

Foro internacional para el impacto y la transformación
de la Educación Superior en Panamá



Inn·Kind
Innovation·Human·Education

14 · 15 · 16 de septiembre 2022

Panamá, República de Panamá



Índice

	Presentación	...	Pág 3
	Día 1	...	Pág 4
	Día 2	...	Pág 20
	Día 3	...	Pág 35



Presentación

Este documento es el producto de la síntesis de las principales ideas, argumentos, exposiciones, retos, desafíos y oportunidades para la educación superior en Panamá en el que las tecnologías, el manejo de los datos así como la articulación entre el sector productivo, la academia y el gobierno juegan un papel fundamental para llevar a cabo las transformaciones requeridas en la cuarta revolución industrial, luego de una pandemia que impactó todos los sectores y en el que la transformación digital y el fortalecimiento del capital humano resultan indispensables.

Con el respaldo de:



Con el patrocinio de:



Con el apoyo de:



Medio patrocinador





Día 1



Contexto



Adriana Angarita, directora y fundadora de SenecaLab plantea el siguiente interrogante orientador, el que sirve de marco para el desarrollo del evento: ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación superior y técnica que dé respuestas a las necesidades de la población? Para su abordaje se ha propuesto un espacio de

análisis nacional, pero con la participación de expertos internacionales, en los que se trabajan dos líneas principales: la transformación digital y la analítica de datos de la educación superior en Panamá.

Apertura



Maruja Gorday de Villalobos, Ministra de Educación: Resalta los compromisos de acreditación de calidad de las universidades panameñas, así como las orientaciones proporcionadas a los Institutos técnicos superiores tanto públicos como privados, de tal modo que atiendan las necesidades del sector productivo y de la sociedad en

general, lo que implica la reflexión acerca de los requerimientos que hacen las nuevas industrias que ingresan al país. Se reconoce a la educación como un motor de transformación para el desarrollo social y para la paz, que permita superar las dificultades que trajo consigo la pandemia.

Resalta como, la transformación digital y la innovación educativa son mecanismos fundamentales, además de las certificaciones de calidad de las instituciones de educación terciaria y superior. Iniciativas como Innkind aportan a esta apuesta de país, ya que lo que se aborda en las sesiones parte de las realidades concretas del ecosistema de educación superior panameño, al centrarse en los actores que intervienen y en su empoderamiento, de tal manera que las contribuciones sean pertinentes y constructivas, tema básico, puesto que se trata de fortalecer las reflexiones y conocimientos de los actores de los procesos para que sepan dar adecuado uso a las tecnologías y así cumplir los propósitos planteados.



Lo anterior se traduce en la verificación cuantificable que permite el sistema de acreditación. En el evento se plantean experiencias innovadoras, reflexiones acerca de rutas de implementación de iniciativas, tendientes a la flexibilidad educativa que se enmarca en los desafíos actuales y que corresponden a iniciativas que deben ser medibles y cuantificables.

Diagnóstico

Mónica Marquina y José Tavarez presentan el “lanzamiento del informe diagnóstico 2022 de la OEI: La universidad iberoamericana ante la postpandemia”.



Se analizan el panorama actual y las proyecciones acerca de las afectaciones que trajo la pandemia a las instituciones de educación superior. Durante el 2019 se reconoce un estancamiento en el crecimiento económico, bastante diferenciado entre nuestros países, acompañado de cambios demográficos importantes. Los sistemas de educación superior se expandieron por encima del promedio mundial, con mayor crecimiento del sector privado, los títulos de postgrado y la educación a distancia, aunque esta última de manera incipiente. El ecosistema tecnológico se encontraba en desventaja si se compara con los países del norte desarrollado. En cuanto a la inversión en ciencia y tecnología, esta disminuyó, si se le compara con los años anteriores al 2015. Hay una disparidad entre los países en términos de inversión para la educación superior, mientras naciones como Chile, Colombia, Ecuador o Cuba están por encima del 2%, otros están por debajo del 1%, como es el caso de Panamá que se ubica en el 0.99%. Existe una baja cantidad de doctores en la región, los investigadores no cumplen en su totalidad con este nivel de formación, solo llegan a un 40%.

La penetración del internet tan solo llegaba al 62%, con serias diferencias entre países, de igual modo se presentaba un bajo desarrollo en las competencias para el manejo de las tecnologías, lo que se va a ver reflejado en serias dificultades durante la pandemia. En cuanto a la movilidad internacional, América Latina y el Caribe solo representaba el 3.5% a nivel mundial, como destino de estudiantes extranjeros. Panamá se encuentra en el 3.6% de los países latinoamericanos, mientras que naciones como Colombia y España están por encima del 40%. Es decir que la tasa de movilidad es negativa, puesto que es mayor el número de estudiantes que salen de nuestros países que los que ingresan por movilidad académica.



¿Cuáles son los efectos de la pandemia en las instituciones de Educación Superior? Para aproximarse a la respuesta a este interrogante vale mencionar que esto varió de acuerdo con la preparación de cada una, aunque de manera general se observa incremento en el abandono estudiantil pero también la incorporación de estudiantes nuevos, quienes aprovecharon el uso de las comunicaciones virtuales para sus procesos formativos, sin embargo, no existen datos concretos acerca de este tema. También se presentaron afectaciones socio emocionales de los miembros de las comunidades educativas, la reorientación de recursos hacia investigación dirigida al virus que limitó financiamiento para otros tipos de estudios, se hizo visible el rol activo de las universidades durante la pandemia, más allá de lo que hacían generalmente. Se incrementan los costos individuales de docentes y estudiantes para sostener la educación remota, cuando deben tener su propio equipamiento y gastos de conexión.

¿Cuáles fueron las fortalezas de las instituciones de educación superior durante la pandemia? Se destacan: El compromiso ético y la disposición de las capacidades para dar continuidad a los procesos pedagógicos, sus resultados positivos se debieron en gran parte a una gran gestión de líderes y autoridades, la articulación entre actores para intercambiar y movilizar saberes tecnológicos para enfrentar los desafíos, gestión eficiente de los recursos, así como la presencia de redes internacionales de cooperación para sostener algunos formatos de internacionalización pese a las restricciones a la movilidad.

¿Qué oportunidades se producen durante la pandemia para los sistemas de educación superior? Se plantea como una opción la educación a distancia en tanto está en la posibilidad de ofrecer formación innovadora y de calidad; surgen estrategias alternativas para la evaluación de los aprendizajes, otras formas de acreditación de los saberes, mayor articulación entre el sector científico y tecnológico con las necesidades sociales y del contexto en general, oportunidades de mejora en interconexión, internacionalización curricular “desde casa” con base en los beneficios de la aplicación de las tecnologías, reflexión y ajuste de formas de planeación y gestión que funcionaban por inercia, identificación de nuevos mecanismos para fijar las prioridades de financiamiento, estrategias más horizontales de planificación y toma de decisiones.

¿Qué aspiraciones se contemplan? Hacer sostenibles las innovaciones y alternativas pedagógicas y tecnológicas que surgieron durante la pandemia, reorientar el gasto para que se atiendan las necesidades de los sectores sociales más afectados, fortalecer la formación docente principalmente en la aplicación consciente y reflexiva de las



tecnologías; promover la divulgación de los resultados de investigación, impulsar la formación doctoral y mejorar los modelos de gestión de la calidad universitaria.

¿Qué se debe hacer a nivel de los sistemas de educación superior? Priorizar la inversión educativa en la disminución de brechas e inequidades generadas por la pandemia, afianzar la pertinencia y la permeabilidad entre lo que demanda la sociedad y los sectores productivos y la producción de conocimientos de las IES; fortalecer, dinamizar y actualizar los sistemas de acreditación de la calidad con la incorporación de nuevas modalidades de educación a distancia; promover la diversidad cultural, interculturalidad y equidad de género, así como mejorar la disposición tecnológica.

¿Qué se debe hacer a nivel de las IES? Favorecer caminos flexibles de formación coherentes con el contexto actual; fortalecer la gobernanza institucional; disponer de software y herramientas especializadas para la educación híbrida; plantear como uno de los ejes de los planes de acción la innovación pedagógica; Incrementar la capacitación docente y de funcionarios de las instituciones alrededor de la transformación digital.

¿Qué se debe hacer en universidad y ciencia? Recuperar los niveles de inversión existentes antes de la pandemia; orientar esfuerzos investigativos para abordar la solución de problemáticas sociales; apostarle al incremento en el número de doctores; revalorizar el papel de las mujeres académicas y científicas.

¿Qué se debe hacer en cuanto a la internacionalización? Consolidar la modalidad de internacionalización en casa, como dimensión transversal de las IES; Diseñar modelos alternativos de movilidad académica que admitan la combinación de lo presencial y lo virtual; avanzar en la digitalización de los trámites y procesos de movilidad; avanzar en la construcción de redes nacionales e internacionales.



José Tavarez enuncia que parte del estudio adelantado, se relaciona con los escenarios futuros de la educación superior y las posibilidades que ofrece la tecnología para su transformación. Para ello plantea algunos interrogantes:

¿Cuáles son los principales elementos que caracterizan la situación actual en el ámbito considerado? Fundamentalmente son 4: Una nueva era digital y de industria 4.0; cambios en los valores culturas y relaciones; Aumento y diversificación de la oferta educativa; Surgimiento de nuevas tecnologías aplicadas a la educación, en las que cobran un papel relevante las de back-office y gestión de la educación superior.



¿Cuál ha sido la evolución actual de las principales variables? Se trata principalmente de la hiperconectividad, entendida desde el aumento en el ancho de banda y la disminución de las brechas digitales, que como se mencionó previamente tiene bastantes diferencias entre países de la región; el cambio en los comportamientos de docentes y estudiantes, ya que la pandemia exigió una adaptación y aplicación de las tecnologías; implementación de ciencia de datos, inteligencia artificial, computación en la nube, robótica, ciberseguridad y software. Ejemplo de ello son herramientas de predicción ante fracasos académicos.

¿Cuáles son los escenarios razonables para el futuro cercano de las IES? Nuevas estructuras organizacionales de las universidades más ágiles y más concentradas en estudiantes y en el personal docente, estrategia centrada en el usuario con uso intensivo de las tecnologías, por ejemplo el uso de credenciales digitales; aumento de aula invertida y uso más intensivo de laboratorios, simulaciones y trabajos más colaborativos en el aula tipo taller y debate; Agilidad en procesos, normas y reglamentos; cambio en la cultura organizacional; mayor demanda de STEAM, así como una transformación digital 360, ya que no es una opción sino una exigencia contextual, que responda a condiciones globales considerando aspectos culturales locales. Es decir, que estamos ante una disrupción digital, con la presencia de microcredenciales que certifican la apropiación de habilidades más centradas en lo que solicita el sector productivo, un interés por llegar a otros sectores de la sociedad que garanticen la inclusión y la movilidad social.

Las rutas que viven los estudiantes desde que ingresan a las instituciones de educación superior, su *journey*, también están cambiando, situación que demanda un mayor acompañamiento, seguimiento, tutorías, facilidades de pago, así como una preocupación para que los estudiantes se conecten adecuadamente con sus compañeros con campus pensados en la socialización, a lo que se suman nuevas bibliotecas y experiencias de búsqueda más cercanas a los estudiantes.

