar a los estudiantes para un futuro exitoso tanto dentro como fuera del entorno educativo. Pero lograr las apuestas teóricas planteadas implica la creación de un entorno de aprendizaje que prioriza el pensamiento crítico, la autorreflexión y el empoderamiento de los estudiantes como participantes activos en el proceso educativo, lo que permite generar posibilidades innovadoras que ayudan a abrir la mente y el corazón para enfrentar la realidad, incluso mientras imaginamos colectivamente formas de ir más allá de los límites para transgredir. Esta es la educación como práctica de la libertad. Por tanto, el aprendizaje brinda la oportunidad de crear un entorno definitivo. Si la educación significa practicar la libertad, debemos preparar a los estudiantes para la cuarta y quinta revolución industrial, lo que requiere un enfoque educativo holístico que incorpore métodos pedagógicos y didácticos

efectivos. Por ejemplo, se debe generar una participación activa de la comunidad universitaria a través de organizaciones estudiantiles que promuevan la ética, la justicia social y la sostenibilidad, realizarse eventos y conferencias que fomenten el pensamiento crítico y la reflexión en temas relevantes actuales. También se deben fomentar cursos y talleres en áreas como ética, liderazgo, comunicación y resolución de conflictos, investigaciones que aborden problemas sociales desde una perspectiva ética y responsable, e intercambios que permitan ampliar la visión del mundo y otras culturas.

Es centrarse en aplicar el conocimiento, y así dar nuevos significados al conocimiento conocido y desarrollar habilidades del siglo XXI, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas. De esta manera, los estudiantes estarán equipados con las habilidades que necesitan para tener éxito en el mundo de hoy y de mañana impulsado por la tecnología, pero con sentido humano. De ahí que las evaluaciones tradicionales basadas en la memorización deben reemplazarse por evaluaciones basadas en proyectos que se centren en la aplicación del conocimiento, en todo aquello derivado de las metodologías activas de aprendizaje. Las evaluaciones basadas en proyectos permiten a los estudiantes demostrar su capacidad para usar la información que han aprendido y pensar de manera crítica, creativa e innovadora.

## **La salud mental un reto de la educación**

---

---

La realidad del sector educativo sigue siendo en estos días un tema muy recurrente en todas las esferas sociales de nuestro país. Se habla de desafíos y se constatan logros que debemos valorar, a la vez que debemos generar una mayor potenciación de los diversos frentes en los que estamos comprometidos como IES. Si nos vamos a las estadísticas del sistema, nos percatamos de que en Colombia ha habido en los últimos veinticinco años unos avances significativos en términos de acceso y cobertura, es decir, que la población estudiantil se ha aumentado y, por supuesto, también en los atributos de calidad y pertinencia educativa; sin embargo, las metas no se han cumplido, como se referenció en el capítulo 1.

Aunque esta es una evidencia importante, es necesario seguir apostando por nuevas iniciativas, en las cuales participen el Gobierno, las IES públicas y privadas y el ecosistema de empleabilidad desde los diversos sectores económicos del país, para que podamos ampliar la oferta educativa, y así también la apuesta formativa profesional que permita involucrar a todos en el mundo laboral.

Todo el conjunto de iniciativas en pro de nuestros estudiantes y de una apuesta de desarrollo del país desde las competencias y habilidades requeridas no puede ser posible si no contamos con personas o proyectos de vida con una salud mental adecuada, es decir, una salud mental en la que exista una inteligencia emocional capaz de estar integrada a todas las demás inteligencias requeridas para un aprendizaje significativo y profundo. Aunque podría pensarse que la pandemia y pospandemia hacen parte del pasado, la realidad es que esos tiempos aceleraron la visibilidad de los problemas de salud mental de la comunidad educativa. Y ahora todas las IES deben reforzar sus mecanismos de apoyo y acompañamiento no solo a los estudiantes sino a los profesores y al personal administrativo.

La salud mental es un tema que se ha convertido en preocupación mundial, como lo deja entrever el Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) en su informe sobre la salud mental y bienestar de los estudiantes de educación superior, en el que señala:

En algunos países, hasta el 50 % de los estudiantes de educación superior (ES) sufren problemas de salud mental. Por ejemplo, alrededor del 20 % de los estudiantes de ES sufren depresión, y hasta la mitad presentan algunos de sus síntomas. Además, el 15 % de los estudiantes de ES ha tenido pensamientos suicidas y el 2-3 % ha intentado suicidarse. Este porcentaje ha ido aumentando recientemente en muchos países y se disparó durante la pandemia de covid-19. (IESLAC, 2024, p. 1)

Esto nos indica que los instrumentos a desarrollar no pueden ser coyunturales, sino estructurales y sostenibles en el tiempo, e irse transformando con la experiencia y los nuevos requerimientos. De la misma forma, no pueden centrarse solo en el estudiante, sino en todos los miembros de la comunidad educativa y sus familias, que son un eslabón fundamental de la cadena de bienestar y salud mental. Además, los mejores mecanismos de apoyo y acompañamiento en salud mental de manera preventiva y clínica deben desarrollarse e implementarse con el soporte de expertos y centros especializados en salud mental, en alianza con estos actores, para que la atención sea oportuna, de calidad y realmente genere un impacto positivo para la población afectada.

Es importante que las IES mantengan el trabajo en red con el fin de mantener y crecer en buenas prácticas inspiradoras alrededor de la salud mental y el bienestar de la comunidad académica, con el sello propio de cada uno, pero inspirado en los aciertos y desaciertos de todos, con la experiencia de muchas IES. Ante situaciones de vulnerabilidad emocional, crisis espirituales y humanas, se hace fundamental un programa de atención y formación espiritual integral, con apertura al trabajo interdisciplinar, que, además de procesos de escucha activa a estudiantes y personas de la comunidad académica que presentan

situaciones de crisis, realice procesos de apoyo grupal que hagan frente a los factores de riesgo en cuanto a la salud mental, así como prevenir el ausentismo y la deserción de los estudiantes.

Al respecto, el IESALC (2024) propone unos desafíos y da recomendaciones (figura 3.3.):

**Figura 3.3.** Cómo atender a la salud mental en la educación superior



**Fuente:** IESALC (2024, p. 2).

Recordemos que para algunas IES un punto en deserción equivale a \$1600 millones. Es fundamental hoy para las IES diseñar y construir herramientas predictivas con el objetivo de prevenir el ausentismo y la deserción, que conciban también los riesgos psicosociales. La atención a los estudiantes hoy debe ser integral, no es suficiente el acompañamiento académico, sino que se requieren muchas más acciones en esa cercanía a cada estudiante que amerita ser atendido como proyecto de vida, el cual demanda esmero, dedicación, acompañamiento, orientación y formación. De la misma forma que se mantuvieron y fortalecieron en pandemia los apoyos financieros, el acompañamiento presencial y virtual a la comunidad educativa en el ámbito psicosocial y académico, se hace exigente fortalecer los protocolos institucionales para la atención de ideas suicidas, la depresión, la violencia y el consumo de alcohol y de sustancias psicoactivas (SPA), optimizando los canales de atención, especialmente los relacionados con la orientación psicosocial y los servicios de promoción y prevención en salud.

## **El rol de las IES para lograr un mundo sostenible**

---

---

A diario, las realidades medioambientales referidas en todos los medios de comunicación nos hablan de una real crisis de sostenibilidad del planeta que debe hacernos despertar del letargo irresponsable de nuestros actos personales y sociales, y encontrar un camino nuevo para hacer posible un mundo donde todos quepamos y seamos felices. Las más frecuentes sequías, inundaciones, huracanes, incendios forestales y la pérdida cada vez mayor de la biodiversidad son evidencias de una crisis urgente que no da espera por parte de la humanidad y las formas en que esta se organiza: familias, gobiernos, empresas, comunidades, etc. Es hora de menos preocupación y más ocupación para hacerle frente a esta realidad compleja del mundo. Para ello, en perspectiva global, con apropiación local, la hoja de ruta trazada para alcanzar este anhelo de un desarrollo sustentable son los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que partieron de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Este es el escenario de comprensión, concertación y armonía para que todos procuremos la preservación de nuestro amado planeta Tierra.

Por ahora, la meta está lejos de cumplirse. Según la novena edición del *Informe de desarrollo sostenible* de 2024 de la ONU, ninguno de los 17 ODS está en vías de alcanzarse para 2030, y se estima que solo el 16 % de las metas de los ODS están avanzando (Red Española para el Desarrollo Sostenible [REDS-SDSN Spain], 2024); por tanto, la ONU debería hacer una reingeniería de estos para cumplir con las expectativas trazadas en un principio. Esto quiere decir que la responsabilidad de las IES sigue latente. Lo anterior es un ejemplo concreto de lo que entre todos debemos perseguir y alcanzar para hacer de este mundo un

escenario más próspero con un mínimo de impacto en el medio ambiente, a partir del estado actual que ahora nos pone una vara más alta para el cumplimiento.

Comprendemos la sostenibilidad como ese esfuerzo personal y social para reducir el uso de energía que proviene de combustibles fósiles, también se refiere a esas acciones que hacen posible que reduzcamos las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), la reducción en el uso del plástico y la promoción de un consumo más orgánico y local. Esta dimensión se integra con los aspectos económicos y sociales de las apuestas de desarrollo de la humanidad. En este sentido, confirmamos una vez más que todo está articulado, y que no podemos hacer separaciones que terminan centrando la atención en otros temas que no construyen la verdadera visión integral del ser humano y su relación con sus semejantes y con el entorno. La sostenibilidad se logra cuando la conciencia de todos pasa por las acciones concretas de las personas y por la voluntad de los Gobiernos y organizaciones locales e internacionales del ámbito político.

Con este escenario, seguimos profundizando en el papel de las IES. Para nadie es un secreto que estas están llamadas a desempeñar un rol clave a través del desarrollo de las funciones sustantivas y de la gestión en la que están inmersas todos los días de su accionar. Comprender, enseñar, investigar, socializar, apropiarse y divulgar sobre el desarrollo sostenible es parte de la responsabilidad social y agregación de valor que tienen las IES este momento de la historia en cualquier rincón del planeta, al igual que dar ejemplo de ello, en la ejecución de sus planes estratégicos y operativos. No podemos olvidar que la gran mayoría de los que hoy influyen para alcanzar un mundo más sostenible pasan por los escenarios educativos superiores: jóvenes, académicos, responsables políticos y activistas conscientes. De ahí que las IES moldean el pensamiento de las generaciones presentes y futuras sobre la sostenibilidad valiéndose de sus funciones para generar y gestionar el conocimiento con calidad y pertinencia.

Las IES han integrado los ODS en sus currículos con asignaturas específicas, una integración transversal y proyectos de aula en investigación; pero también han incursionado en prácticas ambientales, movilidades sostenibles y alimentación sostenible como parte de programas de gestión sostenible en los campus. De igual manera, a través de la participación de la comunidad han desarrollado programas de voluntariado, extensión universitaria y colaboración con organizaciones.

La investigación, sin embargo, ha sido el mayor integrador de elementos articulados con los ODS, con proyectos específicos, procesos de transferencia de conocimiento y creación de *spin-offs*. A esto se le suma la gobernanza universitaria con la integración de los ODS en los planes estratégicos, la sensibilización de la comunidad universitaria y la evaluación del impacto.

Las IES pueden influir en la sostenibilidad a través de la colaboración en investigación y la construcción y ejecución de proyectos sostenibles. Mediante el intercambio de conocimientos y de información, las IES pueden asociarse en el desarrollo de tecnologías innovadoras, así como a través de diseños de planes de estudio equilibrados e inclusivos que ayuden a involucrar a todos desde su propia identidad con una mente abierta para integrar otras culturas.

Implica, asimismo, proponer esquemas financieros para hacer posible una mayor matrícula con equidad e inclusión. En síntesis, la educación superior es fundamental para lograr un mundo más sostenible. Sin embargo, se requiere una apreciación más amplia de la sostenibilidad, en el marco de los ODS, para cumplir, efectivamente, con el deber de difundir una educación sostenible de calidad y pertinente. Este objetivo debe ser perseguido con tenacidad por los que planifican el mundo académico y los responsables de la toma de decisiones en la educación superior.

## **El compromiso ético de la reforma educativa**

---

---

En el siglo VII a. C., el filósofo Heráclito de Éfeso declaraba que “el primer principio de todo es el devenir o continuo cambio, todo fluye, nada permanece, nadie se baña dos veces en el mismo río ni con la misma agua”. Esta observación de Heráclito tiene hoy más vigencia que nunca, cuando la idea de la imperturbabilidad de los modelos epistémicos que han caracterizado la forma de hacer y abordar la educación superior es desafiada por la urgente necesidad de revisar nuestras convicciones, ejercitando la sospecha sobre aquello que deviene válido, lógico y coherente.

El siglo XXI ha sido testigo de una transformación radical en nuestra comprensión e interacción con el mundo. La generación de conocimiento ha experimentado un crecimiento exponencial sin precedentes, acompañado de una obsolescencia cada vez más acelerada, lo que ha redefinido por completo nuestro entorno.

Por otra parte, hablando de actores de la educación, en este caso de los estudiantes, es necesario que ellos estén equipados no solo con conocimientos básicos (el aspecto más bajo de la taxonomía de Bloom, que clasifica los objetivos de aprendizaje educativo en niveles de complejidad y especificidad), sino que también deben dominar habilidades de pensamiento de orden superior (el nivel más alto de la taxonomía de Bloom) para que sean capaces de resolver las preocupaciones más apremiantes sobre el presente y el futuro de nuestra humanidad.

Para lograr este tipo de transformación, los líderes educativos están llamados a ser audaces en la visión y en el actuar. Requiere una mentalidad transformadora e inclusiva, un paradigma que se adapte mejor a las realidades del mundo emergente. Es a esto que debe apuntar una verdadera reforma de la educación superior en el país.

Los sistemas educativos deben estar alerta de la impostergable necesidad de contar con mecanismos eficientes de actualización de los aprendizajes que buscan generar en sus ciudadanos más pertinencia y significación para los tiempos que viven.

La Agenda 2030 y los ODS vinculan hoy más que nunca el bienestar de la humanidad a la calidad, equidad e inclusión de la educación. En este orden de ideas, el *ODS 4 Educación de calidad* enfatiza que la educación de calidad es la clave para la realización de los demás objetivos.

En el ámbito de la educación, en todos sus niveles, los propósitos de desarrollo, fortalecimiento y consolidación de los avances registrados constituyen prioridades estratégicas y un permanente desafío para la sistematización y asignación razonable de iniciativas que permitan satisfacer la creciente demanda por educación de la mejor calidad, generadora e innovadora en conocimiento y pertinencia.

Para afrontar de manera coherente y eficaz los retos que nos plantea el mundo y el país, es necesario aprovechar esta histórica oportunidad de demostrar el poder transformador de la educación a través de una propuesta de reforma (reimaginada) que plantee y fomente nuevos paradigmas educativos, promueva y ejecute pedagogías participativas y contextualizadas, así como potencie el desarrollo del pensamiento sistémico y del trabajo colaborativo-cooperativo entre todos los miembros de la comunidad académica.

La educación superior no solo tiene un papel que desempeñar en ese esfuerzo, sino que también tiene la capacidad de generar y cultivar un liderazgo ético para orientar a los estudiantes en su desarrollo personal y social futuro.

## **El desafío es la transformación digital**

---

---

Algunas instituciones del ámbito mundial y otras en el escenario local están empeñadas en seguir apostándole a la educación en todos sus niveles, y desde allí alcanzar el sueño de erradicar la pobreza y promover la prosperidad compartida, apoyadas por la cuarta revolución industrial.

Colombia está inmersa en la transformación digital, a un paso no tan acelerado como deseamos. Algunas cifras corroboran esta afirmación. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022), solo el 60,5 % de los hogares cuentan con conexión a internet, en cabeceras el 70,0 % y en los centros poblados y rural disperso el 28,8 %.<sup>1</sup> Y esta brecha también se evidencia cuando se compara lo urbano y lo rural. Todo lo anterior fue más evidente con la llegada de la pandemia, cuando prácticamente toda la dinámica de la humanidad cambió de repente, y desde el sector educativo migramos a un modelo de educación remota de emergencia, y no a una educación virtual, como muchos señalan.

La pandemia de covid-19 aceleró muchas tendencias del sector educativo, pero reveló brechas de las cuales no éramos del todo conscientes, como la digital o de competencias digitales, que debemos

---

<sup>1</sup> De acuerdo con la Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares (ENTIC) del DANE (2022), en 2020 la proporción de hogares con conexión a internet fue del 56,5 %, en cabeceras del 66,6 % y en los centros poblados y rural disperso del 23,9 %, mientras que para 2021 este servicio era de conexión fija en el 78,8 % de los hogares conectados a internet, móvil para el 43,3 % y ambas (fija y móvil) para el 22,0 %. Además, el 68,4 % de los hogares manifestaron que su calidad es buena, el 25,5 % que es mala, el 3,2 % que es muy mala y el 2,9 % que es muy buena.

incorporar con mayor ahínco en el currículo, en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en los protagonistas mismos del acto educativo: estudiantes y profesores.

Este contexto nos plantea un desafío: aunque tengamos una intención clara de brindar un mayor acceso y cobertura educativa en toda la geografía colombiana, sobre todo en esa Colombia profunda, que está en proceso de pacificación, también debemos contar con una infraestructura digital amplia y de calidad que contribuya a llenar los vacíos actuales. Porque queremos que las IES sigan siendo la oportunidad, la mejor opción de acceder a educación superior de calidad, flexible y pertinente, y a otros formatos de formación, capacitación y recualificación a lo largo de vida, y con ello fomentar el desarrollo económico y la mejora de las condiciones de vida de las personas, las comunidades y los territorios.

Hoy, más allá de la apuesta del Gobierno actual y de los venideros, debemos reflexionar con principio de realidad. Estamos aún algo lejos de alcanzar la dinámica competitiva ideal desde la propuesta digital ante los mercados regionales o mundiales.

De hecho, José Otero, vicepresidente de 5G Americas, argumenta:

Las autoridades colombianas están conscientes de los graves problemas de conectividad del país en sus distintas variantes. Estas incluyen desde llevar acceso a localidades donde actualmente no existe el mismo hasta educar a las personas sobre los beneficios de la tecnología. No obstante, el desafío es grande y requiere enormes montos de inversión. Además, el tema de la pobreza en zonas rurales impide que personas que viven en zonas donde sí hay servicios de telecomunicaciones puedan acceder a los mismos simplemente porque no pueden costearlos. (Lorduy, 2024)

Esta postura está respaldada en los reportes de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), que, si bien reconoce los esfuerzos de Colombia y sitúa al país como líder en la región, también evidencia que los niveles de asequibilidad para servicios móviles en Colombia están por debajo del promedio mundial y de los parámetros establecidos por la Comisión de Banda Ancha para el Desarrollo Sostenible.

Colombia se encuentra en una posición competitiva en la región, destacándose por su dinamismo y capacidad de adaptación. Sin embargo, aún tiene desafíos por superar para consolidarse como un líder en innovación tecnológica. Es fundamental continuar invirtiendo en educación, investigación y desarrollo, fortalecer el ecosistema emprendedor y mejorar la infraestructura digital para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda la revolución tecnológica.

Sin embargo, el reto es alcanzar niveles que tienen países como Chile que cuenta con un sólido ecosistema de *startups*, Brasil con una gran cantidad de empresas tecnológicas, México con un ecosistema emprendedor en crecimiento que ha implementado políticas para fomentar la innovación o Argentina con una larga tradición en investigación científica y tecnológica, pese a que ha enfrentado dificultades económicas que han afectado su desarrollo tecnológico.

Asimismo, paralelamente con la accesibilidad y conectividad, también hay otros retos. Se han dado avances en materia del desarrollo del comercio electrónico, la automatización de procesos y la adopción de plataformas en la nube; pero hay elementos sobre los cuales Colombia debe seguir profundizando, tales como tecnologías de IA, *analytics*, *big data*, entre otros (figura 3.4.).

**Figura 3.4.** Aportes para el mejoramiento de las tecnologías



**Fuente:** elaboración propia.

Las IES entonces tienen un papel importante en esta gesta, y gracias a los equipos de trabajo de tecnología y con el convencimiento y apoyo de la alta dirección, se ha trabajado hacia la transformación digital, identificando dos retos en este proceso. El primero se enfoca en la generación de capacidades tecnológicas, por ello, se han venido modernizando los ecosistemas e infraestructuras tecnológicas, incorporando sistemas de información de talla mundial. El segundo reto es la adaptabilidad, entendida como la gestión del cambio organizacional.

En este segundo punto, debe hacerse énfasis porque ello requiere una disposición para el cambio del talento humano, que permita calidad de los datos disponibles para el análisis, ya que este suele ser un obstáculo para obtener resultados precisos y confiables. De igual forma, generar habilidades técnicas en el personal docente y administrativo para el uso

efectivo de herramientas como Power BI y análisis de datos, y sin duda, uno de los mayores retos que se enfrenta en la educación superior es la ética y privacidad para el uso de herramientas de IA.

En síntesis, la implementación de nuevas o potenciadas plataformas tecnológicas nos lleva a pensar y actuar en cómo estas son adoptadas por las personas en su quehacer diario, con el fin de mejorar su desempeño e imprimir una mayor eficiencia y eficacia a la organización, y que a su vez se revierta en una mejor experiencia y respuesta a nuestros grupos de interés. Por lo anterior, considero que la transformación digital tiene más de transformación que de digital. Al unir estos conceptos, es necesario concebir cómo las personas, los procesos y la tecnología confluyen para generar una verdadera cultura digital y un mayor valor para estudiantes y egresados de hoy y del futuro.

## Disrupción digital en el aula

---

---

Así como nos hemos referido a la necesidad de asumir los nuevos retos tecnológicos en las IES desde lo administrativo, los avances tecnológicos cada vez consolidan la virtualidad como una alternativa para enseñar; sin embargo, pese a los esbozos y grandes pinceladas, en algunos casos forzados, de los años anteriores, sigue siendo un interrogante constante cómo se puede fomentar este modelo educativo en las IES de forma asertiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje y no solo como una herramienta. En este sentido, es importante aclarar que la virtualidad es en sí misma una modalidad de aprendizaje que puede responder a diferentes modelos o paradigmas educativos.

De acuerdo con el documento *Nota orientadora: Modalidades* (Ministerio de Educación Nacional [MinEducación], 2022), la modalidad virtual “se refiere a la educación a distancia de tercera generación, ya que incorpora de forma intensiva el uso de las redes telemáticas, los equipos de cómputo y las diversas aplicaciones web. También ha sido denominada “educación basada en entornos digitales”. (p.10)

Asimismo, indica:

La modalidad virtual en el Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019, se establece como una modalidad de la educación superior; esto implica que es una nueva visión del proceso formativo que se desarrolla en entornos soportados por TIC. No se trata simplemente de una forma singular de hacer llegar la información a lugares distantes, sino que es toda una perspectiva pedagógica en donde modelos construccionistas y cognitivos adquieren mayor relevancia para establecer un diseño pedagógico que se articule con el ambiente virtual de formación. (p.11)

Tras estas claridades conceptuales, una de las formas de fomentar la modalidad virtual en las IES consiste en reconocer las buenas prácticas vividas durante la pandemia, cuando muchos nos vimos obligados a transitar de la educación presencial a una educación remota de emergencia, y no virtual, como muchos, equivocadamente, han llamado.

Con la experiencia de una enseñanza remota de emergencia inicial y, luego, en alternancia, se probaron ambientes de aprendizaje mixtos o híbridos, que buscaban no solo mantener la operación educativa, sino potenciar el aprendizaje, que retaran la práctica pedagógica y didáctica, y al mismo tiempo el rol del estudiante para ser un agente más activo y empoderado de su proceso, aprovechando la existencia y proliferación de recursos educativos abiertos y de metodologías activas de aprendizaje, con profesores como facilitadores y gestores, con un ejercicio docente distinto.

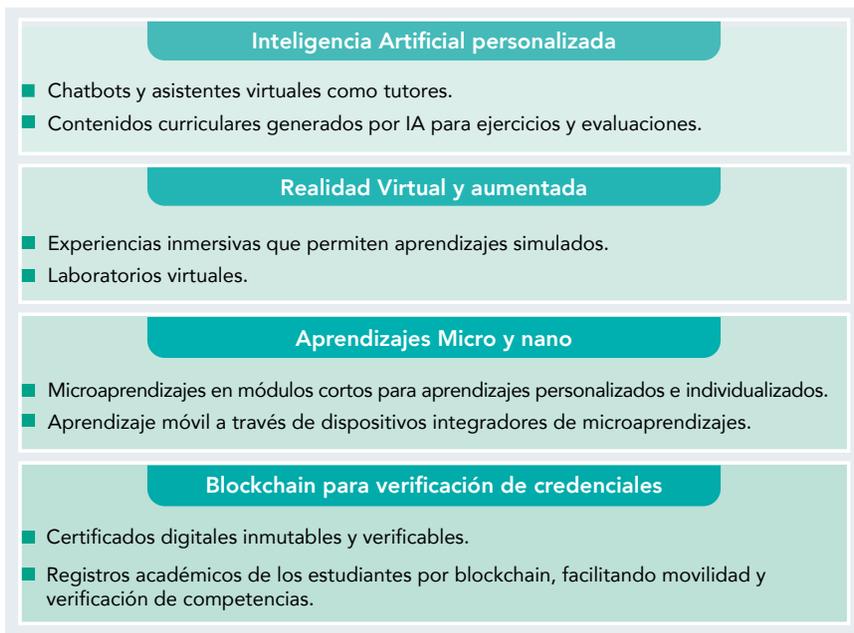
Aunque pareciera un tema desactualizado, la realidad es que la pandemia es un referente porque dio la posibilidad de seguir construyendo el concepto de la *hibridación educativa*; ahora la entendemos de manera diferente, ya que las circunstancias así nos lo exigieron. Para fomentar la virtualidad y sus bondades, deberíamos abordar, en las esferas y los actores más tradicionales del sector y de las propias IES, las posibilidades de la hibridación, la cual permite combinar estratégica e intencionalmente, y con propósitos definidos, lo mejor de la presencialidad, de la virtualidad y de lo remoto, así como de lo sincrónico y asincrónico, es decir, reconocer el valor de lo multimodal a favor de las necesidades individuales, experiencias y trayectorias de aprendizaje de los estudiantes.

Este es el primer paso, reconocer el mundo de la hibridación y la multimodalidad, donde las fronteras entre las modalidades presencial, a distancia, virtual y dual tiendan a diluirse, y se combinan atendiendo más a las características propias del área del conocimiento o del nivel de formación del programa, de las metodologías de estudio, o del estudiante en sí mismo, hacia la personalización de la educación.

Debemos creer en la modalidad virtual. Por este motivo, debemos seguir explorando sus bondades a favor del aprendizaje, estudiando su impacto, y para ello se abren oportunidades de investigación educativa en las IES, en las ciencias de la educación, para mejorar su uso e incorporación en procesos formativos, académicos y pedagógicos, desde el ámbito curricular y didáctico, hasta evaluativo.

Incluso, cuando se cuestiona a la IA sobre las tendencias futuras de la educación virtual, arroja ocho líneas puntuales a tener en cuenta: inteligencia artificial personalizada, realidad virtual y aumentada, aprendizaje micro y nano, *blockchain* para la verificación de credenciales, aprendizaje experiencial y basado en proyectos, inteligencia emocional en la educación virtual, educación híbrida y flexibilidad, así como aprendizaje social y colaborativo (figura 3.5.).

**Figura 3.5.** Tendencias de la educación virtual



#### Aprendizaje experiencial y basado en proyectos

- Proyectos colaborativos en línea.
- Simulaciones y juegos para aplicar conocimientos en situaciones reales.

#### Inteligencia emocional en la educación virtual

- Herramientas que permitan detectar las emociones de los estudiantes en clases virtuales. (Permite adaptar su enseñanza).
- Bienestar emocional a través de recursos y herramientas de gestión del estrés y salud mental.

#### Educación Híbrida y Flexible

- Combinación de la enseñanza presencial y en línea.
- Flexibilidad horaria (cuándo y dónde el estudiante quiera).

#### Aprendizaje social y colaborativo

- Comunidades de aprendizaje en línea, para aprender, colaborar en proyectos y establecer redes.

**Fuente:** elaboración propia.

## **Desarrollo humano sostenible**

---

---

La educación es fundamental para alcanzar la *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos*. Aquí nos insertamos todas las IES del mundo, como agencias comprometidas con este sueño de hacer posible una sociedad más justa y sostenible.

En los últimos tres años, las realidades que nos desafían y retan a construir un mundo de mayor interdependencia entre humanos con toda la realidad natural del planeta es mayor. Algo hemos aprendido, no del todo como se quisiera, a medida que se destruyen los bosques, no solo se debilitan los ecosistemas, sino también la vida humana. En 2020, se estableció la Estrategia 2050, como instrumento de política pública de largo plazo para orientar las acciones nacionales, sectoriales y territoriales que lleven a los países a la carbono-neutralidad y al avance de los ODS. En 2023, se celebró la Cumbre de los ODS 2023 en la que se aprobó una declaración política, que incluye compromisos que afectan la educación superior para marcar el comienzo de una nueva fase de progreso acelerado hacia el logro de los ODS y, en particular, el ODS 4 Educación de calidad.

El compromiso político de los Estados miembros de la ONU versó sobre una mayor inversión en educación para hacer de esta algo cada vez más equitativo e inclusivo con calidad y oportunidades para todos a lo largo de la vida. En atención a este propósito de la comunidad internacional, es conveniente que nuestro país y los territorios promuevan las políticas y los marcos de acción para incorporar un enfoque de desarrollo sostenible en todos los niveles de la educación.

La realidad nos sigue mostrando que la temperatura global promedio de la Tierra ha aumentado alrededor de 1 °C desde finales del siglo XIX. De hecho, según un informe de la Organización Meteorológica Mundial (OMM, 2024), hay un 80 % de probabilidades de que la temperatura media anual del planeta supere transitoriamente en 1,5 °C los niveles preindustriales en al menos uno de los próximos cinco años. En *El informe de la evaluación mundial sobre la diversidad biológica y los servicios de los ecosistemas* de la Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas (IPBES, 2019), se advierte que los recursos naturales (especies en extinción, falta de conservación de los ecosistemas, etc.) están en peligro debido a las actividades humanas que siguen en aumento dado el crecimiento de la población mundial que ya pasa de más de 7700 millones de habitantes y que tiende a llegar en 2050 a más de 9000 millones. Nos enfrentamos, en palabras del secretario general de las Naciones Unidas, António Guterres, a nada menos que a una “batalla por nuestras vidas”.

Todo esto nos lleva a pensar y a exigirnos acciones concretas a través de nuestros paradigmas de estilos de vida y de las decisiones políticas nacionales e internacionales, pensando en nuestra propia supervivencia. La educación debe contribuir de modo decidido y firme a hacer un mundo más sostenible y, por ello, está retada a cambiar a fin de crear un mundo pacífico y de mayor felicidad de las generaciones presentes y futuras. Educar en Colombia para el desarrollo social sostenible con calidad atendiendo a las necesidades del país es orientar y hacer posible mejores proyectos de vida y mayor desarrollo social.

## **El diálogo: inspiración y desarrollo**

---

---

En estos tiempos, está en boga no solo en Colombia, sino en otras latitudes, una palabra clave para construir sociedad: *diálogo*. Una acción humana y social que involucra todas las dimensiones de la persona para alcanzar o lograr objetivos que permiten dar respuestas adecuadas a la multiplicidad de preocupaciones, necesidades y desafíos propios de este momento de la historia.

En la perspectiva educativa, en medio de los disensos y concesos propios de esta, tanto en la teoría como en la práctica, la disponibilidad y capacidad de diálogo es fundamental para generar y gestionar conocimiento frente a las realidades sociales. Si algo ha evidenciado la crisis ocasionada por el coronavirus es que la ciencia generada por las IES (desde el área de la salud principalmente, pero también desde otras que interdisciplinariamente se integran) ha construido mecanismos para enfrentar esta nueva normalidad, lo que, en definitiva, es la solución a las necesidades de las personas y comunidades en situaciones adversas. Por ello, el diálogo de las ciencias con la realidad busca resolver las complejidades sociales de la actualidad en el ámbito local y global, tal como nos lo invitó a hacer la ONU hacia 2015 cuando propuso los ODS, que consideraron, entre otros temas de la agenda mundial, el cambio climático, la innovación, la desigualdad económica, el consumo sostenible, la paz y la justicia, entre otros.

Cuando la comunidad académica de una institución universitaria (profesores) asume su responsabilidad primigenia de encontrarse en escenarios de diálogos creativos e innovadores con sus estudiantes (pienso en los grupos y semilleros de investigación) para generar conocimientos, evidencia su génesis propia de inspirar a pensar y a

encontrar caminos adecuados para hacerle frente al presente y futuro de la sociedad. En este contexto de diálogos de saberes, es importante que los profesores se apropien con convicción de su responsabilidad de liderar la comprensión de la realidad misma, y diseñar para ejecutar metodologías, tecnologías, modelos o prototipos de una propuesta que haga posible un mundo sostenible en el tiempo, donde la ciudadanía experimente la serenidad y armonía de un mundo mejorado.

