

Virtual

III Congreso Internacional Gestión Educativa

Retorno a las Instituciones Educativas. Diálogos Latinoamericanos

III Congresso Internacional de Gestão Educativa.
Retorno às instituições educativas. Diálogos Latinoamericanos.

 Outubro | 27-28
  Octubre | 2022



ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL
DE ALTA CALIDAD
MULTICAMPUS



Grupo de Investigación
en Gestión Educativa y
Desarrollo Profesional Docente

DINÁMICAS DE GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROPUESTAS FORMATIVAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Autores:

Núñez, Santiago

Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ)
Montevideo, Uruguay.

Correo electrónico: snunez@iuacj.edu.uy

Díaz, Eliana

Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ)
Montevideo, Uruguay.

Correo electrónico: ediaz@iuacj.edu.uy

Eje temático: Presupuestos y políticas educativas en contextos
Latinoamericanos.

Resumen: El período de pandemia generó un escenario general de incertidumbre y desafío en el ámbito local, regional e internacional. El cierre de todos los centros educativos tuvo un impacto que afectó inmediatamente todas las actividades educativas, donde los distintos actores y referentes institucionales debieron preparar respuestas y propuestas alternativas para dar continuidad al proceso formativo de los estudiantes. En este sentido, en el ámbito de educación privado, cada institución definió e implementó estrategias en virtud a los protocolos sanitarios definidos y políticas públicas, donde el retorno a las instituciones de educación superior dio cuenta de un proceso de revisión y ajuste

en el sistema educativo. Considerando que el escenario general de incertidumbre, desafíos y retos generados por la pandemia, conlleva a implementar una mayor eficacia en el empleo de recursos humanos y materiales, y atender las dinámicas presupuestales institucionales, aspecto por el que, la Comisión Directiva del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ) se encomendó a Decanato el estudio y posterior implementación de la armonización curricular de las propuestas formativas institucionales, con el fin de recuperar una visión global de las ofertas educativas con las que se cuenta actualmente, analizar propuestas educativas en función de los principios de racionalización, coherencia interna, gradualidad, progresividad e internacionalización, identificar similitud entre asignaturas propuestas en las mallas curriculares de las propuestas y facilitar la visualización de posibles rutas de navegabilidad entre carreras desde una mirada global institucional.

Introducción

El presente proceso de trabajo atiende la declaración de situación de emergencia realizada el 13 de marzo de 2020, momento en el que se suspenden las clases presenciales en todos los niveles educativos, atendiendo y aplicando medidas en distintos ámbitos. El cierre de todos los centros educativos tuvo un impacto que afectó inmediatamente todas las actividades educativas, donde los distintos actores institucionales y supervisores debieron preparar respuestas alternativas para dar continuidad al proceso formativo de los estudiantes.

Desde la perspectiva estatal uruguaya, se definen cuatro momentos clave en el desarrollo de la situación de emergencia sanitaria (confinamiento social voluntario, "la nueva normalidad", nuevo período con mayor flexibilidad, y en la actualidad donde mediante un protocolo de vacunación a toda la población, se da por finalizada la emergencia sanitaria), donde se establecieron normativas gubernamentales mediante el asesoramiento del Grupo Asesor Científico (GACH), el Sistema Nacional de Emergencias (SINAE) y el Ministerio de Salud Pública

(MSP). Desde el ámbito educativo privado, es el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) quien regula y reconoce el funcionamiento de carreras terciarias, estableciendo distintas resoluciones a modo de orientar los procedimientos institucionales conforme a la situación emergente. En este sentido, a nivel privado, cada institución definió e implementó estrategias en vista a los protocolos sanitarios definidos. El retorno a las instituciones de educación superior da cuenta de un proceso de revisión y ajuste en los procesos educativos (Capocasale et al, 2021).

Desde la perspectiva institucional de enseñanza en el ámbito terciario, se procedió a la incorporación y utilización de las estructuras existentes en relación a las tecnologías educativas, adoptando pedagogías emergentes, cursos sincrónicos y actividades asincrónicas para continuar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, a través de experiencias educativas con las tecnologías de la información y comunicación (TIC's). Además de las cuestiones administrativas, de organización y gestión de recursos, el trabajo institucional también permitió establecer estrategias para abordar y apoyar pedagógicamente a los docentes, quienes tenían escasa experiencia con el aprendizaje a distancia y diversas ideologías con el uso de tecnologías, pedagogías innovadoras y cultura institucional.