Se puede concluir que estamos en un contexto complejo que lleva a que las IES sean clasificadas por su nivel de transformación digital, lo que implica aplicar un diagnóstico de madurez digital para reconocer el punto de partida y llevar a la institución hacia procesos más innovadores, que respondan al contexto y a las problemáticas sociales entre las que se encuentra cierto nivel de desconfianza hacia las oportunidades que este tipo de educación da a los estudiantes para enfrentarse a la empleabilidad, lo que exige que esté centrada en las personas, sin perder de vista las



funciones sustantivas de las IES. Además, enfrenta retos como el incremento en costos y dificultades de financiamiento y aumento de regulaciones estatales a través de regímenes de aseguramiento de la calidad y acreditación.

Plantea 5 alternativas para enfrentar estas dificultades:

1. Modificar los enfoques de los programas de pregrado de tal modo que migren hacia un modelo más europeo de formación más general, durante 3 o 4 años que luego se complementa con profesionalización a lo largo de la vida.
2. Fusiones entre instituciones para aumentar la competitividad y estrechar las relaciones con los sectores productivos y la industria.
3. Educación apoyada en un sistema de inteligencia artificial con traducción simultánea. Surgimiento de una industria docente con ofertas de programas educativos de pregrado y postgrado, ofrecidas por grandes empresas tecnológicas en fusión con universidades prestigiosas, que fungirán como proveedores.
4. Cambios graduales en la fisonomía de la docencia, con el incremento del modelo híbrido para diversificar la oferta y fortalecer la organización con investigación y la extensión, con la consecuente regulación a través de políticas de Estado.
5. Posicionamiento de la innovación y del emprendimiento como elementos determinantes en la diferenciación institucional con impacto en políticas públicas a nivel nacional.

En síntesis, José Tavarez menciona la importancia de la Calidad, inclusión y posibilidad de ofrecer la vocación de servicio aprovechando al máximo las oportunidades latentes en la cuarta revolución industrial.



Kathleen Nuñez, ejecutivo CAF oficina país Panamá, señala la importancia de la educación superior para mejorar la inclusión y el desarrollo económico que dé respuestas innovadoras y con conciencia social, de allí la importancia de la transformación digital como parte de las agendas públicas y privadas para cerrar brechas de acceso y correspondencia entre las habilidades que se potencian en la academia y aquellas que demandan los entornos productivos. CAF impulsa acciones para fortalecer la capacitación en habilidades para la empleabilidad de jóvenes en sectores estratégicos; promueve acciones de formación docente, tanto en campos disciplinares como pedagógicos; el fortalecimiento del marco nacional de cualificaciones, de tal modo que sea claro para los diferentes sectores de la sociedad.



Francesc Pedró, Director del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la Unesco presenta las Tendencias internacionales en la transformación en la Educación Superior, algunas de las cuales estaban presentes antes de pandemia y otras que se han agudizado. Algunas características actuales son:

Una tendencia más significativa centrada en la introducción de competencias y de objetivos de aprendizaje, los que se desarrollan con base en elementos conceptuales, lo que hace que los contenidos no desaparezcan, sino que sirven de punto de partida para el desarrollo de las mismas. Se plantean así herramientas de evaluación formativa que permita apoyar al estudiante para el desarrollo de las competencias, que es más complejo que la mera apropiación de contenidos.

Establecimiento de objetivos comunes para todos los graduados, lo que quiere decir que existe una impronta específica, de tal modo que el egresado sea fácilmente reconocible en el mundo laboral en tanto tiene unos rasgos profesionales y humanos distintivos. Se trata de la adhesión a un sistema de valores y de compromisos.

Otra tendencia es la incorporación del Aprendizaje Basado en Problemas, ya que las competencias se fortalecen a través de escenarios en los que puedan movilizar sus habilidades donde los estudiantes reciben el *feedback* adecuado. Ello tiene implicaciones en tanto exige menor número de estudiantes por aula, lo que significa un desafío organizacional. Está en la línea del aprendizaje experiencial y del hacer con sentido.

El siguiente cambio es la hibridación, que permite expandir los programas académicos a diferentes lugares y momentos a través de las tecnologías. Aunque esto se presentaba previo a la pandemia, con la llegada de los confinamientos se fortaleció, que, aunque en principio tuvo resistencias por parte de docentes y estudiantes, poco a poco se fue potenciando. Un buen ejemplo de hibridación se encuentra en el “aula invertida” de manera que los estudiantes acceden a contenidos y reflexiones a través de las plataformas de estudio, y cuando llegan a la clase presencial se realizan actividades de interactividad humana como talleres, debates, laboratorios, formulación de inquietudes, se ponen a prueba los contenidos, testean hipótesis o se realizan prácticas relevantes.

Pedró señala la consolidación de la educación superior a distancia, destacando que en la actualidad las instituciones han ampliado significativamente su oferta. Muestra a través de datos que la percepción



pública considera que aumentará en los próximos años la cantidad de estudiantes de este tipo de modalidades y que su calidad es la adecuada.

Existe una “plataformización” en las IES que están soportadas por las tecnologías, lo que quiere decir que existen los datos, se encuentran de manera ágil y se emplean con el fin de tomar decisiones centradas en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, entre ellas la prevención del abandono. Hace falta crear mayor mediación en términos de capacidades internas. A esto se suma la inteligencia artificial, que debe incorporarse con mayor profundidad y pertinencia, lo que tendrá serios aportes en el aula, por ejemplo, las cámaras instaladas en las aulas hacen posible determinar el grado de atención de estudiantes, al valorar sus expresiones faciales por medio de este tipo de sistemas inteligentes, que como se dijo permiten tomar decisiones. Otros están enfocados a la evaluación, aunque no superan el valor humano y el contacto entre maestros y estudiantes.

Mayor personalización: Este punto refiere a reconocer los ritmos de aprendizaje y características individuales, de tal modo que las plataformas se empleen para construir rutas más personalizadas para que las experiencias de aprendizaje sean más significativas.

Pedró termina planteando un reto y está asociado con la innovación, en tanto hace un llamado para documentar el impacto de estos procesos, realizar ejercicios de investigación empírica que permitan tomar decisiones, como por ejemplo la reducción de tasas de abandono, el alcance de las competencias, la configuración de horarios en las que se discute si en el marco del Aprendizaje Basado en Problemas o Proyectos, los estudiantes debiesen sumergirse durante una semana para implementar y practicar las soluciones que proponen.



Lenin Landázuri Director de Tecnología y proyectos UDLA realiza la presentación denominada “Cómo construir el éxito estudiantil a través de la data”, que da inicio con la determinación de una ruta que parte del reconocimiento del diseño de los procesos actuales de cada universidad, lo que implica el reconocimiento del modelo de operación, de tal modo que se determine cómo, cada paso del acompañamiento al estudiante aporta en su desarrollo. De manera transversal existen componentes como el *Big Data*, el *data Governance*, inteligencia artificial y las metodologías de trabajo, orientadas a comprender lo que necesitan los estudiantes, sus sueños y expectativas.



Identificados los procesos, es conveniente continuar con la determinación de los roles, grupos, requerimientos y usos, lo que se acompaña de una descripción precisa de cada rol y la información estratégica que necesita y emplea cada uno. Acto seguido se establecen los elementos requeridos para la gestión de la información por la organización, entre las que se encuentra: el uso (refiere a que la información se suma y agrega a medida que se escala en la pirámide de gestión); la frecuencia (la información debe estar disponible con una frecuencia establecida, debe mantenerse en función de ella y permitir la comparación); y la consistencia y repetición (Debido a la frecuencia los usuarios generan una capacidad de análisis superlativa de los datos).

Cada organización debe contar con su proceso de analítica y determinar su valor, para lo que cuenta con fuentes web, fuentes internas y fuentes externas, las que se convierten en repositorios que luego se transforman estratégicamente en modelos probabilísticos y econométricos, analítica de negocios, *Dashboards*, y alimentación de los aplicativos, los que aportan al valor del negocio y por supuesto, al éxito estudiantil. Lo dicho quiere decir que se requiere un modelo de gestión de los datos, en el que se articula consistentemente el *Data Governance* que emana orientaciones a partir de las cuales se integran el *machine learning*, automatización y robótica y el análisis cognitivo. Esto sirve para generar alertas, predicción de pérdidas, construcción de indicadores, perfilación de los estudiantes, generación de métricas *KPIs*, y modelos de clasificación para la toma de decisiones.

Se involucra un ejercicio de investigación de mercado y de reconocimiento de las condiciones y características de los estudiantes para anticiparse y comprender sus necesidades, las que pueden estar vinculadas con factores económicos, que derivan en el análisis de becas o en proporcionarles alternativas para que tengan liquidez financiera, así mismo da orientación de la gestión de los estudiantes antes del inicio del semestre, durante y al finalizar. Los canales digitales son clave para generar pertenencia con las comunidades educativas, a través de la tecnología se generan procesos de acompañamiento con el uso de mensajes que reflejan la preocupación de la universidad por los estudiantes.

En la gestión académica y de los docentes es conveniente integrar el módulo académico, el módulo de notas, el módulo de personas, el módulo de encuestas y el módulo de asistencia, cada uno de los cuales contiene información valiosa para la toma de decisiones basada en la data. Los *dashboard* por ejemplo, sirven para ilustrar fenómenos de deserción, inconformidad o conformidad con los profesores, alertas tempranas sobre



el incumplimiento de actividades, seguimiento a la evaluación docente, entre otras. Todas ellas para hacer grata la experiencia o el *journey* de los estudiantes, de acuerdo con el perfilamiento de cada uno y sus necesidades. El mensaje de síntesis es que no se trata de incorporar tecnologías para el análisis de datos sino una reflexión y ajustes profundos que tocan la cultura organizacional, es decir que implica generar conciencia y acción en los integrantes de las IES.



Julio Escobar, presidente de la Fundación Excelencia Educativa, interviene con la disertación sobre la educación panameña, en la que señala el reto que se tiene para lograr la recuperación de los aprendizajes que se vieron afectados por la pandemia, así como aprovechar las posibilidades que se identificaron en esta transición con el propósito de plantear una educación más pertinente con las nuevas condiciones globales en un mundo hiperconectado, que exige la inventiva multidisciplinaria con centro en los estudiantes articulando consistentemente lo social y lo tecnológico. Es necesario que el sector de la educación superior pueda mostrarle al sector productivo cuáles son los futuros posibles y no solo dar respuesta a plazas laborales puntuales, lo que implica la transformación de los modelos de enseñanza – aprendizaje.



Jonathan Israel Lozano González de TECMILENIO de México presenta su ponencia “diseñando experiencias híbridas de aprendizaje”. Inicia la reflexión desde el reconocimiento de lo que significa la educación híbrida, a partir de datos que demuestran que el 41% de las personas prefieren, luego de la pandemia, la educación híbrida (virtual y presencial), 35% señalaron la presencial como su favorita, y un 24% optaron por la virtual. Lo híbrido significa tener clase e interacción con personas, se estima que los estudiantes quieren dedicar menor tiempo fuera de clases, ya que se percibe que se aprovecha de mejor manera en esos momentos presenciales y no requiere tanta dedicación autónoma como se plantearía en un modelo únicamente virtual, además de la importancia que tiene la interacción con compañeros y profesores. En la hibridación como la concibe Tecmilenio se presentan encuentros sincrónicos, que no son obligatorios pero los estudiantes pueden solicitar acompañamiento o tutorías de acuerdo con necesidades específicas. Tienen centros para el encuentro presencial más al estilo coworking, basados en la convivencia e interacción con los demás. En cuanto el camino al marco regulatorio implica involucrar más a las instituciones y a los estudiantes, de tal manera que respondan a los intereses de estos



últimos, a través de la concertación para que el modelo híbrido esté adecuadamente normado, lo que tiene que ponerse en balance con el mercadeo de los programas y conserve la flexibilidad como característica fundamental de este tipo de iniciativas.