Uno de los principales objetivos de la educación superior es aportar, generar o apropiarse conocimiento para superar los retos del mundo de hoy, desde la vida cotidiana y las dinámicas políticas, sociales y económicas. En este sentido, es evidente que un enfoque de aprendizaje experiencial, incluyendo el aprendizaje práctico y de servicio, el aprendizaje basado en problemas (ABP), en retos y en proyectos, contribuya a un sentimiento de confianza en el dominio de las habilidades, que dé lugar a un aprendizaje profundo por parte de los estudiantes, que concreten todas sus aspiraciones y sueños en realidades que hacen frente a las necesidades que les preocupan y reclaman. A través de la experiencia, los estudiantes adquieren capacidad creativa y habilidad para innovar, así como competencias relacionadas con la comunicación, la colaboración, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la empatía y la resolución de problemas. Estas son habilidades que prepararán a los estudiantes para las complejidades de un mundo que cambia permanentemente, y para lo cual sus mentores (profesores) les ayudan acompañándolos a emprender en concreto soluciones pertinentes con sentido social y transformador.

Este trabajo en red, en el que confluyen investigadores y académicos de diferentes vertientes del conocimiento y que consolidan la cooperación internacional, ha demostrado ser un motor de innovación sin precedentes. Organizaciones como el CERN (Centro Europeo para la Investigación Nuclear o Laboratorio Europeo de Física de Partículas Elementales), con su histórico descubrimiento del bosón de

Higgs, y consorcios respaldados por la Unión Europea (UE), como los financiados por Horizonte Europa, han reunido a científicos de diversas nacionalidades y disciplinas para abordar desafíos globales. Asimismo, iniciativas en salud, impulsadas por entidades como el Wellcome Sanger Institute y los National Institutes of Health (NIH), han acelerado el desarrollo de tratamientos y prevenciones para enfermedades que afectan a millones de personas. Estos casos de éxito evidencian que la colaboración trasciende fronteras y genera un impacto significativo en la sociedad.

Por ello, una responsabilidad ineludible de una IES y de su cuerpo profesoral es que sus estudiantes sean creativos e innovadores, y que enfoquen esas capacidades en la resolución de problemas de manera armónica y empática, proporcionándoles las habilidades necesarias para abordar con éxito los desafíos, así como aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y, por supuesto, con la valentía y la preparación suficiente para liderar el camino de la humanidad, mediado, en muchos casos, por las conexiones y el relacionamiento con pares.

## **La calidad académica y la responsabilidad social**

---

---

Finalmente, quiero cerrar este capítulo para referirme a la implementación de estrategias y acciones que apuestan por el acceso, la cobertura, la calidad y la pertinencia de la educación terciaria y la responsabilidad social que tienen las IES.

Las IES han desarrollado sus mejores planes estratégicos para alcanzar posiciones de liderazgo en la calidad que ha llevado a dinámicas de competencia extrema y a menudo no sanas en cuanto a temas de *ranking* y reputación, olvidándose quizá de lo fundamental en el ejercicio de su misión esencial que es formar el talento humano integral a lo largo de la vida y hacer posible una cooperación para la solidaridad social y la conexión global en un mundo digitalizado.

La realidad actual enfrenta diversos retos y transformaciones que han sido acelerados a partir de la denominada cuarta revolución industrial, la cual integra diversas tecnologías que nos impulsan a cambiar a toda velocidad y a gran escala. Esta rápida transformación incide directamente en la educación y en sus instituciones. Nuestra capacidad de innovar y de tener una lectura amplia de las megatendencias y de sus implicaciones en las nuevas formas de trabajo, pero también del cuidado del ser humano, de su esencia y del equilibrio con estos cambios y la construcción de un paradigma social y cultural nuevos, demarcarán la forma en que nuestros estudiantes y graduados se desarrollen desde todas sus dimensiones en la sociedad de la cual hacen parte.

Hoy, más que nunca, las IES están llamadas a propiciar ambientes que permitan que sus funciones y unidades de gestión académica se articulen para promover experiencias en las que las investigaciones y sus resultados, así como el trabajo de los proyectos sociales y, en general,

el fortalecimiento de las organizaciones sociales, están orientados, por un lado, a la solución de problemas sociales y ambientales de las comunidades, pero, por otro, a la incorporación de los resultados y aprendizajes en los contenidos curriculares y, desde luego, en la práctica en el aula. En este sentido, es clave la excelencia académica de las IES, pero no pueden olvidarse estas del llamado que los valores como la justicia, la movilidad social, la equidad y la sostenibilidad ambiental les hacen para satisfacer también las expectativas de la sociedad.

No basta con la generación de conocimiento serio e innovador a través de la integración de las disciplinas académicas si este no se apropia socialmente en la acción concreta de solucionar los problemas reales del ser humano y de la sociedad en general. La educación superior desde todas sus funciones tiene un gran poder transformador, capaz de alimentar constante y de forma real la esperanza y la solidaridad local y global de todos los actores que ella interpela.

En el actual momento de la historia y en un mundo pospandémico, es importante que las IES se conecten con los ODS. Estos son el punto de entrada clave para que se establezcan compromisos de servicio comunitario que ayuden a la consecución del logro de estos ODS y, al mismo tiempo, a desarrollar en la práctica un nuevo modelo de aprendizaje basado en la integración de todas las funciones sustantivas, donde el aprendizaje mixto es clave (el aprender haciendo) y donde la indagación investigativa tanto formativa como aplicada no se queda solo en la perspectiva de los descubrimientos y las citaciones de alto impacto, muchas veces llevando a riesgos de una simple comercialización de esta, sino que sirve para hacer posible la transformación social de las comunidades y los territorios del país en perspectiva de un desarrollo integral y sostenible.

Contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades es el mayor impacto social solidario que hoy por hoy deberán realizar las IES del mundo entero y, particularmente, de nuestro país.

## Referencias

---

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bates, A. W. (2015). *Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning*. BCcampus.
- bplearning. (2016, 11 de agosto). *Sir Ken Robinson, Keynote Speaker - Big Bang 2016* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9xCGAVQOUB4>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022, 28 de julio). *Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares (ENTIC Hogares)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/encuesta-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-en-hogares-entic-hogares>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa)
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Handley, K., & Williams, L. (2011). From copying to learning: Using exemplars to engage students with assessment criteria and feedback. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 36(1), 95-108. <https://doi.org/10.1080/02602930903201669>

Hattie, J. (2009). The black box of tertiary assessment: An impending revolution. En L. Meyer, S. Davidson, H. Anderson, R. Fletcher, P. Johnston, & M. Rees (eds.), *Tertiary assessment and higher education student outcomes: Policy, practice and research*. Ako Aotearoa.

Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Routledge.

Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2024). *Apoyando la salud mental y el bienestar de los estudiantes de educación superior*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391501\\_spa?posInSet=1&queryId=N-EXPLORE-f998e0d7-8404-4102-9849-9e80adba2bb7](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391501_spa?posInSet=1&queryId=N-EXPLORE-f998e0d7-8404-4102-9849-9e80adba2bb7)

Jacobs, H. H. (2010). *Curriculum 21: Essential education for a changing world*. Association for Supervision and Curriculum Development.

Lorduy, J. (2024, 13 de junio). *¿Cuáles son los retos que debe enfrentar Colombia para mejorar la conectividad?* Portafolio. <https://www.portafolio.co/tecnologia/negocios-cuales-son-los-retos-que-debe-enfrentar-colombia-para-mejorar-la-conectividad-606708>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>

Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Nota orientadora: Modalidades*. [https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-408425\\_recurso\\_6.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-408425_recurso_6.pdf)

Moore, M. G. (2023). From correspondence education to online distance education. En O. Zawacki-Richter e I. Jung (eds.), *Handbook of open, distance and digital education* (pp. 27-42). Springer. [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-981-19-0351-9\\_2-1](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-981-19-0351-9_2-1)

Organización Meteorológica Mundial. (2024, 5 de junio). *Es probable que en los próximos 5 años la temperatura mundial supere temporalmente en 1,5 °C los niveles preindustriales*. <https://wmo.int/es/media/news/es-probable-que-en-los-proximos-5-anos-la-temperatura-mundial-supere-temporalmente-en-15-degc-los>

Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas (2019). *El informe de la evaluación mundial sobre la diversidad biológica y los servicios de los ecosistemas*. [https://files.ipbes.net/ipbes-web-prod-public-files/2020-02/ipbes\\_global\\_assessment\\_report\\_summary\\_for\\_policymakers\\_es.pdf](https://files.ipbes.net/ipbes-web-prod-public-files/2020-02/ipbes_global_assessment_report_summary_for_policymakers_es.pdf)

Red Española para el Desarrollo Sostenible. (2024, 17 de junio). *El Informe de desarrollo sostenible 2024 indica que una reforma urgente de Naciones Unidas podría reactivar el avance mundial hacia los ODS*. <https://reds-sdsn.es/el-informe-de-desarrollo-sostenible-2024-indica-que-una-reforma-urgente-de-naciones-unidas-podria-reactivar-el-avance-mundial-hacia-los-ods/>

Rodríguez, D. (2024, 18 de junio). *Colombia, con el peor desempeño en pensamiento creativo de las pruebas Pisa*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/regiones/colombia-con-los-peores-resultados-de-las-pruebas-pisa-de-la-ocde-606991>

Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.

Wiliam, D. (2009). Una síntesis integradora de la investigación e implicancias para una nueva teoría de la evaluación formativa. *Archivos de Ciencias de la Educación*, 3(3), 15-44. [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.4080/pr.4080.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4080/pr.4080.pdf)

Wiggins, G. y McTighe, J. (2005). *Understanding by design*. Association for Supervision and Curriculum Development.



## **CAPÍTULO 4.**

### El arte de ser profesor

**E**ntender el ser del docente en todas sus dimensiones es fundamental para lograr una transformación en la educación en general. Hoy, las formas de enseñar son diferentes, las exigencias también, pero no se trata solo de contar con unos profesionales con unas competencias más acordes con estos nuevos tiempos, se trata de entender a ese ser desde su realidad emocional, social y mental.

Lo he dicho siempre, y en especial dediqué mi libro *Más allá de los conocimientos*. El arte de ser profesor mediador en el proceso de aprendizaje, a esta profesión; sin duda, este actor es pieza clave para el éxito de la educación. Hoy necesitamos rodear al profesorado porque su carisma y vocación han sufrido un cambio imperativo, cuyas demandas actuales los obliga a tener una misión distinta, como mentor, inspiración, colaborador, co-creador, líder y asesor.

## Valorar al profesor

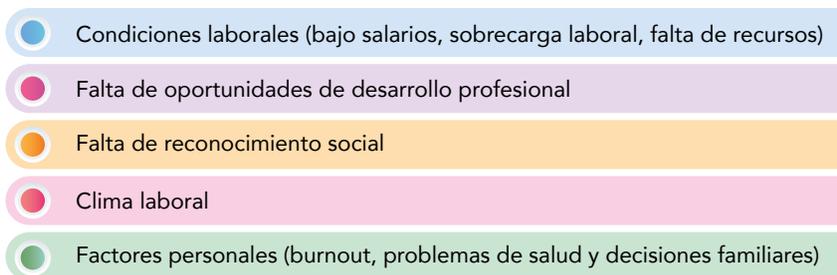
---

---

No hace más de un año, un artículo de *El País* (“El profesorado en España”, 2023) abordó un problema que, si bien se presenta en un contexto europeo, encuentra un eco significativo en la realidad colombiana. Esta situación, que en España ha cobrado relevancia en los últimos tiempos, en Colombia lleva arraigándose desde hace años y se ha agudizado no hace mucho. Esto evidencia la necesidad de un análisis comparativo que permita identificar tanto las particularidades como las convergencias en un fenómeno que trasciende fronteras, que es la actividad del cuerpo docente.

La situación de los profesores está llevándolos al límite de dejar la profesión. Si lo analizamos en el contexto colombiano, este es un complejo problema para el sistema educativo que no ha comprendido que ser maestro o profesor es una necesidad imperante para lograr que muchos niños puedan salir de sus diversas complejidades humanas y sociales. Si la sociedad no le entrega una valoración social suficiente a los profesores que les genere un mayor prestigio, será difícil que estos se desarrollen de modo vocacional y que se decanten por su relevancia (figura 4.1.).

**Figura 4.1.** Causas de deserción docente



**Fuente:** elaboración propia.

Teniendo la experiencia de ser profesor, considero que el gusto por la enseñanza y el interés vocacional representan los motivos más importantes a la hora de elegir y vivir la profesión docente. Esta vivencia debería ser para cualquier persona de la sociedad a la hora de preguntarse cómo podría servir a esta; sin embargo, resulta llamativo que contribuir a la mejora de la sociedad se sitúe entre los motivos menos elegidos.

Sucede lo mismo con otras razones más pragmáticas que lamentablemente se dicen, por ejemplo, la falta de oportunidades profesionales, también el mal pago de estos por parte de los Gobiernos locales o nacionales y la falta real de reconocimiento que los lleva al cansancio y desánimo por seguir sirviendo como profesores.

Este resultado podría explicarse por la elevada responsabilidad y exigencia que conlleva para el profesorado contribuir a este fin. Se les pide preparar a los estudiantes para vivir en una sociedad que espera de ellos aptitudes y motivaciones que les permitan seguir aprendiendo a lo largo de la vida, atribuyendo a la experiencia educativa un papel decisivo en su devenir vital. Esta complejidad se ve agravada por las dificultades que atraviesan los centros de formación, que, paralelamente, aumentan las expectativas depositadas en el profesorado.

Este estado anímico puede que se haya acentuado en los últimos años por diversos motivos, como los continuos cambios legislativos, la desconexión entre la capacitación y las necesidades del aula, la falta de definición de la carrera profesional docente, el incremento de la burocracia, el rendimiento de cuentas o la atención a la diversidad. Así, no es de extrañar que la falta de motivación sea uno de los aspectos que representa más dificultad en el desarrollo de su tarea docente.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020) en *ALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*, reveló cifras sorprendentes frente a la satisfacción laboral y la motivación de los docentes. Mostró que solo uno de cada cuatro docentes, es decir, el 26 %, se siente valorado en la sociedad. Asimismo, reveló, como hecho generalizado entre todos los países miembros de la OCDE, que los profesores con más años de servicio, en relación con sus colegas más jóvenes, son más propensos a decir que la profesión está infravalorada; pese a ello, el 91 % de los docentes no se arrepienten de haber sido profesores.

Esta realidad nos exige manifestar un mayor reconocimiento por los profesores para que sientan que se los valora, que gozan de prestigio social porque ofrecen un servicio que la sociedad aprecia y considera importante.

Sin duda, también es necesario que los profesores asuman con responsabilidad el cumplimiento de sus funciones a través de sus competencias y de una formación permanente que los ayude a dar cuenta de sus respuestas adecuadas al mundo nuevo de la pedagogía y las didácticas en función de una evaluación reflexiva y crítica de su propia práctica. El prestigio de la profesión docente se apoya en la exigencia personal y social, la selectividad, la remuneración y la evaluación constante que implica su respuesta ante los cambios del sector educativo.

Se trata de la corresponsabilidad que se tiene en el proceso. Por un lado, la exigencia personal que alude a las altas expectativas que los propios docentes tienen sobre su desempeño y que los lleva a una búsqueda constante de mejora, actualización de conocimientos y habilidades, así como a un compromiso con la excelencia en la enseñanza; y por otro, la exigencia social que implica responder a las demandas en las

maneras de ejercer la profesión, acorde con los tiempos y la sociedad, y que suelen incluir la transmisión de conocimientos, la formación de ciudadanos críticos y responsables, así como el acompañamiento en el desarrollo integral de los estudiantes.

En este sentido, leer a Talcott Parsons y sus teorías sobre la socialización y los roles sociales ayuda a comprender cómo la sociedad asigna roles y estatus a diferentes profesiones, incluyendo la docencia, en tanto que Max Weber y Randall Collins, aunque no se centran en la profesión de la docencia, sí hacen una serie de teorías en torno al prestigio, e incluyen esta labor en un marco de la burocracia y la racionalidad de la sociedad.

## **Soy maestro: artífice de la nación**

---

---

A lo largo de este libro, me he referido a la importancia de generar entre nuestros estudiantes pensamiento crítico, y ahora, más que nunca, considero que es una necesidad apremiante. La OCDE entregó los más recientes resultados de las pruebas PISA 2022, en los cuales se registró a Colombia como el país miembro con el peor desempeño en pensamiento creativo. El país obtuvo una puntuación media de 26 puntos, siendo el resultado siete veces por debajo del promedio de la OCDE.

A inicios de 2023, y con los resultados de entonces, el Gobierno Nacional sostuvo que el sistema educativo había fracasado, por lo cual establecería una ruta inmediata de intervención a través de diferentes estrategias que hagan posible una mejor evaluación de los niveles académicos de nuestros estudiantes, pero los resultados aún no se han visto.

Una de las estrategias clave para alcanzar un mejor desempeño académico consiste en el poder de lo pedagógico, es decir, la clara convicción de que, si se les da una mejor formación a los profesores a través de un desarrollo significativo, tendremos un valor agregado y de impacto en los estudiantes y sus aprendizajes.

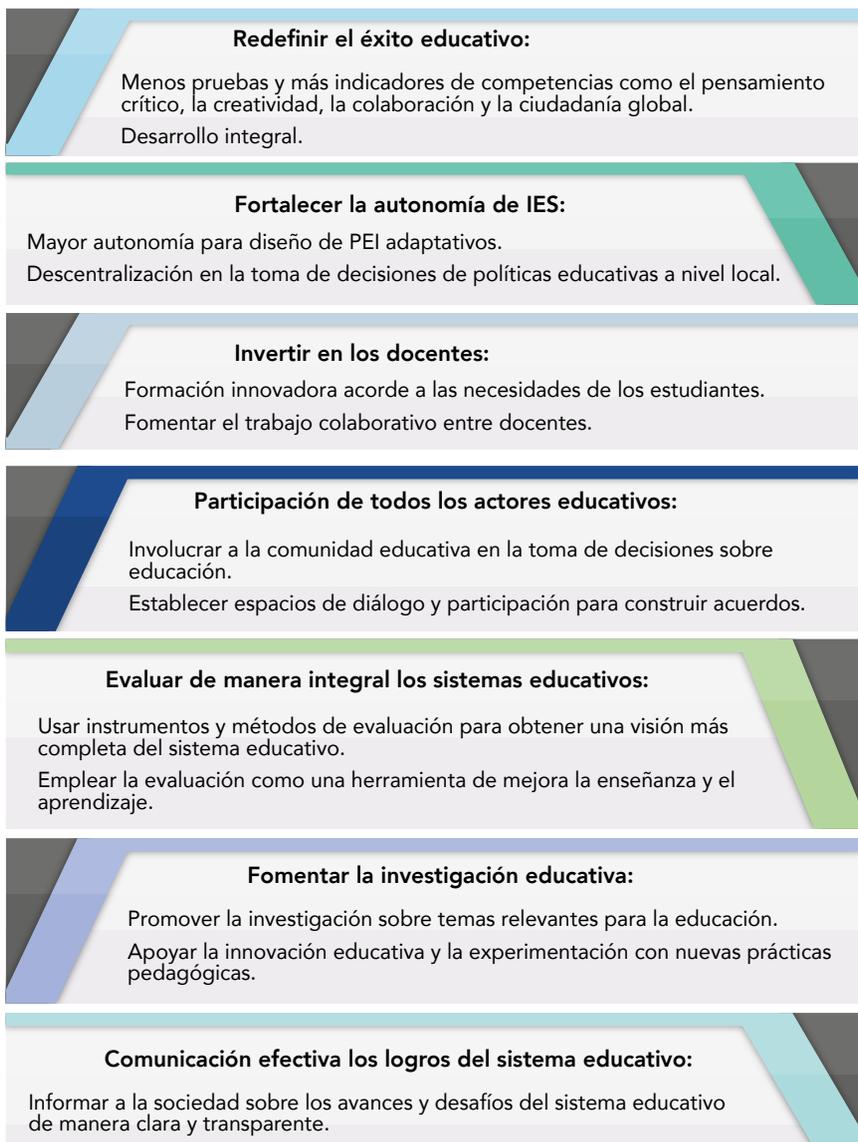
El Gobierno prometió que para 2024 invertiría un monto significativo de recursos en la formación de 25 000 profesores, especialmente para el sector rural y las zonas de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), con la ayuda del sector mixto de la educación superior, con sus facultades y programas de Educación, y seis meses después se presentó el Programa de Tutorías para el Aprendizaje y la Formación Integral (PTAFI 3.0) para más de 25 000 estudiantes y 1430 docentes que contarán con el acompañamiento de 1200 formadores.

Todo un sueño esperanzador en un país donde la valoración social de los maestros no ha sido suficientemente asumida como un real camino de transformación social. Ha habido muchos intentos, pero el liderazgo y las políticas públicas de educación pareciera que no han sido desarrollados con la efectividad requerida para trabajar en beneficio no de unas pruebas estandarizadas que nos miden en el escenario de un selecto grupo de países pertenecientes de la OCDE, sino que verdaderamente vayan más allá y logren transformaciones profundas en la intencionalidad formativo-educativa de los estudiantes, en las innovaciones pedagógicas que lleven a niveles de aprendizajes significativos de estos a través de currículos modernos, a la incorporación y apropiación de tecnologías educativas que hagan de los aprendizajes de los estudiantes algo más coherente con el mundo y la cultura digital en la que están inmersos, y que exista un verdadero compromiso por formar profesores con vocación de maestros, capaces de liderar proyectos de vida con sentido.

Es necesario que la política educativa colombiana comprenda que las pruebas PISA son, como lo dijo el experto Pak Tee, profesor asociado del Instituto Nacional de Educación de la Nanyang Technological University (NTU) en Singapur, “una buena referencia, pero que no son un boletín de notas”.

El compromiso por una mayor seriedad en la política pública de educación en Colombia nos debería llevar a tomar decisiones menos coyunturales y más estructurales para que el sistema educativo se preocupe o, mejor, se ocupe de la formación integral de los niños y jóvenes, y no solo de las pruebas PISA (figura 4.2.).

**Figura 4.2.** Claves para promover acciones más estructurales y orientadas a la formación integral



**Fuente:** elaboración propia.

No es solo un tema de competencia entre países es más una oportunidad para aprender de otros en la manera en que lo han hecho y lo están haciendo mejor que nosotros. En este sentido, sí vale la pena aprender y entender el proceso para replicar y adaptar.

Si el poder de lo pedagógico, como lo ha llamado el Gobierno Nacional, es una estrategia clave, vale la pena entonces seguir aprendiendo de los resultados del *ranking* de la OCDE para cuidar de los maestros de este país y, más aún, hay que considerar los análisis detallados y profundos que hace sobre los sistemas educativos en cada país y las recomendaciones propias en temas como evaluaciones internacionales, estrategias de mejoramiento de políticas públicas y factores asociados a rendimiento académico, práctica docente y equidad educativa, entre otros aspectos.

No es suficiente la formación de los profesores, hay que lograr más, es decir, que esta vocación sea respetable por todos. Ellos deberían ser los artífices de una nación que quiere profundos cambios sociales, que ayudan a construir un mejor país. Se puede decir que los maestros son personas que plantan árboles para que otros se sienten debajo y nadie sepa quién los plantó. Tenemos que asegurarnos de que la gente los respete y entonces podremos obtener una mejor educación.

## **Mis maestros clave: una inspiración**

---

---

La humanidad se enfrenta a un mundo cambiante en muchos sentidos y dimensiones de los cuales ninguna persona puede soslayarse. Se ha pasado de épocas a épocas y, en este contexto, se habla hoy de la era de la innovación y de la digitalización, así como de la biodiversidad y el cambio climático, del cuidado de la “casa común”, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y de muchas otras cosas más que nos invitan a pensar y a organizar de una manera distinta nuestras ideas y los emprendimientos que surgen de esos pensamientos coherentes con las interpelaciones que la realidad nos está haciendo. Definitivamente, todo está cambiando. Cambian los modelos, los valores, la sociedad; todo se está redefiniendo y se da la disrupción.

En el marco de la innovación, los países están redefiniendo sus competencias globales. Se trata, en este sentido, de encontrar soluciones a los problemas pertinentes de cada nación, pero al mismo tiempo a los problemas que a nivel mundial son parte de la agenda y del interés de todos. ¿Qué hacer, por ejemplo, con la preservación del ambiente?, pero también ¿qué hacer con los conflictos y las guerras a nivel local, regional y mundial como los que vivimos actualmente?, ¿cuál decisión tomar respecto a los fenómenos climáticos después de la 27<sup>a</sup> Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP27)? Al respecto, se necesita la unión de todos y con nuevas ideas encontrar las soluciones. Es aquí donde el tema educativo se pone en discusión.

Ciertamente, pareciera que la educación fuese la tierra prometida, pero, al mismo tiempo, resulta ser el gran problema de quienes están al frente de la gestión académica de las instituciones de educación superior (IES). Las brechas de aprendizaje son una realidad entre lo que

hoy están desarrollando los estudiantes y lo que realmente deberían conocer, saber, sentirse habilitados, competentes para enfrentar con éxito la realidad del mundo actual, la realidad de esta nueva era de la innovación. Pareciera que en este aspecto el sistema educativo se está preparando para un mundo que está desapareciendo rápidamente.

La pregunta que surge entonces es ¿para qué se educa y cómo se educa? Algunos expertos de la educación afirman que la efectividad de una práctica docente universitaria requiere el empleo de estrategias que impulsen la innovación, la conciencia crítica, el análisis y un espíritu creativo a través de metodologías activas y participativas. No ha sido fácil dar este salto cualitativo a lo largo del tiempo, especialmente en el marco de una institucionalidad de la educación superior que ha sido bastante rígida a la hora de introducir los cambios, en el momento de plantearse una nueva manera de hacer lo que le corresponde. Este es el desafío.

Es necesario pasar de un modelo industrial educativo a un modelo innovador educativo universitario, es decir, más abierto, más de abajo arriba, donde los maestros son acompañantes de un proceso formativo y la participación y el trabajo colaborativo son fundamentales para realizar el proyecto educativo. Un maestro mediador, como lo han sido tantos, que hoy recuerdo con apreciado cariño y admiración. Desde mi niñez hasta el día de hoy: la “seño” Josefina, también Raquel, Miltha, Julia, Xiomara, Elvia, el profesor Vélez, Luna, Cerro, Álvarez, Juliao, Jaramillo, García-Herreros, De Roux, Gutiérrez, Zea, Bravo, Baena, Sergio, White, Nenna, Ferreiro, y tantos otros que marcaron mi vocación académica y la motivación constante por el aprendizaje que aún me envuelve y me motiva a seguir aprendiendo y a asumir esta dimensión de mediador.

La experiencia sentida y vivida a través del proceso de enseñanza-aprendizaje me lleva una vez más a proponer la pregunta: ¿cuál es el perfil del maestro de esta época de la innovación y su rol en la función docente?

Tendríamos, entonces, que identificar el perfil de docentes que hacen parte de los casos de éxito del modelo innovador, donde las IES abandonaron el modelo industrial, centrado en el profesor, acompañado de contenidos estáticos y evaluaciones estandarizadas (figura 4.3.).

**Figura 4.3.** Casos exitosos del modelo innovador



**Fuente:** elaboración propia.

## Liderazgo transformador en la universidad

---

---

Durante los últimos años, como profesor de liderazgo educativo he podido reflexionar y sistematizar ideas en torno al tema que nos ocupa hoy. También a la luz de otros expertos y de la actual literatura, me ha llevado entrever lo que deben o no hacer los innovadores responsables del desarrollo de las IES. De lo que me he percatado es que no basta solo con la capacidad, habilidad y pasión de los líderes o los servidores de las IES en sus niveles más estratégicos o tácticos. Hablar de *sponsors*, líderes o dueños de iniciativas estratégicas para la transformación, requiere también el compromiso de la institucionalidad para ayudar a desarrollar cada talento humano, que se sumerge en este camino de la innovación y creatividad para el cambio requerido, cualquiera que sea la dimensión o el frente a ejecutar.

En el contexto de una IES, todos los colaboradores están invitados a participar en el cambio profundo en la manera de realizar la gestión académica y administrativa de todas las funciones sustantivas de la institución; sin embargo, es importante que existan colaboradores determinados que necesariamente deben implicarse con decisión en el camino del cambio y la transformación. Ellos son los líderes primarios que impulsan, motivan, realizan y hacen que sus equipos también se involucren en este cambio deseado para que los impactos anhelados lleguen a materializarse en beneficio de la misma institución y, particularmente, en el logro de la misión. En este grupo de personas que llamo “determinadas”, nos encontramos con las que en la estructura operativa tienen una responsabilidad mayor: los rectores. Pienso que

estos son los primeros que deben querer y decidir la transformación que esperan de sus IES, y no los que asumen un enfoque de esperar y ver qué pasa, o se dicen a sí mismos: “El *statu quo* puede continuar mientras yo esté presente”.

Mucho se ha hablado sobre los procesos de liderazgo, pero engranarlo en el rol de los rectores es un tema que livianamente es tocado por algunos investigadores de la gestión educativa; sin embargo, existen pistas como las que brindan autores como Stephen Covey (*Los 7 hábitos de las personas altamente efectiva* [2003]) y Peter Drucker (*El ejecutivo eficaz* [2014]) o apropiar el modelo desarrollado por Clark Kerr, presidente de la Universidad de California, Berkeley, durante un periodo de gran crecimiento y cambio en la educación superior.

Kerr (1991), más conocido por su concepto de la *nueva clase universitaria*, habla sobre una educación superior caracterizada por a) la multiversidad, entendida como centros de investigación, proveedores de servicios a la comunidad y agentes de cambio social; b) gestión compleja, es decir, las universidades como organizaciones grandes y complejas, con múltiples partes interesadas y demandas, y c) gobierno corporativo, esto es, gobernanza universitaria más profesionalizada y similar a la de las grandes corporaciones.

¿Qué pasos debe tomar o evitar un rector para asegurarse de que las personas más activas y proactivas que están listas para el cambio se pongan en marcha y para asegurarse de que no solo reflexionan y discuten, sino que también implementan sus iniciativas y proyectos? Lo primero que debe hacer es eliminar ese pensamiento de que los líderes del cambio aparecen por voluntad propia. Entonces queda claro que los líderes de la transformación hay que buscarlos proactivamente y, de igual forma, hay que prepararlos. Los rectores deben buscarlos y cultivarlos. Es importante comprender que el liderazgo para el cambio requiere también un espacio para la creatividad e innovación, no todo puede ser operación, porque así no hay oportunidad para el desarrollo.

Es mucho lo que en este sentido se debe transferir del modelo empresarial al educativo, y al respecto Peter Drucker, Henry Mintzberg, Tom Peters y Rosabeth Moss Kanter son buenos referentes (figura 4.4.).

**Figura 4.4.** Claves de la gerencia universitaria transformadora

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Peter Ducker</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La innovación como motor de crecimiento y supervivencia para las organizaciones.</li><li>• El emprendimiento dentro de las corporaciones.</li><li>• Adaptación a los cambios del entorno.</li></ul> | <p><b>Henry Mintzberg</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Configuración estratégica.</li><li>• Equilibrio de la eficiencia (operación) con la flexibilidad (innovación).</li><li>• Aprovechamiento de las oportunidades emergentes ante entornos cambiantes.</li></ul> |
| <p><b>Tom Peters</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fomento de la innovación en la cultura organizacional.</li><li>• Ambiente de aprendizaje continuo.</li><li>• Experimentación.</li></ul>   | <p><b>Rosabeth Moss Kanter</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Generación de entornos que privilegien la innovación.</li><li>• Recompensa por innovaciones.</li></ul>  |

**Fuente:** elaboración propia.

Un segundo aspecto tiene que ver con la dinámica de aprendizaje permanente para que los líderes y equipos dialoguen, miren los problemas y surjan sus habilidades creativas e innovadoras necesarias para desarrollar la transformación de la institución. Asimismo, realizar concursos públicos, y no simplemente pedir a los directores que identifiquen candidatos prometedores, ayudará a que aparezcan aquellos que a lo mejor nunca nos hemos dado cuenta de que existen porque están sumergidos en sus tareas de rutina. Además, la perspectiva externa es importante, para no acostumbrarse a la estabilidad y calma que dan las normas y los procesos existentes de la práctica de la gestión. La mirada

crítica de afuera y la evaluación que se hace a la gestión o a las iniciativas estratégicas es clave para salir del *statu quo*. También es necesario confiar y reconocer públicamente a las personas tanto por sus aciertos como por sus errores. La confianza del rector es un factor motivacional clave. Reconocer el derecho a equivocarse es otro de los pasos que un rector debe considerar a la hora de liderar la transformación. Necesitamos entender que las personas crecen y cambian, y pueden llegar a acuerdos sobre cómo actuarán en el futuro. Y, por último, hay que proporcionar recursos y un mandato a los líderes. Ningún proyecto serio puede implementarse basado en puro entusiasmo, sino con presupuesto y compromiso.

## **El sentido grande de ser profesor**

---

---

Una de las actividades humanas con mayor trascendencia e impacto en la sociedad es, sin duda, la misión del profesor. Por esto, es importante considerar que toda persona con esta tarea tiene una responsabilidad que va más allá de compartir únicamente conocimientos. Este paradigma ya pasó.

