



La educación  
es de todos

Mineducación

**Co-Lab**  
Laboratorio de Innovación  
Educación Superior

# TRANSFORMACIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Conversaciones de la Primera Cumbre Co-Lab



# TABLA DE **CONTENIDO**



<hr/> <b>Introducción</b>	2
Primera Cumbre Co-Lab: conversaciones que incentivan cambios	
<hr/> <b>Capítulo 1</b>	3
Recomendaciones para líderes directivos que quieran generar cambios culturales y hacer posibles modalidades educativas no presenciales	
<hr/> <b>Capítulo 2</b>	14
Recomendaciones para implementar transformaciones curriculares en escenarios educativos híbridos	
<hr/> <b>Capítulo 3</b>	25
Recomendaciones para consolidar ecosistemas digitales que faciliten las transformaciones en la educación superior	
<hr/> <b>Capítulo 4</b>	35
Recomendaciones para el despliegue de estrategias de acompañamiento que mejoren la experiencia de los estudiantes en escenarios no presenciales	



# Primera Cumbre Co-Lab: conversaciones que incentivan cambios

La Primera Cumbre Co-Lab “Transformaciones de la educación superior en tiempos de pandemia” ha sido concebida como un escenario de conversaciones académicas, aprendizajes e inspiración que brinda a las IES colombianas la ocasión de dialogar con invitados nacionales e internacionales sobre el futuro de la educación superior en Colombia, a la luz de las oportunidades, las necesidades y los retos que surgen en un sector en el cual el cambio es una de sus principales características.

Este evento virtual hace parte de las estrategias del Inspiratorio, aquel espacio del Laboratorio de Innovación Educativa para la Educación Superior (Co-Lab) cuyo objetivo es promover conversaciones inspiradoras y conectar a las IES colombianas con referentes locales y globales de innovación educativa y transformación digital.

La Primera Cumbre Co-Lab se llevó a cabo entre el 15 y el 18 de junio de 2021. Participaron 6 expertos internacionales y 12 nacionales, entre líderes de innovación, docentes y estudiantes, quienes a través de webinars, talleres virtuales y un panel reflexionaron sobre cómo consolidar los aprendizajes que dejó la pandemia en el sector, y plantearon recomendaciones para emprender transformaciones positivas para la educación superior.

Los diálogos de la Primera Cumbre Co-Lab giraron en torno a cuatro grandes temas:

- Líderes directivos que generan cambios culturales para hacer posibles modalidades educativas no presenciales.
- Transformaciones curriculares para escenarios educativos híbridos.
- Ecosistemas digitales que facilitan las transformaciones en la educación superior.

- Estrategias de acompañamiento que mejoran la experiencia de los estudiantes en escenarios no presenciales.

El presente documento surge como resultado de las conversaciones académicas que sucedieron en el marco de la Primera Cumbre Co-Lab. Consta de cuatro capítulos principales correspondientes a las líneas temáticas del evento, de los cuales se desprende una compilación de doce recomendaciones generales agrupadas de a tres por capítulo/línea temática. Cada recomendación se aborda mediante un breve texto que procura dar continuidad a los diálogos que suscitó la Primera Cumbre, especialmente los webinars y el panel. Así que las recomendaciones que el lector se encontrará derivan de conversaciones académicas con expertos en cada uno de los cuatro temas mencionados. Al final de cada recomendación se ofrece, además, una recapitulación de los puntos abordados más relevantes.

A lo largo del texto también se encuentran pequeñas cápsulas informativas que complementan el contenido central. Son referentes inspiradores de experiencias en innovación educativa y transformación digital de otras partes del mundo o transformaciones que ocurrieron durante la pandemia y deberían continuar. Estas ideas también surgieron de la sistematización de los webinars, el panel y los talleres.

Así pues, este documento de recomendaciones para avanzar en innovación educativa y transformación digital en educación superior se concibe como un instrumento que procura dar continuidad a conversaciones que pueden incentivar cambios cada vez más profundos y positivos en la educación superior; así mismo, dar luces para emprender procesos transformadores en las IES colombianas.



# Capítulo 1

## Recomendaciones para líderes directivos que quieran generar cambios culturales y hacer posibles modalidades educativas no presenciales

---

A continuación se abordan tres recomendaciones sobre gestión de la innovación educativa, las cuales resultan de las conversaciones académicas que ocurrieron en los webinars y el panel de la Primera Cumbre Co-Lab, y están dirigidas a todos aquellos líderes directivos de las instituciones de educación superior colombianas que tengan a su cargo la responsabilidad de poner en marcha procesos de innovación con alcance institucional.

# 01 RECOMENDACIÓN

## Promover la innovación educativa a través de un liderazgo humilde, inspirador e incluyente

“¿Qué puedo hacer por aquellos que tienen menos privilegios que yo?”. Fernando Reimers, Director de la Iniciativa Global de Innovación Educativa en la Universidad de Harvard, propone esta pregunta como una de las premisas que deberían orientar las acciones emprendidas por los gestores de la innovación educativa en educación superior. Los líderes están llamados a motivar las transformaciones, el progreso y los desarrollos del sector, procurando plantear estrategias que mitiguen la acenuación de las brechas. Es decir: avanzar cuidando que nadie se quede atrás por cuestiones de recursos, acceso, conectividad, entre otros factores que incrementan la desigualdad.

A la luz de sus recientes investigaciones sobre los desafíos que trajo la pandemia para el liderazgo en América Latina en el sector, Reimers destaca el tipo de liderazgo humilde e incluyente, aquel que favorece la diversidad y permite a otros liderazgos florecer. “Las buenas ideas pueden venir de cualquier parte”, afirma Reimers, y añade que hoy necesitamos un liderazgo que promueva la colaboración, pues de allí es de donde surge la innovación. En sus palabras: “Hay que poner a circular el saber y construir consorcios de colaboración para generar conocimiento de múltiples maneras. Solo así podremos responder rápidamente a las necesidades”.

Para contribuir con la mitigación de las brechas hacen falta más estudios dentro de las IES que ofrezcan información concreta sobre las necesidades de los estudiantes; a partir de ello se podrían generar



**Fernando Reimers**

Director de la Iniciativa Global de Innovación Educativa y del Programa de Política Educativa Internacional de la Universidad de Harvard  
Estados Unidos



**Marcelo Knobel**

Exrector de la Universidad Estadual  
de Campinas (Unicamp), Brasil

### CASO MEMORABLE

La Universidad de Campinas de Brasil lideró en 2020 una movilización de recursos que inicialmente estaban destinados a subsidios de transporte. Durante la contingencia, creó con ese dinero un fondo de auxilio emergencial de pandemia para que, en vez de ir a la universidad, los estudiantes pudieran comprar computador, datos, acceso a internet y lo necesario para poder conectarse a las clases virtuales.

estrategias que atiendan directamente a dichas necesidades. En ello coinciden Marcelo Knobel, Rector de Unicamp en Brasil entre 2017 y 2021, y Raquel Bernal, Vicerrectora Académica de la Universidad de los Andes, quienes sugieren, además, que desde las instituciones de educación superior se deberían promover proyectos que favorezcan el conocimiento abierto, como los bancos de recursos educativos digitales.