En un plano de políticas universitarias a nivel nacional el Ministerio de Educación y Cultura actualizó su marco normativo mediante la Resolución MEC N° 787/020, generando procedimientos tendientes a la adecuación curriculares de las carreras, así como la posibilidad de realizar solicitudes de planes de equiparación, solicitudes de aceptación de nuevas orientaciones en carreras existentes, solicitudes de modificación de planes de carreras reconocidas y de dictados en nueva sede. Además, se dictaron normas que habilitaban a recurrir a mecanismos excepcionales en el uso de las tecnologías aplicadas a la enseñanza que permitieron alcanzar la continuidad educativa en la enseñanza superior.

Considerando que el escenario general de incertidumbre y desafío generado por la pandemia conlleva a implementar una mayor eficacia en el empleo de recursos humanos y materiales, y atender las dinámicas presupuestales institucionales, es que la Comisión Directiva del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ) se encomendó a Decanato el estudio y posterior implementación de la armonización curricular de las propuestas formativas del instituto. El presente estudio de corte descriptivo se enmarcó a partir de los programas de las asignaturas remitidos al equipo por los distintos referentes de las Unidades de Gestión Académicas (UGAs) involucradas. Se propone sistematizar las mallas curriculares de las propuestas formativas que el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ) ofrecía en las distintas carreras y sobre todo en la licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte en su Plan 2012, actualización 2020.

Metodología

Actualmente, la cuestión que más compete a la Universidad es promover su adaptación a los cambios y demandas que la sociedad exige, tanto en materia de enseñanza y aprendizaje, como en los procesos en que estas acciones se imparten. Conforme a los apartados de Bricall (2000), la constante evolución y transformación que se da continuamente en las Universidades, parece oportuno hacer mención a los cambios que deben atenderse en el ejercicio de la docencia, proceso que requiere comprensión del fenómeno educativo mediante aprendizajes críticos y significativos. Por su parte, Gairín et al, (2013) establece que los fenómenos de la sociedad informacional están en constante cambio, fusionados con peculiaridades de la internacionalización, globalización y universalización de la educación superior, donde se plantean nuevos desafíos, siendo de vital relevancia que todo sistema universitario moderno los considere.

En cuanto al proceso de pandemia, se evidenciaron tres factores que afectaron las interacciones de los procesos formativos, estos están vinculados con las

tecnologías disponibles, las metodologías utilizadas y la gestión de los procesos realizados (Llorens-Largo, 2020). García (2020) manifiesta que a nivel terciario se identifica la existencia de grandes brechas en la implementación de determinadas metodologías, atribuidas en gran medida por la resistencia al cambio de los actores institucionales y la ausencia de estrategias para involucrar las tecnologías en los procesos formativos de los estudiantes. Desde esa perspectiva es que plantea implementar modelos educativos alternativos, impulsando la actualización docente.

En virtud a lo anteriormente expresado, Uceda (2020) enfatiza en una transformación a nivel universitario donde se atienda a una visión transversal de todas las áreas y funciones, integrando distintos niveles operativos con su respectivo soporte en tecnologías digitales, herramientas, procesos y servicios centrados en los distintos actores institucionales, y propuestas formativas flexibles, donde se atienda a necesidades, orientaciones y requerimientos de los estudiantes. Gómez, Betancourth, Chalpartar y Fernández (2022) resaltan la necesidad de estructurar e implementar estrategias institucionales con el fin de mitigar los factores de riesgo que atenten con la permanencia de los estudiantes en los procesos formativos académicos, cumpliendo con los objetivos de atender, favorecer, facilitar o fortalecer las variables que inciden en la toma de decisiones.