Francis Civira, Gerente General de Benchlab, expone su propuesta “*Benchmarking* y la definición de los estándares de éxito de tu institución”. Da inicio con una frase detonadora de la reflexión: “Todo lo que pasa afuera pasa dentro de nosotros”. Plantea que el *Benchmarking* implica establecer puntos de referencia, lo que se articula con la inteligencia de datos, la que a su vez comprende

aspectos como la ciencia de datos dando la posibilidad de organizar y emplear información para la toma de decisiones. Esto puede emplearse para hacer frente a retos de las IES como la caída de las matrículas, caída en la permanencia, aumento de costos, aceleración de transición tecnológica, nuevos modelos de negocio, estudiante en constante cambio y nuevos sustitutos.

Si se pretende lograr una adaptación más rápida a las incertidumbres actuales es indispensable desarrollar nuevos modelos de gestión, basados en evidencia y datos, que consideren la complejidad creciente del entorno y que logren anticiparse a los acontecimientos de interés. De acuerdo con lo anterior se hace visible que toda IES debe estar en capacidad de responder a tres interrogantes:

1. ¿Qué espera mi cliente/estudiante y cuáles son los comportamientos y tendencias del mercado?
2. ¿Cuál es mi posición en el mercado?
3. ¿Cuál es el posicionamiento de mis competidores?

Estos tres interrogantes son esenciales en el *benchmarking*, en tanto permiten a las IES aprender de la experiencia de los demás para mejorar el propio desempeño, sin embargo, la tarea empieza por una mirada hacia dentro de la propia organización, tendiente al cambio en los patrones de consumo, romper paradigmas de la modalidad, flexibilizar las propuestas pedagógicas, es decir, trabajar por el entendimiento de la realidad y expectativas de los estudiantes. Entender la posición de la institución en el mercado implica visualizar comparativamente a la IES en *clusters* que aplican a ella; entender el posicionamiento de la competencia se orienta a reflexionar cómo se desempeñan los competidores para identificar mejores prácticas en indicadores críticos de la gestión; y finalmente, entender comportamiento y tendencias del sector es clave en tanto permite reconocer qué es lo que funciona en consistencia con los propios objetivos.



¿Qué beneficios tiene el *benchmarking*?

1. Autoevaluar el desempeño de la IES
2. Comprender mejor los procesos que respaldan la formulación e implementación de estrategias en entornos competitivos
3. Medir y compararse con otras instituciones y evaluar las razones de cualquier diferencia
4. Fomentar el descubrimiento de nuevas ideas a través de una mirada estratégica
5. Obtener datos para la toma de decisiones
6. Establecer objetivos para la mejora
7. Fortalecer la identidad institucional, la formulación e implementación de estrategias
8. Mejorar la reputación
9. Responder a indicadores de rendimiento y puntos de referencia nacionales e internacionales
10. Establecer nuevos estándares para la institución y el sector

Cada institución es única, gracias a las capacidades internas de cada IES, de allí la frase inicial sobre “lo que pasa afuera pasa adentro”. Es necesario dedicar tiempo para establecer el punto de referencia en el que se encuentra la institución y el contexto. Por ejemplo, valdría la pena reconocer cuantos estudiantes están buscando por fuera del país sus espacios de formación y medir el impacto que esto está teniendo en los procesos académicos.



Greg Caleb Watson, secretario del Consejo Nacional de Juventudes y estudiante de derecho, expresa las dificultades para acceder a las autoridades universitarias, para obtener certificados de los créditos académicos, o en las reclamaciones de notas, ejemplos que ilustran que procesos simples pueden realizarse de manera más ágil por medio de apuestas innovadoras que disminuyan los trámites y que tengan en cuenta las tecnologías, puesto que actualmente se pueden llevar a cabo por medio de celulares u otros dispositivos, con el propósito de disminuir la burocracia al interior de las IES y lograr una mayor satisfacción. Para cambiar tal panorama, se requiere no solo de tecnologías sino también la voluntad de los funcionarios, poniendo más protagonismo a los estudiantes como objetos y sujetos centrales en el proceso educativo.



Panel de discusión: gestión basada en datos en Panamá, ¿Una realidad palpable?



En este panel de expertos participan:

- Maruja Gorday de Villalobos, Ministra de Educación
- Luis del Vasto, Director de ciencias de la información AIG
- Miguel Alcaine, Representante de Área de la UIT, Centroamérica
- Samuel Moreno, Director del instituto Nacional de Estadística y Censo
- Alfonso Grimaldo, CEO Nueva Nación

Panorama general

Maruja Gorday de Villalobos Ministra de Educación: La captación de datos del Ministerio ha estado acompañada por instituciones privadas. La data resultó fundamental para esta entidad y para el país durante la pandemia, en términos de ubicación de los estudiantes, de los profesores, recursos tecnológicos, tipo de conectividad, entre otros. Panamá tiene un conjunto de normativas que han sido orientadoras para el levantamiento de data que favorezca la toma de decisiones, como la identificación de los estudiantes que sale del sistema, el que presenta dificultades de aprendizaje, o de afectaciones provocadas por su entorno. Los indicadores deben servir para plantear estrategias de reinserción, contención y reconocimiento de las trayectorias de la población por el sistema educativo. La cobertura decae a partir de los 15 años, generando a su vez que la matrícula en la educación superior también disminuya. En los últimos años, y fruto de la pandemia se presencié migración de instituciones privadas a las públicas. También existen factores como la pobreza multidimensional que dificultan a los jóvenes acceder a servicios educativos. Aunque ha aumentado la cobertura, existen alrededor de 100 mil estudiantes que debiesen estar en el sistema, pero no se encuentran en la data, el rastreo permitió identificar que en su mayoría se ubican en primera infancia en zonas de extrema pobreza.

Se ha logrado contención de los estudiantes entre 5to de primaria y noveno grado. Se hace un llamado a ver los datos de manera sincera, de tal modo que las acciones sean coherentes. Los indicadores demuestran



que la deserción empiece a ser creciente en la Premedia. Se está llevando a cabo el proceso de acreditación y reacreditación con 25 universidades lo que llevará a la compilación, organización y manejo de información, que permita tener un diagnóstico y una hoja de ruta pertinente para lo que requiere el país, estableciendo un esquema de organización de la producción estadística, las responsabilidades y ámbitos de competencia de las instancias del gobierno, procedimientos de acceso a datos básicos y la investigación para la planificación.

Los retos que plantea la ministra son los siguientes:

1. Sistema de información en el contexto de la educación terciaria, a través de la aplicación de la analítica de datos
2. Realizar un tránsito hacia modalidades flexibles previa compilación y análisis de data que permita tomar decisiones coherentes en este proceso
3. Generar mejor información para la toma de decisiones en cuanto a la demanda laboral, para saber qué ocurre con el capital humano que se está preparando
4. Fortalecer los procesos de innovación
5. Lograr capacidad instalada tomando como base experiencias externas e internas al país

Samuel Moreno responde a la pregunta ¿Qué no ha funcionado en términos de recolección de datos? Para abordar el cuestionamiento se remite a reconocer que la educación superior está atravesada por el temor a la evaluación continua, a implementación de tecnologías, el uso de planes de estudio obsoletos y el plantear nuevas propuestas de programas, así como el temor de realizar un cambio en la planta docente. La ciencia de datos ha demostrado eficiencia en muchos campos, entre ellos la educación, basadas en las plataformas. El problema es que los datos no están correctamente estructurados o no se entregan a tiempo, puntos sobre los que se debe trabajar.

Luis del Vasto aborda la pregunta ¿Cuáles son las razones del éxito del proceso de digitalización del Ministerio de Educación hasta ahora? Se trabajó en herramientas útiles para docentes, estudiantes en el país, e interesados, con el propósito de optimizar los esfuerzos gubernamentales. Se realizó la gestión del cambio con el fin de ajustar las metodologías tradicionales, para que no se limitara al uso del *power point*, lo que impactó significativamente a estudiantes y profesores. La plataforma implementada exigió varias iteraciones para armar la estructura y ponerla en marcha. Básicamente se pueden realizar diagnósticos más reales, lo que evidencia la importancia de estos procesos, los que llevarán a conclusiones y la toma de decisiones basada en evidencias. Recalca la



necesidad de fortalecer la cultura de datos principalmente tendiente a que instancias gubernamentales compartan la información.

A **Miguel Alcaine** se le propone reflexionar acerca del marco Latinoamericano y las consideraciones para que Panamá realice una apuesta consistente. Menciona que los datos abiertos son la sangre de la economía del futuro, la pandemia transformó la realidad y no hay vuelta atrás en términos de conectividad y transformación digital. Sin embargo, también exacerbó fenómenos como la deserción. Los datos, la inteligencia artificial y el *big data* son una forma actualizada de llamar a las estadísticas, las que se emplean para impulsar los negocios. Existen países más avanzados en estos temas, principalmente en Europa específicamente Estonia, que empleaba *Blockchain* para datos de ciudadanos antes de que este término fuese acuñado a nivel global. En Latinoamérica hay algunos casos en ciertas áreas, como Brasil, Argentina, Chile y Uruguay. Panamá no ha probado aún que puede ser líder en esta área, aunque cuenta con todas las condiciones para serlo. En el 2018 el país tuvo apoyo de Naciones Unidas en el que dejaron las bases legales para el uso de datos abiertos, iniciativa que también llevó a cabo Uruguay.

Resalta la importancia de escenarios como este encuentro, que permite el diseño de planes de trabajo, que combine voluntades, que son los aspectos más importantes para que las iniciativas tengan éxito. No es un esfuerzo de estado, sino de articulación con la sociedad, el sector privado y las universidades. Resulta clave contar con datos, como por ejemplo el número de profesionales que sale de Panamá para terminar de formarse o de cuántos ciudadanos salen en búsqueda de alternativas de empleo.

Alfonso Grimaldo, responde a la pregunta ¿Cuáles recomendaciones proporciona para un sistema de información en educación superior? Parte de la idea que nos encontramos en una República, en la que los esfuerzos deben dirigirse al bien común, lo que es viable en tanto se tengan datos, ya que se gobernaría a ciegas. Existe una correlación entre institucionalidad y datos abiertos, a mejores datos mejor institucionalidad, lo que hace que estas realicen un mejor trabajo. Se pregunta si el Ministerio de Educación conoce tan bien a sus estudiantes como Facebook a sus usuarios. Para avanzar en la cultura de datos debe cobrar relevancia que los líderes promuevan el manejo de la analítica de datos, explicando como los utiliza para tomar decisiones.

Es clave apostar a cuatro procesos:

- **Digitalización** de procesos, de los datos, que permitan un posterior análisis de políticas públicas para medir impacto.



- **Regularización**, es decir lograr que los procesos se sostengan en el tiempo, que no cambien de un gobierno a otro.
- **Justificación**, que refiere a sustentar las políticas públicas con base en los datos.
- **Debate**, que se encuentra del lado de la ciudadanía que puede discutir la pertinencia o no de las políticas.