Conviene también animar la cooperación entre diversas instituciones con el objetivo común de lograr una educación más incluyente. Como lo expresa Bernal: “Es misión de los líderes propiciar las sinergias entre profesores, investigadores, estudiantes y estudiosos del mundo, para que se articulen cada vez más en favor de la solución de los problemas globales que enfrenta el sector, especialmente aquellos derivados de la desigualdad social”.

## Recapitulemos

Para promover la innovación educativa a través de un liderazgo humilde, inspirador e incluyente:

- 1.** Sé un líder que permita a otros líderes florecer, llevando a cabo un estilo de liderazgo que posibilite el surgimiento de nuevas ideas y potencie las iniciativas de tus equipos de trabajo.
- 2.** Reconoce la existencia de personas menos privilegiadas al momento de plantear estrategias de innovación educativa y transformación digital, y apuesta por la equidad y la mitigación de las brechas de acceso a la tecnología, la información y el conocimiento.
- 3.** Fomenta estrategias que favorezcan el acceso libre al conocimiento, como los bancos de recursos educativos digitales abiertos.
- 4.** Propicia sinergias entre profesores, investigadores, empresarios, estudiantes y estudiosos de todo el mundo en función de soluciones globales a los problemas del sector, especialmente aquellos derivados de la desigualdad social.

# 02 RECOMENDACIÓN

## **Ser conscientes del rol de las instituciones de educación superior frente a la sociedad y de la necesidad de fortalecer sus ejes misionales de docencia, investigación y extensión**

La pandemia puso en evidencia que las instituciones de educación superior son cada vez más imprescindibles para la sociedad; en este sentido, las IES serán tanto más relevantes cuanto más puedan contribuir con soluciones oportunas a los problemas del mundo. Para ello, deberán seguir avanzando en el fortalecimiento de sus tres ejes misionales principales: avanzar en la ciencia (investigación), formar profesionales (docencia) y educar a la sociedad (extensión).

Al respecto, Fernando Reimers trae a colación el aumento en la cantidad de investigaciones producidas en 2020, muchas de las cuales procuraron responder al impacto de la pandemia, no solo desde una perspectiva médica o científica, sino también psicológica, económica y social.

Por otra parte, Reimers es categórico en la necesidad de que las IES amplíen y fortalezcan las labores de extensión, puesto que ese es el modo en que la universidad puede contribuir, no solo con la educación de sus estudiantes, sino también de las personas que están por fuera de la institución. Así pues, los servicios de extensión constituyen otra posibilidad para que las IES movilicen sus esfuerzos y recursos con el fin de prestarle un servicio a la sociedad.

Desde la docencia también es posible integrar la educación, la generación de conocimiento y el servicio,

con el fin de formar investigadores y profesionales interesados por el mundo real y sus problemas. Reimers resalta la oportunidad de invitar a los estudiantes y a otros miembros de la comunidad académica a ver el mundo como un verdadero laboratorio, participar en la comprensión de los fenómenos contemporáneos y contribuir con el planteamiento de posibles soluciones.

Marcelo Knobel, por su parte, sugiere aprovechar este momento de la pandemia para procurar una comunicación más asertiva con la sociedad, que muestre al mundo lo que hacen las instituciones de educación superior y ponga en evidencia lo relevante que es su labor en la construcción de un mejor planeta, teniendo en cuenta, como señala Reimers, que las IES debemos “comprometernos con la creación de un mejor futuro”.

La universidad, como sugiere Reimers, puede ser una nueva “Florescia” y animar, bajo un buen liderazgo, el renacimiento de las sociedades, bajo el supuesto de que no siempre es necesario crear cosas nuevas, sino que a veces basta con poner a circular las ideas ya existentes. Esto es: poner la luz sobre lo bueno que están haciendo otros y dar continuidad a las acciones valiosas e imitarlas, replicarlas o mejorarlas, como parte de ese compromiso con el entorno.

## Recapitulemos

Para fortalecer los ejes misionales de docencia, investigación y extensión de las IES, considerando su rol de servicio a la sociedad:

- 1.** Promueve observatorios en el interior de tu IES para poner la luz sobre los casos exitosos de otras partes del mundo cuyas buenas prácticas puedas ayudar a difundir o replicar en tu institución.
- 2.** Fortalece las labores de extensión de tu IES, puesto que ese es el modo en que las instituciones pueden contribuir, no solo con la educación de sus estudiantes, sino también de la sociedad en general.
- 3.** Invierte más recursos en la investigación de tu IES para aumentar la producción científica nacional y la participación de la academia colombiana en escenarios internacionales.
- 4.** Procura integrar la docencia, la generación de conocimiento y el servicio, con el fin de formar investigadores y profesionales interesados por el mundo real y sus problemas.

# 03 RECOMENDACIÓN

## Fortalecer las alianzas estratégicas entre la academia, la empresa y el estado para garantizar procesos de formación acordes con las realidades y expectativas de los jóvenes

Es necesario impulsar la articulación permanente y sistemática entre la academia, el sector empresarial, el estado y la sociedad civil para que las IES permanezcan alineadas con las oportunidades laborales y sus requisitos, de tal suerte que los estudiantes puedan enfrentarse con todas las herramientas a un mundo profesional cada vez más cambiante.

De ahí la reflexión de la estudiante de derecho de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Stefanny Triviño, acerca de cómo a través de un diálogo permanente entre instituciones, empresas privadas y públicas, las IES podrán analizar todos los cambios que se han venido generando en el sector y actualizar sus currículos, pues solo así estarán en la capacidad de materializar las necesidades de los estudiantes.

Al respecto, Crisanto Quiroga, integrante de la Mesa de Regionalización de la Comisión Gestora del Plan Decenal de Educación, reitera que también debemos ampliar las alianzas estratégicas entre los distintos actores del ecosistema de producción y el educativo, para crear más emprendimientos de base tecnológica en el país, generar más investigaciones y aumentar la producción científica.