En este sentido, Hernández (2020) considera crucial identificar un plan de trabajo en el campo de la educación. En los centros de formación, es necesario diseñar e implementar estrategias para abordar la coordinación entre los distintos actores institucionales, con el objetivo de potenciar la fortaleza institucional y minimizar los impactos negativos. En virtud a los supuestos establecidos por Montañez López (2022) a lo largo del tiempo se denota resistencia y oposición frente a la imperante necesidad de un cambio en el sistema educativo. Sin embargo, el período de pandemia obliga a hacer foco a una nueva perspectiva, que se atribuye a la incorporación de metodologías y pautas que atiendan a la incorporación efectiva de tecnologías de la información y la comunicación en los

procesos educativos, atendiendo que esto no garantizará el éxito institucional, pero el impacto real de la reflexión e incorporación de estas herramientas en el colectivo docente, permitirá una transformación educativa de calidad.

El camino recorrido a nivel institucional no estuvo exento de la oposición o mirada cautelosa de determinados actores institucionales, sin embargo, en este escenario general de incertidumbre y desafío generado por la pandemia, fue imprescindible identificar áreas de potencial cambio para su mejora, apelando a una mayor eficiencia en el empleo de recursos humanos y materiales. Desde el ámbito de la gestión se permitió atender a las adecuaciones necesarias que permitieron fortalecer el desarrollo y las actividades de enseñanza, investigación y extensión.

El desarrollo de este proceso de trabajo se inició a partir del análisis del equipo de decanato del conjunto de carreras ofrecidas desde el IUACJ, tomando en cuenta los criterios y orientaciones emanadas del MEC durante los procesos de acreditación curricular. Para llevar adelante este proceso fueron definidos los siguientes objetivos:

- a) Recuperar una visión global de las ofertas educativas con las que cuenta el IUACJ.
- b) Analizar las propuestas formativas en función de los principios de: racionalización, coherencia interna, gradualidad, progresividad e internacionalización.
- c) Identificar materias similares de las mallas curriculares entre carreras.
- d) Facilitar la visualización de posibles rutas de navegabilidad entre carreras desde una mirada global institucional.

Para desarrollar esta tarea, y a partir de un plan de trabajo acordado, fue creado un equipo de trabajo *ad hoc*, el cual trabajó utilizando la técnica de análisis documental asociado a: (i) todas las carreras activas al momento del estudio

(integrando mallas curriculares y programas de todas las asignaturas implicadas) y (ii) información complementaria referente a cada carrera presente en la web institucional. Cabe aclarar, que, frente a algunos vacíos de información, también fueron consultados los referentes de cada carrera.

El equipo fue avanzando a partir de encuentros periódicos en los que se fueron estableciendo criterios para la organización de los datos. Se fueron construyendo una serie de cuadros a partir de los diferentes insumos de trabajo, los cuales resultaron aportes sustanciales para el armado del presente documento, el cual se desarrolla mediante la implementación de tres apartados: (i) uno *estructural*, detallando los principales componentes de las distintas propuestas curriculares; (ii) uno de *contenidos*, poniendo en diálogo componentes propios de cada una de las carreras y (iii) el *estratégico* que permita recuperar una visión global institucional de las ofertas formativas, avanzando en los procesos de actualización curricular a cargo de las distintas Unidades de Gestión Académicas (UGAs).

Desarrollo

En el contexto de la pandemia, el sector educativo ha tenido que adaptarse rápidamente, impulsando retos y desafíos a nivel institucional. En ese sentido, una de las estrategias implementadas para enfrentar esta nueva realidad es consolidar las modalidades de educación a distancia mediante el uso de plataformas virtuales, método que permite la construcción, promoción y potenciación de procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad para intervenir en todos los niveles formativos institucionales.

A esos efectos, el IUACJ, promovió la conformación e implementación de un Grupo de Creación y Gestión del Conocimiento, donde se atendieron a reflexiones y experiencias de estudiantes comprendidos en los distintos semestres de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte. El intercambio entre referentes institucionales y estudiantes, fue realizado de manera conjunta

sincrónica durante dos meses a través de la plataforma Zoom y permitieron llegar a una serie de conclusiones relevantes de las percepciones de los distintos grupos entre las cuales se destacan: mejorar los aprendizajes en formatos virtuales atendiendo a la motivación de los estudiantes, el uso de herramientas y estrategias que generen atención, la implementación del trabajo colaborativo, la promoción del intercambio, reflexión y su discusión, atender a las instancias de feedback, y a modo de superar las dificultades en la virtualidad, implementar un plan de acción que atienda las necesidades, requerimientos y trabajo autónomo de los estudiantes. Otro de los aportes, enfatiza el entorno virtual como espacio de aprendizaje (la plataforma) a modo de priorizar el proceso formativo del estudiante a través de diagnósticos, actualización de contenidos académicos, incorporación de metodologías innovadoras, variedad de evaluaciones (coevaluación, autoevaluación, múltiples evaluaciones por curso, feedback continuo, generación de proyectos), interacciones para generar mejores intercambios a través de foros de discusión, implementación de videos y correos habilitados para abordar consultas o comentarios específicos fuera del horario pactado para la asignatura (Anzuela et al. 2021).