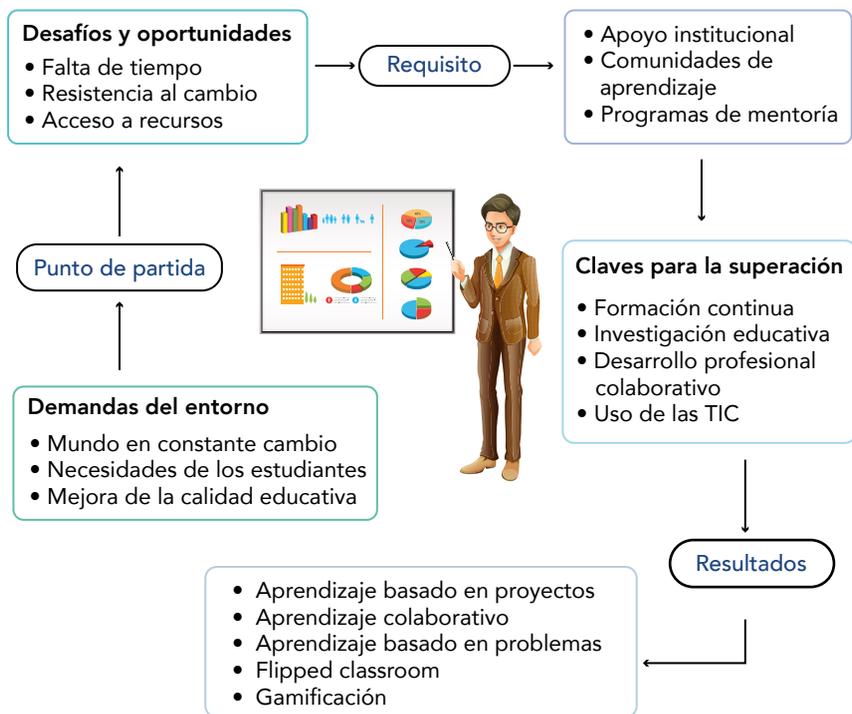
El principio de la educación es predicar con el ejemplo. Todo profesor deberá poseer valores que lo hagan superarse personal y profesionalmente, para convertirse él mismo y en todo el ámbito donde desarrolla su labor en un comunicador y en un reflejo vivo de esos valores. La tarea es influir positivamente en los estudiantes sobre los cuales tiene compromisos desde la calidad humana que representa. No siempre incorporar mucho conocimiento es suficiente para realizar una labor educativa eficaz. Los jóvenes de hoy se encuentran atentos al más mínimo detalle de su personalidad, y debemos tener claro que más influenciamos por cómo actuamos y nos comportamos que por lo que decimos o enseñamos. Además de la elocuencia, del grado de especialización y del manejo de las herramientas didácticas, todo profesor debe considerar indispensable vivir estos dos valores como prioritarios, y más si es un profesor del siglo XXI.

### **La superación en forma permanente**

Superarse no para ser más que los demás, sino para servir más, con mayor impacto y trascendencia. Posiblemente, una de las palabras que más se utilizan es precisamente “superarse”, y cada vez que un profesor dedica parte de su tiempo a lograr este cometido, todo su esfuerzo se traduce en acciones concretas, por ejemplo, aprender e imple-

mentar nuevas pedagogías y didácticas de enseñanza, o a utilizar el propio ingenio (creatividad e innovación) para el mismo fin; comentar temas de actualidad relacionados con su área de conocimiento, dando una visión holística o contextualizada; compartir experiencias personales (comunidades de aprendizaje); sugerir y ofrecer puntos de vista, etc. De igual forma, el aspecto humano es un factor que no debe descuidarse. La superación comprende el esfuerzo personal por mejorar en hábitos y costumbres, en otras palabras: conocer y vivir los valores humanos, para ser mejor por sí mismo y con los otros (figura 4.5.).

**Figura 4.5.** Componentes de la superación

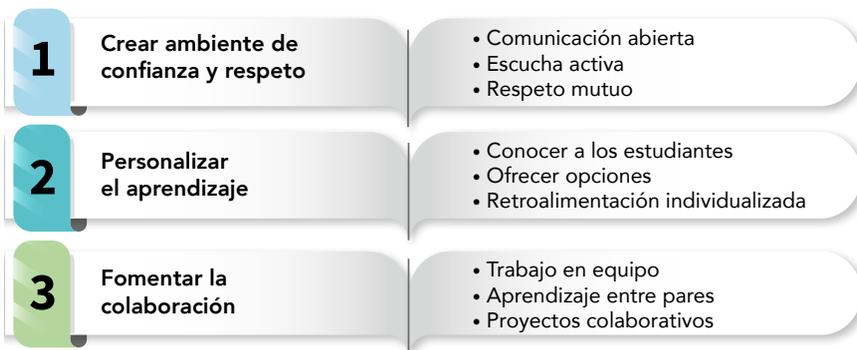


**Fuente:** elaboración propia.

## Saber llegar a los estudiantes

Aunque la vocación para enseñar supone un genuino interés por los demás, son acciones concretas las que permiten vivir mejor este valor. Se demuestra empatía al prestar la misma atención a todos los estudiantes, exista o no afinidad, dedicando un par de minutos a dialogar individualmente con cada uno de los educandos para conocer mejor el motivo de su inquietud, desgano, indiferencia o bajo rendimiento; ofrecer la ayuda para mejorar su desempeño, calidad humana o integración al grupo. Hay acciones simples para establecer una buena relación, por ejemplo, sonreír y felicitar por el esfuerzo continuo o un trabajo bien realizado; expresar palabras de aliento para quien tiene mayores dificultades, reforzando las actitudes positivas, implementando estrategias y elementos necesarios con el fin de lograr un mejor aprendizaje. Lo mismo sucede al corregir con serenidad y comprensión, y en la medida de lo posible sin poner en evidencia delante de los demás, controlando la impaciencia, el enojo y hasta el mal humor provocado por circunstancias ajenas y personales. El “saber llegar” con el mensaje a los estudiantes exige un esfuerzo cotidiano por superar el propio estado de ánimo, la poca afinidad con determinadas personas, las preocupaciones, el cansancio y otros tantos aspectos que afectan a los seres humanos (figura 4.6.).

**Figura 4.6.** Ocho claves para reforzar en el aula



|          |   |  |
|----------|---|--|
| <b>4</b> | <b>Estimular la autonomía</b>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tomar decisiones</li><li>• Establecer metas</li><li>• Fomentar la reflexión</li></ul>                            |
| <b>5</b> | <b>Utilizar diversas estrategias pedagógicas</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprendizaje basado en problemas</li><li>• Gamificación</li><li>• Uso de las TIC</li></ul>                        |
| <b>6</b> | <b>Crear conexiones con el mundo real</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Proyectos comunitarios</li><li>• Visitas a lugares de interés</li><li>• Invitados especiales</li></ul>           |
| <b>7</b> | <b>Potenciar las habilidades socioemocionales</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Empatía</li><li>• Comunicación efectiva</li><li>• Resolución de conflictos</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul> |
| <b>8</b> | <b>Evaluar de forma formativa</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación continua</li><li>• Autoevaluación</li></ul>   |

**Fuente:** elaboración propia.

En síntesis, estos valores permiten hacer un trabajo con mejor calidad profesional humana, y al mismo tiempo significa darle mayor trascendencia al rol de ser profesor, en un sentido más grande, en el sentido que el mundo actual nos lo exige y demanda.

## **El profesor motivado**

---

---

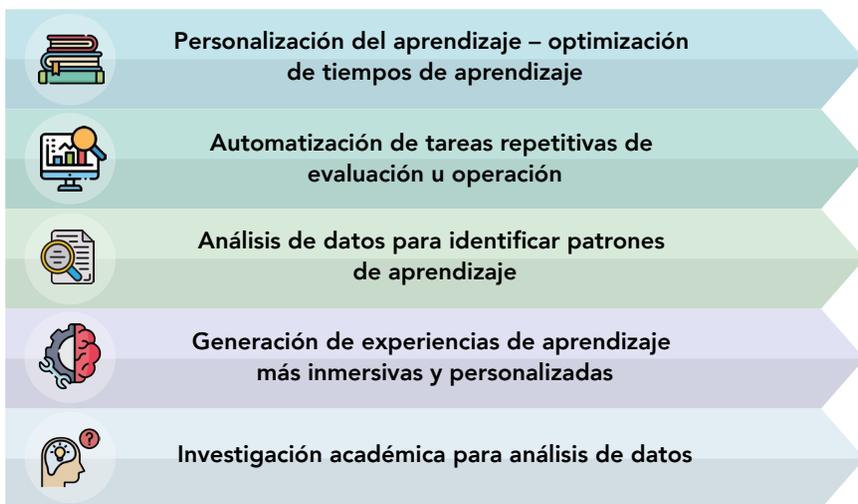
Intentar la armonía en y de los actores del proceso educativo lleva a que se considere el ambiente de aprendizaje como clave de mejora de la educación en todas sus expresiones formal, informal, digital, no presencial, sincrónica o asincrónica, etc. Cuando los educadores modelan y nutren una manera de ser que enfatiza los beneficios y la satisfacción derivados del aprendizaje, podemos afirmar que el ambiente de aprendizaje es la persona misma del educador y su impacto en el proceso de aprendizaje es de suma importancia. El profesor como el ambiente de aprendizaje requiere bienestar personal y acciones intencionadamente educativas, inteligentemente acompañadas y corresponsablemente valoradas-evaluadas.

Los profesores, como parte primordial del proceso de enseñanza-aprendizaje, necesitan conocer su nivel de motivación y no solo el de sus estudiantes, cualquiera que sea la disciplina que imparten. Así podrán intervenir de manera efectiva en la formación intelectual y afectiva de los estudiantes, así como en la creación de valores indispensables para vivir su ciudadanía. La motivación, que puede cultivar el profesor, será efectiva si está asociada al interés de los estudiantes lo cual se produce cuando estos toman conciencia del motivo y la necesidad de aprender.

Un ambiente de aprendizaje es un entorno físico (y ahora virtual) y psicológico de interactividad regulada donde confluyen personas con propósitos educativos. En el contexto de la educación 1.0, había una persona que sabía y la otra “que no”, uno que transmitía la información y otro la recibía. En la educación 2.0, el profesor pasa a ser consejero, guía e intermediario. Por su parte, la educación 3.0 permite reconocer al profesor como quien lidera una creación compartida, cooperativa y colaborativa del conocimiento. Finalmente, en la educación 4.0, se hace

una apuesta en la que el profesor emerge desde su figura mediadora, y con la disposición suficiente para interactuar con asistencias pedagógicas basadas en la inteligencia artificial (IA). El profesor requiere saberse responsable del otro para modificar y adaptar la experiencia de aprendizaje propuesta a las necesidades y los intereses del estudiante; desde una perspectiva humanista, la persona como ambiente es un entorno creado intencionalmente y dispuesto por el profesor para influir en la vida y en la conducta del estudiante por medio del modelaje (figura 4.7.).

**Figura 4.7.** La IA al servicio del profesor



**Fuente:** elaboración propia.

La motivación considera los procesos que energizan y dirigen la conducta, y estos emanan tanto de fuerzas internas en el individuo (necesidades, emociones, cogniciones) como de sucesos en el ambiente, en la sociedad o en la cultura, que atraen o repelen al individuo a participar o no en una acción específica. Según la teoría del interés, el hecho de estar interesados en una actividad motiva a continuar la actividad cuanto sea posible.

Los intereses bien desarrollados de los profesores involucrados pueden motivar el compromiso continuo con la actividad que se propone o se realiza. Un profesor que recibe *feedback* positivo por pares y estudiantes en relación con una clase (o espacio académico) puede elegir continuar mejorando sus intervenciones, pues la teoría del interés sugiere que los valores de la tarea pueden llevar a un interés más profundo, que luego puede influir en las decisiones posteriores.

El profesor motivado es ambiente de aprendizaje cuando propone nuevos modos de pensarse; cuando provoca reconfiguraciones de metas y planes de vida; cuando vive valores propios que impactan el universo axiológico del estudiante; cuando cuestiona o enriquece las creencias y expectativas del alumno acompañándole en el proceso de ser persona; cuando provoca intencionadamente la autoapropiación de las emociones mejorando el nivel de atención, el esfuerzo mostrado, la latencia, la persistencia, la elección optada, la probabilidad de respuesta al estímulo intencionadamente propuesto, las expresiones faciales o ademanes corporales que en su conjunto evidencian el involucramiento cognitivo, el emocional y el conductual.

Encontramos profesores con miedos a la innovación, incomprendidos como agentes de cambio social, con desgastes emocionales por esta nueva realidad educativa pospandémica. Pero, cuando un profesor intencionalmente enseña, asertivamente se comunica, pedagógicamente acompaña, existencialmente se entiende y se valora en el ejercicio de su profesión, el resultado será que el ambiente de aprendizaje es el profesor motivado a enseñar, potenciado desde su interior.

Para facilitar la adaptación de los docentes a las nuevas demandas, las IES pueden adaptar los ocho pasos de Kotter (1995). Este modelo, aunque centrado en la metodología general del cambio, ofrece herramientas valiosas para gestionar la resistencia. Involucrar a los docentes, comunicar de manera efectiva, celebrar sus logros y eliminar obstáculos son estrategias clave para disminuir la incertidumbre y facilitar la transición.

## **El profesor: mediador del impacto social**

---

---

Uno de los grandes desafíos que actualmente tienen que resolver las IES en el mundo, pero en particular en Colombia, es la pertinencia de sus proyectos educativos institucionales. Además de las apuestas por la calidad, lo que consideraría que cualifica los desarrollos de estas es su impacto social en medio de las realidades de vida de las personas, comunidades y territorios. Muchas de las IES colombianas están asumiéndose como agentes de cambio transformador, a través de sus estudiantes y de todo el grupo de colaboradores, especialmente los profesores, al involucrarse de manera decidida con las comunidades e invitándolas a ser socias activas para lograr ese impacto social en perspectiva de innovación social, para entregar esperanza en el presente y en el futuro de sus vidas.

En Colombia, la Asociación Colombiana de Universidades (Ascun) publicó en 2017 el documento *El profesor universitario*, un estudio en el que se definen las características propias del profesor como actor fundamental en las dinámicas de la educación superior, frente a los retos relacionados con las funciones sustantivas, particularmente la proyección social. En este se recalcó:

Las Instituciones de Educación Superior deben retomar al profesorado como eje central del proceso educativo; lo que requiere contar con profesores íntegros, con coherencia en su palabra y acción, comprometidos con su quehacer, virtuosos de su labor y críticos antes los cambios de su entorno, sin desconocer los valores propios de los seres humanos con los que está en constante reciprocidad. (p. 45)

Si lo que se pretende es transformar o innovar socialmente a través del sistema educativo superior, es necesario romper con los paradigmas que por mucho tiempo han llevado a acelerar o precipitar estos cambios en las IES. Esto implica tomar conciencia y hacer la praxis de la transformación. En el fondo, se trata de una deconstrucción del rol del profesor para proponer elementos innovadores que superen las eternas prácticas de un modelo tradicional educativo: la fuerza de una lógica de mérito individual relacionada con una racionalidad técnica que significa el aprendizaje no centrado en el alumno y donde el profesor tiene el poder del conocimiento que transmite a sus alumnos sin considerar la realidad y el contexto donde el alumno se desarrolla, incluso sin distinguir estilos de aprendizaje.

Sin duda, el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), que apoyan y potencializan el ejercicio docente, hacen del proceso de enseñanza-aprendizaje un ejercicio dinámico y cambiante, en el que se da una auténtica gestión del conocimiento. Las investigaciones sobre el papel mediador del profesor en el acto educativo indican su rol protagónico en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este profesor, desde su acción mediadora, lleva a los alumnos a aprender a aprender aprovechando lo que hay a su alrededor y son estos quienes tienen la responsabilidad de construir su propio conocimiento. Esto lleva a que el profesor adquiera muchos calificativos, tales como arquitecto, constructor, puente, motor, transformador, adaptador, amplificador, entrenador, filósofo, terapeuta, guía, gestor, lanzador, brújula, chef, médico, samaritano, director y actor.

Este impacto social que genera el profesor mediador en los estudiantes deberá estar por encima de los indicadores con los que estamos acostumbrados a medir la docencia y la investigación, de forma tal que IES vayan más allá y ayuden a crear líderes y comunidades más fuertes que conduzcan a desarrollos en perspectiva de la justicia, equidad y movilidad social.

La figura del profesor mediador ha evolucionado desde las bases constructivistas de Jean Piaget y Lev Vygotsky, quienes subrayaron la importancia de la interacción social y la construcción activa del conocimiento. John Dewey amplió esta visión al proponer una educación experiencial en la que el docente guía la exploración de los estudiantes. Paulo Freire, por su parte, enfatizó la relevancia de la participación crítica y la construcción de conocimiento colectivo. En la actualidad, autores como Jerome Bruner, Seymour Papert y Howard Gardner han enriquecido este concepto, destacando la necesidad de facilitar procesos de descubrimiento, el uso de tecnologías y la atención a las múltiples inteligencias. En conjunto, estos autores convergen en la idea de un docente que no solo transmite información, sino que crea ambientes de aprendizaje donde los estudiantes son protagonistas activos de su propio desarrollo cognitivo y social.

## Atributos de un líder educativo eficaz

---

---

Al acercarse al mundo de la gestión de la educación superior, nos encontramos siempre con un elemento clave para lograrla con eficacia: se trata de la capacidad del liderazgo. Esta es abordada en profusa literatura, siendo coincidente que dicha capacidad implica la generación de un vínculo de confianza y sinceridad, así como involucra la toma de decisiones sabias y oportunas. El liderazgo verdadero se caracteriza por no tener miedo a la hora de decidir a pesar de la adversidad. Y precisamente esas decisiones deben ser coherentes con los objetivos que permiten alcanzar el sueño o la misión de la IES. Asimismo, la forma de traducir ese liderazgo será fundamental para mantener la calma ante situaciones de crisis y de reconocer, incluso, en el fracaso una oportunidad de aprendizaje.

La tarea no es sencilla, menos si se considera la identificación de diez tópicos urgentes de abarcar que fueron delineados en un estudio de 2023 realizado por Aydé Cadena López y Lorena Litai Ramos Luna sobre los impactos del covid-19 en las IES latinoamericanas.

Asimismo, en esta línea de preocupación el Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) ha desarrollado una serie de acompañamientos para la alta gerencia universitaria a fin de lograr orientar sobre estrategias de diferente índole, siendo el más reciente el *Liderazgo y gobernanza universitaria sostenible: Camino hacia la Agenda 2030* que responde a la necesidad de que las universidades lideren, en calidad de centros de conocimiento e innovación, el camino hacia un desarrollo sostenible y a formar profesionales capaces de enfrentar desafíos globales medioambientales, económicos y sociales. Esto ha permitido que se logren alianzas entre las IES de América Latina para trabajar en red en favor de la sostenibilidad universitaria, por medio de estrategias que promuevan la sostenibilidad en la región.

Hablar de buenos líderes es pensar en que estos inspiran, saben escuchar, son honestos en el trato con los demás y, lo que es más importante, en los mensajes que transmiten. También muestran flexibilidad y participación activa en las operaciones de su institución y tienen expectativas claras sobre la ruta hacia los propósitos definidos en la misión. El liderazgo es uno de los factores más relevantes en el futuro de cualquier organización. Sin embargo, aquellos que lideran en educación superior, quizás más que en otros sectores, deben velar por el bienestar de las partes interesadas, a veces paradójicas, para considerar, influir e impactar con acciones concretas. En este contexto, deben demostrar la capacidad de trabajar en equipo, de manera respetuosa y eficaz, con una diversidad considerable de actores y puntos de vista, con el fin de encontrar consensos, oportunidades y soluciones, y actuar en consecuencia.

Varios autores son orientadores en este ejercicio. Algunos como Drucker y Bennis, ya mencionados, pero también Ronald Heifetz quien se centra en el liderazgo adaptativo cuyo enfoque es especialmente relevante para los rectores que deben enfrentar contextos cambiantes y complejos. Sin embargo, no puedo dejar de mencionar a Thomas J. Sergiovanni, estudioso de la importancia de la visión y la cultura escolar en el liderazgo educativo; Kenneth Leithwood, enfocado en el liderazgo para el aprendizaje, es decir, en cómo los líderes pueden promover el desarrollo profesional de los docentes y mejorar los resultados de los estudiantes, y Jim Spillane, investigador de la influencia de las políticas educativas en la práctica de los líderes escolares<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Las siguientes son algunas de las obras que se pueden consultar de estos autores: *Liderazgo* de Warren Bennis: Un clásico que explora los diferentes estilos de liderazgo y las características de los líderes efectivos.

*Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman: Un libro fundamental para comprender la importancia de las emociones en el liderazgo.

*El Nuevo Liderazgo* de Warren Bennis y Burt Nanus: Explora las características de los líderes transformacionales y su papel en el cambio organizacional.

*Los Líderes que Tenemos, los Líderes que Necesitamos* de Warren Bennis: Un análisis de los desafíos del liderazgo en la era moderna.

*Liderazgo Adaptativo* de Ronald Heifetz y Marty Linsky: Un libro clave para comprender cómo los líderes pueden gestionar el cambio en entornos complejos.

Las presiones que enfrentan los líderes de la academia hoy por hoy crecen a medida que se intensifica la competencia por los estudiantes, aumentan las expectativas de los informes, ingresan al mercado más actores de la educación superior (y servicios conexos) e incrementa la presión para impulsar nuevas fuentes de financiamiento. El liderazgo en la educación superior incluye la gestión integral de la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la proyección social, la sostenibilidad, la cultura organizacional, la misión y el direccionamiento estratégico, desde la formulación de políticas hasta la evaluación del accionar institucional. Los líderes académicos deben asegurarse de que su institución tenga la capacidad de responder rápida y constructivamente a los desafíos constantes que enfrenta. Para hacer esto, necesitan liderar en función de crear un entorno de trabajo de apoyo a su personal, uno que fomente y sostenga los cambios requeridos y propicie la implementación exitosa de nuevas iniciativas.

Actualmente, se requiere una serie de atributos para ser un buen líder. Este debe tener *ética*, es decir, buen carácter moral, junto con *patetismo* (la capacidad de conmover a las personas emocionalmente). Estos deben complementarse con *logotipos*, la capacidad de dar razones sólidas para una acción o cambio, en otras palabras, la capacidad de mover a las personas intelectualmente.<sup>2</sup> Un buen líder también sabe conectarse bien, es decir, se rodea de personas excelentes. Siempre es tentador rodearse de personas con ideas afines, que estén de acuerdo con su punto de vista. Eso significa un proceso de cambio fluido y sin conflictos desde la concepción hasta la implementación, pero al final este enfoque no rinde los mejores resultados para la institución. El líder debe estar presente en cada paso orientado a la materialización de la misión, explicar por qué se están tomando decisiones y disipar las preocupaciones

---

<sup>2</sup> Los líderes estratégicos combinan una visión a largo plazo con la capacidad de ejecutar planes de acción. La ética guía la toma de decisiones estratégicas, el patetismo inspira a los equipos y la lógica asegura que los planes sean viables.

mientras se transita por la incertidumbre. La organización, con sus partes interesadas (próximas o no), necesita ver una sólida toma de decisiones basada en información de calidad, en disertación profunda y en un pensamiento innovador. Debe haber una comunicación efectiva y regular de los cambios propuestos, incluida la participación cooperativa de los líderes tácticos (trabajo en equipo). Estos últimos cumplen el rol esencial de alentar el cambio cuando está ocurriendo, promocionarlo entre el personal y contener las resistencias.

## **El liderazgo educativo fortalecido con los aprendizajes de la crisis**

---

---

Ante el embate complejo que deja esta crisis por la pandemia, pero también sumado a los retos que enfrentaba ya el sistema educativo en el mundo y en nuestro país, nos hemos sentido llamados a un proceso de aprendizaje inmediato y flexible, haciendo una evaluación de qué funcionó bien con respecto a las capacidades instaladas de las IES, cuáles eran las oportunidades de mejora y qué definitivamente podría quedar de su gestión para funcionar con mayor eficiencia y eficacia. La capacidad de respuesta que tuvieron y siguen teniendo las IES en la prestación con calidad de sus servicios ha llevado a que estas adopten maneras innovadoras, disruptivas, flexibles y resilientes, que en otros tiempos tal vez no habrían sido capaces de asumir.

No cabe duda de que los cambios que se implementaron con diferentes grados de éxito y comprensión para toda la comunidad académica dependieron de un liderazgo capaz de combinar la gestión y la visión. Es decir, la capacidad de los líderes para hacer transitar a la institución por situaciones de resistencia y reactivación, pero también de transformación, en reimaginar y en reformar la tarea tan desafiante que tenemos hoy de educar para un mundo global, virtual, digital, y para un mundo del trabajo que conlleva la economía del conocimiento. Este equilibrio entre gestión y visión dará ocasión para que las IES respalden y empoderen a sus líderes.

Las misiones sustantivas de las IES serán siempre el camino indicado para que el conocimiento producido sea la oportunidad de cambio de las comunidades con las que interactúan. En este sentido, es claro que la realidad vivida en esta pandemia, con todas las acciones o

prácticas de la gestión, nos ha llevado a tener más claro que la manera en que se organicen las IES en términos de estructura deberá permitirles promover una institucionalidad mucho más ágil, flexible y directamente relacionada con la innovación. Finalmente, será una institución más dada a los resultados que a los mismos procesos, independiente de lo importante que estos sean. Los actores de las IES están cada vez más familiarizados con la toma simplificada y gerencial de decisiones, con la comunicación clara y directa, y con las realizaciones oportunas.

Este liderazgo, requerido hoy por hoy en la gestión de las IES, debe ser empático, es decir, que sea capaz de delegar autoridad y responsabilidad a los miembros del equipo, y de entender al otro, en su pensar, en su sentir, en su actuar. Es ese liderazgo que, al mismo tiempo que promueve la autonomía, genera menos barreras en la ejecución de las acciones, y que, en la medida en que se presentan conflictos, es capaz de solucionarlos de modo eficiente. Un liderazgo así definido apostará por una buena gobernanza, que permitirá mejores intervenciones en los equipos de trabajo y en el colectivo institucional, y que hará posible la toma de decisiones más acertadas en pro de la misión encomendada. Finalmente, este aprendizaje nos llama a construir unas IES que ya no pueden volverse atrás con comportamientos “paquidérmicos”, sino, por el contrario, instituciones mucho más ágiles, con capacidad de respuesta a las necesidades de su comunidad académica, especialmente de sus estudiantes, pero también de la sociedad a la que sirven y que esperan de estas soluciones a través de la generación o apropiación del conocimiento. Hacer la tarea con mayor rapidez es a lo que este mundo de incertidumbres nos invita, precisamente porque las oportunidades de creatividad e innovación están en la agenda de estos tiempos, que nos exigen cambios profundos para enfrentarlos. En este contexto, todo lo que tenga una interpretación burocrática a procesos engorrosos tenderá a desaparecer, ya que el mundo demanda una implementación de acciones rápidas para abordar los desafíos del cambio (figura 4.8.).

**Figura 4.8.** Estrategias para construir instituciones académicas ágiles y responsivas

|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar una cultura de innovación y adaptación.</li> <li>• Mentalidad de crecimiento.</li> <li>• Empoderamiento de los equipos.</li> <li>• Tolerancia al fracaso.</li> </ul>        |
| <b>B</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos de retroalimentación constante.</li> <li>• Encuestas y focus groups.</li> <li>• Canales de comunicación abiertos.</li> <li>• Plataformas digitales.</li> </ul> |
| <b>C</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar metodologías ágiles.</li> <li>• Proyectos piloto.</li> <li>• Iteración y mejora continua.</li> <li>• Equipos multidisciplinares.</li> </ul>                                  |
| <b>D</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en tecnología educativa.</li> <li>• Plataformas de aprendizaje en línea .</li> <li>• Herramientas de colaboración.</li> <li>• Análisis de datos.</li> </ul>                 |
| <b>E</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la colaboración interinstitucional.</li> <li>• Redes de colaboración.</li> <li>• Proyectos conjuntos.</li> </ul>  |
| <b>F</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderar a los estudiantes.</li> <li>• Aprendizaje basado en proyectos.</li> <li>• Espacios de co-creación.</li> <li>• Mentoría.</li> </ul>   |
| <b>G</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar competencias del siglo XXI</li> <li>• Pensamiento críticos.</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Colaboración.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> </ul>                |

**Fuente:** elaboración propia.

La realidad de cualquier crisis que enfrenten las IES en el tiempo constituye oportunidades únicas para generar y poner en marcha un liderazgo que movilice cambios rápidos e influyentes, orientados al desarrollo de las funciones sustantivas, pero de manera especial en resultados de los aprendizajes de sus estudiantes.

## **Desafíos complejos y liderazgo**

---

---

Las IES en el mundo y en Colombia están enfrentando una multitud de desafíos, realidad que exige y requiere un liderazgo innovador y eficaz. Los líderes de las IES de nuestra nación estamos navegando por los principales problemas de la transformación, incluida la transición sostenible y digital, las reformas a la educación, la evolución de las expectativas de los estudiantes y del público, y las cambiantes demandas del mercado laboral, sin olvidar las múltiples crisis actuales de pobreza e injusticias sociales.

Reconociendo el papel fundamental del liderazgo universitario, es importante empoderar a los líderes, equipándolos para abordar las complejidades de este panorama nacional en evolución. ¿Cómo podemos fomentar la capacidad de los líderes universitarios para dirigir el cambio de manera efectiva y abordar nuevas prioridades de transformación? Para responder esta pregunta crucial, es conveniente explorar la evolución de los roles y las responsabilidades de los líderes universitarios, identificar las competencias clave necesarias para un liderazgo efectivo y evaluar el apoyo disponible para estos a medida que se enfrentan a los principales desafíos de transformación. Capturar las perspectivas institucionales sobre la transformación y el desarrollo del liderazgo universitario es el principal reto de las IES en nuestra nación.

De acuerdo con el nivel estratégico de los líderes, se debe diseñar un plan de formación que va, desde programas propios de las IES, escuelas de negocios y administración, asociaciones como la Asociación Americana de Universidades (AAU), la Asociación de Universidades Iberoamericanas de Postgrado (AUIP) o la Ascun, hasta mentorías que contribuyen al desarrollo de habilidades de liderazgo y la adquisición de conocimientos prácticos.

Esto implica educación formal, continua, experiencia laboral, desarrollo de competencias y *networking* para la construcción de una red de contactos sólida esencial para el éxito de cualquier líder universitario.

Además, es necesario considerar que hay impulsores cruciales de la transformación institucional, como la legislación nacional, las iniciativas estratégicas y las tendencias nacionales e internacionales de la educación superior y las expectativas de los estudiantes y del sector empresarial, entre otros. Cabe destacar en particular las presiones financieras a las que se enfrentan las IES en este panorama cambiante. Es precisamente en este contexto en el que el liderazgo universitario debe surgir como la fuerza principal que guía las transformaciones a través del conjunto de habilidades necesarias para un liderazgo exitoso. Un enfoque de liderazgo colaborativo y compartido, que involucre a líderes de apoyo académico y profesional, es esencial para gestionar transformaciones sustanciales. Estas competencias abarcan una amplia gama de habilidades y cualidades, incluyendo la visión y el pensamiento estratégico, la comunicación efectiva, el empoderamiento, la creación de redes, el fomento de la confianza y la escucha activa, entre otros. Si bien ningún líder puede encarnar perfectamente todas estas habilidades, el aprendizaje estructurado, incluidas las vías de aprendizaje más formales, como los programas de desarrollo del liderazgo universitario, son esenciales para apoyar y mejorar. No basta solo con formar las habilidades individuales, también es necesario desarrollar el valor del liderazgo colectivo o de equipo, para que sea mucho más efectiva la consecución de los objetivos y la misión de las IES.

En la medida en que las IES integran estratégicamente sus funciones sustantivas, el liderazgo universitario tiene mayor especificidad y la clave para hacerlo más efectivo estará en el estilo que se asuma para desarrollar el servicio educativo. El liderazgo deberá ser un factor clave en la capacidad de adaptación que guíe e impulse y, por ello, algo más efectivo para manejar mejor los cambios extensos y dar forma a respuestas de alto impacto educativo y social.

## **El humanismo político**

---

---

Durante varios meses hemos vivido en nuestro país una intensa actividad política que nos sitúa frente a lo que significa pensar en las apuestas de la construcción del bien común para todos. En este marco, hay que reflexionar y proponer a la comunidad en general cuál es el papel de un ciudadano activo que se compromete con el desarrollo de unos procesos que conducen a la gestión de un contrato social en perspectiva de bienestar y buen vivir. Recuperar la conciencia sobre la responsabilidad y la participación de los ciudadanos en la vida política es una necesidad, basada en el humanismo, que cobra especial importancia en el mundo de hoy. Es necesario insistir en esa dimensión política, logrando incidir de manera concreta, buscando defender derechos, cumplir deberes y promover políticas públicas para aquellos que requieren un capital social en su desarrollo.

Vale la pena comprometernos con una acción que sigue a la crítica, como parte de un pensamiento firme y argumentado. Lo más importante es aterrizar, poner en práctica esa apuesta de sentido que busca siempre defender la dignidad humana y la construcción del bien común. Se trata de que todos los ciudadanos seamos parte de la conciencia crítica, pero también de un movimiento versado, como el cúmulo de sabiduría práctica, la apropiación de una experiencia que se responsabiliza de su presente y futuro. En esta perspectiva, es necesario que todos los colombianos recuperemos la conciencia de que somos una sociedad civil dinámica, que genera un conocimiento pragmático, es decir, un conocimiento que lleva al discernimiento y a la acción de una decisión que redundará en justicia, equidad y paz.

Es necesario que en estos momentos la visión de la ciudadanía nos lleve a recuperar y descubrir la plena conciencia y misión que como parte de la *polis* nos corresponde: transformar el mundo. Desde ahí el “ciudadano político humanista” asume su responsabilidad para involucrarse, con determinación, en todos los asuntos que son del ámbito público, saliendo de esa visión intimista de la vida privada, alejándolo quizá de observar su día a día para transformar el entorno. Ningún ciudadano puede abdicar de la participación en la política. Eso se concreta de diferentes modos, pues de una misma ciudadanía crítica y activa nacen compromisos políticos. El compromiso que supera la ideología de cualquier partido político.