Para lograr estos objetivos, sugiere Quiroga, es cada vez más urgente fortalecer las comunidades académicas



**Stefanny Triviño**

Estudiante de Derecho  
Universidad Colegio Mayor de  
Cundinamarca



**Crisanto Quiroga**

Mesa de Regionalización  
Comisión Gestora del Plan Decenal  
de Educación



de aprendizaje e investigación a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta las potencialidades de los modelos híbridos para ampliar las redes de contacto, consolidar las alianzas entre grupos de investigación del país e incrementar la participación académica nacional en escenarios internacionales.

Por otra parte, como sugiere Raquel Bernal, “las IES deben promover los diálogos interdisciplinarios que necesita hoy el mundo”. La pandemia dejó claro que las instituciones de educación superior deben contribuir con soluciones prácticas a los problemas del entorno y para ello son fundamentales las alianzas mencionadas; por ello las IES deberán enfocarse en consolidar vínculos y relaciones que trasciendan los intereses propios del sector y brindar aportes verdaderamente significativos para atender las necesidades de su entorno.



**Raquel Bernal**

Vicerrectora académica de la  
Universidad de los Andes



## Recapitulemos

Para fortalecer las alianzas estratégicas entre la academia, la empresa y el estado y garantizar procesos de formación acordes con las realidades y expectativas de los jóvenes:

- 1.** Motiva los diálogos interdisciplinarios que necesita hoy el mundo para atender a sus problemáticas.
- 2.** Fomenta la articulación permanente y sistemática entre la academia, el sector empresarial, el estado y la sociedad civil para que tu IES permanezca alineada con las expectativas de los estudiantes y las oportunidades laborales.
- 3.** Fortalece las comunidades académicas nacionales e internacionales y aprovecha las potencialidades de la virtualidad para ampliar las redes de contacto.
- 4.** Amplía las alianzas estratégicas entre los distintos actores del ecosistema de innovación y las áreas académicas de tu IES para crear más emprendimientos de base tecnológica.



# TRANSFORMACIONES QUE DEBERÍAN CONTINUAR

## »»»○ Redes de filantropía

La pandemia activó diferentes redes de filantropía que permitieron la consecución de recursos para invertir en educación. Este tipo de estrategias no son muy comunes en América Latina, pero funcionan, y deberían permanecer. Marcelo Knobel, exrector de la Universidad Estadual de Campinas, cuenta que, en 3 meses, acciones como estas permitieron recoger 4 millones de dólares.



# Capítulo 2

## Recomendaciones para implementar transformaciones curriculares en escenarios educativos híbridos

---

A continuación se abordan tres recomendaciones para implementar transformaciones curriculares en escenarios híbridos, las cuales resultan de las conversaciones académicas que ocurrieron en los webinars y el panel de la Primera Cumbre Co-Lab, y están dirigidas a todos aquellos líderes académicos de las instituciones de educación superior colombianas interesados en explorar modelos educativos nuevos que puedan incorporarse en los currículos de los programas.

# 01 RECOMENDACIÓN

## Transitar hacia modelos educativos híbridos, flexibles y cada vez más personalizados

Después de las transformaciones generadas por la pandemia en la educación superior es poco probable que un modelo completamente presencial o completamente virtual domine la educación del futuro. El modelo dominante responderá, seguramente, a una combinación que aproveche lo mejor de ambos mundos, según las misiones y motivaciones de cada institución.

Al respecto, el investigador de la Universitat Oberta de Catalunya, Josep M. Duart, destaca la importancia de rescatar y conservar la identidad de las instituciones en medio de los cambios. Por ejemplo, una institución de espíritu presencial no debería renunciar por completo a las actividades presenciales; es decir: ni el profesor ni el estudiante están obligados a pasar completamente a la virtualidad. Sin embargo, a partir del apalancamiento en esa identidad institucional, la pandemia nos ha situado en un potencial enorme de oportunidades en cuanto a la hibridación de los currículos, lo cual requiere de una profunda flexibilidad y de explorar posibilidades de discontinuidad entre presencialidad y virtualidad.

Por otra parte, Marcelo Knobel plantea que será fundamental replantear la relación con el tiempo y el espacio y resignificar el valor de los encuentros presenciales, teniendo en cuenta que estos están llamados a explorar cada vez más el trabajo colaborativo y la gestión colectiva de proyectos. El ambiente universitario sigue siendo fundamental, pero conviene replantear las clases masivas.



**Josep M. Duart**

Profesor investigador universitario del ámbito de la tecnología educativa de la Universidad Oberta de Catalunya

Es cada vez más claro que la modalidad no define la calidad, y que no todos los programas se ajustan a todas las modalidades. Conviene, pues, tener presentes las particularidades de cada campo disciplinar y ajustar los programas según las posibilidades y necesidades, pero con la calidad como premisa de todos los escenarios educativos.

Al respecto, José Énver Ayala, Vicerrector Académico de la Universidad del Quindío, resalta la tendencia hacia los currículos abiertos, cuyo impacto se ha incrementado a raíz de la pandemia por la ampliación de redes colaborativas entre diversas instituciones nacionales e internacionales, que permiten a los estudiantes participar en distintos escenarios académicos, además de los de su institución, y por bajos costos. Esto, afirma Ayala, se debe seguir promoviendo, y en dicha apertura será clave la facilidad que ofrezcan las instituciones en la homologación de las materias.

Otro aspecto clave en cuanto al tránsito hacia modelos híbridos es la autonomía del estudiante, quien está llamado no solo a ser el centro del aprendizaje, sino también el “autor” de su propio currículo o trayecto, con base en las posibilidades que le ofrezca un ecosistema de educación superior cada vez más flexible y articulado. Aquí, nuevamente, serán claves las alianzas estratégicas para que el estudiante pueda complementar su formación con cursos de otras instituciones de educación superior o de otros formatos educativos.



**José Énver Ayala Zuluaga**

Vicerrector Académico  
Universidad del Quindío

## Recapitulemos

Para transitar hacia modelos educativos híbridos, flexibles y cada vez más personalizados:

- 1.** Promueve transformaciones curriculares que apuesten por modelos híbridos que saquen provecho de las potencialidades de ambos mundos, virtual y presencial, pero conservando la identidad de tu institución. Una institución de espíritu presencial no debería renunciar por completo a las actividades presenciales.
- 2.** Procura replantear, a nivel curricular, el enfoque masivo de las experiencias de aprendizaje. Es oportuno resignificar el valor de los encuentros presenciales, teniendo en cuenta que están llamados a explorar cada vez más el trabajo colaborativo y la gestión colectiva de proyectos, y menos las sesiones teóricas.
- 3.** Ten presentes las particularidades de cada campo disciplinar y ajusta los programas según las posibilidades y necesidades de cada disciplina, pero con la calidad como premisa de todos los escenarios educativos.
- 4.** Piensa en currículos que cultiven la autonomía en el estudiante, quien está llamado no solo a ser el centro de la experiencia de aprendizaje, sino también el “autor” de su propio trayecto.
- 5.** Posibilita las condiciones curriculares necesarias para que un estudiante empiece en tu IES y termine en otra. Esto se traduce en la posibilidad de homologar materias entre diversos programas y disciplinas, incluso por fuera de las mismas instituciones de educación superior.