Reitera que la forma práctica en un país como Panamá, es que los políticos utilicen datos en las justificaciones y toma de decisiones en las políticas públicas.

Se pregunta a los panelistas **¿Cuáles serían los pasos que debiese dar el país de acuerdo con lo mencionado en la jornada?** Ante lo que se obtienen los siguientes puntos:

- Interconexión e interoperabilidad de los datos, de tal manera que se resguarde, organice y estructure alrededor de una cultura estadística. Se pone de ejemplo el censo, que será compartido con diferentes instancias gubernamentales.
- Es fundamental reconocer qué datos se deben producir y cuáles no
- Mejoras al portal de datos abiertos
- Fortalecer aplicaciones de atención a la ciudadanía, bots más eficientes
- Lanzar la estrategia nacional de datos con apoyo del BID
- Es importante dar a conocer a la sociedad los servicios electrónicos que se disponen desde el gobierno y los avances en digitalización y manejo de datos
- Revisar experiencias internacionales como la de Reino Unido, en la que se manejan de manera estricta los datos para la toma de decisiones; así como aquellas naciones que hacen prospectivas de largo plazo, cercanas a 20 o 50 años.
- La recomendación cultural tiene que ver con el despliegue del uso de datos para que se use con fines democráticos desde una perspectiva más científica
- Administrativamente deben establecerse incentivos para que las instituciones públicas envíen los datos a la plataforma de datos abiertos para que la ciudadanía tenga acceso
- Las instituciones deben hacer una mirada al pasado para recuperar datos de importancia para reflexiones actuales y futuras



Día 2



Contexto



Adriana Angarita, directora y fundadora de SenecaLab inicia dando la bienvenida al segundo día del foro.

El propósito es el de reconocer la alineación de las instituciones de educación superior en la competitividad con el entorno, principalmente existen dos novedades en el país: el Decreto que regula la educación virtual y el Marco de cualificaciones técnicas con foco en habilidades digitales.



Fernando Valenzuela es el primero en realizar su presentación, denominada “La revolución digital se encuentra con la evolución humana”. Plantea que nos encontramos frente a la crisis más grave en 100 años, lo que exige tomar decisiones y crear caminos en los que no existen muchas certezas. Antes de la pandemia la educación en América Latina ya estaba perdiendo talento y se dificultaba el acceso de sectores menos favorecidos a la educación superior, lo que todavía sigue latente. Integrar tecnología en el aula no significa hacer lo mismo que se hacía tradicionalmente desde la presencialidad, lo que lleva a pensar que debe emplearse para expandir la experiencia de los estudiantes. Conforme se llega a escenarios de normalidad se reconocen dos tipos de personas: los que no han cambiado y quienes perciben que no hay marcha atrás en el involucramiento tecnológico.

Hace un llamado a ver la educación de manera integral, para lo que se requiere integrar el pensamiento sistémico, ya que no hay una sola solución para las problemáticas planteadas en el sector educativo. Otro aspecto es que se debe constituir la capacidad para “aprender a aprender” en tanto es un proceso infinito. Es necesario además crear más rutas, dar mayor flexibilidad, ya que el aprendizaje no es lineal, deben favorecerse más entradas y más salidas.



Lleva a pensar que lo que antes era perenne ahora puede ser transitorio, por ejemplo, los puestos de trabajo ya no son como antes, se puede trabajar desde cualquier lugar del mundo, algo que no era pensado anteriormente. **Tenemos que perder el control para lograr agilidad.** El mayor impacto de los docentes es alcanzar su potencial, llevar a cada persona a alcanzar lo máximo, tanto así que un solo maestro puede llegar a millones de personas. Los avances en neurociencia, pedagogía y en educación han crecido exponencialmente, entre ello es clave reconocer que la educación debe hacerse con base en los avances de las neurociencias, así como con la incorporación de las tecnologías.

Muestra que la generación actual ha sido la más afectada con pérdida de aprendizajes, en la que niños de 10 años casi que no podrán leer. Si no se logra en etapas tempranas procesos complejos como la lectura, luego será más difícil su desarrollo, lo que exige a los docentes entender lo que pasa en el cerebro, en las emociones, empleando las tecnologías, a través de diagnóstico y datos para tomar decisiones y crear herramientas de intervención apropiadas para los niños y el contexto en el que se desenvuelven. Se requiere resolver problemas para millones de niños y niñas mejorando su aprendizaje. En este sentido son determinantes los planes de aprendizaje, no centrados en responder pruebas u obtener resultados en los que todos van al mismo ritmo.

La innovación implica colaboración e interacción con la que no se había entrado en contacto anteriormente. Una colaboración entre diferentes. Las decisiones del pasado tal vez ya no sean funcionales en la actualidad. Deben crear incentivos que nos hagan repensar que la era de la agricultura se basaba en cosechar, la era industrial sobre los procesos, pero en la actualidad la pregunta es por el “quien”, para luego abordar el cómo, que es fundamentalmente digital. También es clave el “porque”. Se deben desarrollar prototipos para generar cambios con modelos más flexibles, invitando al estudio de “**la ciencia del diseño de futuros**”, los que se construyen evaluando lo que ya existe, creando escenarios y diseñando herramientas para cada escenario.

Seguimos con una enorme cuenta pendiente principalmente del acceso a la mujer a las ciencias, matemáticas, e investigación, de tal modo que se incorpore talento femenino en estas áreas. Para lo que se requieren nuevos liderazgos que permitan repensar las decisiones. Nos encontramos en la primera generación que va a ser liderada por mujeres. Otro tema pendiente es el de la inclusión, lo que significa diseñar un círculo más grande donde quepamos todos, en el que todos hacen parte de las experiencias de vida en el que todos tenemos cabida. También la guerra trae un escenario sin precedentes, ya que no es claro como vamos



a solucionar la crisis que esta conlleva, sea financiera, ambiental, social, humanitaria. Latinoamérica tendrá mayor población que Europa muchas de ellas sin el acceso a la educación, por lo que hay que actuar pronto.

Se plantean dilemas como si un estudiante preferirá entrar a clase presencial o usar el metaverso para acceder al mejor profesor del mundo en su área. Esta generación es la que más está abandonando industrias, plazas de trabajo, que adelantó una carrera, pero está laborando en otra área. Es clave reconocer habilidades, mejorarlas, expandirlas y buscar nuevas formas de aprendizaje personalizado. Es contradictorio que en las escuelas no se ve el uso de *apps* para educación, pero existe un gran número de estas empleadas de manera independiente por los estudiantes.

Otra idea tiene que ver con la Universidad multigeneracional, en la que las personas de edad avanzada puedan continuar su educación. Los líderes cada vez son más jóvenes y tendrán a cargo personas con más edad. En los videos juegos se logra enganchar a los estudiantes, basado en la mezcla entre lo individual y lo colaborativo, se necesita competir individualmente pero rodeado de otros, basado en una pedagogía del Flow, en el que se obtiene gratificación, pero también se pierde.

Existen demasiadas tradiciones y estructuras que crean camisas de fuerza. Una universidad en el futuro será por capas. El espacio físico deberá ser repensado, tal vez migrando del nombre “universidades” por el de “multiversidades”, que enseñe a aprender a aprender.



La segunda charla de la jornada está orientada a revisar cómo llevar adelante el proceso de implementación del Marco de Cualificaciones técnicas en una institución educativa en Chile, a cargo de **Marcela Arellano** directora de vinculación e integración institucional. La doctora Arellano expresa que en Chile la educación superior alcanza el millón de personas. Generalmente los estudiantes prefieren en su primer año una carrera técnica, gracias a la política de gratuidad nacional. La innovación es difícil a largo plazo en virtud de la rigidez de los sistemas. En el 2018 aparece en la ley el Marco de cualificaciones, sin embargo, no existe una institucionalidad consolidada alrededor de este. Representa un acuerdo entre el mundo de la educación y del trabajo. Está compuesto por niveles, que corresponden al aprendizaje que el país espera y que se asocia a una credencial emitida por una institución de educación superior. También incluye dimensiones, habilidades, aplicación en contexto y conocimientos. Se ha avanzado en articulación y currículo, aunque sigue siendo un desafío la interconexión entre diferentes



instancias de la estructura del sistema de formación técnico – profesional. Sin embargo, las trayectorias de aprendizaje están en su mayoría articuladas, son flexibles y contribuyen con el aprendizaje a lo largo de la vida.

El marco de cualificaciones se sustenta en el análisis de la oferta, los formadores y la infraestructura. En este orden de ideas es indispensable reconocer dónde se requieren los servicios educativos y de qué tipo, ya que tal vez el sector productivo exija aspectos que la academia no ha considerado. La movilidad también es importante, ya que los marcos de cualificación surgen con este interés, principalmente en la Unión Europea, de tal manera que un empleado pudiese movilizarse entre países, algo que se está reproduciendo en América Latina, principalmente en la Alianza del Pacífico. El marco aún en Chile es referencial, es decir que no es obligatorio, son las IES quienes deciden hacer parte del proceso.

Se sustenta en la idea de programas que promueven trayectorias formativas y laborales, que preparen de manera integral y con visión amplia de los fenómenos, con una alta humanidad y que aporten a la resolución de problemas, con capacidades de desempeño laboral. El marco expresa resultados de aprendizaje que orientan el diseño y desarrollo curricular, situación que promueve muchos diálogos entre el sistema educativo y el sector empresarial, parte de ello implica revisar los programas académicos al interior de la IES, si se toma información sobre la demanda en competencias de diferentes tipos, si se encuentran adecuadamente preparados los docentes y se cuenta con los recursos tecnológicos. Se hace una formación orientada al fortalecimiento de habilidades interpersonales que son fundamentales para poder moverse en diferentes áreas a lo largo de la vida.

Es clave dar continua formación a los maestros de manera que no se pierdan de los avances en el mundo del trabajo. Se trata de programas flexibles que implican una ardua caracterización de los estudiantes, el diseño de programas pertinentes y de calidad, con el diseño de rutas que articulan diferentes contextos de aprendizaje. Es decir que los estudiantes pueden acceder a varias credenciales y pueden estructurar rutas para su formación, aunque esto se encuentra en prueba mientras que se aprueben las disposiciones desde el Ministerio de Educación. Se toman los perfiles disponibles en el Marco de Cualificación, con base en ello la IES se traduce en los diseños curriculares de la Universidad, en concordancia con el modelo propio, la promesa que ha hecho a la sociedad. El diseño de este tipo de trayectorias posibles, aportan herramientas para el desarrollo de procesos de acreditación de calidad académica.



Una recomendación para nuestro país es poner en práctica el marco nacional de cualificaciones, ya que no se requiere únicamente charlas externas, sino que el sistema panameño y las IES deben comenzar su desarrollo e ir generando los ajustes conforme se van encontrando dificultades, allí también es clave que se compartan las lecciones aprendidas y se genere información valiosa para la política pública y los tomadores de decisiones.

El marco es una excusa para establecer diálogos entre las IES y el sector productivo, los que deben asumirse no desde los niveles máximos propuestos, sino desde los mínimos, de tal modo que los estudiantes se preparen consistentemente. Adicionalmente es clave que los cambios en las IES deben hacerse más rápido, porque mientras los especialistas académicos se ponen de acuerdo, se pierden oportunidades para varias generaciones de estudiantes.