La política es plumiforme, va más allá de los partidos, aunque estos sean la ruta más auténtica para desarrollar unas ideas que llevan a la concreción del contrato social. Esto nos indica que es necesario estar presente en la acción política sin claudicar de aquellos valores de la caridad, como máxima expresión de la política, y del bien común, es decir, de la fraternidad con todos, incluso con los contrarios. Así pues, tenemos hoy una misión importante en la política, todavía más ante una realidad social en la que las democracias están siendo devoradas porque grupos extremistas están ocupando ese lugar que hace que se disminuya el diálogo y el desarrollo de un pensamiento compartido y altruista.

Al respecto, las universidades desde sus recintos pueden proponer una serie de acciones que involucren a la sociedad en general, tales como:

- Crear consejos ciudadanos: Espacios generados desde la proyección social o extensión en las IES, donde los ciudadanos puedan discutir y proponer soluciones a los problemas de la comunidad. La Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO es un buen ejemplo de este ejercicio donde se gestiona la cocreación

con las comunidades en busca de estas soluciones desde el trabajo en aula con los estudiantes, en los procesos de proyección social, pero especialmente desde el Parque Científico de Innovación Social (PCIS).

- Plataformas digitales: Desarrollar plataformas digitales para facilitar la participación ciudadana. Aquí una gran oportunidad abre la ciencia ciudadana, en la que la comunidad civil se interrelaciona con la academia desde la investigación.
- Educación cívica: Incorporar en programas de oferta libre la educación cívica en todos los niveles educativos. Esto es, crear cursos para la comunidad y propagar la formación para la vida.
- Campañas de sensibilización: Generar desde las IES campañas de sensibilización sobre temas de interés común, como la sostenibilidad, la equidad y la democracia en sus entornos de hábitat, barrios, localidades, municipios, etc.
- Fomentar la cultura del diálogo: Promover espacios de diálogo y debate entre diferentes actores sociales con una mirada académica.

Todo esto permeado desde la necesidad de afirmar con radicalidad la caridad, la paciencia, el diálogo, la ternura y la comunión como método político. En ese sentido, el ejercicio de la política tiene el propósito de construir una lógica mayor que la confrontación y buscar el poder no entendido como “el fin no justifica los medios”, sino como esa voluntad que hace posible alcanzar una sociedad donde todos quepamos y nadie se quede fuera. El destino del mundo está en juego por múltiples complejidades y, desde esta interpelación, estamos invitados a descubrir la importancia de la acción política, de la misericordia, del diálogo, de la escucha, de la justicia social y de la convivencia pacífica.

## El nuevo humanismo

---

---

Actualmente, en varios círculos intelectuales de orden secular y religioso se habla del nuevo humanismo. Y no es para menos en un tiempo que se caracteriza por estar marcado por múltiples realidades que nos muestran lamentablemente un mundo diseñado por la exclusión y la injusticia. La presencia de un pequeño grupo de multimillonarios o de “privilegiados” que condenan a millones de personas a la precariedad, a la vulnerabilidad, a la pobreza, al hambre, y así poner a prueba el Estado de derecho, con una gran influencia de las nuevas tecnologías, que no siempre aportan elementos positivos, es la evidencia más fehaciente de lo que está sucediendo en el mundo de los humanos. Este mismo mundo nos reclama manifestaciones, voces que hagan eco y representen faros que iluminen ese entorno de crisis, encontrando de nuevo el sentido de la vida, de la Tierra, de la política, de la economía, de la cultura, y un largo etcétera. Las complejas situaciones que oscurecen la realidad no pueden seguir deshumanizando lo humano.

Podría pensarse que todo esto tiene asiento en 2015 cuando se hicieron tres llamados de atención muy serios a la humanidad:

- Se lanzó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
- Se logró el Acuerdo de París sobre Cambio Climático
- Se publicó la encíclica *Laudato si'*

Desde esta orilla se abrió el debate actual: “¿Cuáles son los presupuestos de este nuevo humanismo?”. Este supera el antropocentrismo propio de la Ilustración moderna. Cada realidad tiene valor propio y como tal está enraizada en su propia constitución. Desde este supuesto existe la posibilidad de construir una propuesta alternativa. Se trata de hacer posible un proyecto distinto al tecnocrático, en el que el hombre

se hace responsable de la creación, no dominador, y comprende que todo está entrelazado con los demás, que todo forma parte de una gran unidad en la diversidad y complejidad de los seres del planeta.

Todo esto lleva a una adecuada (y distinta) visión de conjunto, al cuidado de la naturaleza y, especialmente, de los más necesitados, porque las degradaciones ambiental y social van juntas, como fruto del paradigma moderno. El ecohumanismo es lo que define el nuevo humanismo, de ahí la importancia de los derechos del ser humano y de la naturaleza. Los desafíos de este nuevo humanismo nos llevan a repensar también la vida económica de nuestra sociedad porque no basta con el beneficio por sí mismo que todo lo convierte en mercancía, sino como un apoyo clave para la construcción del bien común y la justicia social para todos. Al poner al ser humano y a la naturaleza en el centro, se tiene una contradicción fundamental con los fines del sistema capitalista, sometiendo la economía al ser humano y a la naturaleza, y no al revés, como lo es en el sistema actual. Desde esta perspectiva, debemos pensar que somos hijos de la misma Tierra, resultado de la evolución en el tiempo y de la coexistencia con nuestro entorno natural; en consecuencia, con un pensamiento colectivo, de personas “comunes”, debemos saber y ser capaces de dialogar, convivir e integrarnos con lo diverso sin ninguna prevención. Esta es la preocupación cierta de un nuevo humanismo que se inquieta por la realidad concreta de las personas y las comunidades que habitan este planeta, buscando una interacción armónica con los otros (pares) y con el medio ambiente, y por las tantas posibilidades de destrucción a las que se enfrenta. En palabras del papa Francisco (2013), “la realidad es más importante que las ideas” (núm. 231-233).

Para impulsar el nuevo humanismo, la sociedad en todos sus niveles tiene que testimoniar con teorías y prácticas la visión del interés del otro no para instrumentalizar sino para servir. Es ahí donde cobra valor la academia, el ejercicio articulado y con sentido social de las funciones sustantivas de la educación superior (docencia, investigación

y extensión/proyección social) en nuestras instituciones, para edificar un nuevo humanismo, basado en la ciencia y la tecnología, rescatando la esencia humana desde una perspectiva integral que equilibre la esfera económica, social y ambiental, lo individual y lo colectivo, la fe y la razón, que reconozca la diversidad como riqueza (más allá del discurso), todo como parte fundamental del trasegar del hombre en su paso por la Tierra, para que la respete y la cuide, como el hogar que es, y con toda la vida y los recursos que tiene.

Esto implica un llamado a una profunda transformación en los sistemas educativos, uno que vaya más allá de la mera transmisión de conocimientos y habilidades técnicas. Se trata de cultivar un nuevo tipo de ciudadano, consciente de su lugar en el mundo y comprometido con la construcción de un futuro más sostenible y equitativo; pero esto ya lo he referido cuando he hablado del cambio de paradigma que afrontamos y que nos lleva a:

- Un nuevo enfoque del conocimiento que busca una visión integral que conecte las diferentes disciplinas y permita comprender la complejidad de los sistemas naturales y sociales.
- Un aprendizaje experiencial y colaborativo en el que se promueve un aprendizaje activo, que los estudiantes sean protagonistas de su propio proceso de aprendizaje y trabajen en colaboración con otros para resolver problemas reales.
- El desarrollo de competencias socioemocionales que fomentan el desarrollo de habilidades como la empatía, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el pensamiento crítico, que son fundamentales para la convivencia y el bienestar.
- Una educación para la sostenibilidad, es decir, que integra la dimensión ambiental en todos los niveles educativos, promoviendo la conciencia ecológica y el desarrollo de soluciones sostenibles.

- Un enfoque humanista en el que se reivindica el valor de las humanidades y las artes que contribuya a formar personas más reflexivas, creativas y compasivas.

Al respecto, David Orr y David Sobel se convierten en importantes referentes. El primero apunta en su libro *Earth in mind* (1992) que no es simplemente la educación, sino una transformación radical de nuestros sistemas educativos, la que puede salvarnos. Para lograr un desarrollo sostenible, necesitamos una educación para el desarrollo sostenible (EDS) que nos permita comprender y actuar sobre los desafíos globales, mientras Sobel propone en el *Aprendizaje basado en el entorno* (2022), un aprendizaje que tiene como objetivo implantar una docencia que involucre a la comunidad y permita desarrollar un sentido social más profundo y conectado con su entorno como responsabilidad de respeto y cuidado.

## **El voluntariado: acción solidaria**

---

---

Hablar de nuevo humanismo también nos lleva a dialogar en torno a la ética y el ejercicio del voluntariado en la sociedad actual y el punto de vista de las IES. Esto me llevó a una reflexión, que parte de la ubicación de la ética del voluntariado desde la Doctrina Social de la Iglesia.

Retomamos así algunos de sus principios, el primero, la solidaridad. Esta se comprende como un sentimiento que va más allá de considerar los males de las personas, y más bien se entiende como una determinación de trabajar por el bien común, es decir, por el bien de todos y cada uno. Este principio plantea la solidaridad como el motor de la acción hacia el otro. Un segundo principio es el bien común, definido como las condiciones de bienestar integral que requieren las personas en cuanto forman parte de una comunidad, y que exigen el compromiso responsable de cada individuo en función del conjunto.

Comprende también una conciencia cívica y comportamientos políticos que encaminen los esfuerzos de todos a una convivencia justa, libre y equitativa. Finalmente, está un tercer principio, la subsidiaridad, referida a un sistema social estructurado desde la base, en el cual se reconocen las potencialidades y la autonomía de las personas, empezando por la familia y los grupos sociales, donde las relaciones entre los miembros conforman una comunidad, la cual debe contar con un profundo respeto por el desarrollo de esas potencialidades y autonomías para la consecución de su propio progreso.

Esta visión encuentra un eco profundo en la Doctrina Social de la Iglesia, especialmente en la encíclica *Laudato si'*, donde el papa Francisco (2015) afirma:

En la modernidad hubo una gran desmesura antropocéntrica que, con otro ropaje, hoy sigue dañando toda referencia común y todo intento por fortalecer los lazos sociales. Por eso ha llegado el momento de volver a prestar atención a la realidad con los límites que ella impone, que a su vez son la posibilidad de un desarrollo humano y social más sano y fecundo. Una presentación inadecuada de la antropología cristiana pudo llegar a respaldar una concepción equivocada sobre la relación del ser humano con el mundo. Se transmitió muchas veces un sueño prometeico de dominio sobre el mundo que provocó la impresión de que el cuidado de la naturaleza es cosa de débiles. En cambio, la forma correcta de interpretar el concepto del ser humano como “señor” del universo consiste en entenderlo como administrador responsable. (núm. 116)

En este marco, el voluntariado debe partir de un análisis sobre la realidad de un mundo desigual y en constante transformación, así como de comprender las causas que explican las situaciones de pobreza y exclusión, y las complejas interrelaciones sociales, económicas, culturales y políticas existentes. Desde esta dimensión, el voluntariado ante todo promueve actitudes de compromiso dirigidas a la transformación de estas realidades a partir de acciones responsables, que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades de los individuos y de las comunidades, como parte de un ejercicio ciudadano. El voluntariado se convierte en una estrategia desde la cual se puede reconstruir una sociedad que tramita sus problemas y crisis de manera diferente, una práctica de acción solidaria, que trasciende lo individual, que comprende y comparte las dificultades del otro, para que de manera colectiva se encuentren soluciones y se superen circunstancias adversas.

El voluntariado, como acción solidaria, puede ser una de las mejores opciones para ejercer una ciudadanía activa. Desde esta perspectiva y en el marco de la responsabilidad social universitaria, se articula como un espacio para que la comunidad académica y, en general, todos nuestros grupos de interés, sea cual fuere su condición social, educativa y generacional, agencien procesos de transformación social a partir de una ciudadanía comprometida, responsable, ética, participativa y solidaria.

El sociólogo Amitai Etzioni (1996) ha defendido la importancia de los valores cívicos y la necesidad de reconstruir el capital social. Ha destacado el papel del voluntariado como un medio para fortalecer los lazos sociales y promover el bien común a través de acciones como:

- Promover el bien común al trabajar en conjunto para abordar problemas sociales, los estudiantes voluntarios contribuyen al bienestar de toda la comunidad. Esto fomenta un sentido de responsabilidad compartida y un compromiso con el bien común.
- Desarrollar habilidades sociales y cívicas entre el estudiantado, tales como la comunicación, la resolución de conflictos, la cooperación y el liderazgo, que son esenciales para la participación ciudadana.
- Fomentar la confianza en trabajar en conjunto hacia un objetivo común, los voluntarios construyen confianza entre sí y en las instituciones. Esta confianza es fundamental para el funcionamiento de una sociedad democrática.

El voluntariado también debe tocar a todas las IES socialmente responsables. Hoy más que nunca es necesario que desde la educación dinamicemos el ejercicio de una ciudadanía que no se queda únicamente en un simple cuestionamiento de las realidades sociales o en un intervencionismo asistencial, sino que, por el contrario, trasciende un ejercicio de construir y hacer sostenible nuevas salidas, opciones, oportunidades, desde la paz y el diálogo. Estamos llamados a formar jóvenes ciudadanos que propongan y gestionen alternativas de transformación social; ciudadanos que se piensen colectivamente, que reconocen su realidad y la de otros, desde la empatía, el respeto, la solidaridad, el bien común y la subsidiaridad. En medio de esta crisis, todos necesitamos de todos.

## **Entre la felicidad y la frustración**

---

---

Hoy se habla mucho de felicidad en distintos escenarios de la vida personal y social. El mundo moderno ha desarrollado de una manera más dinámica este deseo de las personas que a toda costa buscan encontrar el camino hacia la felicidad no importa lo que haya que hacer para alcanzarla. Pero hay razones que evidencian que este deseo no es tan fácil de lograr, dado que finalmente nos damos cuenta de que el universo no fue diseñado en la comodidad de los seres humanos.

Parece que cada vez que evitamos un peligro que nos acecha una amenaza más sofisticada aparece en el horizonte. Tan pronto inventamos una sustancia, sus productos derivados empiezan a contaminar el entorno. A lo largo de la historia, las armas que fueron diseñadas para proporcionarnos seguridad se han vuelto contra nosotros y amenazan con destruir a quienes las construyeron.

La guerra actual en muchas partes del planeta es evidencia de ello, y en países como Estados Unidos a diario vemos cómo los ciudadanos atacan indiscriminadamente a sus conciudadanos, llenos de radicalismo o sin más, aunque no es el único lugar donde ocurren hechos como estos.

Hemos vencido algunas enfermedades, pero están surgiendo otras nuevas, más virulentas, y sí, durante un cierto tiempo, la mortandad se reduce, y luego la superpoblación empieza a amenazarnos. Los cuatro jinetes del Apocalipsis nunca han estado muy lejos. La Tierra puede ser nuestro único hogar y debemos empeñarnos en cuidarlo y protegerlo.

Todo esto nos debe comprometer de un modo común, no solo personal, con caminos que nos lleven a impedir las guerras, a abolir las injusticias sociales, a erradicar el hambre y la enfermedad. Para ello, es importante que los esfuerzos por cambiar las condiciones externas estén cimentados en el gran cambio fundamental del modo de pensar.

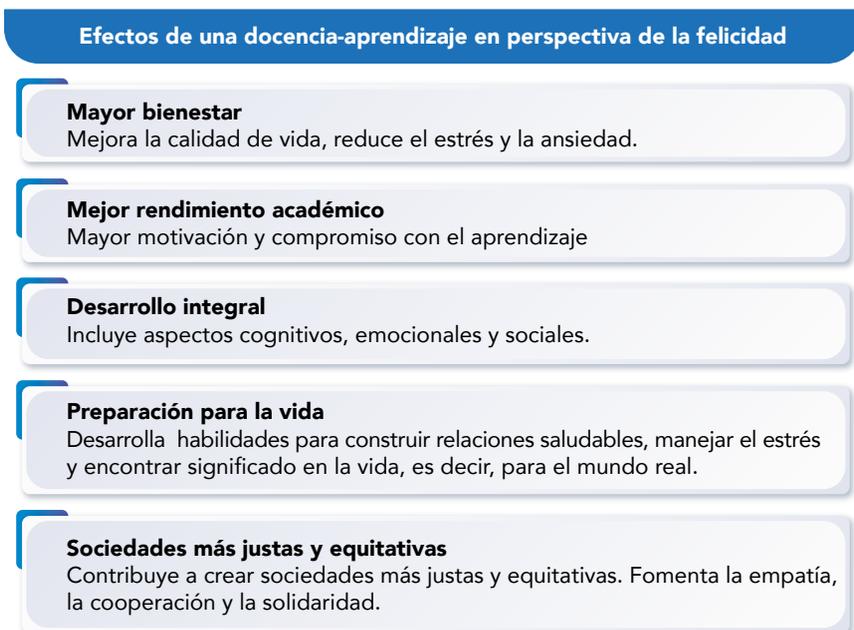
La manera en que nos sentimos, la alegría de vivir, depende en último término y directamente de cómo la mente filtra e interpreta las experiencias cotidianas. Si somos o no felices depende de nuestra armonía interna y no del control que somos capaces de ejercer sobre las grandes fuerzas del universo. Ciertamente, debemos seguir aprendiendo cómo dominar el entorno externo, porque nuestra supervivencia física depende de ello, pero este dominio no va a añadir ni un ápice a que nos sintamos bien como individuos, o a reducir el caos del mundo, tal y como lo experimentamos.

Para hacerlo, debemos aprender a conseguir el dominio también sobre la conciencia. Esta posibilidad es proporcionada en el proceso y camino educativo permanente. Existe la necesidad de orientar procesos de docencia-aprendizaje en perspectiva de la felicidad.

Este es un tema que no es nuevo, sino que se ha olvidado o no se ha priorizado. Freire desde la pedagogía crítica ha enfatizado la importancia de una educación liberadora que empodere a los estudiantes y les permita desarrollar su potencial humano al máximo. La felicidad, desde esta perspectiva, está ligada a la realización personal y a la transformación social. Howard Gardner (1987) propone en la teoría de las inteligencias múltiples que cada persona tiene diferentes habilidades y talentos, y así una educación centrada en la felicidad debe reconocer y desarrollar estas inteligencias individuales, permitiendo a cada estudiante encontrar su propio camino hacia la realización.

Cuando desarrollamos una educación enfocada en ayudar a los estudiantes a cultivar las relaciones sanas, a gestionar las dificultades y complejidades de la vida de un modo seguro, no solo se logra que sean personas más felices, sino también más exitosas. Así como orientamos procesos de aprendizaje en los estudiantes que los acerquen al mundo laboral, también es fundamental formarlos en la resiliencia, es decir, en la capacidad de aprender a gestionar las complejidades de la vida y hacerles frente para no frustrarse, sino, por el contrario, a construir su propio camino de felicidad asumiendo la realidad con plena conciencia (figura 4.9.).

**Figura 4.9.** Efectos en los estudiantes de una docencia-aprendizaje en perspectiva de la felicidad



**Fuente:** elaboración propia.

## Frenar la desinformación

---

---

En los tiempos más complicados vividos, nos hemos visto confrontados permanentemente a la realidad de las formas de comunicación. La preocupación constante por estar informados respecto al desarrollo y las consecuencias de sucesos de interés común, incluido en su momento el coronavirus, llevan a una manifestación inmensa de comunicaciones permeadas por la era digital.

Los estudiosos de la comunicación han llamado a esta realidad la era de la infodemia,<sup>1</sup> es decir, del exceso o abundancia extrema de la información sin control, que, de cierta forma, afecta e incide en la vida de las personas, especialmente en la dimensión psicológica y emocional, generando desequilibrios que complejizan aún más la existencia humana en la contemporaneidad.

Estamos completamente sumergidos en esta era, marcada por la posverdad y las *fake news*, o “noticias falsas”. Todo el mundo se siente con autoridad para comunicar, cualquiera que sea la información, no importan las fuentes y los modos, no importa tampoco el daño potencial o colateral cuando se comparte y transmite información. Estos daños se traducen en emociones de miedo y tristeza en los más vulnerables de la sociedad (niños, jóvenes y ancianos), quienes presentan mayores dificultades para hacer frente a la tensión y la ansiedad que provoca el

---

<sup>1</sup> La era de la infodemia se disparó durante la pandemia de covid-19. En treinta días, se subieron 361 000.000 videos en YouTube en las categorías de “covid-19” y “covid 19”. En marzo de 2020, unos 550 millones de tuits incluyeron los términos “coronavirus”, “corona virus”, “covid19”, “covid-19”, “covid\_19” o “pandemia” (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2020).

tratamiento informativo con estas características. Se vive en una época de bombardeo de la información de toda clase, apoyada en el acomodo, a veces anónimo, de las redes sociales, que reflejan una verdad aparente, que es difícil de determinar o discernir.

Una revisión documental que analiza aspectos relevantes de la difusión de noticias falsas durante la pandemia y su efecto en la salud mental realizada por el psicólogo Juan Pablo Mollo-Torrico (2023) valida que la difusión de noticias falsas influye en tener más problemas de salud mental, entre ellos mayor ansiedad, depresión y estrés.

Lo anterior ya había sido estimado en un estudio realizado por el Laboratorio de Neurociencia Cognitiva Afectiva, Departamento de Farmacología, Instituto Superior de Farmacología, Academia Polaca de Ciencias, de Cracovia, junto con el Departamento de Filosofía y Bioética, Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Medicina de la Universidad Jagellónica, de Cracovia, y el Departamento de Psicología, Universidad de Oslo (2022). En este se concluyó que la desinformación en las redes sociales supone una grave amenaza para la democracia, la estabilidad sociopolítica y la salud mental. La investigación buscaba desarrollar y probar una taxonomía cuádruple que clasificara a las personas en cuatro fenotipos de susceptibilidad a la desinformación. Al hacerlo, pretendía establecer diferencias en los perfiles cognitivos y psicológicos, entre estos fenotipos. Los procesos cognitivos investigados incluyeron la sensibilidad a la retroalimentación, la actualización de creencias y el sesgo de juicio cognitivo. Los rasgos psicológicos de interés incluyeron el modelo de los cinco grandes<sup>2</sup>, el narcisismo grandioso, la ansiedad y el optimismo disposicional. Los cuatro fenotipos identificados, escépticos, concedores, indecisos y consumidores, mostraron que

---

<sup>2</sup>El modelo de los cinco grandes, conocido a veces como «el modelo de personalidad de cinco factores» o «modelo Ocean» hace alusión a la apertura a la experiencia, la conciencia, la extraversión, la amabilidad y la neuroticismo.

creer en la desinformación no implica negar la verdad. Por el contrario, los fenotipos numéricamente más numerosos abarcaron individuos que eran susceptibles (consumidores) o resistentes (escépticos), en términos de juicio de veracidad y compromiso conductual, a cualquier noticia, independiente de su veracidad. Significativamente menos frecuentes fueron los fenotipos caracterizados por un discernimiento excelente y pobre de la veracidad de las noticias (los conocedores y los indecisos, respectivamente). Los fenotipos diferían significativamente en sensibilidad a la retroalimentación positiva y negativa, sesgo de juicio cognitivo, extraversión, escrupulosidad, amabilidad, estabilidad emocional, narcisismo grandioso, ansiedad y optimismo disposicional.

Lo cierto es que esto ha llevado a algunos a creer que todo lo que se transmite por internet es bueno o real, haciendo que no haya un discernimiento de lo que es verdad o mentira, o de verdades o mentiras a medias. Esta situación se acrecenta cuando incide en aspectos importantes de la vida, como la salud, la política, la economía, la intimidad, etc. La información navega en una dicotomía de la apariencia, que hace que las personas no obtengan claridad en lo que leen y observan en las redes tecnológicas de masa. Pareciera que su efecto conduce a una manipulación informativa o mediática, evitando por todos los medios el acceso al conocimiento de datos, argumentos o noticias que los ayuden a aclarar o a entender alguna situación con criterio. La información falsa conduce a decisiones peligrosas, especialmente cuando las personas no cuentan con los conocimientos de noticias fundadas en la ética de la comunicación y los medios adecuados para ello. La desinformación a menudo se ve como información falsa creada con el objetivo de engañar o manipular, mientras la desinformación que se considera información no es objetiva debido a una pésima verificación. En ambos casos, el resultado son noticias falsas (o, en el mejor de los casos, a medias) y caen en total crisis de confianza los actores y medios de comunicación que no informan, con evidencias y fuentes corroboradas.

Las IES pueden ayudar a frenar la desinformación a través de propuestas educativas en el campo de la comunicación, o formar bajo criterios basados en el pensamiento crítico, pero también en sus prácticas comunicativas, desde una perspectiva ética que ayude a contrarrestar todo aquello que pretende generar miedo y confusión. Las personas influyentes, los formadores de opinión, los medios de comunicación y el público en general son responsables junto con las IES de lograr un pare a todo aquello que no construye claridad y verdad para comprometernos todos en la construcción de una sociedad menos tóxica y más llena de esperanza y vida plena. La comunicación y sus actores están llamados a abordar la desinformación y a proporcionar información basada en la evidencia, y así desentrañar la verdad.

Una investigación realizada por la Fundación CIVIX Colombia y UNIMINUTO (2024) buscó identificar cómo mitigar los riesgos de la desinformación, de la polarización, de los discursos de odio y de las violencias en línea, a través de una transformación educativa para el desarrollo de habilidades de ciudadanía digital. La investigación, que contó con una muestra de 6070 participantes entre niños y adolescentes entre los 10 y 18 años, arrojó seis recomendaciones que se interrelacionan entre sí:

- Fortalecer las competencias mediáticas y el pensamiento crítico en diferentes etapas.
- Mejorar la educación sobre seguridad digital, privacidad y ética en los entornos digitales.
- Promover el uso reflexivo y propositivo de la IA.
- Combatir la desinformación.
- Investigar para el desarrollo de políticas públicas más eficientes.
- Promover una ciudadanía digital crítica y participativa.

## **A propósito de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26)**

---

---

En el reto de la desinformación, está la preocupación no solo de los líderes del mundo, sino de los más de 7000 millones de habitantes del planeta Tierra, que nos hace pensar que estamos ante una realidad que desafía la especie humana y el conjunto de la creación, amenazada por la huella ecológica y motivada por “las interrelaciones entre la expansión económica del mundo y el sistema tierra” (Rodríguez Becerra, 2019, p. 37).

Este crecimiento económico desigual ha originado, con alto impacto, el aumento de las concentraciones del dióxido de carbono, gas que da origen al llamado cambio climático que, como ha dicho la Organización de las Naciones Unidas (ONU), “lleva a cavar la propia tumba de todos los habitantes del planeta Tierra”. Los fenómenos climáticos extremos y las actuaciones humanas depredadoras (lluvias abundantes que arrastran grandes poblaciones, sequías que generan hambrunas, pandemias que hacen desaparecer vidas, deforestaciones de grandes territorios como el Amazonas, consumo de los combustibles fósiles, etc.) nos ponen ante una crisis sin igual, tal vez de las más retadoras a las que el ser humano se ha enfrentado, en la búsqueda de un desarrollo sostenible que permita que otras generaciones puedan construir un futuro más próspero y esperanzador.

Actualmente, se afirma que hemos llegado a un momento de inflexión, es decir, a un tiempo en el que debemos tomar las decisiones más acertadas para hacerle frente al fenómeno del cambio climático, o lo que el premio nobel de química Paul J. Crutzen llamó la nueva

época geológica del Antropoceno, como “la ruptura con la excepcional estabilidad climática del Holoceno” (Rodríguez Becerra, 2019, p. 39), causada por la actividad humana. La ruta a seguir dependerá de la voluntad política de los líderes mundiales que firmaron el Acuerdo de París (2015), pero también de la sociedad civil que día a día se hace consciente de su responsabilidad como “creaturas de la creación” y asume la tarea concreta de llevar a cabo los planes, e implementar las políticas, para finalmente llegar a resultados con la esperanza de que un mundo distinto es posible.

Para salir de esta crisis, es necesario que las sociedades aceleren la eliminación del carbón, reduzcan la deforestación, apresuren el cambio a vehículos eléctricos y fomenten la inversión en energías renovables; pero más allá de estas acciones es fundamental que asuman un compromiso con la apuesta ética por el medio ambiente. En este sentido, es necesario que los Gobiernos y la sociedad en general se preocupen por formar o educar en esta perspectiva, y así proteger y restaurar los ecosistemas. En este contexto, las IES tienen una responsabilidad para aportar de modo significativo en el desarrollo del conocimiento que permita orientar especialmente a los estudiantes en un modo de vida que ayude a la identificación de las causas del cambio climático y a la puesta en práctica de un cambio de mentalidad que se traduzca en un comportamiento acorde con el cuidado de la creación. Un cambio que realmente suceda y que no se quede solo en el diagnóstico, porque también es importante encontrar las propuestas de solución que superen las realidades observadas. Por esta razón, es necesario abrirse a las ciencias, a la interdisciplinariedad, para tener una visión completa de las situaciones y los problemas que interpelan a la sociedad actual. Aquí es donde la perspectiva educativa aparece para que con ella podamos implementar una nueva cultura del cuidado de la “casa común”. La educación y las instituciones deberán ser el espacio humanizado que crea cultura, que rescata lo opacado por el brillo posmoderno del éxito.

El proyecto educativo debe ser el lugar (geográfico, pero también existencial) donde se desarrollen los principios que permiten el proceso integral de las personas y el desarrollo sostenible de la sociedad.

Al respecto, se celebró la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Biodiversidad (COP16), cuyo principal foro global es la discusión y negociación sobre el Convenio sobre la Diversidad Biológica. Provenientes de diferentes rincones del mundo llegaron a Cali, del 21 de octubre al 1 de noviembre de 2024, para lograr acuerdos en materia de alineación de estrategias y planes de acción nacionales en materia de diversidad biológica (EPANDB) en procura de finalizar y operacionalizar el mecanismo multilateral sobre participación justa y equitativa de los beneficios derivados del uso de información digital sobre secuencias de recursos genéticos.

En este espacio, las IES desempeñaron un papel fundamental al exponer los resultados de sus investigaciones, compartir sus experiencias en formación profesional, además de sensibilizar a la sociedad y promover soluciones innovadoras para la conservación de la biodiversidad.

## África. Agenda 2063

---

---

Como parte de mi misión he tenido la oportunidad de trabajar en uno de los países del África subsahariana, concretamente en Costa de Marfil, donde tengo la fortuna de participar en la consolidación de un proyecto educativo de nivel superior: la Institución Universitaria Tecnológica Eudista de África (Iutea). Una oportunidad más para profundizar en los desafíos que, desde una visión comparada de la educación superior, puedo tener y, al mismo tiempo, para ensanchar el compromiso de una visión internacional y la relación que se puede dar en el marco de la cooperación sur-sur.

La profesora Takyiwaa Manuh, quien fuera directora de la División de Políticas de Desarrollo Social de la Comisión Económica para África del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC), afirma que la Agenda en su Llamado a la Acción, en el párrafo 72, hace una invitación a acelerar las acciones con miras a erradicar la pobreza en las próximas décadas a través de “una mayor inversión en las capacidades productivas, mejorando el ingreso, creando trabajos y suministrando necesidades básicas de vida, brindando viviendas dignas y asequibles, catalizando una revolución de las capacidades y la educación, y promoviendo activamente la ciencia, la tecnología, la investigación y la innovación, creando conocimientos, capacidades y destrezas” (Manuh, 2024).

Manuh puntualiza que los defensores y los líderes de la educación superior deben asumir papeles de liderazgo para lograr las metas educativas a 2063, asimismo, que deben incluir las innovaciones tecnológicas (IA y la robótica) y fortalecer los sistemas de aprendizaje, las habilidades y el empleo para la juventud africana a corte de 2050.

Los indicadores sociales de Costa de Marfil, en general, lo ubican como una sociedad con niveles muy complejos desde el punto de vista de su desarrollo en todas las dimensiones. El índice de desarrollo humano (IDH), por ejemplo, lo ubica en el puesto 166 de 191 países evaluados y la población que vive bajo el umbral de la pobreza para 2022 (Eustat-Instituto Vasco de Estadística, 27 de marzo de 2024), es decir, menos de US\$1,25 al día, se estima que es del 46,3 % del total de la población (27 479 000), con un coeficiente de Gini de 0,415. En este contexto, el sistema educativo propende a la gratuidad de la educación, pero los distintos informes de la Unesco dan cuenta de una sociedad que tiene grandes retos para atender a sus necesidades educativas.

Las capacidades para ofrecer y desarrollar servicios educativos son muy precarias, y esto hace más complejo aún la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 4 Educación de calidad. Por otra parte, el desequilibrio entre oferta y demanda se suma para que no se puedan cerrar fácilmente las brechas entre la demanda y la capacidad del mismo sistema educativo para responder. Ante esta situación, el impacto en la calidad de la educación es bastante heterogéneo.

Aunque la matrícula en el mundo se ha duplicado con creces (más del 200 %), todavía hay que seguir apostándole a la democratización de la educación superior en este país africano, debido a que aún existen las disparidades: solo el 20 % llega a estar matriculado. El compromiso con la educación superior representa solo un 5 % de los nuevos empleos de esta geografía. Por otra parte, el sistema no está suficientemente diferenciado y diversificado, dado que se centra básicamente en la enseñanza.

La capacidad investigativa y de obtención de fondos tampoco ha crecido y los vacíos en la financiación se traducen cada vez más en sistemas de calidad poco eficaces y eficientes. La desigualdad educativa

se traduce en desigualdad socioeconómica, y la promesa y el potencial de la educación superior en África todavía son limitados y no se han cumplido, con sistemas de educación que no están preparados para avanzar en el logro de retos en cuanto a políticas y oportunidades en sistemas de aprendizajes y nuevos panoramas para el futuro.