# 02 RECOMENDACIÓN

## Diseñar currículos que incluyan estudiantes en todas las etapas de la vida

El aprendizaje a lo largo de la vida como premisa del sistema educativo está cobrando gran importancia y es probable que haga parte de las propuestas de valor del sector de ahora en adelante. El estudiante ya no buscará necesariamente un título universitario ni será estudiante apenas en una etapa específica, sino en varios ciclos de la vida, y a lo largo de su trayectoria experimentará con diferentes intereses, no solo profesionales sino también personales.

En virtud de lo anterior, las instituciones de educación superior tendrán la tarea de acompañar al estudiante-ciudadano en su formación a lo largo de la vida. Así lo plantea Teresa Martín-Retortillo, Directora del Centro de Aprendizaje Exponencial en la IE University, quien considera que hay que proyectar una edad promedio de 50 años en las clases porque “a los 65 años estamos en una edad perfecta para seguir siendo relevantes para el mundo”.

El reto será entonces acoger los distintos perfiles y definir programas por módulos más cortos, y no por años, atendiendo a las expectativas de los estudiantes y a las necesidades del contexto. Por ejemplo, como sugiere Martín-Retortillo, un plan de estudio podría iniciar por la exploración de alguna disciplina y luego brindar la opción de continuar con especializaciones más profundas. Esta flexibilidad supone, asimismo, que yo empiece en una institución de educación superior y termine en otra. La inteligencia artificial y la minería de datos serán cruciales en ese camino a la personalización de las rutas de aprendizaje y a la actualización constante de los currículos.



**Teresa Martín-Retortillo**

Presidenta ejecutiva del Centro de Aprendizaje Exponencial en IE University



**Holman A. Ariza Guerrero**

Docente  
Universidad del Bosque

### CASO MEMORABLE

Cuando Chile cerró por la pandemia, dos jóvenes del programa Enseña por Chile se preguntaron qué podían hacer para seguir prestando apoyo educativo en las escuelas marginadas. Se inspiraron en sus compañeros de Enseña por Nigeria, y ellos también grabaron con celular lecciones divertidas de matemáticas y las distribuyeron por Whatsapp. Se convirtieron en un fenómeno viral y de repente muchas personas estaban escuchando estas lecciones. Un alcalde los escuchó y le gustó la propuesta. La puso en común en un grupo de más de 200 alcaldes de municipalidades pobres de Chile, y a partir de ahí se generaron alianzas público-privadas, se asociaron con emisoras y otros medios, y esto se convirtió en un aporte bastante significativo que ayudó a resolver un problema de acceso, brechas e inequidad.

Por otra parte, el docente de la Universidad del Bosque Holman Ariza, añade que el estudiante-ciudadano del futuro cercano podrá acceder al campus virtual desde cualquier parte del mundo, lo cual sugiere que será fundamental resignificar la experiencia en el campus universitario y plantearlo como un escenario más del espacio público, es decir, como un lugar al que los estudiantes, en cualquier fase de su vida, podrán acceder para encontrar oportunidades de formación permanente que les permitan ampliar las posibilidades de seguir participando en un mundo cada vez más cambiante y conectado.

## Recapitulemos

Para diseñar currículos que incluyan estudiantes en todas las etapas de la vida:

- 1.** Plantea currículos amplios y flexibles que permitan acompañar al estudiante-ciudadano en su formación a lo largo de la vida. Esto permite proyectar a 50 años la edad promedio de las personas en las clases universitarias, considerando que a los 65 años estamos en una edad perfecta para seguir aprendiendo y para ser relevantes en el mundo.
- 2.** Fomenta estrategias que resignifiquen la experiencia en el campus universitario como un escenario más del espacio público, es decir, como un lugar al que los estudiantes, en cualquier fase de su vida, pueden acceder para encontrar oportunidades de formación permanente.
- 3.** Explora la opción de los currículos abiertos que permitan la participación de los estudiantes en múltiples escenarios académicos, además de los de tu institución, y por bajos costos, gracias a las posibilidades de los modelos híbridos.
- 4.** Analiza los cambios que se generan continuamente en el sector y actualiza los currículos en función de ellos, aprovechando la inteligencia artificial y la minería de datos para facilitar la personalización de las rutas de aprendizaje.

# 03 RECOMENDACIÓN

## Implementar enfoques basados en competencias y resultados de aprendizaje para formar ciudadanos globales del siglo XXI

Hoy asistimos a un efecto de desagregación en el sistema educativo. Así lo plantea Teresa Martín-Retortillo, quien reitera que el estudiante del siglo XXI ya no necesita un título universitario para enfrentarse al mundo laboral, sino una serie de competencias que le permitan cualificarse y adquirir herramientas para asumir los retos del trabajo. Por ello convendría pasar del modelo de formación en grandes bloques de 4 años a bloques más concretos y pequeños, orientados por competencias específicas.

Ese enfoque en competencias es cada vez más posible. Adicionalmente, es oportuno insistir en las competencias ciudadanas para formar profesionales comprometidos con el impacto en la sociedad y el medio ambiente y fortalecer, a nivel curricular, la formación en competencias digitales. Usualmente los estudiantes las aprendían por fuera del sistema educativo, pero, como insiste Josep M. Duart, es momento de ingresarlas al plan curricular. Así mismo, es cada vez más necesario promover en los currículos el trabajo colaborativo, las experiencias de aprendizaje basado en proyectos o problemas, el aprendizaje activo y la capacidad para buscar información en internet, seleccionarla y clasificarla.

Este cambio de enfoque implica una mayor consciencia de la relación entre la transformación curricular y las prácticas pedagógicas. Dado que la formación por competencias se convierte en una promesa de valor ante el estudiante -la cual debe cumplirse-, es esencial

que el diseño curricular esté alineado con las prácticas, teniendo siempre como foco el aprendizaje y el desarrollo de competencias.