Rocío Medina representante del BID en Panamá, reafirma la importancia de la educación como motor de desarrollo, disminución de las desigualdades, paz y productividad. Cita que el 38% de los empleadores tienen dificultades para acceder a capital humano cualificado para las plazas requeridas. El BID apoya la recuperación económica, en el marco de la hoja de ruta 2025, la que depende del mejoramiento de la educación superior. Dentro de los retos se encuentra la transformación y adopción a partir de las tecnologías, enfoque en el capital humano y articulación entre el sector público y privado.

El mundo cambió, pero fue más evidente que las universidades estaban rezagadas en el manejo tecnológico. La pandemia logró en pocos meses lo que muchos frentes de trabajo no lograron en términos de transformación digital y aplicación en la educación durante los últimos 25 años. Adicionalmente es necesario ponerse al día con los cambios que está sufriendo el mundo laboral, que exigen el desarrollo de habilidades blandas, a través de pedagogías activas como el aprendizaje basado en proyectos, retos y otras alternativas. Es momento de reflexionar la calidad, ya no centrada en el cumplimiento de requisitos sino en el alcance de objetivos y logro de transformaciones.



Laura Rosso Secretaría General de Academia y Desarrollo Universidad Siglo XXI, expone su intervención denominada “El crédito educativo, una medida vital en la educación virtual”. Parece ser que el primer caso de educación a distancia se llevó a cabo en 1728, realizado por Caleb Phillips a través de un periódico. A pesar de su antigüedad, sigue existiendo la preocupación por la calidad académica de la formación virtual. Con la pandemia se aceleró la aplicación de modelos virtuales de emergencia, que sirvieron de base para alimentar la discusión.

Rosso plantea el interrogante: ¿Cómo establecer créditos en modelos educativos mediados por tecnología? Para responder a este, se reconoce que en Argentina la extensión territorial es amplia, lo que ha hecho que la educación virtual sea bastante importante para ofrecer servicios educativos a la población. El crédito académico es la unidad que mide el tiempo de formación de un estudiante de educación superior, en función de las competencias profesionales y académicas que se espera que el programa desarrolle en él. La utilidad de los créditos académicos es tener un parámetro de comparación entre los diferentes programas formativos que existen y da una idea de la calidad del mismo en relación con otros.

Antes del tratado de Bolonia, el crédito estaba calculado únicamente en carga de horas, se dirigía a valorar el esfuerzo del docente para transmitir el contenido. Luego se cambia, teniendo al estudiante como centro, ya que son estos quienes acumulan los créditos. Argentina cuenta con dos elementos de marco normativo, la resolución 1870 de 2016 y la resolución 2641 de 2017, en esta última se define que las carreras de educación a distancia que tengan su par presencial deben tener el mismo programa de asignaturas, tiempos, carga horaria y título, sin que fuese necesario que se dijera en el certificado del estudiante la modalidad en la que había participado.

Se cuenta con una clasificación de las asignaturas a las que se asignan coeficientes para calcular el número de créditos, agrupadas en tres criterios de acuerdo con la demanda extra-áulica:

- Alta: Implica actividades de amplia búsqueda bibliográfica, resolución de ejercicios y problemas, aplicar teoría a situaciones reales, viajes de campo, prácticas de campo, elaboración de informes, presentación de trabajos.
- Media: Actividades teóricas, ejercicios, contenidos abstractos, incorporación de lenguaje técnico específicos.
- Baja: Actividades teóricas y ejercicio básicos.



Conforme son más complejas y exigen mayor tiempo, a las actividades se les asigna un coeficiente mayor. Por ejemplo, a las teóricas les corresponde un coeficiente de 2, mientras que las prácticas tienen un coeficiente de 3. Para la determinación del crédito académico se toma en cuenta cualquier tiempo que utilice el estudiante, sea para ver videos, realizar un ejercicio, leer un artículo, etc., que sumaran en el cómputo global de la asignatura. Los cursos son el resultado de una construcción que se articula con recursos multimediales, lo que se realiza previamente y se monta en plataforma, en el que luego, el docente asume un nuevo rol, ya de mediación, acompañamiento y evaluación.

El desarrollo curricular considera el desarrollo de habilidades para el emprendimiento, la mirada internacional, y el desarrollo de las competencias vinculadas a la responsabilidad social y sustentabilidad, de allí que algunos estudiantes se vinculen en procesos de ayudantía en docencia. También se presentan varios casos de intercambio con el extranjero, los que también sirven, como la ayudantía, para que sean válidos en términos de créditos de materias electivas. La incubación de negocio también sirve para reemplazar créditos, al igual que ciertos desempeños como ser capitanes de selecciones deportivas. Esto permite mayor flexibilidad, personalización y permanencia en el sistema de educación superior.



El Ministro de Comercio e industria **Federico Alfaro Boyd** menciona que se ha priorizado en la inversión extranjera para aumentar el empleo y así contribuir al desarrollo social. Ello lleva a generar alianzas con Instituciones reconocidas a nivel internacional como es el caso de la *Royal Holloway University Of London*, con la que se ha conseguido una disminución en los costos del 20% para los estudiantes panameños que deseen realizar maestrías y doctorados en el Reino Unido.

También se ha logrado mantener estrecha colaboración con la Universidad de Austin, con la que se realiza una evaluación del sistema de incubación. Así mismo se impulsa que un régimen especial tuviese en sus requisitos el desarrollo de centros de capacitación, conocido como EMMA está dirigido a las empresas de manufactura, visto como un gran aportante de empleos a futuro. En esta misma línea se encuentra la zona franca y otras iniciativas. Así mismo la alianza estratégica con la Universidad Tecnológica de Panamá, principalmente con el diplomado de comercio exterior, en el que los estudiantes realizan proyectos centrados en la exportación consistentes con los mercados actuales. La capacitación de MiPymes es destacada como una iniciativa importante. Los retos están



en el orden de vincular a las mujeres y cerrar las brechas y barreras que enfrentan para incursionar en la industria, ejemplo de ello es el programa “mujer exporta”.



José Alejandro Durango Marín, jefe de departamento de producción de la Institución Universitaria Pascual Bravo realiza su ponencia sobre “el logro de competencias digitales en currículos universitarios”.

La IES cuenta con una gran alianza con el sector productivo, gracias a que lleva 83 años y ha prestado especial atención a este aspecto. Explica 4 perspectivas que han potenciado su desarrollo:

1. Fortalecimiento de la Escuela de Pedagogía desde el diseño del currículo: Se definió un modelo pedagógico de manera colaborativa, en el que las competencias digitales cumplen un papel fundamental, en articulación con la identidad de la universidad, la validación con diferentes actores académicos, cumplimiento de las normatividades internas y externas, así como la validación con las mesas sectoriales del país y la región. Con base en lo anterior se realizan apuestas pedagógicas sustentadas en el contexto desde grupos focales con diversos sectores de la industria, manufacturero, de servicios, salud, para conocer lo que estos demandan de los egresados y llevarlos al currículo. Para la evaluación del modelo se realizan reuniones con los actores académicos, indicadores de permanencia y retención estudiantil, indicadores de empleabilidad, nuevos programas académicos según la pertinencia e indicadores de matrículas por semestres.

Los ajustes en los aspectos curriculares implican reflexiones profundas sobre el perfil profesional con experiencia y el perfil profesional del egresado, las que tienen consistencia con resultados de aprendizaje disciplinares, genéricos y transversales de los programas académicos. Para la implementación curricular se lleva a cabo la planificación, en términos de competencias y resultados de aprendizaje, la implementación que articula la reflexión contextual, la evaluación asociada con las evidencias de aprendizaje, y la orientación que tiene que ver con las particularidades de las modalidades presencial y virtual para que sea exitoso el desempeño de los estudiantes.

2. Fortalecimiento y ajustes en los procesos de la Unidad de Educación Digital: Los espacios digitales son enriquecidos con el diseño de recursos Educativos Digitales (REDA), diseño de un banco de REDAs, adopción del acceso abierto al conocimiento mediado por TIC y la aplicación de nuevas competencias según la necesidad del sector productivo.



3. Implementación de uso de tecnologías e innovación para las competencias curriculares en los programas universitarios, tal es el caso de herramientas como Google Classroom, micrositiOS, estrategias de TIC TAC, entre otros.

4. Trabajo articulado con el sector empresarial: Llevado a cabo a través de visitas académicas empresariales, generación de prácticas, diseño de guías académicas en el sector empresarial, diseño de proyectos de investigación, mesas de trabajo con el comité curricular, diseño de normas y contratos flexibles para los puestos de trabajo. Este aspecto se ha medido a través de indicadores enfocados a las prácticas empresariales, vinculación con redes de conocimiento, prácticas sociales y comunitarias, proyectos de aula y relacionamiento con el sector industrial.

Recomienda: Definir grupos de trabajo con perfiles claro, participación de la comunidad educativa, inversión en nuevas tecnologías, trabajo y esfuerzo de diferentes redes tecnológicas, validación de competencias de las IES con el sector productivo y económicos, trabajo colaborativo sector privado y público, apoyo a los laboratorios de las universidades que generen simulaciones y prácticas significativas.



Juliette Chevalier, Joven panameña destacada en innovación, desarrolladora de software en Aragón, menciona el impacto de los cambios actuales, los que se reflejan en el mercado laboral. Las compañías están buscando talento que no encuentran fácilmente, de allí la importancia de trabajar en la flexibilidad, que permita la innovación en el sistema educativo superior. En su propia experiencia ve una gran alternativa en cursos alternativos como las credenciales, ya que aportan competencias para la empleabilidad, que llenan el vacío que dejan los esquemas rígidos que han caracterizado la educación superior.



Panel de expertos día 2: “Los desafíos para la competitividad de Panamá, una mirada desde el talento Humano”



En esta ocasión en el panel participan:

- Rubén Castillo Gil, presidente del Consejo Nacional de la empresa privada (CONEP)
- Oscar León, Rector Quality Leadership University
- Fabia Tetteroo-Bueno, Vicepresidenta de Phillips para Latinoamérica
- Carmen Gisela Vergara, Administradora General de PROPANAMA
- Maaret Cañedo, Oficial Regional de Alianzas Estratégicas – Oficina de la OIT para América Latina y el Caribe

Rubén Castillo Gil interviene para responder acerca de la pérdida de peldaños de la competitividad en los últimos años, principalmente asociadas con las debilidades del talento humano. Al respecto enuncia que para mejorar las IES es menester fortalecer el humanismo, los principios éticos, lo que guarda relación con los objetivos de país. La claridad de tener objetivos precisos ha ayudado al desarrollo de Panamá, ejemplo de ello se demuestra en la reclamación del canal. Esto vincula concretamente y emocionalmente a la población. Adicionalmente la modernidad ha llevado a la digitalización, principalmente con perspectiva lúdica, y no se ha logrado enlazarla con el desarrollo del país. La formación debe sustentarse con base en la filosofía Cartesiana, es decir alrededor de la duda, con el fin de resolver problemas y no solamente aprender conceptos, ya que esto último limita la adaptación y creatividad.

Una problemática es que no se ha impactado en los jóvenes para que busquen alternativas educativas, que los beneficien personalmente y a la sociedad en conjunto, en este orden de ideas es clave llevarles la información y educarlos para el futuro, no para el pasado, posando la vista en las perspectivas.