¿Cómo garantizar una educación superior de calidad adaptada a los retos que tiene esta región del mundo como inclusión, interculturalidad y equidad social? Una agenda educativa ambiciosa, contundente y pensada a largo plazo, a 30 ó 40 años, a 2053 ó a 2063. Los desafíos van más allá de los ODS a 2030, los esfuerzos deberán ser sostenidos en el tiempo para superar, con esperanza, un contexto complejo y retador.

## **Después del “informe de la verdad”**

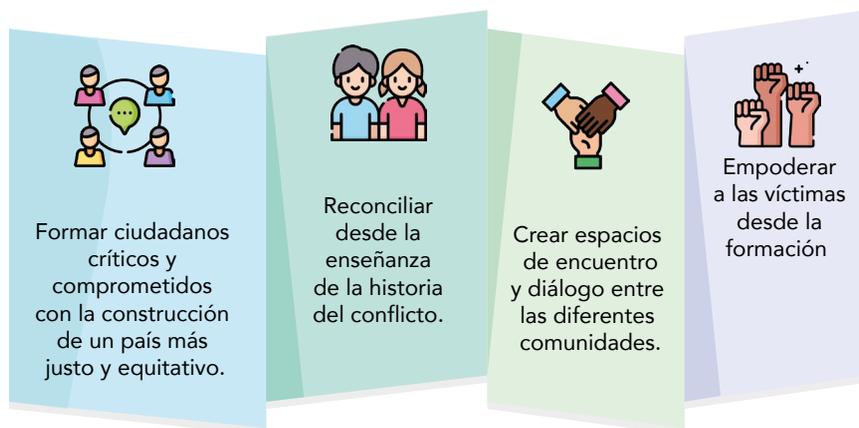
---

---

Colombia ha librado un fuerte debate en diversos escenarios desde el denominado informe final de la Comisión de la Verdad, que da cuenta de una realidad vivida por muchos años, con énfasis en las consecuencias de una guerra fratricida entre personas y grupos que han intentado atesorar poder y beneficios en contra de otros muchos a quienes les ha correspondido vivir los impactos de un conflicto sin sentido, dejando a millones de colombianos en circunstancias de desplazamiento, dolor, hambre, pobreza y, en lo que se refiere a la realidad educativa, sin oportunidades que permitan una sociedad más incluyente y equitativa. La existencia y vida de muchos colombianos y sus familias se vio y sigue siendo afectada por la crisis del conflicto (¿o posconflicto?) de un modo devastador.

Estas consecuencias catastróficas de la guerra exigen de todos los que pensamos y soñamos un país y un mundo distinto una sociedad más fraterna y justa, acciones reales que conlleven a reconstruir en perspectiva de resiliencia todo aquello que sea necesario para que la reparación con verdad, desde todos los ángulos de análisis, se logre y ayudemos a la construcción de un nuevo contrato social. En este contexto, la educación será la clave de configuración de este nuevo pacto que se quiere y se busca. La educación superior asume un rol importante en el proceso de una sociedad que anhela reconstruirse en beneficio de todos, esta ofrece una oportunidad de formación que contribuye en las regiones más afectadas de nuestra geografía a recuperarse y a proyectarse en el desarrollo de un bienestar total (figura 4.10.).

**Figura 4.10.** La educación como herramienta de reconstrucción



**Fuente:** elaboración propia.

Los acontecimientos de la guerra en Colombia han llevado a que su efecto sea contrario a lo que se espera de un sistema educativo auténtico que propende a aprendizajes de calidad en los estudiantes, y las competencias y habilidades acordes con las necesidades del entorno y, por ende, del país, para alcanzar mayores niveles de bienestar económico y social, con criterios de justicia, equidad e inclusión. De ahí la imperiosa necesidad de un programa de gobierno, a través de su política pública, pero también de los demás actores del sistema educativo, incluidos los privados, de asumir el compromiso con respecto a las consecuencias y los impactos que ha dejado y sigue dejando el conflicto. Se trata de hacerles frente a las necesidades y oportunidades de aprendizaje que permitan un avance en la apuesta de desarrollo de la nación, consciente de que será el conocimiento un elemento fundamental, un pilar esencial hacia un verdadero bienestar que implique a todos y que permita una competitividad real. Es en medio de este desafío donde las IES están

llamadas a adaptarse a las nuevas realidades y oportunidades repensando su rol y lugar en la sociedad colombiana, con nuevas ideas que permitan satisfacer las necesidades y los intereses de los estudiantes, pero que también ayuden a la construcción y consolidación de una paz total y duradera.

Este tendrá que ser sin duda el propósito de la universidad y de la educación en su conjunto, como parte significativa de la reconstrucción del tejido social. La educación es la clave para que el potencial de las personas sobresalga y alcancemos esos conocimientos y habilidades requeridos para el desarrollo y progreso del país, así como edifiquemos desde hoy un futuro más próspero y en paz para todos. La educación es el camino para que la sociedad pueda integrarse en sus diversas ideas y pensamientos, en armonía social, y así ayudar al logro de la paz, la reconciliación, la confianza y la prevención de futuros conflictos. La educación superior debe ineludiblemente desempeñar un papel en la reconstrucción y recuperación de Colombia, precisamente por las oportunidades que esta trae consigo en perspectiva de empleabilidad y emprendimiento, a través de una mano de obra bien calificada, y en la generación de conocimientos y tecnologías pertinentes que ayuden al desarrollo de los territorios. La reconstrucción de la nación es un llamado imperioso para el sistema educativo en todos sus niveles, pero particularmente para la educación superior, que debe contribuir a una sociedad del conocimiento que favorezca el desarrollo económico y sostenible vital.

Amartya Sen y Martha Nussbaum han enfatizado sobre el papel de la educación en el desarrollo humano y en la construcción de sociedades más justas y equitativas. Y, sin duda, en el contexto colombiano, la educación superior se ha visto como una herramienta clave para superar las desigualdades y promover la movilidad social, y son muchas las universidades que han aportado en este sentido con investigaciones y trabajos de intervención con las comunidades.

## **La ciencia que aporta al desarrollo**

---

---

Preguntar por el papel de la universidad en la historia ha sido siempre una cuestión desafiante. Hoy lo sigue siendo, mucho más en el contexto actual del mundo con todas las variables de todo tipo que lo configuran. En este sentido, es claro que las IES tienen una responsabilidad mayor en la medida en que están aportando o deberían entregar a la sociedad las fuentes intelectuales que la sustentan. No podrá construirse una sociedad en la actualidad que no se fundamente en perspectivas de conocimientos que sean los fundamentos de su conformación y desarrollo.

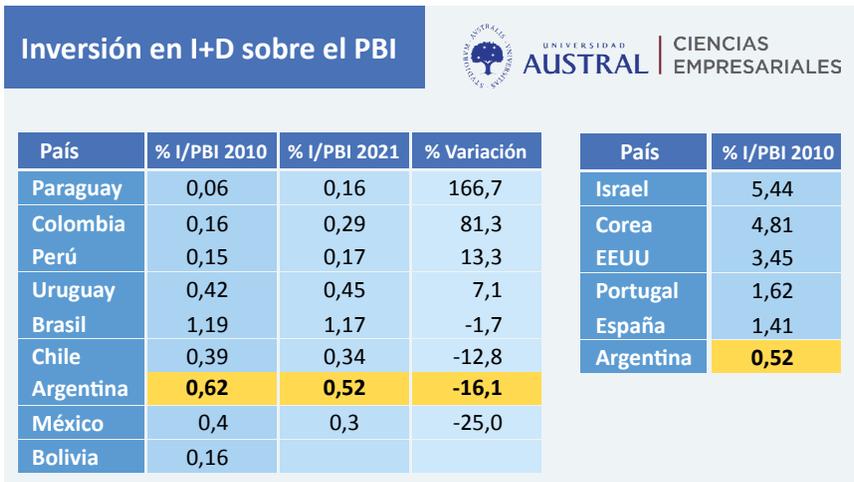
En un contexto de sociedad que cambia, las IES son garantía donde la tradición humanista sigue siendo expresión de su autonomía intelectual, ética y política como condición que garantiza la responsabilidad, que, en la actualidad, requiere ser faro y guía para las mismas sociedades. La educación es un derecho humano, un bien común y debe estar al alcance de todos. Para realizar o alcanzar el verdadero potencial humano en todas partes, las IES están invitadas a interactuar con las necesidades de las comunidades y, desde ahí, desarrollar iniciativas estratégicas y mecanismos que concreten su responsabilidad por aportar al mundo un bienestar más humano y más social.

Sin duda, siendo un lugar donde se genera y gestiona el conocimiento, resulta prioridad de las IES hacer que la ciencia que se produce, con espíritu humanista, genere un mundo menos desigual. Los desafíos de los impactos de la pandemia y de las complejidades sociales del momento nos llevan a concretar una ciencia más colaborativa y abierta, es decir, una ciencia que hace posible el impacto de la transformación “de condiciones menos humanas a condiciones más humanas”. Nos

alegra descubrir, a través de la misionalidad de muchas IES, que estas vienen reconociendo la urgencia o necesidad de cumplir con los ODS, y así lo expresa el *Unesco science report: The race against time for smarter development* (2021), que pide un aumento sustancial de la inversión en ciencia frente a las crecientes crisis a nivel mundial para alcanzar un desarrollo más inteligente.

América Latina está aún en deuda en inversión en investigación, según un informe que realizó la Universidad Austral de Buenos Aires con datos de 2021. Allí se ve que Brasil cuadruplica en inversión en investigación y desarrollo (I+D) a México y Chile triplica a Colombia (figura 4.11.).

**Figura 4.11.** Comparaciones de inversión en investigación en América Latina



**Fuente:** Universidad Austral (2021).

El reto está en que las IES alineen sus políticas a la Agenda 2030 para alcanzar el tan anhelado y necesario desarrollo sostenible, así como comprometan sus prácticas de gestión y las relaciones con los actores con los que dialogan (internos y externos) en la construcción de valores

que aporten al mundo una sociedad más incluyente y equitativa. En este sentido, la producción de conocimiento de las IES es completamente relevante en la actualidad para alcanzar el tan anhelado progreso y bienestar humano y social. La ciencia abierta de la que hoy se habla tanto es la clave para lograr este propósito misional de la gran mayoría de las IES del país y del mundo. Una generación de conocimiento que se desarrolla en marcos de transparencia, de inclusión y de eficacia que la sociedad actual requiere y reclama insistentemente. Todos los actores, factores y mecanismos académicos deben estar al servicio de este objetivo superior de un conocimiento que se apropia socialmente frente a las diversas necesidades del contexto.

Y aunque queda trabajo por desarrollar en este marco de actuación de las IES, es necesario continuar con el diseño y la implementación de estrategias y mecanismos que permitan que la generación, gestión y apropiación del conocimiento aporte su mayor potencial, igualitario y abierto, a un presente y futuro que contraiga las desigualdades de la sociedad, cierre brechas y propicie una realidad más justa, equitativa y en paz.

## Referencias

- Álvarez, J. P. (2023, 5 de septiembre). Esto invierten en ciencia los países de Latinoamérica: Brasil cuadruplica a México. Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/2023/09/05/esto-invierten-en-ciencia-los-paises-de-latinoamerica-brasil-cuadruplica-a-mexico/>
- Asociación Colombiana de Universidades. (2017). *El profesor universitario*. <https://ascun.org.co/documentos/el-profesor-universitario/>
- Cadena López, A. y Ramos Luna, L. L. (2023). Pandemia y educación superior en América Latina. *Revista de la Educación Superior*, 52(205), 1-20. <https://doi.org/10.36857/resu.2023.205.2367>
- Camou, A. (2023). Talcott Parsons: del estructural-funcionalismo al modelo AGIL. En: A. Camou (Coord.). *Cuestiones de teoría social contemporánea*. pp. 332-387. *Memoria Académica*. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.5844/pm.5844.pdf>
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*. Grijalbo.
- Drucker, P. F. (201). *El ejecutivo eficaz*. Penguin Random House.
- Etzioni, A. (1996). The responsive community: A communitarian perspective. *American Sociological Review*, 61(1), 1-11. <https://doi.org/10.2307/2096403>
- Francisco. (2013). *Exhortación Apostólica Evangelii gaudium*. [https://www.vatican.va/content/francesco/es/apost\\_exhortations/documents/papa-francesco\\_esortazione-ap\\_20131124\\_evangelii-gaudium.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html)

El hoy y el mañana de una educación superior innovadora en la acción

Francisco. (2015). *Laudato si'*. [https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html)

Fundación CIVIX Colombia y Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2024). *Jóvenes en línea. Ciudadanía digital en niños, niñas y jóvenes de la generación Z en Colombia*. <https://repository.uniminuto.edu/items/e9d4cc1e-8d9d-4c29-8c43-d39a6fc346e7>

Fundación SM (2023) *El profesorado en España 2023*. <https://www.grupo-sm.com/es/nota-de-prensa/el-profesorado-en-espana/>

Gardner, H. (1987). *La teoría de las inteligencias múltiples*. Fondo de Cultura Económica.

Goleman, D. (2022) *La inteligencia emocional*. Ediciones B.

Instituto Vasco de Estadística. (2023). *Índice de desarrollo humano por indicadores según países*. [https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/ti\\_indice-de-desarrollo-humano-por-indicadores-segun-paises-2019/tbl0013566\\_c.html](https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/ti_indice-de-desarrollo-humano-por-indicadores-segun-paises-2019/tbl0013566_c.html)

Kerr, C. (1991). *The great transformation in higher education, 1960-1980*. Suny Press.

Kotter, J. P. (1995). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Manuh, T. (2024). *Proyecto Futuro de la Educación Superior Unesco-IESALC*. <https://www.iesalc.unesco.org/eng/wp-content/uploads/2021/03/Manuh-ES.pdf>

Ministerio de Educación Nacional /2024, 28 de junio) Ministra de Educación Nacional anunció inversión de 16.000 millones de pesos para el desarrollo de los Centros de Interés en Ciencia Tecnología

e Innovación en el país. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/421246:Ministra-de-Educacion-Nacional-anuncio-inversion-de-16-000-millones-de-pesos-para-el-desarrollo-de-los-Centros-de-Interes-en-Ciencia-Tecnologia-e-Innovacion-en-el-pais>

Mollo-Torrico, J. P. (2023). Noticias falsas y su efecto en la salud mental. *Revista Punto Cero*, 28(46), 25-34. <https://doi.org/10.35319/puntocero.202346197>

Organisation for Economic Cooperation and Development. (2020). Boosting the prestige and standing of the profession. En *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. <https://doi.org/10.1787/f085f332-en>.

Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Entender la infodemia y la desinformación en la lucha contra la covid-19*. [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52053/Factsheet-Infodemic\\_spa.pdf](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52053/Factsheet-Infodemic_spa.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2024) *Resultados PISA 2022 (Volumen IV)* [https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-iv\\_5a849c2a-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-iv_5a849c2a-en.html)

Orr, D. (1994). *Earth in mind: On education, environment, and the human prospect*. Island Press.

Piksa, M., Noworyta, K., Piasecki, J., Gwiazdzinski, P., Gundersen, A. B., Kunst, J. y Rygula, R. (2022). Cognitive processes and personality traits underlying four phenotypes of susceptibility to (mis) information. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 912397. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.912397>

Rodríguez Becerra, M. (2019). *Nuestro planeta, nuestro futuro*. Debate.

Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2012) *La práctica del liderazgo adaptativo*. Ediciones Paidós

Sobel, D. (2022). *Aprendizaje basado en el entorno: Cómo conectar las aulas con la comunidad*. Fundación Arquia.

Unesco. (2021). *Unesco science report: The race against time for smarter development*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377433>

## **CAPÍTULO 5.**

### Proyectos educativos experienciales

**E**ntender la pertinencia en la educación no es hacer currículos que respondan a los mercados laborales actuales, ahora se requieren proyectos educativos experienciales que permitan a los estudiantes no solo adquirir conocimientos, sino que también permitan validar sus conocimientos y vivencias (experiencia propia, innata o empírica), de tal forma que su paso por la educación superior esté mediada por el reconocimiento de su ser para conducirlo a un proceso en el que el estudiante logra una conexión entre su sentir y su entorno.

De esto trata precisamente este capítulo en el que articulo tanto las demandas sociales dadas desde el compromiso de una agenda mundial que debe responder a unos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los valores que urgen promoverse y fortalecerse entre los estudiantes tanto en el sentido social como en la ética y el aprovechamiento adecuado de la globalidad digital.

Es aprender sirviendo y haciendo que permite lograr esa sensibilidad social integral que se requiere para que las instituciones de educación superior (IES) realmente cumplan con la responsabilidad de entregarle al mundo profesionales con la capacidad no solo de reconocer los problemas, sino que tengan el apasionamiento necesario para que su curiosidad y persistencia los lleve a hacer transformaciones en su entorno.

En este sentido, las IES también tienen una responsabilidad de velar por la calidad de sus programas no solo para dar cumplimiento a las condiciones establecidas por el Gobierno para acreditarse, sino para conseguir integrar sus currículos en un alto nivel de coherencia con lo mencionado, de ahí que los procesos de autoevaluación no solo deben ser rigurosos sino también ambiciosos.

## **De lo banal a lo esencial**

---

---

Retomando el tema de la desinformación, es prudente referirme a lo que han sido las menciones de los medios de comunicación sobre las presentaciones del presidente de Colombia en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), pues tanto en 2023 como en 2024, en cambio de analizar la esencia de su discurso, se concentraron en aspectos un tanto banales que hacían referencia a los asistentes en el recinto.

Valdría la pena que los medios de comunicación, con toda su convergencia, pusieran más atención a lo esencial y no a lo superficial. Hago sobresalir, por tanto, en mi compromiso de “opinador”, que una de las acciones más significativas de las cumbres de los dos últimos años fue la dedicada a los ODS. En 2023, se aprobó una declaración política que incluye compromisos que afectan a la educación superior y a la investigación para el mundo entero, a fin de marcar el comienzo de una nueva fase de progreso acelerado hacia el logro de estos objetivos y de manera particular el ODS 4 Educación de calidad que aparece bastante desviado en su impacto real.

El compromiso político de los diversos Estados miembros de la ONU versó sobre una mayor inversión en educación para hacer de esta algo cada vez más equitativo e inclusivo con calidad y oportunidades para todos a lo largo de la vida.

En atención a que la ciencia es clave para que la sociedad crezca en mayor productividad y competitividad, también estos países se comprometieron a promover el acceso a la ciencia abierta y la tecnología asequible para lograr un desarrollo mayor en innovación que acelere el progreso en el logro de los ODS.

Asimismo, en 2024, al cierre de la Asamblea, como prioridad establecieron varias acciones, dos de ellas enfocadas en acabar con la pobreza, reforzar la confianza y la cohesión, y para ello, como medida prioritaria, se hizo énfasis en la necesidad de generar estrategias e inversión, especialmente en la educación, tanto desde el punto de vista del acceso como de la calidad.

Otras dos acciones pusieron su foco en la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) en beneficio de las personas y el planeta, bajo principios de equidad y solidaridad, uso responsable, ciencia abierta, cooperación científica y tecnológica, movilidad y circulación de talentos, aprendizaje permanente inclusivo y de calidad, entre otros aspectos, como ética de la inteligencia artificial (IA), que también impacta directamente políticas públicas en beneficio de la educación.

Porque debe ser así. En atención a este propósito de la comunidad internacional, es conveniente que los Estados, en sus contextos, promuevan las políticas y los marcos de acción para incorporar un enfoque de desarrollo sostenible en todos los niveles de la educación. Por ejemplo, en Colombia, la ley estatutaria debería proponer objetivos alineados a esta ruta educativa, pero lamentablemente no lo establece; no lo hizo en 2023, esperemos se haga prontamente.

Educación en Colombia para el desarrollo social sostenible con calidad atendiendo a las necesidades del país, es promover el cambio y el desarrollo humano y sostenible en todos los niveles geográficos como compromiso ineludible. Ningún modelo educativo *postmedia* puede soslayarse este propósito; por el contrario, deben existir acciones de fomento para que estudiantes e IES comprometidas con la sostenibilidad se sientan apoyadas y desafiadas para que sus conocimientos impacten de mejor manera las necesidades que requieren ser transformadas.

En este sentido, lo importante es pasar del pensamiento a la acción. Por ello, es necesario que las IES, junto con sus docentes e investigadores, también sus estudiantes, tengan la capacidad de utilizar la CTI para enfrentar las crisis de manera transformadora contribuyendo al bien común. No se puede seguir desaprovechando el potencial del conocimiento, con sus datos más expeditos, en pro de los ODS. La ciencia y la tecnología han sido fundamentales para desarrollar a la humanidad, pero también para llevar al mundo al nivel actual de insostenibilidad.

Por tanto, estas tienen más que nunca el desafío de hacer una introspección y renacer para cambiar el curso actual de las acciones humanas en el planeta Tierra hacia un camino sostenible. La ciencia debe ser holística, visionaria y audaz.

La CTI son productos de la sociedad y, por tanto, deben ser conscientes de la ética y los principios de justicia. Deben aspirar a ser inclusivas y generar y mantener la confianza en las políticas y en la sociedad en general.

## **Aprender a aprender es el futuro**

---

---

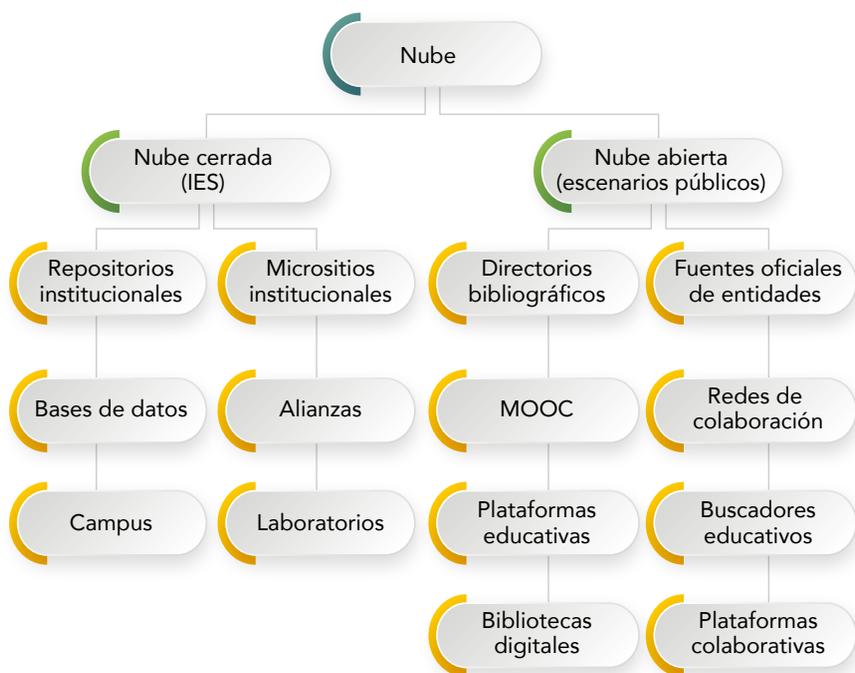
Uno de los mecanismos más eficaces para apoyar la cobertura y la calidad de la educación superior en el mundo actual es tener acceso a los datos y dispositivos que la dinámica de la era digital nos ha traído, sin desconocer las brechas de equidad y justicia social de las naciones, convirtiéndose estas en grandes desafíos para los Gobiernos y el sector de la educación superior a través de sus IES. Los avances de la tecnología digital hacen posible estar más cerca del conocimiento para su gestión y apropiación.

De ahí que, en la Cumbre del Futuro de 2024, la ONU proyectó la importancia de aprovechar los datos “para anticipar riesgos, aprovechar oportunidades, actuar con prontitud y gestionar la incertidumbre” (Naciones Unidas, Asamblea General, A/RES/79/1 de 2024), transformar la gobernanza global y revitalizar el sistema multilateral a fin de afrontar los retos y sacarles partido a las oportunidades no solo presentes, sino también anticiparse a las futuras.

Hoy somos conscientes de que las fuentes del conocimiento están en los almacenamientos que conocemos con el nombre coloquial de “en la nube” donde encontramos las fuentes de información necesarias para desarrollar un proyecto educativo pertinente y de calidad. Ante esta invaluable fuente nos surge la pregunta ¿por dónde comenzar? No queremos ver perdidos a nuestros estudiantes en su proceso de aprendizaje en un laberinto de datos que quizá los lleve a una “embadurnada” de ideas que no tienen ningún valor agregado para su formación y, mucho menos, para su impacto social. Es en este contexto en el que adquiere relevancia la acción mediadora de los profesores, precisamente

porque se convierten en guías activos en medio de los diversos caminos de información para que los estudiantes apropien conocimientos pertinentes en función de su éxito académico y profesional. Es decir, lo que los estudiantes requieren es una orientación adecuada ante los contenidos que ya existen (figura 5.1.).

**Figura 5.1.** Tipos de contenido disponible en la nube



**Fuente:** elaboración propia.

En el contexto actual de una apuesta por un modelo de educación híbrida, es importante que las IES desarrollen unidades académicas mucho más personalizadas donde la flexibilidad e innovación sean la clave de un sistema abierto de conocimiento que permita concretar una propuesta curricular para ser gestionada por los mismos estudiantes

junto con todos los aspectos necesarios para el logro de sus aprendizajes. Se trata, entonces, de concretar transformaciones que van más allá de capacidades o soluciones tecnológicas simples, que logren un enfoque en el cual el compromiso de los estudiantes sea efectivo en pro de su aprendizaje autónomo mediante la autogestión. Quiere decir que los estudiantes encuentran en su plataforma la oportunidad de gestionar todos los elementos para alcanzar su aprendizaje, tales como contenidos, evaluaciones, metodologías, lecturas, videos, entre otros recursos. Esto exige necesariamente acciones estratégicas por parte de las IES para enrutarse desde los primeros semestres a los estudiantes en esta dinámica autónoma de aprendizaje.

En este sentido, el lingüista estadounidense Roger Schank sostiene que “los alumnos pongan su foco de atención en lo que quieren, y aprendan aquello que realmente les interesa. El papel del maestro debe ser única y exclusivamente el de consejero, es decir, tiene que guiar y acompañar durante el proceso de aprendizaje, pero solo cuando realmente sus alumnos lo necesiten” (Vincens Vives, 2021, párrafo 2).

En voz del autor, esta posición, sin duda, desarrolla la autonomía que se requiere entre los niños y jóvenes a través del método *aprender haciendo*, y agrega que la educación en línea ofrece una serie de oportunidades que, de ser bien aprovechadas, dan buen fruto, dado que en la virtualidad no solo se globaliza el aprendizaje, sino que también hay la opción de intercambiar y dialogar con expertos de otros contextos (redes de colaboración, investigación, aprendizaje colaborativo internacional en línea [COIL, por sus siglas en inglés]), lo cual abre un abanico de posibilidades para tener nuevas experiencias de aprendizaje.

Por otra parte, el mundo del trabajo también les exige a las IES altos niveles de pertinencia en la formación que imparten, lo que las hace tomar decisiones sobre la implementación de modelos pedagógicos y

didácticos que permitan a los estudiantes desarrollar las competencias y habilidades que faciliten su inserción a los escenarios laborales donde el saber hacer es crucial, o impulse el emprendimiento para fortalecer el tejido económico y social del entorno. Y aunque es muy importante generar capacidades asociadas a la creatividad y la innovación, resulta necesario en estos tiempos pasar al hacer, es decir, a la acción, al actuar, en consecuencia con el saber. En este sentido, el desafío para las IES está en construir un proyecto educativo en el que el talento humano capacitado autónomamente sea una respuesta para las diversas necesidades de los contextos. En este nuevo paradigma educativo, lo más relevante es formar para un aprendizaje aplicado que exige a los estudiantes aprender a aprender.

## **Aprender haciendo, aprender sirviendo**

---

---

La sociedad del conocimiento es un paradigma moderno que pretende ser una respuesta alternativa al problema del ser humano en su quehacer actual, mucho más en un mundo que en medio de la pandemia de covid-19 ha valorado con mayor fuerza el quehacer de la ciencia. Aunque el conocimiento ha avanzado mucho, vemos aún cómo este muestra la imposibilidad para solucionar los problemas más complejos, álgidos y endémicos de la sociedad actual. La propuesta formativa de las IES tiene el gran reto de formar más allá de esa misión objetiva de generar conocimiento no solo en cada estudiante que se adentra en el mundo académico, sino también en las redes de conocimiento de los diversos campos de este. Según todo este análisis reflexivo, se apuesta por una propuesta de formación basada en pilares que se deberán llevar adelante en el ámbito de la educación actual y en procura de plasmar no solo competencias y habilidades, sino mucho más los principios, las actitudes y los valores en el desarrollo del ser humano. Me atrevería a decir que es necesario un modelo o paradigma educativo que confluya en un conocimiento apropiado socialmente.

El mundo en la era del conocimiento nos exige una gran apuesta por la ciencia, pero quiero insistir en una dimensión de formación por los valores como el respeto, la empatía, la igualdad y la solidaridad. Estos valores y principios deberán ser la fuerza epistemológica de las IES de hoy y de mañana en la perspectiva de la misión que les corresponde a través de sus funciones sustantivas. En otras palabras, una educación con alma que prepare a los estudiantes no solo para la subsistencia sino para la vida apoyándolos para que sean mejores ciudadanos, más conscientes de sus responsabilidades cívicas y medioambientales.

Los alumnos deben ser tolerantes, independiente de la clase social, el idioma, la etnia y otras diferencias que a menudo describen o definen a las personas y que también son divisivos. Se necesitan pensadores críticos para contrarrestar los prejuicios y las noticias falsas.

La educación con el alma es recurrente en el estudio de la pedagogía desde filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles, que pasan, de la mayéutica del pensamiento crítico y el autoconocimiento, a la necesidad de formar ciudadanos justos y virtuosos hasta desarrollar facultades como la ética, la moral y la voluntad.

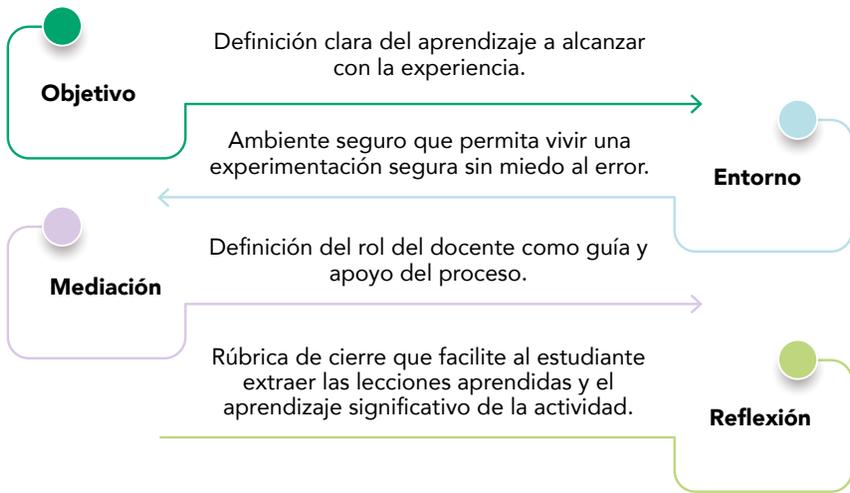
En los tiempos modernos, este asunto sigue siendo materia de estudio y desde diferentes visiones se entiende que la educación desde la niñez tiene unos compromisos con el ser, como lo han expuesto en sus métodos María Montessori, Johann Heinrich Pestalozzi o Paulo Freire, y en tiempos más recientes Daniel Goleman y Howard Gardner.

Sin embargo, el término *educación con el alma*, en la actualidad, en la que hay que cuidar también la salud mental de nuestros estudiantes, también es importante considerar las propuestas metodológicas de Rudolf Steiner, fundador de la pedagogía Waldorf, quien propone el desarrollo del cuerpo, el alma y el espíritu del ser desde la niñez; y Jiddu Krishnamurti, quien le da un atributo a la educación como vehículo para alcanzar la libertad y la transformación personal.

En este tipo de educación superior basada en valores, no hay distinción entre lo que ocurre dentro y fuera del aula. La educación que engloba este tipo de valores va más allá de los límites de las aulas y de las salas virtuales, está en constante evolución en cuanto a su contenido y capacita al individuo para ser mejor. La creación de escenarios de aprendizaje experiencial para nuestros estudiantes que les permita incidir y participar en la transformación de manera directa de comunidades y territorios de una Colombia desconocida por muchos y que requiere todo nuestro apoyo, servicio e ideas innovadoras para la solución de sus problemas y del fortalecimiento del tejido social. Estos nuevos ambientes de aprendizaje se insertan plenamente en las transformaciones de los proyectos educativos institucionales (PEI) “Experiencias transformadoras e innovación al servicio del aprendizaje” que aterrizan concretamente en las rutas de formación de los estudiantes aprender

haciendo, viviendo, sintiendo y sirviendo. Son coherentes con la naturaleza de las instituciones con un sentido social. Apoya a los alumnos para que lleven adelante un sólido sistema de valores que equilibre los valores internos y externos, permitiéndoles a su vez cambiar su entorno y trabajar por una humanidad común (figura 5.2.).

**Figura 5.2.** Claves para implementar el aprendizaje experiencial



**Fuente:** elaboración propia.

La educación superior impulsada por los valores no es solo para los estudiantes, sino que se integrará en todas las funciones de las IES porque “hay espacio para un sistema de educación superior que se construye sobre el valor del amor por el planeta, por la humanidad y otras entidades y debe trabajar para producir felicidad y bienestar” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2021b, p. 43). Las IES deben ser espacios que apoyen y creen sociedades civiles y democráticas. Los avances tecnológicos en la educación superior deben estar sujetos a los mismos valores y utilizarse al servicio de los fines humanos y del bien común mundial.