Josep M. Duart recalca que esto trae consigo un reto importante relacionado con los modos de evaluación, pues si los programas están diseñados por competencias, así mismo deberán ser evaluados, teniendo en cuenta los resultados del aprendizaje. “Si lo que se pretende es que los estudiantes se preparen para resolver situaciones complejas, no basta con un examen tipo test o de validación de un aprendizaje cognitivo”, afirma Duart. Será fundamental definir un modelo de evaluación que no esté basado únicamente en la recopilación de evidencias de conocimiento, sino en las evidencias de la adquisición de competencias, es decir, una evaluación no sumativa, sino formativa, que le permita al estudiante desarrollar lo aprendido y no repetirlo de memoria.

Para que todo esto sea posible, la Directora de Docencia de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Adriana Martínez, recomienda un acompañamiento constante a los profesores, lo cual se traduce en rutas de capacitación y acompañamiento para mejorar sus competencias en términos pedagógicos, tecnológicos, administrativos y educativos. La Directora de Docencia reitera que no basta solo con capacitar, sino que es necesario acompañar a los docentes para que estos sientan que pertenecen a una verdadera comunidad de aprendizaje que se retroalimenta y apoya mutuamente.



**Adriana Martínez Arias**

Directora de Docencia  
Universidad Autónoma de Bucaramanga

## Recapitulemos

Para implementar enfoques basados en competencias y resultados de aprendizaje, y contribuir con la formación de ciudadanos globales del siglo XXI:

- 1.** Plantea modelos de formación diferentes al tradicional en grandes bloques de 4 años. Fomenta la experimentación con bloques más concretos y pequeños, orientados por competencias específicas.
- 2.** Incorpora en los currículos las competencias ciudadanas que formen profesionales comprometidos con la sociedad y el medio ambiente, así como la formación de competencias digitales en todos los currículos, sin importar el campo disciplinar ni el tipo de programa, puesto que son sustanciales para los ciudadanos globales del siglo XXI.
- 3.** Diseña prácticas pedagógicas y modelos evaluativos que pongan en evidencia la adquisición o aprendizaje de dichas competencias, considerando, además, que es oportuno que los sistemas de evaluación generen motivaciones más intrínsecas en cuanto al aprendizaje, más allá de la adquisición de una calificación por parte del docente.
- 4.** Acompaña constantemente a los docentes en las transformaciones que exigen los modelos híbridos para que mejoren sus competencias pedagógicas, tecnológicas, administrativas, educativas y de talento humano.



## **TRANSFORMACIONES QUE DEBERÍAN CONTINUAR**

### **>>>○ Autogestión en procesos administrativos**

Varias instituciones de educación superior tuvieron que migrar sus servicios a la virtualidad. Entre ellos, la solicitud de certificados, los procesos de contratación, la usabilidad de la firma digital, consultas médicas, por mencionar algunos. Varios invitados y asistentes a la Cumbre coinciden en que estos ejercicios de autogestión deben continuar, pero deben contar con el apoyo de la institución para facilitar el cambio.



# Capítulo 3

## Recomendaciones para consolidar ecosistemas digitales que faciliten las transformaciones en la educación superior

---

A continuación se abordan tres recomendaciones sobre ecosistemas digitales que facilitan las transformaciones en educación superior, las cuales resultan de las conversaciones académicas que ocurrieron en los webinars y el panel de la Primera Cumbre Co-Lab, y están dirigidas a todos aquellos líderes de transformación digital en las instituciones de educación superior.

# 01 RECOMENDACIÓN

## Planear la gestión de la transformación cultural

La pandemia ha acelerado los procesos de transformación digital en el interior de las instituciones de educación superior, requiriendo de manera creciente acciones que apuntan a la transformación cultural y a la participación de la comunidad educativa en los diversos procesos de cambio.

Al respecto, el Director de Estrategia Digital de la Universidad Nacional, Gustavo Pérez, afirma que “superamos los desafíos de la pandemia gracias a la colaboración”. En virtud de ello hay que seguir fortaleciendo los escenarios de colaboración que surgieron a raíz de la contingencia: docentes que entrenan a docentes, estudiantes que entrenan a docentes o estudiantes que trabajan con el personal administrativo para enfrentar los retos tecnológicos. Esto supone un cambio radical en los flujos de comunicación por cuanto sitúa a los estudiantes en una posición activa y fundamental para el progreso de la institución y genera nuevos modos de cooperación en las IES que antes no eran tan visibles.

En función de estos cambios conviene promover la apropiación de la cultura digital dentro de la institución, considerándola como un concepto amplio que exige una serie de cambios más allá de la adquisición o inversión en tecnología. En palabras del Director del Centro para la Excelencia en el Aprendizaje de la Universidad EAFIT, Diego Leal, “la cultura digital debe ser entendida bajo una perspectiva estratégica que contribuye con los propósitos y apuestas de valor institucionales y nos permite mejorar la manera en la que hacemos las cosas”.



**Gustavo A. Pérez Zapata**

Director de la Dirección Nacional  
de Estrategia Digital de la  
Universidad Nacional



**Diego Leal Fonseca**

Director del Centro para la  
Excelencia en el Aprendizaje de  
la Universidad EAFIT



¿Y cómo promover la apropiación de la cultura digital en una institución? Gustavo Pérez apunta que se debe partir de un plan. No se trata simplemente de mostrar las tecnologías o herramientas con las que se dispone, sino que es necesario definir un plan que incluye varios elementos:

Formación de líderes que ayuden dentro de la comunidad a fomentar el tema de la cultura digital. “Sin líderes no podemos hacer transformaciones”, afirma Pérez, puesto que necesitamos quién nos ayude a movilizar los cambios en la institución.

Plan de comunicaciones que apoye la capacitación y el empoderamiento de las personas con la tecnología.

Estrategias de reforzamiento. Hay que reiterar de manera sostenida el tema de la cultura digital a través de distintos medios y canales para que haya una verdadera apropiación.

Por eso resulta oportuno involucrar a toda la comunidad universitaria en la conquista de este propósito. Como apunta Gustavo Pérez, “si llevamos el conocimiento y las herramientas a las personas y las acompañamos para que entiendan que las tecnologías les permitirán ser más productivos y hacer más cosas en menos tiempo y por menos costos, la gente será más receptiva con los cambios”. Esto es, por supuesto, fundamental, sobre todo si se tiene en cuenta que la verdadera transformación digital de las instituciones solo es posible en la medida en que haya una transformación profunda en las personas.