A partir del proceso de identificación y sistematización de componentes, el proceso de trabajo se propuso como documento para el intercambio y la discusión colectiva, a partir de la metodología "juicio de expertos". Retomando los contenidos aportados desde las tres perspectivas que organizan este informe (estructural, contenidos, estratégico) y analizando los anexos correspondientes, se entendió viable hacer una revisión en profundidad de las distintas rutas de navegabilidad definidas entre las distintas propuestas formativas. Este avance estratégico, permitió al IUACJ no solo generar vasos comunicantes entre carreras, sino también racionalizar y optimizar recursos, promoviendo la consolidación de una perspectiva institucional y holística de sus propuestas formativas. Se proyectó avanzar con este análisis durante las fases posteriores del proyecto, integrando una instancia de juicio de expertos a cargo, que hizo

foco en la opinión y aportes de los directivos de las diferentes carreras, atendiendo a los porcentajes de similitud identificados entre materias, considerando áreas de conocimiento a fortalecer y desarrollar, tal así como el área de gestión institucional.

En sintonía con los aportes del documento diagnóstico y recogiendo el acumulado de la experiencia de la ejecución del plan de estudios de la carrera de grado, se crea el Área de Gestión y Proyectos dando respuesta así a la nueva perspectiva para la finalización de la formación. En este sentido, como dato de contexto, en la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, en el 1º año de implementación del nuevo plan se puede apreciar que el 50% de los estudiantes de 1º año optan por esta modalidad de Trabajo Final de Grado para la finalización y egreso de sus estudios.

En esa lógica, fueron organizadas dentro del área, las asignaturas que están vinculadas con la gestión y el desarrollo organizacional (dispuestas en el Plan 2012- Act. 2020- en el Área Pedagógica). Este reagrupamiento permitió fortalecer las alternativas de egreso de los estudiantes, de acuerdo con las necesidades observadas en el desempeño laboral y a la vez, fomentar la construcción de áreas académicas que vinculen las funciones universitarias de investigación, extensión y docencia desde una mirada de la gestión, así como el nexo con proyectos e instituciones externas. En virtud a los planteos de Bozu y Canto (2009), la relevancia de facilitar espacios de reflexión, intercambio, acuerdos, participación y formación de los docentes de un mismo campo disciplinar, posibilita la creación de espacios de encuentro entre docentes para repensar la práctica desde una mirada integral de todo el proceso de formación de los estudiantes y con conciencia del contexto y la complejidad del acto educativo.

En relación a la malla curricular se reordenaron las asignaturas para que permitan una mejor secuenciación de los contenidos, progresividad y entrelazar los aspectos formativos vinculados a la gestión. Este ajuste propone un formato

“escalonado”, donde los estudiantes van realizando aprendizajes progresivos en los temas vinculados a la gestión y al desarrollo organizacional, permitiendo a su vez la articulación y navegabilidad con otras carreras de la institución. Así mismo, les confiere a los estudiantes una mirada transversal de los distintos contenidos, y ofrece mayor información a los efectos de elegir con que asignatura poder culminar su carrera de grado (teniendo en cuenta que para el egreso los estudiantes deben seleccionar la optativa A: Taller de Proyecto Final I y II- vinculada al ámbito de la gestión, o la optativa B: Investigación de Grado 1 y 2). La propuesta se fundamenta en la relevancia de pensar en una formación inicial de grado contemplando el conjunto de competencias, herramientas y aprendizajes vinculados a la gestión, al desarrollo organizacional y la innovación que les permita a los egresados de la Licenciatura integrarse a las distintas organizaciones y/o formar sus propios planes y programas donde se desarrollan profesionalmente.