## Aprendizaje personalizado y experiencial

---

---

La tecnología, en general, y la analítica de los datos, en particular, están causando una fuerte disrupción en todos los sectores. Los estudios del tema a nivel mundial vaticinan que entre un 30 % y un 40 % de los principales jugadores de todas las industrias podrían perder su lugar ante un ataque o movida digital en los próximos cinco años. Aquellas que, por el contrario, se han mantenido vivas, y han experimentado una curva ascendente en la prestación de sus servicios, han sabido sortear los cambios y encontrar la solución adecuada a aquellos dolores o expectativas que los usuarios o clientes han padecido o que de alguna manera han indicado o creado.

Son los clientes los que en buena medida determinan el futuro de la industria en medio del cambio de era. Al respecto, la Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CCOO) de España, en 2017 realizó un estudio en el que alertó cómo la transformación digital cambiaría la economía, los mercados de trabajo y la mano de obra, resaltando la importancia de enfocarse en las cuatro palancas de automatización, acceso digital al cliente, conectividad e información digital. Hoy, siete años después, se mantienen vigentes las palancas que la sociedad debe considerar (tabla 5.1.).

**Tabla 5.1.** Palancas para la digitalización

| Facilitadores  | Inhibidores   | Diferenciadores   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Banda ancha</li><li>• Cloud</li><li>• Internet de las cosas</li><li>• Big data</li><li>• Robots</li><li>• Drones</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Resistencia al cambio</li><li>• Cultura</li><li>• Seguridad digital</li><li>• Talento y capacitación</li><li>• Soluciones históricas</li><li>• Agilidad</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos</li><li>• Puntos de contacto</li><li>• Eficiencia</li><li>• Tecnología</li><li>• Innovación</li><li>• Organización</li></ul> |

| Facilitadores  | Inhibidores  | Diferenciadores   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresoras 3D</li> <li>• Inteligencia artificial (IA), computación cognitiva, servicios de ubicación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canibalización</li> <li>• Regulación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> </ul> |

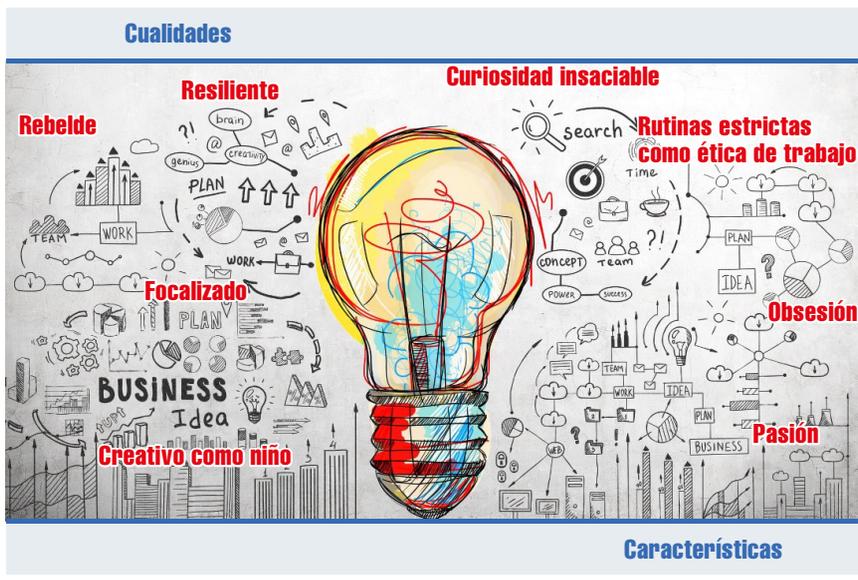
**Fuente:** elaboración propia.

La educación no será igual a lo que fue hasta hace un año. El *learning experience desing* (LxD) será fundamental para el desarrollo de las IES ahora y en el futuro inmediato. Porque la era digital llegó para quedarse en todos los sectores de la economía, ya sea global o local, y la educación no es la excepción a esta nueva realidad. Las grandes disrupciones tienen ganadores y perdedores en cada industria, y en el sector educativo veremos también el mismo efecto. En este contexto, no se nos hará extraño ver cómo otros asumen liderazgos mediante el despliegue de una oferta innovadora que se presenta como solución a algunos de los problemas que la educación tradicional no logra resolver.

Uno de los grandes desafíos y, a su vez, una excepcional oportunidad para la educación superior es el aprendizaje personalizado y activo. Este se caracteriza por el uso de estudios de casos y la resolución de problemas reales, de la vida cotidiana, siempre articulados por las mejores prácticas de acompañamiento y por el aprovechamiento de soluciones digitales que permiten monitorear las necesidades de los estudiantes en su proceso formativo. Esta personalización del aprendizaje viene acompañada de elementos activos y experienciales, es entonces más que simplemente “aprender haciendo”. Se trata de una conceptualización y sistematización de la teoría pedagógica que da forma a las apuestas metodológicas del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se refiere a aprovechar los talentos y las capacidades de los estudiantes, así como potencializar otros que les permita activar sus competencias y habilidades personales como individuos fuera de serie. Es descubrir el genio que habita en cada estudiante, como diría Craig Wright (2022) (figura 5.3.).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La figura es una interpretación de las características que define el profesor y musicólogo estadounidense Craig Wright en su libro *Los hábitos secretos de los genios*.

**Figura 5.3.** Claves para activar la educación personalizada



**Fuente:** adaptado de Wright (2022).

El compromiso de los estudiantes con las realidades y necesidades de su cotidianidad, de las comunidades y del entorno es clave para que el proceso de generación y gestión del conocimiento sea lo más pertinente posible. Las competencias y habilidades desarrolladas en el proceso formativo estarán al servicio de las complejidades de la vida, encontrando una ruta de solución a los problemas que se presentan. Las prácticas sociales y profesionales que los estudiantes realizan como parte de su ruta curricular son habilitantes no solo para desarrollar conocimientos propios de su área disciplinar u ocupación, sino también para incorporar competencias asociadas a la resolución efectiva de problemas o de concreción de ideas que se materializan, por ejemplo, en emprendimientos, contribuyendo a fortalecer el tejido empresarial y social, y aportando al desarrollo económico de sus regiones. En síntesis, todo esto hace parte de la apuesta por una formación integral que pasa por el “crisol” de un escenario que asegura y consolida el carácter de un profesional capaz de servirles a los demás.

Si queremos desarrollar un modelo educativo que se la juegue por la pertinencia de las habilidades y competencias de los estudiantes y graduados, es necesario que articulemos el aprendizaje y la experiencia con el apoyo incondicional del sector empresarial, así como de las comunidades u organizaciones, convirtiéndolos en laboratorios o aulas abiertas, en espacios que generen las condiciones propicias para estar a la altura de las exigencias y de los retos que el contexto nos impone y demanda (figura 5.4.).

**Figura 5.4.** Casos de éxito alianza universidad-empresa

|   |  |
|---|--|
| <p>Universidades con alianzas exitosas con el sector productivo</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto Tecnológico de Massachusetts (programa equipos innovadores)</li> <li>• Universidad de Stanford (programa Stanford d.school)</li> <li>• Universidad de Berkeley (programa de emprendimiento)</li> <li>• Universidad de Harvard (programa de formación ejecutiva y de consultoría)</li> <li>• Universidad de los Andes (programa de emprendimiento e incubadora de empresas)</li> </ul> |
| <p>Empresas que vinculan estudiantes universitarios</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Google (pasantías y colaboración en investigación)</li> <li>• IBM (Watson for On-Campus e investigación)</li> <li>• Microsoft (Imagine Cup y Microsoft Research)</li> <li>• Siemens (Siemens MindSphere)</li> <li>• Sector farmacéutico y biotecnológico (investigación conjunta)</li> </ul>  |
| <p>Empresas latinoamericanas que vinculan estudiantes</p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Libre (programa pasantías)</li> <li>• Grupo Natura (programa jóvenes talentos)</li> <li>• Santander Universidades (programa pasantías)</li> <li>• Coca-Cola FEMSA (jóvenes talentos)</li> <li>• Bimbo (programa pasantías)</li> </ul>   |

**Fuente:** elaboración propia.

Garantizar enfoques y metodologías pedagógicas personalizadas, activas y experienciales, a través de las diversas modalidades (presencial, distancia, virtual, dual o sus combinaciones) del ejercicio educativo es parte del desafío presente y futuro que tienen las IES para trascender en el tiempo, debiendo cumplir, por supuesto, con las expectativas y necesidades de sus estudiantes actuales y potenciales.

## Aprendizaje-servicio: una propuesta de esperanza

---

En el marco de una nueva manera de comprender la apuesta educativa en sus distintos niveles de formación, nos hemos dado cuenta de la importancia que tiene para el logro del aprendizaje de los estudiantes que estos desarrollen experiencias formativas en diversos entornos. El ambiente de aprendizaje viene a ser ese escenario significativo que, desde la pedagogía y la didáctica aplicada, permite una interiorización integral de las potencialidades de los discentes. Es importante que los estudiantes aprendan con sentido y conscientes de que estos aprendizajes tienen un impacto social en pro de la construcción de nuevas maneras de convivencia y de hacer posible el tan anhelado desarrollo humano y sostenible, lo cual implica desarrollar una serie de actividades que desde el aula permitan el reconocimiento y compromiso de ese impacto social (figura 5.5.).

**Figura 5.5.** Actividades con impacto social



**Fuente:** elaboración propia.

En el contexto de un mundo híbrido, pero también desde la perspectiva de la flexibilidad curricular y de un proceso educativo centrado en el estudiante, es necesario que existan diferentes escenarios en los que se puedan internalizar las competencias y las habilidades siempre con el propósito de que estas cobren mayor relevancia cuando se ponen al servicio de los demás. Apostamos por un perfil de estudiante y de egresado hacia ese rumbo.

Algunos estudiosos de los cambios en el contexto actual hablan de una nueva visión de las instituciones educativas, particularmente de las IES. El cambio es real y pareciera que la tempestad nos envolviera. No son tiempos fáciles. No acabamos de salir de la pandemia de covid-19 cuando ya estamos viviendo incertidumbres económicas atizadas por la guerra en Ucrania. Por esta razón, debemos vencer esa inercia de dar media vuelta en la cama y esperar a que pase la tempestad repitiendo aquella frase que se atribuye a Mafalda: “Paren el mundo que me bajo”. En este contexto, nuestras IES tienen la obligación ética de ser escenarios para la construcción de la esperanza.

Desarrollar la esperanza en la vida de tantos estudiantes debe alimentar la sensibilidad integral (mente y corazón, también las manos) para dejarse interpelar y conmoverse por tantas situaciones de muerte y miseria, y que no pueden evadir, escapar o mirar de modo trivial. Nuestros estudiantes, futuros egresados de Colombia y del mundo, están invitados a dirigir sus miradas en todo lo que concierne al ser humano y en esa posibilidad de construir la fraternidad como algo permanente.

Desarrollar los aprendizajes que demandan vivir este principio de la esperanza se afianza en esa capacidad que tienen las IES de situar al estudiante frente a la persona y al mundo como realidades inacabadas, que están allí para ser construidas. Pero también se fortalece esta esperanza en la medida en que el reconocimiento permite que brote del corazón y de la mente de los estudiantes esa capacidad de ser educables.

Lo que, sin embargo, es bastante llamativo es que este asunto de la sensibilidad integral no es nuevo. Desde los tiempos de Jean-Jacques Rousseau y Johann Heinrich Pestalozzi, se ha hablado de la necesidad de una educación que conecte al estudiante con la naturaleza y la sociedad, y con la necesidad de comprender la necesidad de los demás; sin embargo, han pasado siglos cargados de teoría y seguimos buscando premisas que nos lleven a articular la educación con los contextos reales y con esa necesidad de hacer *match* con el entorno para lograr desarrollar una inteligencia social y la capacidad de comprender y relacionarse con los demás, como lo plantea Howard Gardner (2022).<sup>1</sup>

Para que todo esto suceda en la vida de nuestros estudiantes, es necesario incorporar este enfoque educativo de aprender sirviendo y haciendo. No se trata solo de una técnica pedagógica, sino de unos principios éticos educativos. Un enfoque que no es nuevo, pero que hoy cobra tanta importancia en la apuesta de la educación superior que no solo está llamada a ser el camino de respuesta a las preguntas que angustian a los estudiantes y a toda la sociedad en general, sino también a presentar una vía para salir de esos sufrimientos que lo invaden todo.

Solo en el aprender haciendo y en el aprender sirviendo podrán los estudiantes, y también los profesores que los acompañan en el proceso, encontrar de modo creativo e innovador la respuesta más adecuada. Se trata de ir haciendo nuestros los aprendizajes que acrecientan la esperanza para construir otras lógicas más fraternas y solidarias por el bienestar de todos. Es importante conectar la vida de los estudiantes con las necesidades reales de la sociedad para que sintiéndose exhortados encuentren la respuesta apropiada hacia la transformación.

---

<sup>1</sup> Gardner (2022) incluye la inteligencia social como parte de dos de las ocho que identifica como inteligencias múltiples: la inteligencia interpersonal y la intrapersonal. Vale anotar que Daniel Goleman, basándose en estas inteligencias de Gardner, estableció que la inteligencia social se dividía en dos grandes áreas: conciencia social como la capacidad de entender emociones y necesidades del otro, y la aptitud social como la capacidad de interpretar los sentimientos propios y del otro para lograr interacciones más efectivas.

## **Autorregulación de la calidad educativa**

---

---

Desde la institucionalidad se han ido desarrollando modelos y procesos que aseguren la calidad académica en las IES en pro del avance de Colombia y acorde con las tendencias globales. En ese sentido, me refiero al marco de referencia como aquel materializado en el Acuerdo 2 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), las disposiciones contenidas en el Decreto 1330 de 2019 y los demás elementos de fomento que día a día el Ministerio de Educación Nacional (MinEducación) propone, para que el país pueda seguir su curso hacia un sistema más alineado con el mundo de hoy frente a las dinámicas de aprendizaje de los estudiantes.

Según el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), en Colombia existen 298 IES y de estas solo 77 están acreditadas en alta calidad, es decir, una de cada cuatro IES, equivalente al 25 % del total (MinEducación, 2023). Asimismo, se tiene que para 2020 el país registraba 1 048 000 estudiantes matriculados en programas o IES acreditadas en alta calidad, y para principios de abril de 2022, el país contaba con 1910 programas que gozan de este reconocimiento por parte del MinEducación. Por ello, aún nos queda camino por recorrer para lograr este reconocimiento de una forma más amplia, donde la autoevaluación y la autorregulación institucional y de programas resultan clave y evidencia fundamental del compromiso con la calidad de las IES.

La dinámica que las IES han asumido frente a la autoevaluación y la autorregulación les permite gestionar su apuesta por la calidad como un proceso natural que asegura diariamente el buen desempeño de sus programas académicos y de todas las capacidades institucionales,

bajo unos criterios propios relacionados con su misión y naturaleza. Se trata, entonces, de velar por todo aquello que sume al desempeño de los estudiantes y su satisfacción por el logro de los aprendizajes, y así prepararlos para un mundo cada vez más competitivo y exigente. Los procesos de calidad deben estar orientados a la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoras de los programas académicos frente a los objetivos de aprendizaje esperados, y en ello la autoevaluación y autorregulación permite concretar los planes de acción hacia el mejoramiento continuo, en todos los aspectos que convergen, y que son necesarios, en el acto educativo.

Lo más importante en el marco de estos procesos de calidad institucional y de programas es que las IES den cuenta, desde su misión y resultados, que el servicio educativo es de calidad. Es decir, que se demuestre el cumplimiento de un conjunto de estándares que serán evaluados por una autoridad externa que garantiza la independencia y la integridad del proceso, y así incidir en la consolidación de la cultura de calidad de la IES, en particular, y del sistema de educación superior, en general, con perspectiva nacional, así como contemplando parámetros internacionalmente avalados.

Sin embargo, en mi criterio, la garantía de la calidad académica es mucho más que el cumplimiento de un conjunto prescrito de estándares externos. Se trata de un ambiente o cultura que debe instalarse en las IES para que exista una mejora constante y dinámica como imperativos, y que lleve a la IES a una reflexión autocrítica y sistemática de su apuesta por la calidad. Los planes de acción, resultado de esa reflexión (autoevaluación), se deben integrar a los planes operativos anuales de las IES.

Al respecto, Hugo Pardo Kuklinski (2023) sostiene que las IES públicas siguen

los parámetros de regulación, control y funcionariado de la administración estatal, y basan su diseño en la docencia, investigación y extensión social. Algunas instituciones privadas, en cambio, basan su gobernanza en las teorías de la gestión corporativa y la universidad emprendedora (Clark, 2004), y están pendientes de su crecimiento y rentabilidad en el mercado de actuación. (p. 27)

En este sentido, tenemos el compromiso de destacar “en eficiencia, calidad de la atención, mejor ratio profesor-estudiante, infraestructuras para su comunidad, y una oferta académica que atiende mejor las necesidades del mercado de trabajo y promueve una mejor empleabilidad” (Pardo Kuklinski, 2023, p. 27).

## **Autorregulación y autoevaluación**

---

---

En su propósito por alcanzar altos estándares en la prestación del servicio, las IES, a través de sus sistemas internos de aseguramiento de la calidad, buscan garantizar la calidad y el mejoramiento continuo en el desarrollo de todas sus funciones y actividades. Por ello, la autorregulación y la autoevaluación se convierten en pilares de gestión para que se generen reflexiones críticas sobre su quehacer y se tomen acciones de mejora.

Respondiendo a los principios y políticas de las IES, los procesos de mejoramiento están enmarcados en el PEI, el cual hace una apuesta por la calidad y la excelencia como factores esenciales para el desarrollo de las actividades en la IES. De igual forma, la cultura de autoevaluación en las IES parte de sus sistemas internos de aseguramiento de la calidad, entendiendo estos como el conjunto de orientaciones estratégicas y operacionales y los mecanismos integrales, participativos, sistemáticos y permanentes que las IES realizan para hacerle seguimiento al cumplimiento de la misión, sus objetivos y los servicios académicos que se ofertan, y así orientar la toma de decisiones hacia el mejoramiento continuo y la consolidación de la cultura de la calidad, con miras a la satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés.

Los resultados de los ciclos de autoevaluación nutren los procesos de autorregulación que comprenden el uso de los resultados de la autoevaluación para el logro de la mejora permanente a través de planes de consolidación y mejoramiento en todas las escalas, niveles y dimensiones, con dedicación de recursos suficientes y adaptados a las realidades de calidad y presupuestales de las IES.

Sin embargo, las IES deberían tener sus propios modelos de autorregulación cualitativa acorde con su modelo de gestión, como lo proponen autores como Max Weber, Clifford Geertz o Anthony Giddens (figura 5.6.).

**Figura 5.6.** Autoevaluación según el modelo de IES



**Fuente:** elaboración propia.

La cultura de la calidad es un proceso continuo, sistemático y riguroso consolidado en las IES que se soporta en la clara convicción de que la autorregulación y la autoevaluación permanente son el único camino que permite la materialización de la misión y la prestación de un servicio de educación superior de calidad. Esta cultura de calidad permea todos los niveles organizacionales, siendo crucial que la estructuración y puesta en marcha del sistema interno de aseguramiento de la calidad cuente con la mirada y aprobación de la capa estratégica de la IES.

Todo lo anterior también implica la participación activa de la comunidad educativa en un sentido amplio y pasa por la gobernabilidad del sistema, que, además, responde por la aprobación de los presupuestos, que incluyen los planes de mejora derivados de las autoevaluaciones; del equipo núcleo de las IES, que es el responsable de la aprobación de los planes de mejora y de generar las condiciones para su funcionamiento, y de los equipos técnicos de autoevaluación y acreditación que ponen en operación ese sistema.

Cabe destacar que los modelos de autoevaluación y acreditación promueven la participación activa de la comunidad educativa: estudiantes, egresados, profesores, directivos, administrativos, sector externo y empleadores, quienes, en un esfuerzo conjunto y organizado, contribuyen con sus apreciaciones y experiencias a emprender acciones en la búsqueda del mejoramiento de las IES. De esta manera, los modelos centran su razón de ser en los siguientes objetivos: a) realizar una autoevaluación que permita identificar el correcto cumplimiento de los macroprocesos de la IES en términos académicos, físicos y financieros, y b) identificar las acciones de mejora prioritarias en coherencia con las oportunidades y con el mantenimiento de las fortalezas de las IES en todas sus dimensiones.

## **Co-crear con visión glocal**

---

---

La realidad educativa y todos sus actores se ven desafiados por las diversas circunstancias a las que se enfrenta la primera. En este sentido, la agenda prevista en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) podría ser uno de los temas más álgidos de la educación en la actualidad. La crisis ecológica, que también es social, es un desafío de mayor tamaño para los líderes de los Estados, para las políticas de las naciones, para las agencias internacionales y, particularmente, para las IES en todos los niveles. Existe motivo suficiente para que desarrollemos iniciativas de orden estratégico, pero también operativas, en búsqueda de soluciones concretas y eficaces, es decir, transformadoras. El cambio es real e incesante y requiere gestión dinámica y velocidad.

Algunas universidades en el mundo han generado programas encaminados a responder a la Conferencia de las Partes (COP) por ejemplo, y desde allí se articulan diferentes actores. Es el caso de la Universidad de Oxford con su programa de descarbonización o la Universidad de Stanford con su centro de innovación climática.

Por otra parte, los conflictos geopolíticos que hoy vivimos y evidenciamos en diferentes contextos, por las razones o ideas que sean, ponen en una posición poco ventajosa la dimensión educativa debido a que estos conflictos impactan el buen desempeño de las IES acordes con su misionalidad y sus funciones sustantivas, complejizando la apuesta por la calidad académica. Financieramente, estas complejidades impactan la contracción de la matrícula, y ello se refleja en riesgos latentes para la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos educativos de las IES, incluso tendiendo a que algunas desaparezcan, con un trasegar valioso para la sociedad.

En Colombia, por ejemplo, la Contraloría General solicitó al MinEducación una intervención urgente ante la creciente desfinanciación que afecta a las universidades públicas del país y subrayó su preocupación por el sistema pensional de estas.

El contralor general de la república, Carlos Hernán Rodríguez Becerra, manifestó:

Eso está generando riesgo de estabilidad de algunas universidades públicas. La actualización de los estudios actuariales de sus pensionados debe estar al orden del día, de manera que se pueda contar con los recursos suficientes. Recordó al respecto que una parte es financiada por parte de la Universidad, otra por la Gobernación y una más por el Estado.

[...].

Las universidades públicas, y en general todas, vienen creciendo desde los años 90 con los mismos recursos, en lo que se ha denominado la universalización de la educación superior. Es necesario resolver estos problemas estructurales de financiación. Esto se ha solventado con déficit de deuda y disminución de las condiciones de calidad. A las universidades le tienen que ver su manejo presupuestal, pero también le tienen que ver la calidad de educación que están impartiendo. (“Universidades públicas reciben apoyo de la Contraloría General para que el Estado les dé más recursos” (2024, párrafos 2 y 5)

En el panorama de América Latina, en 2020, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sugirió un fondo o un programa para ayudar en la demanda y oferta tanto de IES privadas como públicas:

Establecer un fondo de apoyo durante la crisis para instituciones educativas privadas, tanto preuniversitaria como de educación terciaria, con requisitos de cumplimiento de rendición de cuentas y calidad, para minimizar la disrupción en la prestación del servicio educativo privado.

Establecer o fortalecer los fondos de crédito estudiantil, que incluya subsidios para estudiantes que asisten a entidades de educación media superior y terciaria que se someten a procesos de rendición de cuentas, para cubrir el pago de pensiones o de manutención. (Álvarez Marinelli et al., 2020, p. 26)

En medio de estos retos, la apuesta educativa está llamada a fomentar competencias de orden intercultural que permita a los estudiantes hacer el ejercicio dinámico de la interconexión con el mundo global y local, y viceversa, al mismo tiempo que asumir en la práctica una actitud de comprensión del mundo para que este sea una realidad menos polarizada y dividida. Para alcanzar este objetivo, las IES están invitadas para que sus proyectos de formación se enfoquen a generar competencias o potencialidades no solo de comprensión o entendimiento de las culturas propias y diversas, sino también de reconocimiento de estas.

El PEI finalmente tiene un propósito particular en su intencionalidad formativa. Lo más importante es que este permita a los actores, docentes y estudiantes, construir un camino de conversación o de diálogo entre personas diferentes, pero también es clave que esta conversación suceda en cada persona para que la mente se abra y la visión intercultural se revele. La educación es un proceso consciente de apertura a los demás y a la comprensión y aceptación de lo plural, del diferente. Algunos definen esta visión como el enfoque de mayor impacto del rol educativo porque hace posible la inclusión, e inmediatamente la equidad y la justicia social. Por tanto, la responsabilidad de la educación superior es facilitar esas conversaciones externas e internas, que profundizan y que requieren recoger tantas opiniones diversas como sea posible, no solo buscar una conclusión que se adapte a las propias ideas, sino más bien participar en una conversación global con múltiples voces para desarrollar una comprensión integral; solo así se resuelven los grandes problemas que aquejan a este mundo complejo.

Para darle respuesta a esta necesidad de globalización, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) no solo creó el Sello Kalos Virtual Iberoamérica, junto con la Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (RIACES), sino que, una vez se afrontó la pandemia, reestructuró su programa Universidad Iberoamérica 2030, que busca acercar los diferentes sistemas de educación superior iberoamericanos, y realizó el *Informe Universidad Iberoamérica 2030: Una propuesta para la movilidad académica (2021)*, a través del cual propuso crear una plataforma que albergue toda la información de asignaturas de diferentes programas, incluida la modalidad de la titulación, semestre en la que se oferta, intensidad horaria, contenidos programáticos, formas de evaluación, entre otros, para que la universidad de origen del alumno tenga argumentos para decidir la movilidad del estudiante de forma previa.

En palabras de Ana Capilla, directora de Educación Superior y Ciencia, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), se trata

de una propuesta sencilla, flexible, práctica y realista, avalada por expertos, que busca reducir la separación de los sistemas universitarios de la región e incrementar la confianza: poner en diálogo a todos los actores que participan en los intercambios académicos para favorecer la cooperación en sus trámites y así la movilidad académica. Muy reputados expertos de la región han contribuido al desarrollo de esta propuesta innovadora pero también gestores de movilidad de nuestras IES, con el propósito de que la herramienta les sea realmente útil. (Castiello-Gutiérrez et al., 2022, p. 73)

Los esfuerzos educativos deberán crear un espacio seguro para que los estudiantes reflexionen sobre los eventos mundiales a través de las lentes culturales y el pensamiento crítico. ¿Cómo pueden ellos sentarse en la misma mesa e intercambiar experiencias y conocimientos, trabajar juntos e interactuar entre sí? ¿Cómo puede la educación desarrollar nuevos diálogos y construir puentes más allá de las divisiones?

## **El currículo en la educación**

---

---

Muchas preguntas han surgido a lo largo de los últimos meses en torno a la educación y su propuesta concreta para formar a la actual generación y a las venideras. En medio de la incertidumbre y las tendencias de estos tiempos, que de alguna manera han impactado la dimensión educativa de los pueblos, es necesario encontrar la respuesta más coherente y eficaz para que alcancemos el propósito central de un proyecto de educación orientado al desarrollo humano social integral y sostenible.

La misión más importante de las IES y de sus mediadores en la persona de sus maestros es atraer a los estudiantes a una experiencia significativa de lo que es el conocimiento y sus implicaciones, incluso desde una responsabilidad ética, para el desarrollo y bienestar de la humanidad. El quehacer de la ciencia y tecnología con la ética jamás podrán excluirse. El proceso educativo debe tender siempre al propósito de comprender cada vez más las realidades complejas del devenir de la historia del hombre y de su entorno, con sus múltiples necesidades. Se trata, entonces, de lograr saberes o de profundizar en ellos, y en el para qué de estos, es decir, una búsqueda de generación de nuevo conocimiento, que a su vez tenga aplicabilidad o que se apropie socialmente.

El conocimiento generado en las IES es parte de lo que en su proceso de aprendizaje los estudiantes van interiorizando a través de los métodos intelectuales, las técnicas precisas, los procesos pedagógicos y didácticos, pero también ese acervo de actitudes de una comunidad académica comprometida con valores y principios que permite complementar el desarrollo de la propia vida de los educandos, para integrarse como miembros activos a las comunidades con quienes interactúan. Solo así

la generación, gestión y apropiación de conocimiento presenta un saber que integra a la vida, pero también ese cúmulo de valores y principios para asimilar y ponerlos en práctica en la realidad de los contextos.

Por lo anterior, es necesario que las IES asuman la tarea y responsabilidad de un desarrollo curricular más coherente y consistente con el desafío de lograr una formación que valore las competencias y habilidades del saber y del saber hacer, pero también de aquellas que permiten que el estudiante y futuro graduado aprenda a convivir con los demás y a comprometerse en la construcción de una sociedad más humana, fraterna y en paz. La revisión del proyecto curricular de los programas académicos, considerando las distintas áreas de conocimiento, resulta ser un imperativo presente y futuro de las IES para alcanzar un aprendizaje mucho más virtuoso en perspectiva de compromiso social con la realidad que vivimos o viviremos. En este sentido, me uno a lo que el afamado profesor de Harvard, Michael Sandel, ha expresado en su libro *La tiranía del mérito* (2020): “La educación siempre será una apuesta que intrínsecamente tiene un propósito para construir el bien común y no para destruirlo. La educación superior no se puede instrumentalizar”. Se trata de que las ciencias pasen de sus contenidos, de solo los datos, a los significados más profundos, encaminándose en la búsqueda apasionada del bien para todos.

Por su parte, Gutiérrez Salazar (2020) afirma:

Se debe replantear entonces nuestra interpretación sobre lo que entendemos por Currículo y educación, pues como maestros tenemos la potestad de cuestionar y criticar constructivamente estas estructuras del conocimiento, la sociedad y la cultura [...]. De esta forma debe instaurarse la reflexión constante a nivel pedagógico y didáctico, y la investigación en la labor educativa como un paradigma que oriente y articule el sistema educativo, pues se adecua como estructura sistemática sensible a cambios y condiciones socioculturales presentes en el contexto escolar y la sociedad que transforma. (p. 185)

Esto implica reestructurar las prácticas pedagógicas y educativas que permitan, como sostiene Gutiérrez Salazar (2020), “construir una cosmovisión del mundo, de la ciencia y de nuestro ser, y así, siendo conscientes de nuestro quehacer como maestros, convertir esta en una pregunta que oriente estas reflexiones sobre ¿hacer qué?” (p. 186).

Finalmente, si todo lo ya expuesto no se traduce curricularmente, quedará relegado a iniciativas paralelas, voluntarias, esporádicas, fragmentadas y sin mayor incidencia en la formación para la vida, en una formación que vele y asegure el desarrollo humano social integral y sostenible, y de ahí la importancia para la educación de un currículo transformado.

## **El valor de las competencias globales**

---

---

Gracias a la experiencia de participar en un proceso de apreciación de las condiciones iniciales para la acreditación institucional de alta calidad de una IES en Colombia, en medio de un ambiente dialógico con los académicos que hacían el acompañamiento del proceso, pudimos mirar con detenimiento los diversos factores, características e indicadores, pero me llamó particularmente la atención aquel referido a la internacionalización, entendido esta como la ruta que permite insertar a los estudiantes y profesores, mediante cursos y programas, en perspectivas y dinámicas interculturales y globales para un mundo en rápida evolución.

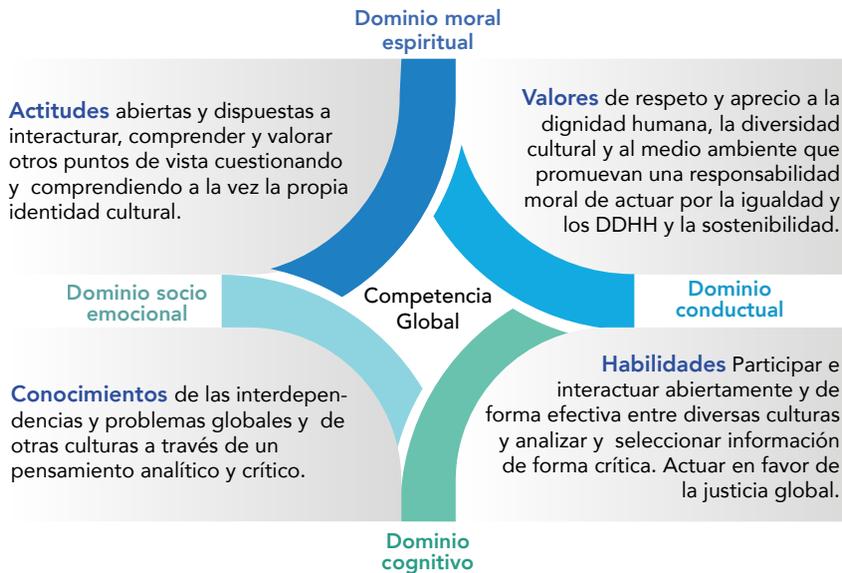
En este contexto, cobra importancia la propuesta educativa curricular de las IES para formar a sus futuros graduados en lo que se ha llamado las competencias globales,<sup>1</sup> colocando en el aprendizaje la comprensión sobre los países del mundo, otros entornos culturales y sus economías, Gobiernos, historias e idiomas, y así mejorar su entendimiento integral al graduarse. Las competencias globales se presentan como indispensables para vivir en armonía en un mundo multicultural, tanto en los ambientes de aprendizaje como en las comunidades y territorios, o a nivel global, buscando el bienestar, la comprensión, el entendimiento, la tolerancia, la colaboración y el respeto mutuo (figura 5.7.). La mejora de la empatía hacia los demás ayudará a encontrar soluciones comunes propiciando una disminución de la violencia y haciendo posible la paz y la convivencia. Para educar en estas competencias, los profesores deberán ser ejemplos a seguir en relación

---

<sup>1</sup> Una competencia global está directamente relacionada con globalización y no se puede comprender como una competencia general.

con los valores, reconociéndose la necesidad de presentar y desarrollar competencias globales en las diferentes asignaturas. Los profesores deberán considerar, además de las competencias cognitivas propias de sus materias, las no cognitivas, así como las transversales y globales (figura 5.7.).