## Recapitulemos

Para lograr una gestión efectiva de la transformación cultural:

- 1.** Involucra a toda la comunidad educativa en la gestión de los diversos procesos de cambio, teniendo presente que la verdadera transformación digital de las instituciones solo es posible si también hay una transformación profunda en las personas.
- 2.** Diseña un plan de comunicaciones que apoye la capacitación y el empoderamiento de las personas con la tecnología, impulsando deliberadamente los cambios en los flujos de comunicación y permitiendo que todos los actores contribuyan con la creación y transmisión de los mensajes.
- 3.** Consolida los escenarios de colaboración que surgieron a raíz de la pandemia: docentes que entrenan a docentes, estudiantes que entrenan a docentes o estudiantes que trabajan con el personal administrativo para enfrentar los retos tecnológicos.
- 4.** Promueve la formación de líderes de la comunidad académica que ayuden a fomentar la cultura digital, comprendida desde una perspectiva estratégica que contribuye con los propósitos y apuestas de valor institucionales y nos permite mejorar la manera en que hacemos las cosas.

# 02 RECOMENDACIÓN

## Incluir a las áreas de tecnología entre los principales aliados en el interior de las IES



**Piet Niederhausen**

Arquitecto Empresarial  
Universidad de Washington

### CASO MEMORABLE

Como parte de su estrategia de transformación digital, la Universidad Nacional de Colombia creó un área especial asociada a la Rectoría. Así, el área de tecnología pasó de ser un área de apoyo a una transversal, fundamental para cualquier decisión que tome la universidad.

A raíz de la pandemia, las IES tuvieron que generar y fortalecer los vínculos con las áreas de tecnología, pues sin su apoyo no habría sido posible responder oportunamente a las exigencias que trajo la virtualidad a todas las áreas y servicios de las instituciones.

Piet Niederhausen, Arquitecto Empresarial de la Universidad de Washington, sugiere fortalecer aún más la relación de las áreas de TI con las demás áreas funcionales de la institución, puesto que ese relacionamiento nos ha permitido comprender que la tecnología no es algo mecánico que ocurre al margen de la institución, sino que es transversal a todos los procesos. De manera progresiva, la colaboración cercana dará mayor claridad sobre el alcance y potencial de las tecnologías, por ejemplo en cuanto a la reducción de costos y tiempos de los procesos.

Para que haya una transformación digital significativa, será fundamental que el área de TI trabaje estrechamente con las demás oficinas funcionales de la institución, a tal punto que será necesario contar con esta dependencia cada vez que se vaya a tomar una decisión importante para las IES.

Por eso, conviene insistir en que la inversión en tecnología no es únicamente en infraestructura, sino también en oportunidades relevantes que cambian los modos tradicionales de hacer las cosas, facilitando procesos y prácticas en distintas áreas, ya sea en docencia, investigación, atención a personas, o cualquier operación constitutiva de la misión institucional.

## Recapitulemos

Para fortalecer los vínculos con las áreas de tecnología en el interior de las IES:

- 1.** Otorga un papel estratégico, no sólo táctico u operativo, a las áreas de tecnología de tu IES.
- 2.** Promueve el trabajo conjunto entre las áreas de tecnología y las demás oficinas funcionales de la institución.
- 3.** Comprende que la tecnología no es algo mecánico que ocurre al margen de la institución, sino que es transversal a todos los procesos.
- 4.** Sé consciente de que la inversión en tecnología no es solo en infraestructura, sino también en oportunidades relevantes que cambian los modos tradicionales de hacer las cosas y favorecen, por ejemplo, la autogestión de los trámites administrativos y la reducción máxima de costos y tiempos de los procesos de la organización.

# 03 RECOMENDACIÓN

## **Poner en marcha iniciativas de arquitectura empresarial y de exploración de tecnologías emergentes**

La arquitectura empresarial (AE) contribuye con la comprensión de la estructura y operación de una organización, ayudando a entender brechas, retos, riesgos y promoviendo la toma de decisiones informada y la coordinación entre áreas. Como apoyo a los procesos de transformación digital, las prácticas de arquitectura empresarial pueden ayudar a visualizar tanto los procesos y estándares como la forma en la que se interactúa a través de aplicaciones, además de las plataformas e infraestructura de base requeridas para la gestión de la información que soporta la operación de las organizaciones.

Con estos insumos y a partir de una exploración de las formas en las que las tecnologías emergentes (como el internet de las cosas, la realidad virtual y aumentada, el blockchain, la inteligencia artificial, etc.) pueden contribuir a la misión de la IES, es posible alcanzar el diseño de nuevos modelos organizacionales, la integración de nuevas formas de trabajo, la modernización de los procesos institucionales y cambios profundos en las dimensiones administrativas y académicas de las instituciones.

En el contexto de la educación superior, Piet Niederhausen explica que la AE puede orientar a las IES en cambios técnicos, de sistemas, operativos o administrativos a través de análisis holísticos que

permiten optimizar las inversiones en tiempo y recursos. Para encaminar los procesos de mejoramiento de estas prácticas tecnológicas en el interior de las IES, Niederhausen recomienda acudir al modelo de madurez de arquitectura empresarial desarrollado por ITANA , el cual permite medir en qué fase se encuentran las instituciones, qué les falta para acercarse más al cumplimiento de sus propósitos y cómo están ejecutando las acciones en función de ello.

En principio, cada modelo en cada institución es único, pero hay factores comunes entre las instituciones, de tal suerte que cualquier organización puede acudir al modelo de ITANA, revisarse en las distintas áreas necesarias para su evolución y evaluarse para mejorar sus resultados según la etapa en la que se encuentre. La idea es proponer marcos para que la institución detecte las funciones en las que necesita tener más éxito y luego relacionarlas con recursos de apoyo como las tecnologías, los procesos y las áreas, con el fin de tomar mejores decisiones basadas en datos objetivos y concretos.

## Recapitulemos

Para poner en marcha iniciativas de arquitectura empresarial y de exploración de tecnologías emergentes:

- 1.** Ten presente que las tecnologías son tanto más valiosas cuanto más integradas estén dentro del conjunto de prácticas tecnológicas que contribuyen a los propósitos estratégicos de cualquier organización y a la toma de mejores decisiones basadas en datos.
- 2.** Explora tecnologías como el internet de las cosas, la realidad aumentada, la computación en la nube, la realidad virtual, el blockchain, la inteligencia artificial, entre otras que sirven para optimizar los procesos institucionales y crear nuevas experiencias de aprendizaje.
- 3.** Aplica modelos de arquitectura empresarial existentes que sirvan para orientar los cambios técnicos, de sistemas, operativos o administrativos en el interior de tu IES, a través de análisis holísticos que optimicen las inversiones en tiempo y recursos.
- 4.** Analiza modelos de madurez de arquitectura empresarial que te permitan entender la situación actual de tu institución y trazar posibles rutas de desarrollo.