Cabe destacar a nivel institucional se

Aspectos estructurales

Se analizan todas las ofertas educativas institucionales. Este conjunto de propuestas integra diversos niveles de formación que admiten ser organizadas de acuerdo al principio de progresividad, desde las siguientes categorías: pre grado, (3); grado (1); posgrado (4) y otras ofertas de formación permanente y actualización profesional que, posterior al período de pandemia, se conforman bajo la órbita del Centro de Estudios Permanentes (CEP).

A continuación, se detallan los componentes asociados a cada una de las categorías:

Propuestas de pre grado (3)

- Tecnicatura en Fitness

- Técnico Deportivo
- Técnico Deportivo en Fútbol.

Propuesta de grado (1)

- Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte

Propuestas de posgrado (4)

- Maestría en Alto Rendimiento en Deportes de Equipo
- Maestría en Educación Física y Deporte
- Especialización en Educación Física y Deporte en Edad Escolar
- Especialización en Actividad Física Adaptada y Discapacidad

La génesis de las propuestas formativas fue creada en diferentes momentos del desarrollo institucional del IUACJ. Cronológicamente primero fue la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte (propuesta de grado), posteriormente la Tecnicatura en Fitness y desde hace 13 años las Tecnicaturas asociadas a la Escuela de Entrenadores (propuestas de pre grado). Todas las demás - y en particular las carreras de posgrado - han sido diseñadas y ofrecidas durante los últimos cinco años, junto con otra serie de ofertas puntuales que corresponden a propuestas de formación permanente y actualización profesional.

Este desfase en la génesis de las ofertas formativas, llevó a que se considerara estratégico hacer una revisión global de las mallas curriculares, atendiendo a los principios que orientaron este trabajo y que como fue dicho refieren a los de racionalización y economía, coherencia interna, gradualidad, progresividad, internacionalización y reconocimiento a nivel nacional.

Teniendo en cuenta aquellas propuestas donde era potestad de la institución someterlas a la validación del Ministerio de Educación y Cultura- MEC, cabe aclarar que mediante el proceso de revisión global se realizó un análisis

documental y juicio de expertos, donde se contemplaron los Decretos del MEC, las grillas académicas institucionales, los programas analíticos de todas las asignaturas, los criterios establecidos por las distintas Unidades de Gestión Académicas (UGAs), y los informes de evaluadores puestos en conocimiento, donde se contemplaron la totalidad de argumentos, comentarios y observaciones del pronunciamiento del Consejo Consultivo, donde actualmente, las tres carreras de pre grado fueron sometidas a proceso de validación y posterior aprobación del MEC. La modificación de la carrera de grado se encuentra en proceso de validación.

Aspectos de contenidos

Se analizó la presentación de cada una de las carreras en la web institucional, considerado uno de los principales dispositivos de difusión de la organización, donde resultó relevante que la divulgación general de las ofertas educativas del IUACJ, sean presentados de forma integral, haciendo evidente la articulación entre carreras y los posibles niveles de navegabilidad entre alternativas de aprendizaje progresivo. Las distintas ofertas formativas aparecen asociadas a reglamentos que tienen como finalidad la de establecer el marco específico (derechos y obligaciones) de cada propuesta académica.

En tal sentido, se trabajó en rutas de navegabilidad entre carreras, haciendo posible la implementación de documentos de trabajo que toma en cuenta el conjunto de materias similares, y permite reagruparlas preservando un principio de racionalización, se pudo identificar materias que podrían ser compartidas en las carreras, atendiendo a un plan de equivalencias, y fomentando los canales de comunicación entre actores institucionales y propuestas formativas institucionales.

En síntesis, el desarrollo de este apartado es elaborado teniendo en cuenta la valoración de expertos internos (directores de las distintas carreras) y da cuenta de:

- Un proceso de armonización de criterios para la asignación de créditos en las distintas propuestas educativas del IUACJ, en base a la correcta ponderación del trabajo autónomo del estudiante,
- La estandarización de las cargas horarias.
- Gradualidad en los trabajos finales de las distintas carreras (grado y posgrado).
- Reagrupación de asignaturas en áreas de conocimiento.
- Navegabilidad entre carreras del IUACJ.