Las problemáticas no son exclusivas de Panamá, de trata de fenómenos generales, y se requiere inteligencia artificial, robotización, tiendas sin empleados, vehículos autónomos, entre otros, que dirigen hacia una gran revolución tecnológica. Cita el ejemplo de Arabia Saudita, quien ha dado identificación a un robot basado en IA, allí también se ven tiendas atendidas por robots, acciones que se basan en la denominada “destrucción creativa”, que llevará a la desaparición de puestos de trabajo, pero también a la creación de nuevos, concepto que debe incluirse en las reflexiones educativas actuales.

Fabia Tetteroo-Bueno proporciona una mirada desde la empresa privada internacional y por qué han decidido fijar su mirada en Panamá debido a que es un lugar estratégico en cuanto a ubicación y la logística que ha desarrollado a lo largo de los años. El 80% de las personas con las que iniciaron eran extranjeros, debido a que no tenían el capital humano calificado en el país, sin embargo, en la actualidad se redujo el número de personal internacional a un 30% dando la oportunidad a mayor cantidad de empleados panameños. Se espera invertir la cifra logrando que el 80% sea personal local. La organización contribuyó a la formación de los propios empleados con base en la experiencia que tenían. No es obligatoria la formación universitaria formal, cita el caso de la programación, que considera que no se requiere un título, sino que se posean las competencias necesarias para desempeñarse en las plazas laborales. Las empresas necesitan agilidad y que las personas vengan con unos mínimos. Es clave el aprendizaje continuo, enseñar a la gente a pensar, con alta adaptabilidad, ya que la movilidad entre ocupaciones es alta, cita el ejemplo de abogados que en la actualidad están realizando procesos de logística. Es decir, que se requiere educación flexible, que tal vez pueda combinar lo formal y lo no formal.

Carmen Gisela Vergara expresa las principales dificultades en el talento humano cuando se trata de atraer empresas e inversiones al país. Para dar respuesta señala que las inversiones están cambiando, ya la recuperación postpandemia tiende a ser más sostenible, que apoye el fortalecimiento de los ODS. Panamá es atractiva en varios sectores, como logística, turística, etc, las que requieren a su vez competencias particulares, sin embargo, es evidente que se requiere un recurso humano que cuestione, que llegue a sus propias conclusiones. A quienes apoyan a los inversores en las decisiones se les interroga sobre cuales condiciones deben tener los países a los que se espera lleven sus capitales, y uno de los aspectos que solicitan es que se cuente con capital humano calificado. Se exigía el diseño de plataformas para ubicar dónde se encuentra este capital humano, en lo que Propanamá ha colaborado. Adicionalmente, el metaverso debe considerarse ya que es un espacio que se está abriendo



con muchas oportunidades, pero se deben generar las capacidades y competencias correctas, entre las que se encuentra el pensamiento estratégico, la adaptación, los valores que permiten determinar las diferencias entre el poder y el deber.

Hace falta mayor participación de los estudiantes de educación superior en pasantías, que se emplee el error como parte de los procesos de formación, ya que este permite avanzar, a esto se une replantear el significado de los conceptos de éxito y fracaso, con el propósito de impulsar el emprendimiento. Finalmente se debe reconocer con claridad el impacto de la pandemia en el empleo, que ha sido profundo, ya que muchas personas que tenían una plaza la perdieron, de allí la necesidad de fortalecer competencias variadas en periodos cortos que les permitan tener un trabajo digno, como por ejemplo las industrias creativas, que faciliten que las personas pongan sus talentos para producir valor. La competencia ya no es local sino con ciudadanos de otros países, lo que exige una mejor educación. En otros países se cuenta con ministerios del futuro, con el fin de convertir las tendencias en oportunidades y no en obstáculos.

Maaret Cañedo representa el enlace entre la industria y la academia en el marco de este panel, quien expresa algunas preocupaciones locales y de la región frente a este ámbito. Reciclaje de competencias, actualización de competencias y reinención son fundamentales. Destaca la palabra “articulación”, que se ha visto reflejada en el marco nacional de cualificaciones, herramienta que permite entender el aprendizaje, las competencias, y las posibilidades formales y no formales para la preparación del capital humano, que permitan a las personas mejorar sus competencias e insertarse en el mercado laboral. El reto principal se basa en entablar una comunicación de la educación con el sector laboral mediado por datos e información que permita tomar decisiones. En Europa y en la región se han implementado marcos de cualificaciones como el que adoptó hace poco Panamá, que permite entre otras cosas, ver hacia dónde se mueve el mercado laboral, lo que hace que sea un ejercicio dinámico, que sirve de elemento para planeación.

Oscar León comparte su visión de las demandas y ausencias sobre las perspectivas de las universidades privadas, para ello expresa que nos encontramos ante muchas oportunidades para saber cómo se articula la empresa, el estado y el sector educativo. Desde las universidades hace el llamado al sector productivo para que abran las puertas a estudiantes, investigadores y profesores para que conozcan qué se requiere en términos de formación de los egresados. Señala aspectos de habilidades blandas y hace énfasis en el dominio completo del idioma inglés, que se



solicita para diferentes tipos de plazas. Determina la importancia de plataformas para que los estudiantes se conecten con las empresas, los primeros para que ubiquen su perfil y las otras para que encuentren el talento humano.

Las universidades deben cambiar y tener otras alternativas de graduación, como por ejemplo la creación de empresas, startups, que generen nuevas oportunidades que se convierten en fuentes de empleo. Las estadísticas son fundamentales para prospectar las carreras futuras, ya que debe investigarse acerca de los nuevos trabajos que se están generando y sus correspondientes habilidades requeridas. Las estadísticas sobre pasantías y la permanencia de los estudiantes en las organizaciones donde las llevan a cabo son un ejemplo de la efectividad y la articulación adecuada entre academia e industria. Es necesario reflexionar si los profesionales que egresan de las diferentes facultades son los que se requieren para dar respuesta a las necesidades del contexto, ejemplifica este tema con los docentes. Se deben construir capacidades, si no se cuenta con ello al interior del país, es necesario realizar alianzas estrategias a nivel internacional. Adicionalmente resulta necesaria la investigación basada en evidencias que arroje datos para que las IES tomen decisiones para la creación de programas y la definición de los perfiles de los estudiantes.

Para cerrar el panel de expertos, sus integrantes responden al interrogante **¿Cuáles son los pasos para mejorar la realidad?** De las que se sintetizan los siguientes puntos:

- La atracción de talento extranjero suscita debates nacionales, lo que permite determinar en qué áreas se tienen vacíos o fortalezas.
- La sociedad debe ver a la educación como algo esencial para el progreso, es básica en el camino al desarrollo.
- Los fallos son importantes, en tanto permiten analizar, reflexionar y cambiar. El temor no puede ser la fuente de avance, sino el cuestionamiento y la duda.
- El compromiso ético con la comunidad, la escuela y la sociedad son cardinales en los procesos educativos.
- Las visiones no pueden estar disgregadas entre la educación, la industria y el gobierno, sino que deben alinearse, desde una perspectiva holística y con base en un objetivo nacional.
- La alianza entre empresas, gobierno y academia no puede verse como caridad, donación, sino como una ampliación de conocimiento.
- Las empresas requieren flexibilidad y agilidad, algo que las IES y el sistema educativo también deben considerar



- Pensamiento estratégico, habilidades digitales y pensamiento analítico son esenciales para la formación integral actual encaminada a la empleabilidad, los que se convierten en retos actuales
- Se buscan inversiones que transfieran conocimiento y tecnología en Panamá, que promuevan el valor agregado doméstico que se quede en el país, para que la gente local adquiera habilidades que le den movilidad en términos de empleabilidad y crecimiento
- La responsabilidad empresarial se puede traducir en articulación con la academia y no solo en donaciones o aportes de otro orden



La jornada concluye con la conferencia a cargo de **Patrick Brothers** Co-CEO de HolonIQ “State of global education tech”, quien ha compartido su perspectiva acerca del desarrollo de la educación con gobiernos e instituciones en diferentes partes del mundo. La población mundial está en aumento y la educación postsecundaria sigue esta tendencia cerca de 970 millones de personas a nivel global, lo que implica también el aumento de mujeres. Esto significa que el sistema debe enfocarse en mejor calidad académica. Las empresas consideran que las nuevas tecnologías y nuevos productos van a definir la industria y la educación en el futuro. Se ha incrementado el precio de la educación durante los últimos 30 años en diferentes lugares del planeta, también ha aumentado el desarrollo de las credenciales como opciones un poco más baratas que son impulsadas no solo por la academia sino también por empresas. Muchas escuelas y universidades alrededor del mundo carecen de tecnología digital que pueda apoyar a docentes, estudiantes y profesores, lo que limita el aprendizaje social que puede llevarse a cabo a través de diferentes dispositivos tecnológicos. La tecnología avanzada es parte de la innovación educativa, se ha visto una explosión en realidad virtual y aumentada, inteligencia artificial, robótica y *Blockchain*. Por ejemplo, la inteligencia artificial se emplea para ayudar a las organizaciones para evaluar al personal en habilidades blandas, que se combina con procesamiento del lenguaje.

El panorama de la educación desde la innovación permite comprender que el *machine learning* puede emplearse para el análisis de datos de gran volumen con el propósito de tomar decisiones en el sector. Trabajos similares se encuentra en una propuesta que emula la tabla periódica en la que se logra apreciar que fuentes abiertas hacen parte del futuro de la educación, así como programas en línea, aprendizaje experimental, robótica, realidad aumentada, aprendizaje de lenguaje, realidad virtual, las credenciales, y la importancia del bienestar de quienes



participan en los procesos de aprendizaje, los datos para analizar tendencias de diferentes lugares del mundo.

Las capacidades que se pueden desarrollar en la educación superior deben cruzarse con los modelos de aprendizaje y lo que esperan las organizaciones, para determinar capacidades específicas.

Las universidades consideran que las brechas digitales se relacionan con las personas, los procesos y las tecnologías, siendo esta última área en la que los estudiantes presentan un menor desempeño. En la situación actual deben priorizarse experiencias prácticas de los estudiantes para favorecer sus aprendizajes. Las tendencias actuales indican la relevancia de:

- Transformación digital, que impacte personas, procesos y la inclusión de tecnologías
- Agilizar la implementación de regulaciones asociadas con los procesos que involucran las tecnologías en la educación
- Consolidar ecosistemas tecnológicos
- Implementación de credenciales alternativas como propuestas formativas



Día 3

Contexto

El tercer día del Foro se desarrolló de manera presencial, convocando a los gestores de la educación superior panameña con líderes del ramo, especialistas nacionales e internacionales en una interacción personal y cercana.

Jornada Académica



Carlos Ernesto Castellanos Gutierrez, Director de Planificación y Evaluación Continua en UNIANDES, comparte ante los Rectores y gestores de las universidades su conferencia: “La Calidad académica cuantificable, como estrategia de desarrollo Institucional”.

En su ponencia nos dejó un importante mensaje con respecto a nuestro encuentro Inn·Kind: Este tipo de espacios permite profundizar en los retos que las universidades tienen hoy en día ante un mundo cambiante y lleno de incertidumbre.

Uno de los elementos fundamentales es entender la calidad como una oportunidad estratégica y no como un requisito más para cumplir. Cuando se ve de esa manera, permite que las organizaciones logren una ventaja competitiva, se posicionen a nivel local e internacional, salgan de su *status quo*, promuevan la innovación y al final, incrementen el número de estudiantes al generarse un círculo virtuoso que favorece su desarrollo.

Lo anterior se logra si dentro de la universidad se toma la decisión de considerar la calidad como una estrategia de desarrollo; si para esto, el sponsor principal es el Rector o Vicerrector académico; si todos los niveles de la organización se comprometen y participan; si se realiza un adecuado manejo de la información para lograr evidencias y una toma de decisiones informadas; y si el sector externo se vincula y contribuye para mantener la vigencia y pertinencia de los programas y del quehacer de las universidades.

Finalmente, se debe reconocer que es un proceso que toma tiempo, que es necesario que todos participen y que se permee la cultura de las organizaciones.



Rebeca Bieberach, Secretaria adjunta CONEAUPA, motiva a la preparación de los presentes de cara al siguiente paso dentro del proceso de acreditación universitaria con el tema: “La visita de los pares evaluadores externos: calidad, credibilidad y eficacia de los procesos de las IES”

Taller



Jonathan González, Consultor internacional en Acreditación, desarrolla un taller de ideación y planificación estratégica con los Rectores, Gestores Universitarios y personal de Calidad Académica presentes.

Una gestión universitaria inteligente

El Foro Inn·Kind planteó que existe una necesidad apremiante: entender que las Universidades (oficiales y particulares) deben configurarse como organismos inteligentes y de autoaprendizaje (en la lógica del concepto de Inteligencia Artificial o *Machine Learning*).

En tal contexto, se realizó un taller que aproximó a las personas participantes al descubrimiento de mecanismos de operacionalización de sus debilidades (identificadas en los autoestudios), con el factor disruptivo del uso de herramientas de desarrollo estratégico que provienen de las buenas prácticas del entorno empresarial altamente competitivo. Se trabajaron las siguientes realidades dilemáticas (referenciadas al modelo de acreditación de CONEAUPA):

Investigación

#42. La institución debería contar con actividades desarrolladas sistemáticamente, conforme a las áreas y líneas de investigación e innovación en correspondencia con la misión, visión y Plan de Desarrollo Institucional.

Realidad dilemática a trabajar: ¿Cómo podemos incorporar y generar de manera práctica las competencias de investigación en los cursos de la carrera (sin olvidar elementos éticos y el mejoramiento de las habilidades de las personas que enseñan investigación)?



Graduados

#67. Vinculación con los egresados que permiten establecer y consolidar el sentido de identidad institucional.

Realidad dilemática a trabajar: ¿Cómo podemos construir estrategias de Educación Continua que respondan a la realidad de empleo de la población graduada (considerando las mejores prácticas de analítica de los datos, con la información que pueda tener la Universidad)?

La Región transita por una coyuntura donde se hace necesario resignificar algunos de los conceptos que caracterizan a vida universitaria. Esto lo ha impulsado con mucha claridad la III Conferencia Regional de Educación Superior (CRES), gestada por el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO), afirmando en su declaración final que se deben abordar con responsabilidad todos aquellos ámbitos, en donde percibe contradicción entre los postulados estratégicos y comunicativos de una Universidad, sus métodos y propósitos, reafirmando que la mejora de procesos no es un logro real, si su implementación no ayuda a transformar las diversas realidades de gestión académica y de experiencia de las personas estudiantes.

Así entonces, este taller incentivó un mayor nivel de comprensión acerca de cuáles las nuevas competencias para la transformación de las que hay que echar mano en los diversos roles de la gestión estratégica universitaria (academia, tecnología e impacto), a saber:

- En primer lugar, la gestión basada en datos. La toma de decisiones estratégicas debe estar mediada por el conocimiento profundo de la realidad organizacional (pública o privada, local e internacionalizada). Los parámetros tendenciales de calidad universitaria, a nivel mundial, consideran que la pertinencia y la coherencia de las acciones institucionales, está fundamentada en la comprensión objetiva de las necesidades a las cuáles una IES responde (incluyendo temas como analíticas de la experiencia derivada del proceso educativo, establecimiento de indicadores de desempeño de múltiples contextos organizacionales y herramientas de trazabilidad o impacto en áreas, como personas graduadas, empleabilidad y transformación social-empresarial vinculada al quehacer investigativo institucional).
- En segundo lugar, la valoración de la incertidumbre. Los contextos organizacionales universitarios cada vez son más dinámicos y cambiantes, así como también expuestos supuestos externos de éxito cada vez más complejos (como los de Salud Pública). Las



personas gestoras de las IES deben convertirse en generadoras de oportunidades de valor en entornos volátiles, inciertos, cambiantes y retadores en términos de eficacia, eficiencia y procesos.

- En tercer lugar, el uso de herramientas de optimización organizacional. Actualmente se tiene certeza de que los mecanismos de trabajo profesional trascienden las barreras disciplinares (tendiendo a la transdisciplinariedad), por lo que resulta de alto valor la incorporación a la gestión estratégica de una IES el uso de herramientas analíticas derivadas de múltiples campos disciplinares: la Ingeniería, la Ciencia de Datos, la Estadística Avanzada y la Administración (basada en evidencia). Esto posibilita la profesionalización de la estrategia en un contexto de modernización empresarial.

Si bien el liderazgo, el trabajo en equipo, la orientación a resultados y otros rasgos que se han buscado en la gestión estratégica universitaria siguen siendo deseables, los nuevos retos de futuro requieren de habilidades para transformar lo que se es en lo que se desea ser, tal como se evidenció en esta actividad de Inn·Kind, con calidad SénecaLab.

La metodología y técnicas del taller

La esencia del taller radicó en el uso de metodologías de eficiencia y agilidad propias del contexto empresarial en el ámbito de la Educación Superior. La metodología implementada se basó en los principios de la indagación apreciativa, una estrategia de la transformación empresarial de usos múltiples: el diseño curricular, la planificación estratégica, la implementación de proyectos, entre otros (Muga, 2016).

En el orden práctico, Basté (2014), indica que la indagación apreciativa es un enfoque derivado del paradigma de la investigación-acción y que se puede considerar como la superación de los tradicionales FODA. Kurt Lewin, fue el creador en los años 40, de la metodología de la investigación apreciativa, que acuñó como modelo inspirador a la investigación-acción desde sus fuentes.

Un asunto muy relevante para este tipo de abordaje, según Muga (2016), consiste en replantear, a través de la pregunta, cosas como “¿por qué pensar siempre en que el desarrollo de una organización debe hacerse en torno a “problemas” que resolver?. El cambio en las organizaciones debe motivarse desde procesos psicológicos básicos como el anhelo, el deseo y el placer la transformación, dejando atrás la oxidada premisa de que para que exista una toma de conciencia de que algo debe cambiar debe preexistir un “problema”.

De tal manera, el fundamento básico de esta exploración consiste en hacer 4 preguntas orientadas a la mejora continua: ¿cómo ha sido mi experiencia hasta hoy?, ¿cómo deseo que sea en el futuro?, ¿qué recursos



poseo para alcanzar mi escenario deseado y ¿qué puedo lograr en el corto plazo para el logro de mis metas?.

Adicional a este enfoque metodológico, el taller diseñó de manera exclusiva para el evento Inn·Kind una adaptación de la matriz *Lean Canvas*, proveniente del sector de innovación de productos y de desarrollo de emprendimientos, como una herramienta para el mapeo de hojas de ruta para superar debilidades en el contexto de autoevaluación, visitas de pares y decisiones de acreditación.

¿Lean Canvas como estrategia de mejora continua?

Lean Canvas es una técnica para el desarrollo de emprendimientos que originalmente se desarrolló en el contexto industrial donde se pudiera hacer una valoración integrada de las potencialidades de una idea (deseada) y sus condiciones de incertidumbre).

El *Lean Canvas* es un lienzo de 9 bloques, relacionados con una manera sistemática de desarrollar una acción institucional: alianzas clave, actividades indispensables, recursos, propuestas de valor, relaciones con los clientes, segmentos de interés, canales de comunicación, estructuras de costo y fuentes de ingreso (patrocinio o presupuesto).

En el caso del taller, la intención primaria era convertir una debilidad derivada del autoestudio en una acción clara de mejora continua, con integración a la estrategia institucional -PDI- (que pudiera responder a los *stakeholders* de la Universidad, tanto internos como externos). Lo anterior, considerando un trabajo por roles: Rectores, Vicerrectores-Directores y Unidades Técnicas de Calidad.

El lienzo abordó las siguientes preguntas como mecanismos de desarrollo de la actividad (preguntas clave cuándo debo transformar una debilidad en una fortaleza):

- ¿Cuál es el principal reto que tengo que abordar en relación con la realidad dilemática planteada?
- ¿Cómo abordaría esta realidad desde mi rol en la organización?
- ¿Qué evidencia me permite comprobarle a otras personas que mi realidad se atendió?
- ¿Cuál es mi principal fortaleza o herramienta institucional para implementar la solución deseada?
- ¿Qué avances ha realizado mi Universidad en relación con “Investigación/Graduados” que pueden ayudar al logro de mi realidad dilemática?
- ¿Qué canales o estrategias de comunicación pueden ser mis aliadas en el abordaje de la meta?
- ¿Qué requerimientos externos debo tener en cuenta para abordar integralmente esta realidad?
- ¿Cuáles son los costos que implican el desarrollo de esta acción?
- ¿Quién podría apoyar financieramente esta acción a lo interno/externo de mi Universidad?



Resultados

La matriz propuesta permitió identificar con mayor claridad las debilidades derivadas de la autoevaluación o del cumplimiento de lo PMI de cada institución, así como también la solución en el contexto institucional y el mecanismo de operacionalización estratégica. Tal y como se visualiza en el uso del *Lean Canvas*:



A manera de síntesis de hallazgos:

- En los diferentes contextos de desarrollo institucional (aprendizaje continuo, procesos, *user experience*, equilibrio financiero y otros), la autoevaluación representa una oportunidad de mejora de la dinámica estratégica de una organización.
- Existe una tendencia en Latinoamérica orientada a validar los procesos organizacionales de gestión de calidad ante entes externos “en aras de asegurar que se fortalezca la cultura del mejoramiento continuo”. Todo esto en un sistema integrado de vínculos con personas expertas que otorguen reconocimiento público al valor otorgado por una institución a sus personas beneficiarias.
- Según Scheele (2009), los modelos tradicionales e informales de autorregulación académica que fueron considerados durante mucho tiempo como medios efectivos para garantizar la calidad, han sido sustituidos por mecanismos formales de aseguramiento de la calidad que conllevan varios procedimientos externos de evaluación e inspección.
- Algunos retos internos de la visita de pares son: La generación de una cultura de calidad sostenible y consolidada, la transformación de los métodos y procesos de ejecución de las instancias universitarias y la disponibilidad de evidencias robustas o de argumentos confiables que constaten la visión de desarrollo de una Institución de Educación Superior (el tema de la debilidad no superada en PMI).
- Algunos retos externos de la visita de pares son: La consistencia comunicativa de los procesos y documentos de autoevaluación en el contexto de análisis de pares externos: ¿qué tan bien expongo mi



realidad y cómo se comprende?, la calidad de los datos aportados para la evaluación: ¿mis evidencias reflejan la madurez de mi cumplimiento de los indicadores?, los métodos utilizados para vincular los temas de calidad con los de planificación estratégica.

- Existe una pregunta clave al someterse a una visita de pares, de cara al posicionamiento estratégico de la atención de puntos débiles: ¿Cómo le compruebo a las personas pares mi habilidad estratégica para superar una debilidad (más allá de los papeles)?.
- En relación con procesos de investigación:
 - La ruta más eficiente para el desarrollo de investigación sólida camina por la especialización institucional. No se considera una buena práctica el creer que múltiples líneas de investigación están vinculadas a la calidad o al impacto de la misma.
 - Existen procesos investigativos iniciales que, a través de procesos de documentación rigurosa, pueden convertirse en iniciativas de impacto que satisfagan las necesidades de acreditación e interés social.
 - La formación de las personas docentes sobre el tema de investigación aplicada es clave para el desarrollo de plataformas investigativas más extensas (internacionalizadas o no).
 - La adecuada divulgación de las pequeñas iniciativas de investigación promueve la cultura científica de pensamiento riguroso a la que el modelo de acreditación desea aproximarse. La selección adecuada de canales de comunicación, en relación con progresos o hitos investigativos, debe ser una meta cotidiana.
 - Las fuentes de financiamiento deben comprender los propósitos especializados de la investigación en el contexto institucional, donde las pequeñas experiencias van constituyendo grandes aportes de la institución a la estructura nacional que se beneficia de las acciones de Educación Superior (tanto en el contexto público como privado).
- En relación con personas graduadas:
 - La analítica de datos y la consistencia de ellos son el factor clave del éxito para cualquier estrategia de comunicación con personas graduadas. Las organizaciones que tengan deficiencias en la confiabilidad del dato deben plantear proyectos estratégicos para actualización que les permitan luego ir más allá.
 - No se debe considerar válida la suposición de necesidades en el ámbito de empleabilidad. Las Universidades pueden tener



un sesgo endogámico que vencer, contactando directamente a las personas graduadas y a sus empleadores para conocer las necesidades que debe de entender un portafolio de Educación Continua.

- o La condición de prestigio es inherente a la filiación y fidelización de la persona graduada con su Universidad. No basta sólo con vincular a la persona a otro proceso de formación sino entender cómo en el mundo de la post-graduación también se satisfacen requisitos laborales de desarrollo de carrera profesional y habilidades blandas.



Lean Canvas para accionar estratégico institucional en Investigación (Rectores)

<p>Realidad dilemática a trabajar:</p> <p>¿Cómo podemos incorporar y generar de manera práctica las competencias de investigación en los cursos de la carrera (sin añadir elementos éticos y el mejoramiento de las habilidades de las personas que enseñan investigación)?</p> <p><small>Problema: ¿Proponer un curso de Investigación en el primer semestre de la carrera? ¿Cómo incorporar y generar de manera práctica las competencias de investigación en los cursos de la carrera (sin añadir elementos éticos y el mejoramiento de las habilidades de las personas que enseñan investigación)?</small></p>	<p>¿Cuál es el principal problema que tengo que resolver en relación con que los cursos incorporen y generen de manera práctica las competencias de Investigación en los estudiantes?</p>	<p>¿Cómo resolvería este problema desde el rol de la Rectoría? Solución CREAM+ (Clara, Pertinente, Escondidamente viable, Mantenable y que agregue valor al cumplimiento de las metas de desarrollo institucional)</p>	<p>¿Cuál es mi principal fortaleza o herramienta institucional para implementar la solución a mi problema? (¿Qué elementos me apoyan internamente para resolver mi problema?)</p>	<p>¿Qué avances ha realizado mi Universidad en relación con "Investigación" que pueden apoyar la idea que propongo para atender mi problema? (¿Qué de lo que ha hecho hasta hoy me puede servir para ejecutar mi solución?)</p>	<p>¿Qué requerimientos de mi estrategia empresarial debo tener en cuenta o satisfacer para abordar integralmente este problema? (¿Qué criterios de mi planificación estratégica debo atender como parámetro de calidad?)</p>
<p>¿Qué evidencia me permite comprobarle a otras personas que mi problema se resolvió? (¿Qué documentación puedo presentar en la visita de países para comprobar mi logro?)</p>			<p>¿Cuáles canales o estrategias de comunicación pueden ser más aliados en la resolución del problema (internos o externos)? (Considere todos aquellos posibles canales que garantizan una alta aceptación de su idea - propuesta de solución.)</p>		
<p>¿Cuáles son los costos que implican el desarrollo de esta acción? (Considere todos aquellos elementos que puedan requerir de inversión económica, de talento humano o de tiempo de planificación.)</p>			<p>¿Quién podría apoyar financieramente esta acción a lo interno/externo de mi Universidad? (Considere todos aquellos fuentes de financiamiento interno o externo a los que la organización pueda tener acceso.)</p>		

Referencias bibliográficas.

- Basté, D. (2014). Repensar la indagación apreciativa desde la perspectiva de su plasticidad. –Tesis doctoral-. España: Universitat Ramon LLull.
- Casanova, M. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 10, Número 4. España.
- Fëdorov, A. (2013). ¿Cómo programar un curso? Guía para elaborar y autoevaluar el programa del curso. Costa Rica: Editorial Tecnológica Costarricense –tercera reimpresión-.
- Muga, J. (2016). La indagación apreciativa: una metodología de Desarrollo Organizacional para el cambio de la empresa. Chile: Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.
- Quesada, M., Cedeño, M. & J.M. Zamora. (2015). El diseño curricular en los planes de estudio: aspectos teóricos y guía metodológica. Costa Rica: EUNA –quinta reimpresión-
- Subirana, M. & D. Cooperrider. (2013). Indagación apreciativa. España: Editorial Kairós. ISBN: 978-84-9988-304-5.



ExpoTec y Jornada de Soluciones Tecnológicas

Paralelo al programa académico se convoca a los jefes y directores de Sistemas de las universidades con el fin de reforzar su perfil hacia una gestión cada vez más estratégica y ponerles en contacto con las nuevas soluciones tecnológicas para la problemática actual en el entorno de las Universidades.

Conferencia internacional



Alejandro Vera, Especialista de Aplicaciones de la red de Universidades Anáhuac y Miembro de la comisión de tecnología de FIMPES, Presenta a los jefes y directores de Tecnología su ponencia: “Sinergias colaboración y músculo para competir”.

Inicia dando un contexto sobre la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) que se constituye en una entidad certificadora y de mejoramiento de la calidad, que se desenvuelve a través de comisiones, en la que ocupa un papel la comisión ejecutiva de tecnologías. El primer paso lo denomina el “descubrimiento”, que les permitió reconocer, a las cuatro universidades que comenzaron el recorrido, que el tiempo no daba espera, máxime cuando todas enfrentaban las mismas dificultades.

El componente tecnológico estaba visto desde la postura operativa y no desde la estratégica. Comenzaron reuniones a las que incorporaron a los proveedores de productos tecnológicos, identificaron que se requería una estructura organizacional clara que permitiera tener una sinergia de compras clara. Posteriormente se determinó la necesidad de ampliar la red, invitando a otras IES a formar parte del consejo directivo de la comisión tecnológica. Esta federación tendría posteriormente mayor posibilidad de exigencia ante los proveedores y un mayor músculo organizacional. En la actualidad la red cuenta con 113 IES.

Se conforman 3 ejes estratégicos:

1. Identificar tendencias tecnológicas mundiales y en la educación superior
2. Intercambiar experiencias en el uso de tecnologías entre miembros de la Federación
3. Cultiva vínculos con fabricantes para buscar relaciones “ganar – ganar”. Ello llevó a un ahorro hasta del 50% en términos de financiamientos para las universidades que integraban la



federación y a que las tecnologías comenzaran a hacer parte de la perspectiva estratégica, menos operacional.

Las reuniones se fueron convirtiendo en un Congreso tendiente a:

- Mayor cantidad de conferencias técnicas
- Se incorporan paneles de discusión
- Conferencistas nacionales e internacionales de alto nivel
- Se otorgan espacios patrocinados por los fabricantes
- Se incorporan actividades culturales
- Se suman más días a la agenda

Conforme avanza el tiempo se integran “nuevos jugadores” ya que se visualiza la necesidad de articular las tecnologías con las funciones sustantivas de manera más estrecha, de tal manera que el software que se compra en realidad responda a necesidades pedagógicas claras que contribuyera positivamente en el ejercicio docente. Además de incluir a la academia también se establecen lazos con autoridades gubernamentales y medios de comunicación. Un reto mayor fue la pandemia, lo que abocó a realizar el congreso de manera virtual y ajustar la logística a estas nuevas características.

Entre los logros se cuenta el posicionamiento de las Comisión, el congreso anual con excelente calidad en contenido, más de 100 fabricantes y/o proveedores de servicio líderes en tecnología educativa, estrategias en las universidades que conforman la Federación, así como una gran familia con gran músculo académico – tecnológico. Dentro de los retos se encuentran el apoyo a las nuevas tendencias como tejido de datos, aplicaciones componibles, inteligencia de decisiones, ingeniería de IA, plataformas nativas de la nube, malla de ciberseguridad, inteligencia artificial generativa, entre otros.



Dr. Miguel Alcaine, Representante de Área de la UIT, Centroamérica abordó la conferencia: “Las universidades, actor fundamental en la comunidad global TIC”



Juan Ramón Anria, Director de Ciberseguridad AIG, hizo reflexionar a los presentes con la intervención: “Las universidades como parte de la Estrategia Nacional de ciberseguridad”



Philippe Aniorté, Director de Indicatic, compartió sus experiencias en la conferencia: “IT y educación: nuevos retos desde un enfoque tecnológico”



Enrique Torres, Arquitecto Empresarial en Ellucian, compartió la actualización para los presentes con el tema: “Habilitando un *backbone* operacional para la transformación institucional y la acreditación académica en Panamá”



Ariel Medina, Director Comercial de EDUPAN, complementó la sesión abordando su conferencia: “Redefiniendo el *e-learning* en Educación Superior”



por su parte, **Nairo Vargas**, Director Regional de Instructure - CANVAS, LATAM Norte nos ilustró con su ponencia: “Construyendo los pilares del nuevo salón de clases”; Una perspectiva desde los retos que viven los directores de TI para transformar sus instituciones en un modelo educativo híbrido



Cerró la jornada **Adriana Angarita**, Fundadora y Directora de SénecaLab, con su mensaje: “El Director de TI en las Universidades, un nuevo rol estratégico”



Lecturas de referencia



Visita la sección de Novedades de nuestra página WEB donde encontrarás enlaces para los siguientes documentos de referencia y otro material de relevancia.

www.innkind.com

Noticias y Lecturas



Construir una visión de futuros para las universidades por Fernando...



Informe diagnóstico sobre la educación superior y la ciencia post...



ONU advierte que al ritmo actual América Latina 'no' logrará las...

[CONSTRUIR UNA VISIÓN DE FUTUROS PARA LAS UNIVERSIDADES](#)

Por: Fernando Valenzuela Migoya / Andrea Cuéllar Medina

[INFORME DIAGNÓSTICO SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA CIENCIA POST COVID-19 EN IBEROAMÉRICA. PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS DE FUTURO 2022](#)

OEI – CAF



Síguenos en nuestras redes sociales:

LinkedIn

<https://www.linkedin.com/showcase/innkind/>



Instagram

<https://www.instagram.com/inn.kind/>



Facebook

<https://www.facebook.com/inn.kind>