## **TRANSFORMACIONES QUE DEBERÍAN CONTINUAR**

### **>>>○ Trabajo colaborativo entre diferentes actores de la institución**

La pandemia detonó la ocasión para que docentes, estudiantes y miembros del personal administrativo tuvieran que trabajar más de cerca con el fin de responder oportunamente a la contingencia. Este tipo de colaboraciones se deberían perpetuar e incentivar.



# Capítulo 4

## **Recomendaciones para el despliegue de estrategias de acompañamiento que mejoren la experiencia de los estudiantes en escenarios no presenciales**

---

A continuación se abordan tres recomendaciones sobre estrategias de acompañamiento que mejoran la experiencia de los estudiantes en escenarios no presenciales, las cuales resultan de las conversaciones académicas que ocurrieron en los webinars y el panel de la Primera Cumbre Co-Lab, y están dirigidas a todos aquellos líderes de las áreas de bienestar universitario y permanencia estudiantil.

# 01 RECOMENDACIÓN

## Involucrar a toda la comunidad académica en las estrategias de bienestar universitario

Marcelo Knobel plantea que no sirve de nada aumentar las matrículas en las instituciones si no se cuenta con un buen sistema de permanencia. Para consolidar dicho sistema, conviene revisar estrategias que han venido implementando algunas IES nacionales e internacionales, como la Institución Universitaria Pascual Bravo y el Tecnológico de Monterrey, cuyos centros de bienestar universitario cuentan con experiencias exitosas de acompañamiento a los estudiantes en escenarios no presenciales.

Por ejemplo, Milena Quintero, Directora de Bienestar de la Institución Universitaria Pascual Bravo, sugiere promover el autocuidado como estrategia institucional y plantea que el bienestar de la comunidad universitaria es asunto de todos; por ello es oportuno incluir a los docentes y líderes de las vicerrectorías de docencia y demás áreas de la institución en el acompañamiento a los estudiantes y a los demás miembros de la comunidad académica. En palabras de Jorge Lozano, Director de Bienestar y Consejería del Tecnológico de Monterrey en México, “hay que darles a conocer a los miembros de la institución que su participación es relevante para entender a los alumnos”.

El Tecnológico de Monterrey es un caso destacado en cuanto a estrategias de acompañamiento a los estudiantes. Por ejemplo, propone entre sus pilares “Profesores Inspiradores”: aquellos que motivan a los



**Milena Quintero Salgado**

Directora de Bienestar y Permanencia  
de la Institución Universitaria  
Pascual Bravo



**Jorge Lozano Laín**

Director de Bienestar y Consejería del  
Tecnológico de Monterrey



estudiantes y que están pendientes de su salud física, mental y espiritual, especialmente en escenarios no presenciales, donde pese a la distancia física se han generado otros tipos de acercamiento entre docentes y estudiantes. Este pilar es fundamental puesto que los profesores se convierten en una fuente importante de información acerca del bienestar de los alumnos.

Otras prácticas paradigmáticas de esta institución que podrían replicarse son, el “Testigo Activo”, que invita a que todos estamos pendientes del bienestar de todos; “Peer Mentors”, que consiste en un equipo de alumnos capacitados para apoyar psicológicamente a otros alumnos; la línea de apoyo psicológico “T Queremos”, que presta atención y apoyo 24/7; y la práctica “DROP” —detente, respira, observa, prosigue—, que puede ser aplicada en los distintos escenarios académicos de la institución como clases, seminarios, conferencias y reuniones.

A la luz de su experiencia en el Tecnológico de Monterrey, Lozano invita a las instituciones de educación superior a formar embajadores de bienestar. Esto significa que las IES deberán preparar a la comunidad para desarrollar un ojo clínico que permita detectar cuándo un estudiante está cansado, triste o agobiado, y activar las redes de apoyo necesarias para atenderlo. Además, sugiere Lozano, es preciso mantener los canales de comunicación abiertos para que las personas de la comunidad puedan consultar ante cualquier necesidad física, mental o espiritual y se les pueda brindar apoyo.

## Recapitulemos

Para involucrar a toda la comunidad académica en las estrategias de bienestar universitario:

- 1.** Promueve la formación de embajadores de bienestar en tu IES, capacitados para prestar apoyo psicosocial a otros estudiantes o miembros de la institución, teniendo en cuenta que el bienestar de la comunidad universitaria es un asunto de todos.
- 2.** Implementa estrategias de autoconocimiento y autocuidado en la comunidad universitaria, y desarrolla en los miembros de tu IES un ojo clínico que permita detectar cuándo una persona está cansada, triste o agobiada, para activar las redes de apoyo necesarias para atenderla.
- 3.** Procura que las estrategias para incrementar las matrículas en tu IES estén acompañadas de sistemas fuertes de permanencia estudiantil.

# 02 RECOMENDACIÓN

## Activar mecanismos de prevención y alertas tempranas para reaccionar oportunamente a las necesidades de los estudiantes

Una encuesta reciente, realizada por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, permitió identificar que la tasa de deserción del país en educación superior es del 11 %. Las estrategias de permanencia estudiantil deberán entonces atender los factores que la causan, entre los cuales se han identificado dos principales: económicos y emocionales.

Jorge Lozano, Director de Bienestar y Consejería del Tecnológico de Monterrey, invita a las instituciones de educación superior a incrementar los mecanismos de recolección de información para estar enterados de cómo están los alumnos, cómo se sienten, qué necesitan, para activar mecanismos que posibiliten la atención oportuna a dichas necesidades.

Una estrategia que se ha implementado en varias IES colombianas es la atención psicológica virtual o incluso el uso de inteligencia artificial, la cual permite poner a funcionar mecanismos como el chat bots, que aportan significativamente al acompañamiento. A propósito, Milena Quintero anima a la implementación de las llamadas telefónicas desde la institución para constatar que los estudiantes están bien, consultar qué necesitan y pensar cómo la universidad les puede ayudar a atender algunos problemas.

Sin embargo, sugiere Lozano, “no solo basta con atender, también hay que prevenir”. En vista de ello, conviene también fortalecer los sistemas de prevención y alertas tempranas para tomar medidas oportunas que permitan

apoyar a los estudiantes en sus necesidades y evitar así la deserción. Un caso destacado a nivel nacional sobre cómo activar estar alertas es la estrategia Pascualízate, el Programa de acompañamiento para la permanencia y la graduación estudiantil de la Institución Universitaria Pascual Bravo, cuyo despliegue oportuno ayudó a disminuir la deserción estudiantil en 2020 aun en medio de la pandemia. Dicho programa procura identificar factores de riesgo para el acompañamiento oportuno y eficaz a los estudiantes y disminuir los índices de deserción estudiantil mediante el apoyo en tres componentes: académico, psicosocial y de graduación.