**Figura 5.7.** Dimensiones de la competencia global



**Fuente:** Sanz Leal et al. (2022).

La educación superior debe responder a la globalización dando a los graduados una formación que les propicie habilidades para comprender el mundo y, por qué no, para que puedan trabajar e insertarse en otros contextos culturales como profesionales o ciudadanos al servicio de la humanidad en cualquier parte del planeta. Estar abiertos a otras culturas permite a los estudiantes reconocer su propia identidad, pero al mismo tiempo mejora sus capacidades para relacionarse con otros, valorar diferentes perspectivas en la vida y aprender a aprovechar las oportunidades laborales o de desarrollo profesional, y ser tolerantes con diferentes puntos de vista e ideas.

Las empresas dedicadas a procesos de selección indican que en la actualidad las organizaciones consideran las habilidades técnicas y humanas como el factor más importante al evaluar a los candidatos. Esta postura también la destaca Elon Musk, dueño de Tesla y SpaceX, quien se fija en que el candidato tenga habilidades blandas y capacidades que haya adquirido y que puedan servir para el puesto, de ahí que no se fija en los títulos profesionales, sino que aplica una “prueba a dos manos”, donde primero valora su experiencia y luego hace una prueba o reto práctico. (El Tiempo, 2022)

Lo anterior exige nuevas estrategias y mecanismos de acción en esta línea de formación. Esta capacidad debe estar al servicio de un mayor fortalecimiento de los programas de intercambio o movilidad de estudiantes y profesores, al igual que la reestructuración de los planes de estudio para que estos sean más flexibles y prácticos, asociándolos con la experiencia en el aprendizaje, y más conectados con las dinámicas mundiales en las disciplinas y ocupaciones. Es necesario que las IES estén en permanente actualización e innovación de sus procesos de enseñanza y adaptándose a los sistemas impulsados por la tecnología, ya que algunos de ellos serán requeridos por los estudiantes en sus líneas de trabajo después de la graduación.

Formar a los estudiantes en cómo enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo es la clave para que estos asuman creativa e innovadoramente sus proyectos de vida personal, profesional y laboral. Para ello, es fundamental reconocer el valor de las competencias globales, incorporándolas como un elemento crucial en el proceso educativo.

## Enseñanza y aprendizaje permanente

---

---

Es posible que de modo constante nos hagamos la pregunta: ¿en qué debe concentrarse la enseñanza y el aprendizaje superior?. La respuesta es que uno de los principales motores de la expansión de la enseñanza superior es la necesidad de formar en habilidades y competencias fundamentales de conocimiento y de valores humanos de sentido para la vida, de tal modo que exista coherencia con lo que muchos empresarios exigen a las IES para que estas se centren más en la preparación de los graduados para el mercado laboral.

Para algunos, esto significa desplazar los recursos de la investigación básica y las artes liberales hacia la ciencia, la tecnología y otras habilidades prácticas requeridas por los sectores de la economía actual. Para otros, se trata más bien de cultivar una cultura de aprendizaje permanente.

Nos surge, entonces, la pregunta ¿cómo podemos promover una cultura de aprendizaje permanente? El enfoque de la mayoría de los sistemas educativos nacionales sigue asumiendo una dicotomía entre la educación técnica y la universitaria, con un fuerte sesgo hacia esta última.

La realidad, sin embargo, es que la educación ya no es un camino lineal, y los estudiantes cruzan cada vez más a las escuelas técnicas para adquirir las habilidades que no adquirieron en la universidad, y viceversa. Además, las IES desempeñan un papel cada vez más importante en *reskilling*<sup>1</sup> y *upskilling*<sup>2</sup> de los trabajadores en todos los momentos de su vida profesional (tabla 5.2.).

---

<sup>1</sup> También conocido como reciclaje laboral o reaprendizaje es un proceso para adquirir nuevas competencias o conocimientos con el fin de lograr una fácil adaptación a los entornos y mercados laborales.

<sup>2</sup> Es mejorar las capacidades existentes en una persona.

**Tabla 5.2.** Estrategias para implementar *reskilling* y *upskilling*

| Estrategia                                     | Acción                             |
|--|------------------------------------|
| Identificación de necesidades                  | Análisis de roles                  |
|  | Encuestas y <i>feedback</i>        |
|  | Análisis de tendencias del mercado |
| Diseño de programas personalizados             | Cursos y talleres                  |
|  | Mentoría y <i>coaching</i>         |
|  | Rotación de puestos                |
| Fomento de una cultura de aprendizaje continuo | Plataformas de <i>e-learning</i>   |
|  | Comunidades de aprendizaje         |
|  | Reconocimiento y recompensas       |
| Colaboración con IES                           | Establece alianzas con IES         |
|  | Certificaciones profesionales      |

**Fuente:** elaboración propia.

Los sistemas de enseñanza superior deben propiciar una cultura y una práctica de aprendizaje permanente. Los sistemas educativos tienen que proporcionar a los estudiantes competencias relevantes para el mercado laboral; pero al mismo tiempo es importante que los países y las universidades no se centren en la empleabilidad como único indicador de éxito de la educación superior.

La formación en habilidades y la microcredencialización pueden ser capaces de apoyar nuevas formas auténticas de pedagogía que ayuden a desarrollar ciudadanos más activos, aprendices de por vida y graduados innovadores listos para trabajar o ascender. Creemos en nuevos enfoques como los *sprints*, los *hackathons*, *bootcamps* y el *challenge-based learning* (CBL) y cómo pueden diseñarse intencionalmente para aprovechar las posibilidades pedagógicas de las nuevas tecnologías digitales.

Estas metodologías ágiles están centradas en el estudiante y contribuyen ampliamente al desarrollo de habilidades (figura 5.8.).

**Figura 5.8.** Prácticas pedagógicas en las nuevas metodologías

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>Sprints</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo ágil de soluciones</li> <li>• Herramientas digitales</li> <li>• Prototipado rápido</li> </ul>              |
|  | <b>Hackathons</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación colaborativa</li> <li>• Desarrollo de software</li> <li>• Prototipado rápido</li> </ul>                    |
|  | <b>Bootcamps</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje intensivo</li> <li>• Plataformas de aprendizaje en línea</li> <li>• Proyectos prácticos</li> </ul>        |
|  | <b>Challenge - based learning (CBL)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje experiencial</li> <li>• Simulaciones y juegos</li> <li>• Plataformas de aprendizaje adaptativo</li> </ul> |

**Fuente:** elaboración propia.

De igual manera, formar en contenidos que respondan a los retos sociales y medioambientales hará mucho más exitoso el proceso de aprendizaje del estudiante. Al igual que las competencias blandas, hay que incluir otra dimensión importante en los cursos de formación actuales: la dimensión medioambiental. El reto medioambiental afecta aún más a los estudiantes, ya que serán ellos los que evolucionen en un mundo donde los límites planetarios serán una realidad cotidiana.

¿Cómo hacer para que los estudiantes desarrollen una conciencia y una reflexión sobre las cuestiones que conformarán su futuro personal y profesional? ¿Cómo ayudarlos a una inteligencia sensible a estas

perspectivas ambientales, una inteligencia capacitada para orientar o reorientar las actividades de las empresas pero también de la sociedad? Es necesario que la enseñanza superior integre estos temas en sus currículos y actividades cotidianas. El reto medioambiental debe traducirse en conocimientos, enseñanza y habilidades.

En este contexto, el campus seguirá siendo el corazón de la educación universitaria. Una cantidad significativa de aprendizaje tiene lugar a través de formatos experienciales, que requieren la participación activa en una comunidad de vida y aprendizaje.

Creemos también en la expansión de lo cien por ciento virtual y que sigue habiendo espacio para todas las modalidades, y así capturar el mejor de los dos mundos. Integrar las plataformas digitales de atención al estudiante en la experiencia física de forma estratégica y ubicua podría ayudar a las IES a fomentar el éxito de los estudiantes y a aumentar el acceso a la IES.

Para nosotros como actores del sistema de educación superior colombiano y del mundo, resulta claro que lo vivido con ocasión de la pandemia y sus impactos en todos los aspectos de la vida humana nos ha llevado a modelos o paradigmas bajo los cuales estamos ofreciendo los servicios educativos y a ser conscientes de que si no los transformamos perdemos relevancia, ya que casi de la noche a la mañana han cambiado y traído un nuevo enfoque.

Este tiempo ha sido una alerta suficiente para que como miembros de la comunidad académica de las IES veamos el mundo que nos rodea con una luz distinta, desde una óptica diferente, que nos permita observar con claridad qué es lo más necesario para vivir y qué no lo es.

En este contexto, es importante que nos cuestionemos si lo que hoy enseñamos en nuestras IES hace del ser humano una persona capaz de comportarse como un buen ciudadano y líder local y global, el tipo

de líderes que el mundo necesita en un momento como este, el tipo de líderes que pueden tomar decisiones basadas no solo en hojas de cálculo, sino en un entorno verdaderamente volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés).

En este sentido, Lucero Baldevenites et al. (2021) sostienen:

Es todo un reto crear los métodos y los modos para transitar un mundo que acelera el cambio, que lo que sirve y es útil hoy, mañana ya no lo es. Por eso es importante tener una visión clara, con ideas que también lo sean, con la agilidad y la anticipación necesarias para responder ante cualquier tipo de obstáculo.

Seguir en el mismo rumbo no solo es quedar afuera y dejar fuera al alumnado sino también es sostener la frustración, no que aumente la repitencia, que no se disfrute del aprendizaje ni el paso por el sistema educativo de las/os alumnas/os...

Otro reto a enfrentar es el cambio del sistema donde el rol docente está basado en alguien que enseña, que es el que sabe a un sistema donde el rol del docente sea el de guiar, inspirar, motivar y crear espacio para que el alumn@ se pregunte, analice y encuentre su mejor versión y el futuro al que desea llegar, alcanzar y lo habilita para transitar el mundo actual. (p. 249)

La realidad nos muestra la necesidad de una educación que genere o despierte en nuestros estudiantes procesos de pensamiento crítico, creatividad e innovación que los lleve a acciones de emprendimiento, del hacer, con las debidas conceptualizaciones del saber. Educar para el emprendimiento será una gran oportunidad para generar posibilidades en la reducción de la pobreza, la creación de una gobernanza sostenible, estimular el crecimiento e impulsar la innovación, además de desarrollar un camino de mejor estabilidad económica, social y ambiental.

Pedagógicamente debemos ser conscientes de que una propuesta curricular que se enfoca en el emprendimiento genera en los estudiantes unos aprendizajes que los hacen autosuficientes y seguros de sí mismos, capaces de resolver sus problemas con ideas creativas e innovadoras, generando modelos de negocio sostenibles con formas disruptivas o “destrucciones creativas”, abriéndose a nuevas experiencias y creando mayor valor. En la mirada que hacemos de país, sabemos que es necesaria una política que permita el desarrollo de un enfoque emprendedor en el sistema educativo desde los primeros años de formación hasta los niveles más altos del proceso, incluso en una dimensión dinámica a sabiendas de que educamos a lo largo de la vida. Ningún modelo de desarrollo sostenible que se estructure en nuestra realidad será posible sin una política educadora emprendedora y eficaz que genere las competencias y habilidades en los estudiantes y graduados para hacer posible un mundo mejor.

## **“Enseñar a pescar antes de dar el pescado”**

---

---

En los últimos años, el Gobierno colombiano ha buscado crear un ecosistema empresarial y ha estado apoyando la empresa de los jóvenes, alentándolos a aprovechar sus habilidades y conocimientos empresariales para convertirse en autónomos. Esto ha actuado como catalizador para que el espíritu emprendedor sea una opción profesional de los graduados de Colombia.

En Colombia, cerca de 4 millones de jóvenes entre 18 y 35 años están relacionados con emprendimientos, principalmente en los sectores de servicios, comercio e industria, hasta el punto de que el profesor Víctor Gómez (2023) de la Universidad del Rosario sostiene que “el emprendimiento se ha convertido en una fuerza dinámica y transformadora en la economía colombiana. En los últimos años, Colombia ha experimentado un auge en el surgimiento de emprendimientos exitosos en diversos sectores, impulsando la innovación, generando empleo y contribuyendo al crecimiento económico del país”. (párrafo 1).

Sin embargo, no basta con que el Estado brinde una serie de becas, fondos y ecosistemas con el fin de ayudar a los jóvenes a perseguir esta pasión empresarial y convertirse en creadores de empleo, la política de educación superior debería establecer una hoja de ruta para las IES con énfasis en el desarrollo integral de los estudiantes a través de la educación multidisciplinaria y la formación profesional.

Diversos estudios han señalado la importancia de que las IES fomenten las *start-ups* entre sus estudiantes, y ya hay algunas en Colombia que muestran resultados exitosos como Travvis acelerada por la Universidad ICESI, Neu Energy por la Universidad EAN, Impacta por la Universidad de Eafit y Coally, Prami y DocoKids por Uniandinos.

Estas *start-ups* son claros ejemplos de apuestas institucionales de algunas universidades; sin embargo, como lo manifiesta Gregorio Londoño Soto, *country manager* de Ángel Hub Colombia, uno de los puntos débiles de las IES es que las investigaciones se quedan en la producción de artículos y divulgación científica de alto impacto, lo que deja por fuera que ese valor creativo, innovador y emprendedor no se convierta en soluciones empresariales.

Al respecto, Mario Alejandro Giraldo (2024), director del Directorio de Emprendedores y Empresarios de la Escuela de Ingenieros de Antioquia (EIA), explica cómo a través de su programa Sandbox la IES genera conexiones de valor entre las soluciones de *start-ups* y egresados empresarios. Para ello, se hace un mapeo en tres pasos:

- “Entendimiento de la necesidad u oportunidad, lo cual implica definir muy bien el problema y el alcance de la solución.
- Caracterización y evaluación del nivel de avance de la solución al interior del corporativo. Si el estado es un nivel exploratorio, se realiza un trabajo académico previo para evaluar viabilidad técnica y económica.
- Finalización de este trabajo exploratorio, con argumentos técnicos y económicos, o si hay un grado de madurez alto de desarrollo, se procede a la prestación del servicio ejecutando la conexión de valor” (p. 65).

Esto ratifica el hecho de que debemos procurar que la educación avance hacia menos contenido y más aprendizaje experiencial para crear resultados positivos, incluida una mayor creatividad e innovación, capacidad para asumir riesgos, pensamiento crítico, habilidades para resolver problemas, trabajo en equipo, habilidades de comunicación y, por supuesto, un espíritu de servicio hacia la comunidad, hacia lo social. La educación de calidad debe permitir que los alumnos sean éticos,

racionales, compasivos y solidarios, al mismo tiempo que los prepare para un empleo remunerado y satisfactorio, o para emprender un negocio exitoso, que fortalezca el tejido empresarial.

Al respecto, traigo a colación las conclusiones de la investigadora ecuatoriana Franyelit María Suárez Carreño (2022), quien sostiene:

1. La industria moderna exige profesionales con altas habilidades y destrezas en áreas específicas, y además, se deja de un lado la necesidad de títulos académicos y se le da mayor importancia al talento de las personas, sin distinción de edades.
2. Las nuevas exigencias laborales incluyen la destreza del manejo de emociones, así como la habilidad del trabajo en equipos multidisciplinarios y multiculturales, con alto dominio en áreas específicas profesionales, que sean demostrables, aunque no se cuente con títulos académicos.
3. Los resultados permiten afirmar que un sistema de gestión inteligente para las universidades permitirá integrar la innovación permanente en la formación de profesionales con habilidades y destrezas para la industria 4.0, que puedan edificar un perfil por competencias en concordancia a los nuevos procesos de formación profesional. Un modelo *start-ups* para universidades puede ser una alternativa de negocio que impulse a las universidades para un crecimiento continuo, innovador y trascendente.
4. La revisión bibliográfica permitió iniciar nuevos desarrollos educativos, que favorezcan la formación de profesionales orientados para elevar los niveles de competitividad que se requieren por parte de las industrias para dar respuesta a una sociedad emergente propia de este siglo, lo cual les permitirá traspasar las fronteras como parte del fenómeno que significa la globalización desde los nuevos paradigmas de sostenibilidad y sustentabilidad. De allí la importancia sustantiva de un sistema de gestión inteligente para universidades con visión *start-ups* para una industria globalizada, y que aporten a la sostenibilidad y las mejores sociales. (pp. 4-5)

## **Inteligencia artificial y propósito de la educación**

---

---

Es en las IES donde se orienta a los estudiantes a explorar más allá de las fronteras, pensar lógicamente, evaluar nuevos conceptos, analizar información, debatir e intercambiar ideas innovadoras y crear nuevas realidades. Las IES están invitadas a proporcionar espacios seguros en los que la próxima generación de pensadores pueda nutrirse y donde aprendan las habilidades necesarias para pensar cuidadosamente sobre el mundo y las soluciones humanas. Este sería el propósito superior de las IES y de la educación superior en la sociedad en la medida en que aporta a los mejores conocimientos, recursos y talentos para superar los desafíos actuales.

Al respecto, Alan November (2012) sostiene que es necesario darle un vuelco a la cultura del aprendizaje, dando a los estudiantes mucha más responsabilidad al animarlos a ser colaboradores, contribuyentes e investigadores. En el núcleo del modelo, hay ideas que abordan cuestiones esenciales para los educadores. ¿A quién pertenece el aprendizaje? ¿Cuánta autonomía podemos permitirnos dar a nuestros estudiantes? ¿Qué finalidad podemos dar al trabajo académico? ¿Y cómo podemos diseñar entornos de aprendizaje que conduzcan al dominio?

Y ahonda su reflexión al analizar cómo ha cambiado la educación y, sobre todo, los roles del profesor y los estudiantes (tabla 5.3.).

**Tabla 5.3.** Comparativo de modelo de enseñanza

| Modelo de educación tradicional   | Modelo de enseñanza digital  |
|---|--|
| Las tareas y rúbricas son iguales para todos los estudiantes                      | Los estudiantes diseñan sus propias tareas y rúbricas  |
| La audiencia está concentrada en el maestro                                       | Tiene la capacidad de comprender como parte de una audiencia auténtica global  |
| La recompensa y el castigo son externos (evaluación mediada por calificación)     | La recompensa del aprendizaje es más intrínseca  |
| El estudiante trabaja para su propio fin y no ayuda a los demás en su aprendizaje | Todos los estudiantes contribuyen al proceso de aprendizaje de la clase y se fomenta la colaboración de aprendizaje en red |
| La habilidad crítica es saber ser tolerante                                       | La habilidad crítica es aprender para aprender   |
| El límite del aprendizaje está dado en lo que el profesor ya sabe                 | Los estudiantes investigan contenidos más allá del conocimiento del profesor   |
| El plan de estudios se cubre independiente del dominio que tengan los estudiantes | Hay más oportunidad de dominio del currículo por parte de los estudiantes  |
| Los estudiantes confían en la ayuda del profesor                                  | El tutor es un mentor, pero además el estudiante cuenta con el apoyo de toda la clase                                      |
| La creatividad es limitada  | Hay una posibilidad de incrementar la creatividad en el trabajo de los estudiantes   |
| La tecnología refuerza el proceso educativo como herramienta industrial           | La tecnología es usada como una herramienta transformacional para el cambio de la enseñanza-aprendizaje                    |

**Fuente:** adaptado de November (2022).

Las IES también pueden ser lugares para cuestionar, para preguntar quién controla la tecnología o qué modelos de negocio impulsan estas tecnologías, o, mejor aún, garantizar que las grandes empresas tecnológicas rindan cuentas, o exponer a quienes hacen un uso indebido de la tecnología en beneficio o ganancia personal. No todo es cierto en la web o en las redes sociales, ni toda la información es precisa o imparcial.

La responsabilidad recae sobre nosotros, los líderes académicos, directivos y maestros, de ayudar a nuestros estudiantes a desarrollar las capacidades de pensamiento crítico que les permita separar el “trigo de la cizaña”, tal como lo harían al usar un modelo de IA. Es necesario saber cuándo es necesario el uso de estas herramientas y cuándo no. Los estudiantes usarán modelos abiertos de IA, como ChatGPT, con fines educativos, ya sea que los maestros estén listos para adoptar esta nueva herramienta o no.

Pero las IES también tienen la responsabilidad de comprender que la IA no soluciona todo en la formación. Al respecto, Alexandre Le Voci Sayad (2024) sostiene:

Las plataformas adaptativas de educación utilizan sistemas de IA, pero causan polémica cuando se trata de la “personalización” del aprendizaje. Autores como Pariser, Kaufman y Fadel distinguen la “clusterización” (separación de grupos de individuos con perfiles similares) de la “individualización”. La individualización, según ellos, es todavía una realidad lejana para la IA. (p. 105)

Por tanto, debemos ser imaginativos e innovadores en la forma en que capitalizamos tales plataformas en los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Por ejemplo, reduciendo o eliminando algunas de las tareas cognitivamente menos exigentes mientras nos enfocamos en evaluar mejor y explorar modos de lograr más y mejores experiencias que potencien el aprendizaje.

Depende de los maestros animar a los estudiantes a adoptar y usar la tecnología, evaluar cómo la usan, obligarlos a verificar las respuestas con múltiples fuentes académicas, hacer que critiquen las respuestas del modelo, evaluar si las respuestas de este reflejan sesgo; en síntesis, llevarlo a indicaciones de pensamiento crítico y analítico.

A medida que se desarrollen tecnologías innovadoras, las IES tendrán que volver a imaginar cómo los estudiantes interactúan y usan texto, imágenes, video y audio generados automáticamente por plataformas basadas en IA. En tanto que damos significados, apropiaciones y críticas a las ideas asociadas con las herramientas generadas por IA y las implicaciones de estas para el aprendizaje y la enseñanza en la educación superior, asegurémonos de que estas conversaciones tengan un profundo compromiso con el espíritu creativo e innovador de lo que significa ser una IES al servicio de un mundo digitalizado.

El desafío al que nos enfrentamos ahora es cómo creamos un entorno propicio en el que los estudiantes puedan experimentar con el potencial y los límites de tales herramientas, un proceso de aprendizaje que genere capacidades de pensamiento crítico de orden superior y cómo desarrolla valores y sentido ético.

## **Inclusión: internacionalización**

---

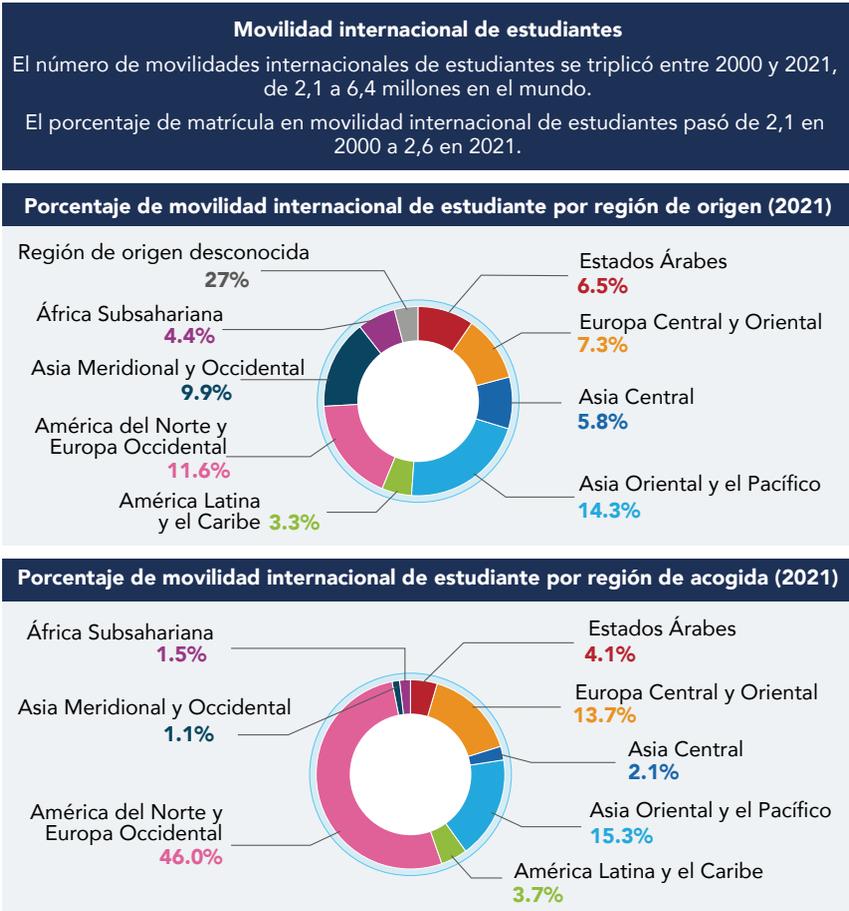
---

Mucho se habla de la internacionalización en los sistemas educativos de orden terciario, reconociendo que este factor es clave para lo que hoy se espera en los procesos de aprendizaje de los estudiantes y graduados, que estos tengan competencias globales en un mundo que exige de ellas integrar las dimensiones de la vida. Todas las IES y los marcos normativos de los sistemas de educación superior de los países han procurado que en la perspectiva de la calidad se considere la internacionalización.

Aunque las implicaciones de estos procesos de internacionalización demandan muchos recursos para las IES por lo que significan las movilidades de estudiantes y profesores, pero también las dinámicas investigativas de las comunidades académicas, hoy vemos como una gran oportunidad, acentuada por la pandemia, el uso y la apropiación de los ecosistemas virtuales para conectarse en línea, y así continuar prestando un servicio de calidad. Lo virtual brinda mayores oportunidades de colaboración para la internacionalización de la educación superior a un costo menor.

El reto de la internacionalización es en doble vía: por una parte, continuar con los procesos de movilidad entrante y saliente, y por otra, la internacionalización de los currículos. En cuanto a la primera, los resultados son alentadores, tal y como lo revela el *Higher education: Figures at a glance* publicado por la Unesco (2024), que indica que 6,4 millones de personas están estudiando en el extranjero, es decir, se ha triplicado en los últimos veinte años (figura 5.9.).

**Figura 5.9.** Movilidad internacional (2000-2021)



**Fuente:** adaptado de la Unesco (2024, p. 5).

Frente a la segunda vía, el proceso de integrar la internacionalización al currículo ha tenido que trasegar un camino no en todos los casos igual de fácil y las experiencias en el hoy se podrían estar quedando cortas. Al respecto, Pablo Beneitone (2022) indica:

A pesar de que hoy las universidades cuenten con mayor explicitación de la importancia de la internacionalización del currículo en sus políticas, normativas y ordenanzas, estas no siempre se traducen en procesos de implementaciones concretas y con el presupuesto necesario asociado. Las acciones más exitosas y consistentes que remiten a la internacionalización del currículo se siguen produciendo de forma un tanto aislada y desarticulada de las políticas institucionales. (p. 435)

Beneitone (2022) sostiene que en la mayoría de los casos las directrices se quedan sin un plan concreto de internacionalización institucional, desglosado en objetivos y metas precisas a corto, mediano y largo plazo, y con identificación de los recursos humanos y financieros requeridos.

Ahora bien, muchas asociaciones académicas de los diferentes continentes están desarrollando programas en torno a la internacionalización como un proceso colaborativo y de integración cultural en un mundo más global donde están sumergidos los estudiantes de las IES. El uso intensificado de tecnologías digitales en la entrega de los servicios y gestión de la educación superior es lo más natural en el desarrollo de las IES. El desafío es hacer que los sistemas sean más inclusivos. El desarrollo de los programas de Aprendizaje Colaborativo en Línea Internacional (COIL) son una gran alternativa de implementación de los enfoques y de las mediciones de la internacionalización de las IES. En esos programas, los estudiantes de diferentes países se inscriben en cursos compartidos, con los miembros de la facultad de cada país coenseñando y administrando el trabajo del curso. Cada vez son más IES alrededor del mundo que se integran en estos programas; desde el punto de vista del acceso, la cobertura y la inclusión, se puede afirmar que el intercambio virtual y el COIL han sido más exitosos que aquellos que se limitan a la movilidad física.

Lo más significativo de estas nuevas posibilidades para la internacionalización de los sistemas educativos superiores está en que los estudiantes en línea pueden experimentar otras culturas diferentes a las propias, y así abrir sus mentes. Es necesario e importante que los estudiantes experimenten que su mundo va más allá de sus propias fronteras. Por ello, la internacionalización debe ser un proceso intencional, que busque la integración de la dimensión global en todos los aspectos de las IES, lo que, a su vez, es un apalancador del mejoramiento en la calidad de las funciones sustantivas.

Reitero, para que la internacionalización sea verdaderamente inclusiva, es importante que cuente con el apoyo de la gobernanza institucional y que no se mire de labios para afuera. Los planes de acción son fundamentales a fin de que las IES tengan diferentes rutas para promoverla, por ejemplo, a través de la educación continua. En este nivel, los profesores aprenden a trabajar con aulas o contenidos internacionales, y tienen la oportunidad de incluir el elemento global e intercultural en el contenido curricular. Existen otras áreas en las IES que fomentan, con programas, proyectos o iniciativas, la interacción nacional e internacional, incentivando un mayor acceso y cobertura a la movilidad nacional o internacional (física o virtual), a la internacionalización en casa, al aprendizaje intercultural colaborativo en línea, a las estancias de investigación y, más allá, a la doble titulación.

## Infraestructura a favor de la calidad

---

---

En una época de transformación digital y sus efectos en la educación superior, surge la pregunta de ¿cómo enseñar a los estudiantes de manera efectiva en entornos digitales? En este sentido, el escenario o ambiente (físico y virtual) de aprendizaje es determinante para los resultados e impactos del aprendizaje, es decir, que contribuye, sin duda, a la calidad de los procesos formativos. Asimismo, la infraestructura debe aportar al logro de los ODS, con énfasis en aspectos de acceso, equidad, inclusión, diversidad, convivencia, bienestar, innovación, capacidad tecnológica, resiliencia y consumo responsable.

Los espacios físicos o virtuales deben cumplir con criterios de flexibilidad, colaboración, creatividad/innovación y autogestión/autoaprendizaje. El diseño y desarrollo de espacios deben atender a un modelo pedagógico sustentado en el “aprender a aprender” y al “aprender haciendo, viviendo, sintiendo y sirviendo”, ajustado a las nuevas formas de aprendizaje y enseñanza, ofreciendo una gama de espacios apoyados en un modelo *beats* (latidos de corazón en inglés), para que los usuarios escojan cómo utilizarlos de acuerdo con sus necesidades y, con ello, que aprender se convierta en una experiencia significativa y trascendente. Toda la infraestructura debería seguir un modelo *beats*, es decir, de espacios dotados de bienestar, convivencia y *mindfulness*; emprendimiento e innovación; arte, creatividad e inspiración; tecnología, internacionalización y sostenibilidad, y sociedad, ciencia y conocimiento para la transformación social y la sensibilidad ambiental. Así, los espacios de aprendizaje deben ser accesibles, inclusivos e inspiradores, enviar mensajes de coherencia entre lo establecido en el PEI y los perfiles de egreso de los programas, para todas las modalidades y niveles de formación.

Se retoman entonces a autores ya mencionados en este libro, como Howard Gardner, con su teoría de las inteligencias múltiples, Pierre Bourdieu quien habla de las transformaciones sociales y culturales producidas por la globalización y la sociedad de la información, y Peter Drucker pionero en el campo de la innovación y el emprendimiento.

Raquel Palomera Martín (2017), quien se ha centrado en investigar cómo la felicidad es un valor universal del ser humano que se desarrolla en diferentes escenarios, siendo los recintos educativos los llamados por excelencia para facilitar y promoverla, centra su teoría desde la psicología positiva, inspirada principalmente en Peterson y Seligman (2004), y alude:

Experimentar emociones positivas favorece el pensamiento creativo para la solución de problemas interpersonales, promueve la flexibilidad cognitiva, posibilita la toma de decisiones asertivas, desarrolla respuestas de generosidad y altruismo, aumenta los recursos intelectuales y contrarresta la tendencias depresivas” (Greco, Morelato e Ison, 2006, p.81). Asimismo, trabajos como el de Westling (2002) o el de Sutton y Whealey (2003) muestran cómo las emociones positivas pueden formar una espiral ascendente que genere un clima de aula adecuado, situación asociada a su vez con un desarrollo saludable, un aprendizaje óptimo y una disminución de las conductas desadaptativas. En este sentido, tal como señalan Javaloy, Páez y Rodríguez (2009, p. 284), “las relaciones interpersonales positivas generan felicidad”, por tanto, “no nos parece casual que el bienestar esté ligado casi siempre a un contexto social” (Avia y Vázquez, 1998, p. 43). (p. 67)

Resulta imprescindible que las IES diseñen y ejecuten planes de inversión en infraestructura en pro de calidad académica, que apalanquen la acreditación de programas y la acreditación institucional, y que a su vez respondan al círculo virtuoso de autorregulación mediante la financiación de acciones de mejoramiento, producto de los ejercicios periódicos de autoevaluación.