Aspectos estratégicos

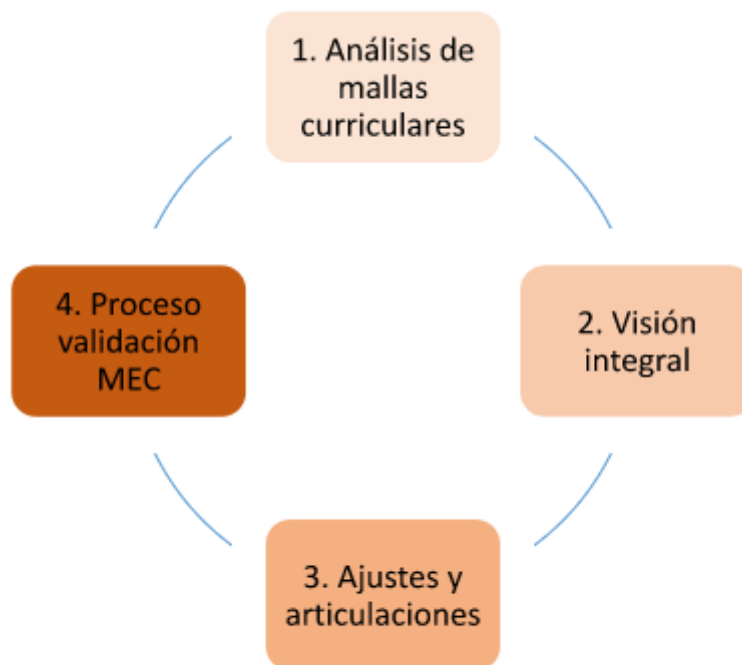
En primera instancia se realiza un análisis en profundidad en virtud de las distintas mallas curriculares de los tres niveles formativos (pre grado, grado y posgrado), donde se dispone a la implementación de una reorganización de las asignaturas por áreas del conocimiento; aspecto que además resulta desde una perspectiva estratégica por el proceso de revisión del organigrama institucional.

Se implementa una triangulación de las propuestas, a modo de atender a una perspectiva de enseñanza (docente como agente motivador, orientador y facilitador de aprendizajes, transmisor de conocimiento disciplinar, contribuye a la transformación de la sociedad mediante la reflexión crítica atendiendo a experiencias personales y de los estudiantes, promoción del aprendizaje autónomo, trabajo por competencias), de investigación (actualización docente, estudio y reflexión acerca del entorno y demandas institucionales- sociales, manejo fluido de las tecnologías de la información y la comunicación, creación de grupos de investigación, promoción de publicaciones en revista institucional, a nivel nacional e internacional, comunicación, difusión y puesta en práctica de

los distintos resultados) y de gestión institucional (creación del CEP: Centro de Estudios Permanentes, promoción de instancias de coordinación y comunicación entre distintos actores institucionales, Plan de Acción Tutorial, atender a propuestas de planificación estratégica y de innovación, captación de recursos, mejora en los procesos de calidad y desarrollo universitario).

Mediante la información sistematizada durante las primeras fases del proceso de trabajo, se procuró avanzar en la definición de ajustes y articulación entre las propuestas programáticas y rutas de navegabilidad de las diversas propuestas formativas, y finalmente elaborar los documentos finales integrados, que conlleva el proceso de validación MEC, donde finalmente se aprobaron los distintos planes presentados.

El presente diagrama muestra cuatro fases previstas en el proceso de trabajo, identificando una progresividad en el cumplimiento de cada una de etapas.



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

La situación de pandemia que se vivió a nivel mundial trajo aparejado desafíos y retos asociados a mantener la calidad educativa mediante la implementación de estrategias en función a las tecnologías de la información y la comunicación, en todos los niveles formativos del centro de estudios en cuestión. Este hecho trae aparejado abordar procesos de gestión y optimización de propuestas formativas, a modo de atender dinámicas presupuestales institucionales. El descenso en la matrícula en el primer momento de emergencia establecido, dio lugar a la sistematización de experiencias formativas desde una mirada con foco en la de calidad, mediante un proceso de equidad por parte de las políticas sociales, donde se aseguró el reintegro y permanencia de los estudiantes.

Se enfatiza en el progreso profesional por parte de los actores institucionales, donde se promueve a través de instancias de reflexión crítica y producción de conocimientos sistematizados a la intervención de decisiones institucionales para la definición, producción y concreción de nuevos planes, programas y proyectos, para su implementación en los ámbitos estratégicos de trabajo. En este sentido, se promueve una armonización en los criterios de asignación de créditos en las distintas propuestas formativas institucionales, donde se pondera el trabajo autónomo de los estudiantes, la estandarización de las cargas horarias, la progresividad y gradualidad de los trabajos finales de las distintas carreras, la creación de áreas de conocimiento vinculadas al ámbito de la gestión y proyectos y el fomento de la navegabilidad entre las distintas ofertas educativas institucionales.

Desde la perspectiva de gestión educativa, se puede reafirmar que el análisis institucional es una herramienta que adquiere cada vez mayor aplicabilidad en el desarrollo de la actividad de las instituciones de Educación Superior. En ese sentido los aportes realizados por el grupo de trabajo del IUACJ, brindaron insumos para encarar las mejoras necesarias en un escenario complejo de

pandemia y permitieron generar actualizaciones desde una mirada institucional para transitar hacia una realidad de post-pandemia, ejemplo de ello, es la aplicación de la metodología de los Grupos de Gestión y Creación del conocimiento.

A su vez, para encarar adecuadamente estas innovaciones es necesario asegurar la viabilidad de síntesis de estas, o sea, garantizar las condiciones económicas, organizaciones y políticas para poder implementarlas efectivamente. Para ello resulta fundamental que la toma de decisiones institucionales sea basada en el análisis de estudios diagnósticos profundos y realizados con rigor técnico.

Referencias

Anzuela, M., Borgia, F., Díaz, E., Fagúndez, R., Vázquez, M. I., & Barrios, L. (2021). *Aprendizajes en ambientes educativos combinados y multiplataforma desde la perspectiva de los estudiantes*. [Producción académica, Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes]. ACCEDE Repositorio Académico IUACJ. <http://accede.iuacj.edu.uy/handle/20.500.12729/443>

Bozu, Z., & Canto, P. (2009). El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes. *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*, 2(2), 87-97. http://refiedu.webs.uvigo.es/Refiedu/Vol2_2/REFIEDU_2_2_4.pdf

Bricall, J. M. (2000). Informe Universidades dos mil. CRUE.

Capocasale, A., Nossar, K., SajeVICIUS, D., Vázquez, M.I., Marengo, P., Questa-Tortero, M., & Tejera Techera, A. (2021). Aprendizaje y buenas prácticas sobre la pandemia en educación superior en Uruguay. En J. Gairín & J. L. Muñoz (Coord.) Educación Superior y pandemia. Aprendizajes y buenas prácticas en Iberoamérica (pp. 222-237). RedAGE: Red de Apoyo a la Gestión Educativa.

Gairín, J., Feixas, M., Franch, J., Guillamón, C., & Quinquer, D. (2013). Elementos para la elaboración de planes de tutoría en la universidad. *Contextos Educativos. Revista de Educación*, 0(6), 21-42. <http://dx.doi.org/10.18172/con.527>

García, F (2020). El sistema universitario ante la COVID-19: corto, mediano y largo plazo. Blog de Universidad XXI. Disponible en <https://www.universidadsi.es/sistema-universitario-covid-19/>

Gómez, Y., Betancourth, S., Chalpartar, L., & Fernández, A. (2022). Deserción en la población estudiantil universitaria durante la pandemia, una mirada cualitativa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (66),37-62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194270426003>

Hernández, R. (2020). COVID-19: el efecto en la gestión educativa. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(1), 37-41. <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2640/2592>

Llorens-Largo, F. (2020). Re-diseño exprés de la docencia para una adaptación de emergencia a la no presencialidad. Conferencia en Ciclo de conferencias: De la presencialidad a la virtualidad educativa, Universidad Central del Ecuador. <https://bit.ly/305k9vo>

Montañez López, R. (2022). Expandir la universidad más allá de la enseñanza remota de emergencia. Ideas hacia un modelo híbrido post-pandemia. *Revista Panamericana de Pedagogía*, (34), 179–182. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi34.2589>

Uceda, J. (2020). La transformación digital de las universidades. Blog de Universidad XXI.