Si bien esta estrategia de prevención parte de una intención institucional, Milena Quintero sugiere que la misma comunidad académica debe aprender a identificar cuándo no está bien. En ese sentido, una de las labores de los programas de bienestar universitario debería ser formar a las personas para que sean capaces de detectar cuándo requieren ayuda y animarlas a alzar la mano con tranquilidad.

## Recapitulemos

Para activar mecanismos de prevención y alertas tempranas que nos permitan reaccionar oportunamente a las necesidades de los estudiantes:

- 1.** Promueve estudios en las IES que ofrezcan información concreta sobre las necesidades de los estudiantes y, a partir de ello, fortalece los sistemas de prevención y alertas tempranas, para tomar medidas oportunas que permitan apoyar a los estudiantes en sus necesidades y evitar así la deserción.
- 2.** Apóyate en la inteligencia artificial y en las herramientas digitales para facilitar atención psicológica permanente a los estudiantes y demás miembros de la comunidad académica.
- 3.** Genera diálogos abiertos sobre salud mental y compréndela en el mismo nivel de la salud física. Además, propicia conversaciones inspiradoras que cooperen con el bienestar emocional de la comunidad académica.
- 4.** Mantén activos los mecanismos de atención psicológica virtuales y a través de llamadas telefónicas, considerando que los servicios de bienestar universitario deberán estar siempre dispuestos a prestar servicio.

# 03 RECOMENDACIÓN

## **Consolidar una oferta de bienestar híbrida, amplia, consciente y expandida, que incluya a todo el ecosistema de educación superior**

“¿Cómo pasar de una oferta amplia de actividades de bienestar al aire libre y en múltiples espacios a los cuadritos de Teams, Zoom o Meet?”. Milena Quintero propone esta pregunta para reflexionar sobre la compleja situación que debieron asumir las IES durante la pandemia en cuanto a los servicios de la oferta de actividades.

Sin embargo, el resultado de la migración de dicha oferta a la virtualidad sorprendió positivamente a las instituciones al permitir su apertura a una comunidad académica cada vez más amplia, que a raíz de la pandemia incluye también familias, amigos y personas del círculo cercano de los miembros activos de la institución.

A propósito de este tipo de ofertas expandidas, el Tecnológico de Monterrey se ha empeñado en adaptarse a las exigencias de los escenarios no presenciales. Ofrecen, por ejemplo, el “Unplugged Day”, un día del semestre en el que hay clase, pero bajo la premisa de no estar conectados. “Hacemos una actividad de investigación, de búsqueda, de otras cosas, pero no estamos conectados ni por Teams ni por Zoom”, explica Jorge Lozano.

“Life@home: mente conectada, mente positiva y mente saludable” es otra de las prácticas que se destacan. Consiste en un espacio semanal de 15 o 20 minutos en el que se propone una pausa a la 1 de la tarde para meditar. Se hacen sesiones en vivo y se apoyan de las

redes sociales y diversos canales de comunicación con grupos estudiantiles. El Pascual Bravo implementa una estrategia similar, pero, en el caso de la IES colombiana, algunas personas del área de Bienestar ingresan a las aulas virtuales y hacen pausas de meditación, reposo o activación.

Milena Quintero considera que muchos servicios de la oferta de bienestar se deberían perpetuar por medio de las herramientas digitales. La pandemia puso en evidencia que los modelos híbridos constituyen una posibilidad potente, pues ahorran tiempo y dinero y permiten abarcar más estudiantes. Así pues, algunas asesorías en salud física y psicológica pueden permanecer de manera virtual. Del mismo modo, dice Quintero, “conviene mantener las oficinas de ‘Meet’ abiertas para que la gente entre cuando quiera”, pues bienestar universitario es una de las áreas de las instituciones que nunca pueden parar.

### CASO MEMORABLE

El Tecnológico de Monterrey realiza una vez al semestre el “Unplugged Day”, que consiste en dedicar un día al descanso de la conexión en plataformas. La idea es que los estudiantes se concentren en actividades de investigación, lectura y búsqueda de información asociadas a los cursos, pero sin la necesidad de conectarse en las plataformas Meet, Zoom, Teams, etc.

## Recapitulemos

Para consolidar una oferta de bienestar híbrida, amplia, consciente y expandida que incluya a todo el ecosistema de educación superior:

- 1.** Explora y replica modelos exitosos de acompañamiento a estudiantes de otras instituciones de educación superior nacionales e internacionales.
- 2.** Amplía la oferta de bienestar universitario a una comunidad cada vez más amplia, que a raíz de la pandemia incluye también familias, amigos y personas del círculo cercano de los miembros activos de la institución.
- 3.** Plantea estrategias institucionales que inviten al descanso, como el ingreso a las aulas virtuales para hacer pausas de meditación, reposo o activación; o el “Unplugged Day” del Tecnológico de Monterrey, un día del semestre en el que hay actividades académicas, pero bajo la premisa de no estar conectados.
- 4.** Procura mantener las oficinas de “Meet” abiertas, de suerte que los estudiantes y demás miembros de la comunidad académica puedan ingresar cuando necesitan hablar con alguien y sepan que allí siempre encontrarán personas que los escucharán.



# TRANSFORMACIONES QUE DEBERÍAN CONTINUAR

## >>>○ Clases teóricas virtuales

La pandemia demostró que las clases teóricas se pueden impartir de manera remota y que el trabajo presencial debe aprovecharse mejor, en función de lo que realmente requiere y posibilita el encuentro, como la creación de proyectos o el trabajo colaborativo. Por otra parte, la grabación de las clases, sobre todo de las teóricas, debería permanecer, puesto que puede mejorar el rendimiento de estudiantes en áreas complejas que requieren revisar una y otra vez su contenido.

## >>>○ Acompañamiento psicológico virtual y telefónico permanente

Varias instituciones activaron sus canales de comunicación virtual para brindar asesoría psicológica a los estudiantes, aun en período intersemestral. Además, se destinaron “oficinas” virtuales de bienestar en plataformas como Meet o Teams, a donde los estudiantes y demás miembros de la comunidad académica pueden acceder en cualquier momento.



[colab.colombiaaprende.edu.co](http://colab.colombiaaprende.edu.co)  
Ministerio de Educación Nacional | 2021