Con base en el aseguramiento de la calidad y en las buenas prácticas, en el aterrizaje del PEI a la realidad concreta de la infraestructura y en la observancia de las tendencias en educación superior, las prioridades recomendadas en el modelo *beats* serían:

- Transformación de las bibliotecas en centros de recursos para el aprendizaje y la innovación (proyección social e investigación).
- Diversidad e innovación en ambientes y espacios de aprendizaje libres.
- Infraestructura innovadora para el desarrollo de competencias de emprendimiento, investigación, creatividad y comunicación oral a microescala.
- Infraestructura renovada para la docencia directa (salones y laboratorios).
- Infraestructura de laboratorios al aire libre: hacia ambientes de aprendizaje integral en espacios novedosos para la docencia y la investigación.
- Infraestructura disruptiva para el bienestar, las habilidades socio-emocionales y el apoyo en salud mental para la permanencia.
- Nuevos espacios para dar respuesta a los retos del modelo de interacción cuádruple hélice.
- Espacios propios innovadores para los profesores, investigadores invitados, jóvenes investigadores y doctorandos.

Para ser implementadas en el modelo de forma exitosa e integral, estas prioridades deben considerar habilitadores tanto tecnológicos como humanos y arquitectónicos, generando armonías entre la disponibilidad de estos espacios en el campus digital para toda la comunidad y todas las modalidades, las implicaciones para un nuevo talento

humano académico-administrativo y la conexión arquitectónica entre el espacio y la pedagogía. En conclusión, esta sería una infraestructura repensada para la educación superior que contribuye a la calidad académica de hoy y del futuro (figura 5.10.).

**Figura 5.10.** ¿Qué hace a un lugar excelente?

| Usos y actividades  |  |
|---|--|
|  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divertido</li> <li>• Activo</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Especial</li> <li>• Real</li> <li>• Útil</li> <li>• Local</li> <li>• Conmemorativo</li> <li>• Sostenible</li> </ul>       | Número de negocios locales                                   |
|   | Patrones de uso del suelo                                    |
|   | Avalúos de inmuebles   |
|   | Costo de arriendos   |
|   | Venta y facturación  |
| Cafés y restaurantes con oferta dominante de comida fresca y saludable  |  |
| Espacios para el fomento de la narrativa identitaria  |  |
| Interfases de gestión del conocimiento para la ciudad   |  |
| Bibliotecas como espacios multitarea alrededor de la cultura del libro  |  |
| Guarderías para el cuidado de los hijos de estudiantes y profesores   |  |
| Comodidad e Imagen  |  |
|  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro</li> <li>• Limpio</li> <li>• Verde</li> <li>• Caminable</li> <li>• Sentable</li> <li>• Espiritual</li> <li>• Agradable</li> <li>• Atractivo</li> <li>• Histórico</li> </ul> | Estadísticas de seguridad                                    |
|   | Cobertura de servicios                                       |
|   | Condiciones de las edificaciones                             |
|   | Datos ambientales  |
|   | Seguridad en todo el campus, especialmente en usos nocturnos |
| Espacios silenciosos introspectivos para el estudio   |  |
| Luz natural aunque sin sol directo en espacios de trabajo   |  |
| Baños limpios y confortables  |  |
| Espacios oscuros donde poder descansar e incluso dormir   |  |

| Conexiones y Accesos   |                                     |
|--|-------------------------------------|
|  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuo</li> <li>• Cercano</li> <li>• Conectado</li> <li>• Legible</li> <li>• Caminable</li> <li>• Conveniente</li> <li>• Accesible</li> </ul>                       | Datos de tráfico                    |
|  | Partición modal                     |
|  | Uso de transporte público           |
|  | Actividad peatonal                  |
|  | Patrones de estacionamiento         |
| Movilidad cercana y segura a transporte público y privado  |                                     |
| Políticas de integración a múltiples discapacidades  |                                     |
| Fomento del uso de bicicletas  |                                     |
| Extensas áreas peatonales y verdes   |                                     |
| Conectividad estratégica a internet, incluyendo zonas de desconexión   |                                     |
| Encuentro  |                                     |
|  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad</li> <li>• Cuidado</li> <li>• Compartido</li> <li>• Comunidad</li> <li>• Orgullo</li> <li>• Amigable</li> <li>• Interactivo</li> <li>• Acogedor</li> </ul> | Número de mujeres, niños y ancianos |
|  | Redes ciudadanas                    |
|  | Voluntarismo                        |
|  | Uso nocturno                        |
|  | Vida en la calle                    |
| Quitar barreras arquitectónicas entre profesores y estudiantes   |                                     |
| Espacios para fomentar la serendipia   |                                     |
| Apertura total a la comunidad alumna   |                                     |
| Apertura planificada a la comunidad de vecinos   |                                     |
| Fomentar con Maker Labs el trabajo en equipos sin presencia docente  |                                     |

**Fuente:** Adaptado de Pardo Kuklinski, P. 2023, p. 45.

## **Inteligencia artificial: ¿explosión de inteligencia?**

---

---

Desde hace algún tiempo, en el contexto del desarrollo del mundo digital, hemos sido testigos del gran auge que ha tenido la IA como aquella que se refiere a la capacidad de las máquinas para aprender a tomar decisiones basadas en datos y análisis. La IA es en las ciencias de la computación el sistema o la combinación de algoritmos con el propósito de crear máquinas que “imitan” la inteligencia humana para realizar tareas y que pueden mejorar conforme a la información que recopilan. Esto se hace muy visible en muchos campos del mundo del trabajo que incluso no están previstos, tales como la logística, la manufactura, la industria automotriz, las finanzas, la medicina, etc. Y también llegó al mundo educativo. Temas importantes como el aprendizaje de máquinas, el reconocimiento de patrones, el razonamiento basado en casos, entre otros, son incorporados cada día más a soluciones y procesos.

Este nuevo poder ha tenido a la sociedad educativa bastante preocupada precisamente porque cuando se utiliza estratégicamente tiene el potencial de marcar una gran diferencia en la forma en que se realizan los trabajos y las actividades, el mundo automatizado aparece inmediatamente y las personas comienzan a no ser indispensables para llevar a cabo los procesos y las tareas propias del acto educativo. De igual manera, este potencial confirma la transformación explosiva del proceso de enseñanza-aprendizaje ubicando al estudiante en el centro de este e innovando en todo lo que se refiere a espacios o ambientes, metodologías y estrategias de aprendizaje, métodos de evaluación, creación de objetos, recursos y contenidos de aprendizaje. Es un imperativo

que las IES y los sistemas de educación superior atiendan a esta nueva realidad con la claridad que requiere, por un lado, de comprensión consciente de que la IA se abre cada vez más espacios, y por otro, de visión ética para incorporar o no las diversas aplicaciones y los *softwares* a la gestión educativa; también conscientes de que puede constituir una amenaza. Vale la pena acompañar, cuidar y potenciar la indiscutible oportunidad que tiene en la educación. Ejemplo de esto ocurre bajo el enfoque educativo utilizando la IA con el ChatGPT, que ha traído consigo unas expectativas de importante revolución.

Sin duda, es un momento para discutir entre todos los actores sociales los problemas de dilema ético y de carácter humano y social integral que la IA comporta. Es claro que puede traer múltiples beneficios, por ejemplo, mejorar los servicios en el ámbito médico cuando es posible reconocer las imágenes, y así ayudar a obtener un diagnóstico más preciso de enfermedades como el cáncer o el alzhéimer. Pero también es importante reconocer que las aplicaciones cotidianas de la IA hoy entran en el ámbito de las decisiones autónomas y esto nos hace preguntarnos ¿cuántas decisiones y cuánto de estas decisiones queremos delegar a la IA? y ¿quién será el responsable cuando algo no salga bien?

La Unesco (2023) ha recalcado en este aspecto sobre la necesidad de no apartarse del enfoque de la IA centrado el individuo, ya que la comprensión de su uso ético debe estar encaminado

a la solución de las desigualdades actuales en materia de acceso al conocimiento, la investigación y la diversidad de las expresiones culturales, y garantizar que la IA no amplíe la brecha tecnológica dentro de los países y entre ellos. La promesa de la “IA para todos” debe permitir que cada cual pueda sacar provecho de la revolución tecnológica en curso y acceder a sus frutos, fundamentalmente desde el punto de vista de innovaciones y conocimientos. (párrafo 2)

En la historia de los algoritmos, no siempre hay experiencias positivas, no siempre lo predictivo funciona al cien por ciento, y los “falsos positivos” se pueden dar. Al acompañar éticamente a la AI con enfoque educativo, es importante que nos preguntemos por su impacto en la vida de los estudiantes y profesores, actores que repercuten necesariamente en las transformaciones de la sociedad con todas sus dimensiones.

La Unesco (2021a) en este sentido publicó *Inteligencia artificial y educación: Guía para las personas a cargo de formular políticas* que abre

el debate sobre cómo la IA podría mejorar la inclusión y la equidad, la calidad del aprendizaje, la gestión de la educación y la pedagogía. Este debate también considera cómo la educación podría ayudar a toda la ciudadanía a desarrollar las habilidades necesarias para la vida y el trabajo en la era de la IA. Se detallan los principales objetivos estratégicos —aprovechando los beneficios y mitigando los riesgos de la IA para la educación— y se exploran los desafíos para lograr esos objetivos. La guía concluye proponiendo un conjunto de recomendaciones diseñadas para dar sustento a una visión global y a planes de acción para las políticas de IA y educación. (p.9)

Las intenciones normalmente son buenas, de ahí que los problemas éticos de la IA son normalmente consecuencias no deseadas de la tecnología, sino de la acción de poder de los actores que están detrás de ella y de los beneficios particulares que se desean. Todo esto nos hace pensar que estamos entrado en una segunda edad de las máquinas, es decir, ya no son solo un complemento de los humanos, como lo fue para la era industrial, sino que hoy los sustituyen. Son varias las preguntas que nos deja este análisis: ¿quién saldrá ganando con esta transformación y quién perdiendo?, ¿qué significa ser humano? Estas preocupaciones son más prácticas e inmediatas para responder.

## **Campus universitarios inteligentes**

---

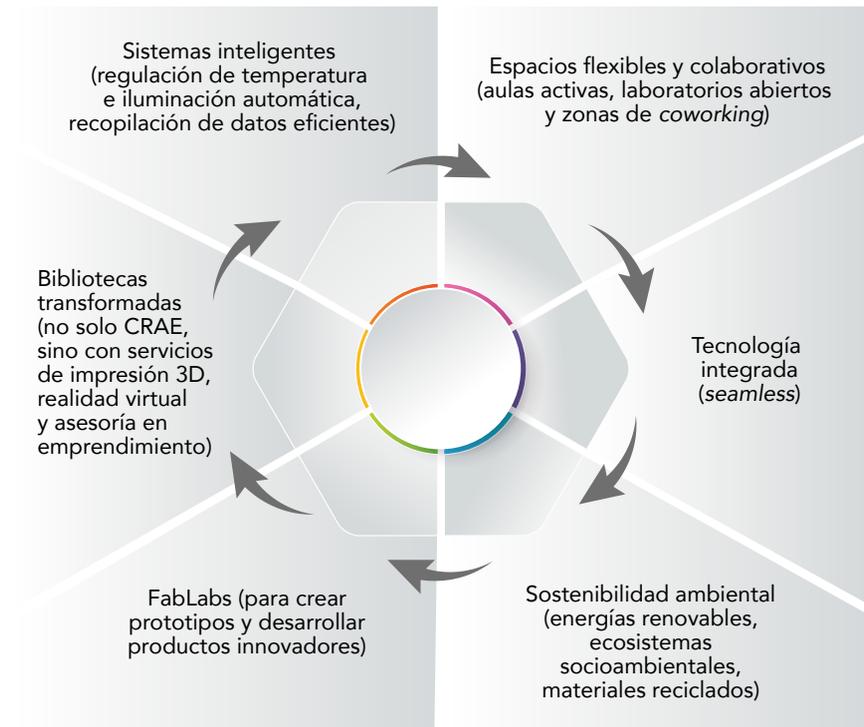
---

Todos somos conscientes de que la era digital permea las diversas dimensiones de la existencia humana. Esta llegó para quedarse e involucrarse en las dinámicas de vida de las personas en su cotidianidad y, a su vez, son determinantes de decisión en ciertos grupos poblacionales. Una dimensión en la que ahora interviene la digitalidad corresponde a la educación superior. Hoy esta apuesta congrega a colectivos de estudiantes en espacios o escenarios físicos diseñados con los mejores recursos del mundo digital que se compaginan con los retos de un aprendizaje de competencias y habilidades acordes con el mundo del trabajo, que aspira a incorporar un talento humano formado para dar respuesta a las necesidades y realidades actuales.

En este orden de ideas, las IES están haciendo todos sus esfuerzos para que el desarrollo de su infraestructura física no sea solo la suma de ladrillos, unos encima de los otros, sino que sus diseños estén orientados para que los estudiantes potencien sus aprendizajes, que puedan encontrar en ellos escenarios sociales, es decir, ambientes con experiencias significativas y simultáneas de trabajo académico, de bienestar, e incluso de sentirse mejor que en su propia casa (figura 5.11.).

La era digital llegó para quedarse  
e involucrarse en la cotidianidad.

**Figura 5.11.** Características de la infraestructura de la universidad moderna



**Fuente:** elaboración propia.

Los estudiantes han encontrado el valor de lo digital para su desarrollo educativo y, por tanto, esperan que sus campus les propicien vivir experiencias que les agregue valor a sus procesos de formación, o que los introduzca en el mundo de las tecnologías emergentes que los prepara para una adecuada sinergia con el mundo del trabajo de la cuarta revolución industrial. Con esta realidad de por medio, es claro que las IES tienen una oportunidad para orientar sus proyectos de infraestructura física hacia la transformación del estilo de ciudad inteligente en sus propios campus a una escala más pequeña.

Con este desafío de fondo, la vocación de los edificios de los campus universitarios está llamada a generar mayor satisfacción desde la experiencia vivida por toda la comunidad académica, particularmente de los estudiantes que encuentran oportunidades de escenarios formativos o aulas de aprendizajes acordes con el mundo al que están acostumbrados en su diario vivir inmerso en la cultura digital. De igual manera, estos diseños arquitectónicos permiten que la visión de sostenibilidad de las IES sea mucho más coherente con sus apuestas misionales de tipo ambiental, dado que mejoran el desempeño del edificio en aspectos como el consumo de energía y agua, la seguridad y la comodidad de las personas, pero también permiten reducir los costos de operación para que estos se vean reflejados en un menor valor de la matrícula. En síntesis, todos estos beneficios vienen de la cultura de la digitalización y de la conciencia social y ambiental.

Comprender los beneficios de los campus inteligentes es una cosa; encontrar formas prácticas, asequibles y sostenibles de lograr la conversión de edificios inteligentes es otra, particularmente durante una época de volatilidad económica. Cuando es difícil para una organización justificar la priorización de la inversión de capital, existe la tentación de no hacer nada. Cada día que un edificio no se ha convertido en inteligente es un día en el que se han perdido ahorros de dinero, se han consumido recursos naturales innecesarios y no se han entregado beneficios de aprendizaje y sociales a los estudiantes, profesores, colaboradores de la comunidad académica y todos aquellos que hacen parte de la cadena de valor de la prestación del servicio educativo. Las discusiones sobre el futuro de los campus son más importantes ahora que nunca.

## **La ciencia abierta: sus desafíos y ventajas**

---

---

El enfoque que se desarrolla hoy en el mundo respecto a la ciencia abierta como oportunidad de democratización del conocimiento ha traído ventajas dirigidas al fortalecimiento del sistema educativo y, por ende, también al mejoramiento del desarrollo social y económico de los países. Este enfoque se ha vigorizado aún más con el aprovechamiento de las tecnologías digitales que han hecho posible un mayor acceso y cobertura a la población.

En los últimos años, la ciencia abierta ha capturado gran interés por parte de científicos, hacedores de políticas y agencias de desarrollo internacional, en gran parte debido a los beneficios prometidos por las nuevas prácticas (Wiens y Tarkowski, 2016). Sin embargo, a medida que las ideas de ciencia abierta se transforman en iniciativas concretas, comienzan a enfrentar desafíos que pueden retrasar o impedir su implementación. Entre ellos se incluyen la ausencia de conocimiento o de capacidades para realizar nuevas prácticas, las barreras normativas o institucionales que impiden avanzar en la apertura y la falta de infraestructura que puede desalentar su adopción.

Aunque el enfoque de la ciencia abierta podría considerarse uno de los principales medios para mejorar las prácticas de investigación y de publicación de investigaciones, queda camino por recorrer para aprovechar al máximo su potencial. Personalmente considero que es una apuesta que vale la pena y, por ello, en la IES que he tenido la oportunidad de liderar, hicimos una declaración como territorio abierto

donde buscamos que todo aquello que generamos desde el quehacer de la IES esté al servicio de la comunidad científica y académica para usar, replicar, adaptar y cocrear con los otros actores del sistema de investigación.

A pesar de las alentadoras orientaciones políticas y algunos esfuerzos prácticos tanto a nivel nacional como sectorial, el desempeño de la educación superior frente al movimiento de ciencia abierta todavía deja mucho que desear. Los países europeos nos llevan muchos años de experiencia y evidencian que no se trata solo de que las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) amplíen la posibilidad de compartir. Hoy se pueden encontrar *online* bases de datos de proyectos científicos, notas de laboratorio, plataformas que invitan a la participación de ciudadanos en ciencia. El reto es lograr que el acceso a estos recursos y la posibilidad de trabajar colaborativamente permita una transformación de la producción de conocimiento científico en tres direcciones: a) se mejore el rendimiento económico de la inversión en investigación científica, ya que se acelera la obtención de resultados y se mejora su calidad; b) se amplíe el número y la diversidad de actores que acceden al conocimiento científico, y c) hay mejor alineación de las necesidades sociales con la producción de conocimiento científico. En este sentido, pensando en estrategias a largo plazo, se deben fortalecer iniciativas en lo que respecta a la mejora del compromiso político, la integración y promoción de políticas de acceso abierto, el desarrollo de estrategias claras, el fomento y la creación de planes de incentivos, el desarrollo de la infraestructura necesaria y la eliminación de barreras de ciencia abierta.

Al respecto, es importante mantener en la mira el Pacto para el Futuro, firmado por los países miembros de la ONU en la Asamblea General de 2024, donde se comprometieron a generar acciones que conlleven a:

*Bienes públicos digitales e infraestructura pública digital*

14. Reconocemos que los bienes públicos digitales, que incluyen los programas informáticos de código abierto, los datos abiertos, los modelos de inteligencia artificial abiertos, las normas abiertas y los contenidos abiertos que respetan la privacidad y otras disposiciones, normas y mejores prácticas internacionales aplicables y no son nocivos, empoderan a las sociedades y las personas para orientar las tecnologías digitales hacia sus necesidades de desarrollo y pueden facilitar la cooperación y las inversiones digitales. (p.46)

17. Nos comprometemos, de aquí a 2030, a:

a) Desarrollar, difundir y mantener, mediante la cooperación de múltiples partes interesadas, programas informáticos de código abierto, datos abiertos, modelos de inteligencia artificial abiertos y normas abiertas que sean seguros y beneficien a la sociedad en su conjunto (ODS 8, 9 y 10);

b) Promover la adopción de normas abiertas y la interoperabilidad para facilitar el uso de los bienes públicos digitales en diferentes plataformas y sistemas (todos los ODS); (p.47)

[...]

53. La ciencia, la tecnología y la innovación son cruciales para apoyar y posibilitar el crecimiento sostenible y la acción climática y acelerar la implementación de la Agenda 2030.

c) Apoyar el desarrollo, la implantación y el uso sostenible de tecnologías emergentes y de código abierto y respaldar las políticas de ciencia abierta e innovación y conocimientos técnicos abiertos para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente en los países en desarrollo. (p.24)

Otra área de preocupación es la participación limitada de las IES en el diseño de políticas y estrategias y el aprovechamiento de sus productos de acuerdo con los preceptos de la nueva dirección de acceso abierto. Esto sugiere la necesidad de un esfuerzo más organizado para crear una mejor conciencia y operaciones planificadas.

Con un entorno político alentador, las IES deberían apresurarse a aprovechar las nuevas oportunidades creadas. De hecho, estas deberían estar a la vanguardia de los esfuerzos para apoyar las nuevas iniciativas y crear formas innovadoras de mejorar la concreción de este enfoque para un impacto significativo en la construcción de un país con bienes públicos para toda su población, especialmente para los más golpeados por las implicaciones sociales que ha dejado este momento de la historia.

## Referencias

- Álvarez Marinelli, H., Arias Ortiz, E., Bergamaschi, A., López Sánchez, Á., Noli, A., Ortiz Guerrero, M., Pérez-Alfaro, M., Rieble-Aubourg, S., Rivera, M.<sup>a</sup> C., Scannone, R., Vásquez, M. y Viteri, A. (2020). *La educación en tiempos del coronavirus: Los sistemas educativos de América Latina y el Caribe ante covid-19*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002337>
- Beneitone, P. (2022). Internacionalización del currículo en las universidades argentinas. *Integración y Conocimiento*, 11(1), 163-181. <https://doi.org/10.61203/2347-0658.v11.n1.36536>
- Castiello-Gutiérrez, S., Pantoja Aguilar, M. P y Gutiérrez Jurado, C. E. (coords.) (2022). *Internacionalización de la educación superior después de la covid-19: Reflexiones y nuevas prácticas para tiempos distintos*. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. [https://investigacion.upaep.mx/images/img/editorial\\_upaep/biblioteca\\_virtual/pdf/iescovid.pdf](https://investigacion.upaep.mx/images/img/editorial_upaep/biblioteca_virtual/pdf/iescovid.pdf)
- Consejo Nacional de Educación Superior. (2020, 1 de julio). Acuerdo 2. *Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad*. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/CESU/399567:Acuerdo-02-del-1-de-julio-de-2020>
- El Tiempo (2022, 18 de enero) El multimillonario no revisa los títulos profesionales ni hace una entrevista convencional. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-son-los-procesos-de-seleccion-para-atraer-talento-en-tesla-y-space-x-645797>

Gardner, H. (2022). *Inteligencias múltiples*. Planeta.

Gómez, V. (2023). Sectores que emprenden y emprendimientos exitosos en Colombia: Impulsando la innovación y el crecimiento económico. *Revista Nova et Vetera*, 9(90). <https://urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/columnistas/sectores-que-emprenden-y-emprendimientos-exitosos-en-colombia>

Gutiérrez Salazar, C. A. (2020). Reflexiones curriculares para una transformación sociocultural desde la enseñanza de las ciencias. En R. Rojas Monedero, *Repensar el campo curricular para la transformación educativa* (pp. 175-189). Universidad Santiago de Cali. <https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/view/217/219/4024>

Kotter, J. P. (1995). *Leading change*. Harvard Business School Press.

KPMG. (2023). *Colombia Tech Report 2023-2024*. [https://bucket-cesaweb.s3.amazonaws.com/documents/3ra\\_Edicio%C3%ACn\\_Colombia\\_Tech\\_Report\\_2023-2024.pdf](https://bucket-cesaweb.s3.amazonaws.com/documents/3ra_Edicio%C3%ACn_Colombia_Tech_Report_2023-2024.pdf)

Lucero Baldevenites, E. V., Lucero, S. I. y Gayol González, A. M. (2021). Coaching educativo: Desafíos de la educación en un mundo VUCA. En *InnoEduca Tic 2021: Libro de Actas de las VIII Jornadas Iberoamericanas de Innovación Educativa en el ámbito de las TIC y las TAC Las Palmas de Gran Canaria, 18 y 19 de noviembre de 2021* (pp. 243-250). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. [https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/113238/1/Coaching\\_educativo\\_desafios.pdf](https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/113238/1/Coaching_educativo_desafios.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2023). *El Ministerio de Educación Nacional pone a disposición la información estadística de educación superior 2023*. <https://snies.mineduacion.gov.co/portal/>

- Naciones Unidas, Asamblea General. (2024, 22 de septiembre). A/RES/79/1. <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n24/272/25/pdf/n2427225.pdf>
- November, A. (2012). *Who owns the learning? Preparing students for success in the digital age*. Solution Tree Press.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2021). *Universidad Iberoamérica 2030 en movimiento: Una propuesta para la movilidad académica*. <https://oei.int/wp-content/uploads/2021/05/informe-movilidad-def.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021a). *Inteligencia artificial y educación: Guía para las personas a cargo de formular políticas*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379376>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021b). *Pensar más allá de los límites: perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377529>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2023). *La inteligencia artificial en la educación*. <https://www.unesco.org/es/digital-education/artificial-intelligence>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2024). *Higher education: Figures at a glance*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389069>
- Palomera Martín, R. (2017). Psicología positiva en la escuela: Un cambio con raíces profundas. *Papeles del Psicólogo*, 38(1), 66-71. <https://www.redalyc.org/journal/778/77849972009/77849972009.pdf>

- Pardo Kuklinski, H. (2023). *Los futuros inevitables de la universidad: Ideas para gestores hacia la consolidación híbrida*. Universidad Pontificia Bolivariana. [https://futurosde la universidad.net/wp-content/uploads/2023/05/Futuros\\_Universidad\\_HPK.pdf](https://futurosde la universidad.net/wp-content/uploads/2023/05/Futuros_Universidad_HPK.pdf)
- Peterson , C. y Seligman, M. E. P (2004). *Character strengths and virtues. A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Presidencia de la República. (2019, 25 de julio). Decreto 1330. *Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación*. Diario Oficial 51.025.
- Sandel, M. J. (2020). *La tiranía del mérito: ¿Qué ha sido del bien común?* Debate.
- Sanz Leal, M., Orozco Gómez, M. L. y Toma, R. B. (2022). Construcción conceptual de la competencia global en educación. *Revista Interuniversitaria*, 34(1), 83-103. <https://doi.org/10.14201/teri.25394>
- Sayad, A. Le V. (2024). *Inteligencia artificial y pensamiento crítico: Camino para la educación*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/a8a92c98-2339-4acb-a453-f249c27cb4bd/content>
- Suárez Carreño, F. M. (2022). Sistema de gestión inteligente para universidades con visión *startups*: Una revisión bibliográfica. *Revista Educare*, 26(2), 348-361. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/375/3753481017/>
- Universidades públicas reciben apoyo de la Contraloría General para que el Estado les dé más recursos. (2024, 13 de agosto). Observatorio de la Universidad Colombiana. <https://www.universidad.edu.co/universidades-publicas-reciben-apoyo-de-la-contraloria-general-para-que-el-estado-les-de-mas-recursos/>

Vives, V. (2021, 1 de diciembre). Roger Schank: “Aprenderse las cosas de memoria no contribuye al aprendizaje”. <https://blog.vicensvives.com/roger-schank-aprenderse-las-cosas-de-memoria-no-contribuye-al-aprendizaje/>

Wiens, K. y Tarkowski, A. (eds.) (2016). *Global Open Policy Report 2016*. [https://creativecommons.org/wp-content/uploads/2016/12/StateofOpenPolicyFullReport\\_FINAL-1-1-1-1.pdf](https://creativecommons.org/wp-content/uploads/2016/12/StateofOpenPolicyFullReport_FINAL-1-1-1-1.pdf)

Wright, C. (2022). *Los hábitos secretos de los genios: ¿Qué rasgos se esconden más allá del talento y el coeficiente intelectual?* Península.



## Índice de Tablas

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tabla 2.1. | Requisitos de la nueva realidad pedagógica y didáctica             | 113 |
| Tabla 5.1. | Palancas para la digitalización                                    | 280 |
| Tabla 5.2. | Estrategias para implementar <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i> | 304 |
| Tabla 5.3. | Comparativo de modelo de enseñanza                                 | 313 |

## Índice de Figuras

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Figura 1.1. | Elementos que conforman la cultura organizacional  | 46  |
| Figura 1.2. | Ponderación de metas para lograr el acceso de colombianos a la educación superior a 2030 | 49  |
| Figura 1.3. | <i>Rankings</i> de IES y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)  | 53  |
| Figura 1.4. | Brechas de equidad en la educación superior  | 58  |
| Figura 1.5. | Prioridades sectoriales para habilidades blandas   | 61  |
| Figura 1.6. | Modelos de educación híbrida   | 66  |
| Figura 1.7. | Cuatro pilares de acción educativa transformadora  | 68  |
| Figura 1.8. | Gasto público en educación, total (% del PIB)  | 69  |
| Figura 1.9. | Transformaciones de la educación entre 2020 y 2024                                       | 71  |
| Figura 2.1. | Retos de una educación en transformación   | 87  |
| Figura 2.2. | Aproximación a los retos de la educación en un marco de pensamiento crítico              | 92  |
| Figura 2.3. | Modelos de voluntariado en la educación superior   | 95  |
| Figura 2.4. | Apuestas en educación en procesos de reconstrucción y reconciliación posconflicto        | 98  |
| Figura 2.5. | Condiciones del entorno del estudiante de hoy  | 102 |

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Figura 2.6.  | Estilos de aprendizaje de Kolb  | 103 |
| Figura 2.7.  | Paso de la crisis a la resiliencia  | 105 |
| Figura 2.8.  | Resiliencia al caos de la educación   | 107 |
| Figura 2.9.  | Una apuesta por el autoaprendizaje: teoría del aprendizaje social de Albert Bandura                     | 115 |
| Figura 2.10. | Documentos indexados en Scopus producidos en América Latina entre 2019 y 2024 que contribuyen a los ODS | 117 |
| Figura 2.11. | Universidades reconocidas en el mundo por su trabajo con comunidades                                    | 119 |
| Figura 2.12. | IES colombianas destacadas por su trabajo comunitario   | 120 |
| Figura 2.13. | <i>Rankings</i> universitarios más reconocidos en el mundo  | 122 |
| Figura 2.14. | Desafíos que pueden hacer parte de la agenda de la universidad pospandemia                              | 125 |
| Figura 2.15. | Transformaciones de la gobernanza en las IES  | 128 |
| Figura 2.16. | Impacto en la gestión de las IES tras la pandemia de covid-19   | 136 |
| Figura 2.17. | Transformaciones de la evaluación tras la pandemia de covid-19  | 138 |
| Figura 2.18. | Teoría de capacidades a desarrollar en el ser según Martha Nussbaum                                     | 141 |
| Figura 2.19. | Modelación del esquema formativo de ciudadanos responsables socialmente                                 | 143 |
| Figura 2.20. | Retos en la formación para la PPL   | 146 |
| Figura 2.21. | Ruta de formación desde la fraternidad  | 149 |
| Figura 2.22  | Apuestas a la medida de los requerimientos de los estudiantes   | 151 |
| Figura 3.1.  | Dimensiones de la evaluación integral   | 163 |
| Figura 3.2.  | Enfoque de la pedagogía humanizada  | 168 |
| Figura 3.3.  | Cómo atender a la salud mental en la educación superior   | 174 |
| Figura 3.4.  | Aportes para el mejoramiento de las tecnologías   | 184 |
| Figura 3.5.  | Tendencias de la educación virtual  | 188 |

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Figura 4.1.  | Causas de deserción docente   | 202 |
| Figura 4.2.  | Claves para promover acciones más estructurales y orientadas a la formación integral  | 208 |
| Figura 4.3.  | Casos exitosos del modelo innovador   | 212 |
| Figura 4.4.  | Claves de la gerencia universitaria transformadora                                    | 215 |
| Figura 4.5.  | Componentes de la superación  | 218 |
| Figura 4.6.  | Ocho claves para reforzar en el aula  | 219 |
| Figura 4.7.  | La IA al servicio del profesor  | 222 |
| Figura 4.8.  | Estrategias para construir instituciones académicas ágiles y responsivas              | 233 |
| Figura 4.9.  | Efectos en los estudiantes de una docencia-aprendizaje en perspectiva de la felicidad | 248 |
| Figura 4.10. | La educación como herramienta de reconstrucción                                       | 260 |
| Figura 4.11. | Comparaciones de inversión en investigación en América Latina                         | 263 |
| Figura 5.1.  | Tipos de contenido disponible en la nube  | 274 |
| Figura 5.2.  | Claves para implementar el aprendizaje experiencial                                   | 279 |
| Figura 5.3.  | Claves para activar la educación personalizada  | 282 |
| Figura 5.4.  | Casos de éxito alianza universidad-empresa  | 283 |
| Figura 5.5.  | Actividades con impacto social  | 284 |
| Figura 5.6.  | Autoevaluación según el modelo de IES   | 291 |
| Figura 5.7.  | Dimensiones de la competencia global  | 301 |
| Figura 5.8.  | Prácticas pedagógicas en las nuevas metodologías                                      | 305 |
| Figura 5.9.  | Movilidad internacional (2000-2021)   | 317 |
| Figura 5.10. | ¿Qué hace a un lugar excelente?   | 323 |
| Figura 5.11. | Características de la infraestructura de la universidad moderna                       | 329 |

El Padre Harold Castilla Devoz, en su rol de líder educativo, propone una visión innovadora para las universidades latinoamericanas. En su obra, el autor plantea que las instituciones de educación superior deben evolucionar hacia modelos más colaborativos, centrados en la resolución de problemas reales y en la formación de ciudadanos globales.

Desde un liderazgo horizontal y una gestión orientada a la sostenibilidad, Castilla Devoz aboga por una universidad donde la investigación, la innovación y el compromiso con la comunidad sea un motor de transformación social; que aprovecha de manera ética y responsable las herramientas digitales para el aprendizaje y el aporte para el desarrollo social.

Asimismo, enfatiza en la necesidad de que las Instituciones de Educación Superior fomenten el pensamiento crítico y la creatividad, preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI, por medio de un aprendizaje experiencial y personalizado, donde el estudiante de forma colaborativa aprende sirviendo y haciendo.

Francisco J. Marmolejo, prologuista de la obra, sostiene que “a lo largo de todos los capítulos hay una línea de conducción hacia la revaloración del papel de la universidad que, a mi juicio, debe ser considerada con seriedad por quienes formulan políticas públicas y por quienes tienen a su cargo la gestión directiva y académica de las instituciones de educación superior (IES)”.



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos