



UNIVERSIDAD
CENTRAL

Vigilada Mineducación

Puertas abiertas a la excelencia



Acreditación
Institucional de
Alta Calidad

2019-2023

EDUCACIÓN CENTRADA EN LA/EL ESTUDIANTE

Propuesta para estudio del Consejo Superior
de la Universidad Central presentada por el
consejero Jaime Arias, con fundamento en las
discusiones internas

18 de julio de 2019

Somos apenas optimistas precavidos acerca del futuro de las instituciones tradicionales de educación superior; la precaución surge de las investigaciones que demuestran lo difícil que resulta para las organizaciones establecidas responder a las innovaciones disruptivas que nos están amenazando. Si las universidades no cambian rápidamente su ADN para evitar disrupciones serias, serán derrotadas por una gran cantidad de experiencias y datos que explican las amenazas actuales.

Clayton Christensen y Henry Eyring
The Innovative University
Harvard Business School



Introducción

La presente propuesta busca responder a la inquietud de Christensen en el sentido de que no bastan cambios cosméticos y correctivos a las amenazas que prometen destruir la esencia de las universidades tradicionales, sino que resulta necesario modificar la estructura nuclear de estas, es decir, su ADN. Las palabras del profesor de Harvard no solo se aplican a las universidades de Estados Unidos, sino que cobijan a todas las instituciones de educación superior, incluyendo, por supuesto, a las de Colombia, y en nuestro caso, a la Universidad Central.

Proponemos un viraje de casi 180 grados, en donde el enfoque de la formación no provenga exclusivamente de la institución educativa, sino del estudiante. En esta dirección el aprendizaje de cada estudiante parte del principio de que él es el actor principal y responsable final del proceso educativo, y de que el maestro es un acompañante, una especie de *coach*, con quien se comparten experiencias, preguntas, dudas, hipótesis y conocimientos, mientras que la uni-

versidad actúa como soporte complementario al trabajo de estudiantes y profesores.

La idea de una educación centrada en la/el estudiante pareciera una contradicción, pues se debe suponer que el estudiante es necesariamente el eje de la educación, lo cual, como demostraremos adelante, no es cierto, por lo menos en la educación universitaria. La formación de niños y jóvenes fue durante siglos una actividad personalizada en la que el estudiante y sus maestros interactuaban cercanamente durante extensos períodos de tiempo, generalmente en cohortes con continuidad: por ejemplo, en los jardines escolares; en las escuelas y colegios de educación básica; incluso, en el modelo de las universidades “puritanas” de Inglaterra; y, más tarde, en algunas instituciones de los Estados Unidos a donde se trasladó el modelo inglés.

Desde el siglo XX vivimos una masificación de los estudios universitarios bajo la propuesta de que un alto porcentaje de los bachilleres de-

ben ingresar a la educación postsecundaria. En Colombia más de la mitad de los egresados de la educación media entran a la universidad, si bien casi la mitad de estos desertan antes de culminar sus estudios. No es extraño encontrar en América Latina la figura de un catedrático dictando una clase magistral a quinientos o más estudiantes. Actualmente existe, además, la posibilidad de llegar a miles de personas a través de cursos virtuales (MOOC) de Coursera, Udacity, edX y otras plataformas. La masificación, que también ocurre en ámbitos como los servicios médicos, permite ampliar coberturas, bajar costos y lograr eficiencias, pero a precios personales importantes para quienes transitan dentro de los sistemas, en una situación de anonimato donde solo cuenta el número o ficha de identificación, y no cada individuo.

El presente escrito, elaborado para establecer una discusión inicial en el Consejo Superior, debe ser compartido a la comunidad unicentralista, particularmente a los expertos de la academia, con el fin de recibir comentarios y sugerencias, y, sobre todo, de enriquecer con su experiencia las iniciativas aquí sugeridas.

El acompañamiento como columna central de la experiencia unicentralista

La formación centrada en cada estudiante tiene varios componentes, como los registros sobre la experiencia integral de cada estudiante durante el ciclo completo de los estudios, el plan

individual de carrera, las diferentes actividades para enriquecer la experiencia unicentralista, las pruebas evaluativas y de seguimiento, y la retroalimentación. Sin embargo, uno de los pilares de esta labor es el acompañamiento directo, individual y continuado que la institución ha de proveer durante el tiempo que dure el ciclo educativo y, eventualmente, durante la vida profesional del egresado.

La educación centrada en el estudiante (ECE) implica cambios profundos en los roles de la universidad, como telón de fondo, de los docentes, de los funcionarios administrativos y de cada estudiante. Como se ha dicho, el papel del estudiante es actualmente, y en casi todas las instituciones a nivel mundial, el de un espectador pasivo que se inscribe y “compra” paquetes de servicio educativo —principalmente cursos y servicios complementarios— sin mucha información y sin criterio, que incorpora a través de su capacidad natural de *aprender* lo que se le transmite, sin ir más allá. Como veremos adelante, el ECE modifica los roles de cada actor involucrado, poniendo al estudiante como referente y punto central de los diferentes procesos académicos y administrativos, y a los demás actores como soporte de la experiencia individual de cada estudiante.

La experiencia universitaria contemporánea tiene muchos vacíos

El joven o la joven que ingresa a una carrera universitaria se enfrenta a un cambio fuerte en

su vida personal. Antes, en la niñez, su vida familiar ha estado marcada por la intimidad, el cuidado, el afecto y también por las primeras enseñanzas. A continuación, viene para muchos el preescolar seguido de la educación básica en sus etapas de primaria, secundaria y media, en donde generalmente la vida estudiantil transcurre en cohortes estables de compañeros que podrán llegar ser los amigos del resto de la vida, y donde profesores y estudiantes interactúan directamente en una forma de intimidad, conocimiento mutuo y cercanía que facilita la empatía.

A la universidad se entra sin preparación suficiente para el cambio de método didáctico y de interacción, haciendo parte de grupos grandes con orígenes diferentes, donde cada individuo escoge su ruta curricular y donde las posibilidades de establecer una relación cercana de colegaje o de amistad se reducen a contados compañeros. Desde el primer momento se experimenta una especie de soledad existencial, bajo la consigna de “sálvese quien pueda” y “cada uno escoja y marque su camino”, sin esperar ayuda, soporte o siquiera información clara. De hecho, ya no existe un profesor de la clase, sino muchos docentes y compañeros de pupitre, que van cambiando constantemente de clase o aula. El joven no es dueño de su destino como estudiante, por lo menos en los primeros semestres, mientras comienza a entender, a familiarizarse con el ambiente y a apropiarse de su futuro. El tránsito del colegio a la universidad es duro y muchas veces traumático.

Son muchos los vacíos de la vida universitaria contemporánea, además de la soledad en medio de multitudes. La formación deja de ser integral pues se orienta sobre todo a la transmisión de conocimientos técnicos de cada disciplina, no existen buenos sistemas de evaluación que detecten fallas y permitan la retroalimentación oportuna para corregirlas, y la vida extracurricular es mínima, o queda por fuera del ámbito institucional. Con excepciones, el trabajo es individual y se realiza en solitario, y cada cual anda a su ritmo, de acuerdo con la capacidad propia de entender, aprender y adaptarse.

Consideramos que la ECE contribuye a *mejorar la efectividad de los procesos de aprendizaje* en la medida en que abre nuevos espacios y perspectivas de vida, y permite escoger caminos o rutas de aprendizaje, no solo dentro del plan de estudios sino por medio de otras oportunidades que brinda el ambiente universitario. En el enfoque ECE el mismo estudiante, sus tutores y profesores son quienes hacen un seguimiento permanente de los avances y logros, pero también de las fallas, dificultades o atascos en el proceso de aprendizaje, lo cual facilita la corrección oportuna de los problemas. El hecho de que el estudiante asuma mayor responsabilidad sobre su desempeño permite que sea él o ella la que adopte medidas correctivas. Otro elemento interesante es el emocional, ya que sentirse apoyado y poder expresar y compartir sus temores, alegrías o frustraciones con otras personas libera al estudiante de angustias y preocupaciones, que afectan el rendimiento.

La creación de vínculos fuertes entre la UC y cada estudiante es un factor a considerar para adoptar la ECE como alternativa innovadora en el modelo educativo de la UC. Entender lo que realmente es y representa en la vida el paso por la universidad, sentirse cómodo y adaptado al ambiente de estudios, querer a la institución en la que se pasan 4 o más años de vida y participar activamente explorando las posibilidades de crecimiento personal, moral, cultural e intelectual potencializa el resultado final de la experiencia universitaria.

El esfuerzo por conocer integralmente al estudiante es importante para fortalecer el aprendizaje y la relación de este con el entorno. La universidad, en general, desconoce lo que sucede en el interior de cada joven, ya que los contactos directos son esporádicos, superficiales y despersonalizados. Conocer mejor a las personas, sus vivencias, aspiraciones, angustias y necesidades permite descubrir falencias y limitaciones del aprendizaje efectivo, pero también descubrir facetas interesantes y potencialidades que pueden marcar la diferencia en cada caso.

Las falencias del actual modelo

Son varias las fallas y carencias del modelo tradicional de educación masiva que emplean nuestras universidades. En primer lugar, debe mencionarse el desconocimiento de los antecedentes personales y educativos de cada matriculado, a pesar de que se realiza un examen de

ingreso que considera pocos elementos, pues se limita a algunas preguntas sobre la familia y la educación previa y a un cuestionario sobre temas relacionados con la carrera escogida. Conocer o tener información, al menos, sobre los antecedentes familiares y sociales del aspirante que quiere ingresar; sus ideas previas en relación con la UC y la carrera escogida; su vocación por algún campo profesional; el conocimiento y manejo de una segunda lengua, de las matemáticas básicas y de la ciencia; sus habilidades de lectura, escritura y comunicación oral; y su nivel de empatía hacia los otros es útil en la toma de decisiones sobre la admisión y en el plan recomendado de intervenciones para cada caso particular.

El novel estudiante, llamado “primíparo”, tiene limitadas posibilidades de contacto personal con profesores, funcionarios y directivos del programa escogido, tanto al comienzo de sus estudios como a lo largo de los mismos. Es necesario pasar de un estado de anonimato a ser una persona conocida y considerada por sus asesores, compañeros de grupo y por algunos docentes, al menos. Así las cosas, es muy difícil que el estudiante se integre a la comunidad y participe activamente en ella si se mantiene aislado en medio de la masificación.

Aun cuando existe un registro para cada estudiante, principalmente financiero y académico, en general no se depositan en él datos e información pertinente y útil a lo largo del ciclo, en el que deberían anotarse sistemáticamente

te todos los hechos y episodios relevantes (no solo las calificaciones y observaciones de cada curso, sino los aspectos de la vida personal que puedan afectar la experiencia, como problemas de relacionamiento, dificultades personales, familiares o financieras, frustraciones y aspiraciones) a lo largo de la estadía del joven en la UC y, más adelante, cuando sea egresado, para registrar los empleos, posiciones, carrera, sucesos familiares y otros datos relevantes.

En el modelo vigente no se hace suficiente ni oportuna retroalimentación, en parte porque las herramientas de la evaluación no están diseñadas para ello y también porque rara vez los docentes pueden hacer el seguimiento de cada uno de sus estudiantes. Practicar exámenes o *quizzes* es importante si el objetivo es remediar las fallas en el aprendizaje, para lo cual la retroalimentación se convierte en un recurso valioso. Además, la evaluación como está concebida en muchas universidades no tiene en cuenta las diferencias entre las personas y se encamina más a la medición o control de conocimientos que a la aplicación práctica de esos conocimientos.

El estudiante transita sin orientación o con muy poca, no solo porque no hay sistemas periódicos de control efectivos, como las pruebas y los exámenes, sino por la falta de acompañamiento. Es cierto que parte de la experiencia universitaria consiste en establecer autonomía entre los estudiantes y en alentarlos a que actúen con madurez para que busquen sus propios caminos, pero cuando esta autonomía se refuerza

con el apoyo que brinda un tutor o un consejero personal oportunamente se logra una mejor orientación. Además, rara vez suele plantearse un plan de trabajo medible y controlable para cada persona.

En fin, el estudiante compra paquetes de conocimientos y denominaciones, adquiere el prestigio o nombre de una universidad, programa, carrera o curso e ignora lo que realmente obtiene. Muchas veces se equivoca y solo al finalizar un curso o un programa académico completo entiende que esto no era lo que quería estudiar. Un buen consejero puede ser de gran ayuda al explicar al estudiante lo que realmente es una determinada carrera o programa, los contenidos y valor de los cursos, e, incluso, la calidad de los docentes.

Conceptos básicos de la educación personalizada

La formación personalizada constituye un cambio de enfoque radical, que pasa de considerar el estudiantado al enfocarse en el individuo que estudia. Las universidades suelen adelantar estudios de caracterización de sus comunidades estudiantiles, que ayudan a entender situaciones generales, pero no profundizan en el conocimiento real de las personas. Saber, por ejemplo, que un porcentaje alto de matriculados proviene de determinado estrato, región o plantel de secundaria es útil para establecer medidas o tácticas en el manejo general de las

II

poblaciones, pero dice poco acerca de los problemas fundamentales que enfrenta cada persona y el mismo grupo analizado.

La historia e influencia del modelo anglosajón y de los internados en la educación básica, ya desaparecidos, ayuda a entender las ventajas de la ECE y también sus dificultades. En la antigua tradición puritana de las universidades inglesas, adoptada hace dos o más siglos por algunas instituciones de los Estados Unidos (modelo de Harvard y de otras), se encuentran elementos interesantes de ECE. En primer lugar, los dormitorios, ya que por años funcionó el internado, y aún funciona en algunos *college* de tradicionales escuelas de Oxford y Cambridge, donde se crea una comunidad bastante estrecha de compañeros bajo la dirección del *master* o supervisor de cada residencia. Nada enseña mejor que lo que se comparte entre pares en ambientes extrauniversitarios (recordemos el origen de Facebook en los dormitorios de Harvard).

Luego, vale la pena mencionar el sistema de *tutores académicos*, es decir, de docentes encargados de orientar y aconsejar a estudiantes individualmente, sobre temas curriculares y de aprendizaje. Este sistema tiene actualmente modalidades como *las asesorías académicas*, ofrecidas por varias universidades y colegios de secundaria, y *las monitorías*, que apoyan al estudiante para resolver problemas de una materia o curso, bajo la coordinación de un docente. En la educación en línea también se utilizan asesores y monitores para facilitar la resolución

de problemas o responder preguntas relacionadas con cada curso.

Un método desarrollado en Estados Unidos y en algunas universidades europeas es el Customized Higher Education Pathways, o el establecimiento de rutas dentro del currículum, de acuerdo con las necesidades individuales, basado en la experiencia de los asesores o tutores, en cada caso.

El ejemplo de la salud

La experiencia del sector salud trasladada a la educación es valiosa, ya que en ambos casos estamos ante un servicio social esencial —atención médica o educación— que debe cubrir a poblaciones amplias, donde el médico equivale al docente, y donde existe un sistema de apoyo al relacionamiento entre actores, sea este el sistema de salud o el hospital, equivalentes a la institución universitaria que respalda la tarea de los profesores.

La masificación de los servicios de salud a través de los modelos de seguridad social ha hecho posible la entrega diaria de millones de prestaciones médicas, pero a la vez ha creado un ambiente de anonimato, de trabajo en serie y despersonalizado que deja vacíos y sentimientos de frustración en los usuarios. Desde hace más de dos décadas, algunos servicios médicos como los de la Mayo Clinic, el Intermountain Healthcare System y la Cleveland Clinic, entre

otras instituciones, han creado un modelo de atención en el que, por razones filosóficas y éticas, pero principalmente por motivos operativos, el paciente es el punto de referencia obligado para todos los profesionales y trabajadores de salud relacionados con él o ella, a lo largo del ciclo completo de atención (véase Porter y Teisberg, “Redefining Health Care”).

El modelo de atención centrada en el paciente parte de lo filosófico y llega a lo operacional y técnico; tiene consideraciones éticas sobre la dignidad de las personas y el derecho individual a recibir una atención efectiva, personalizada, de calidad y humanitaria, pero en la práctica termina configurándose como un “modelo de negocio” operativo, con implicaciones técnicas, logísticas, médicas y administrativas. Es importante entender la importancia de lo operativo y la contribución de los ingenieros industriales y de sistemas al desarrollo del modelo, puesto que varios actores se sirven de este para fines políticos de tipo populista, cuando su objetivo, en realidad, es ofrecer servicios de calidad y lograr una contribución valiosa a la vida del paciente en la mejora de su condición médica.

Dentro del modelo ECE que estamos proponiendo, el proceso educativo debe involucrar al estudiante como actor principal, al profesor como soporte directo y a la universidad como experiencia integral. En este sentido se plantea un cambio y ajuste de los roles de cada participante. El estudiante asume la responsabilidad de su proceso de formación, con el apoyo continuado

de sus asesores y docentes; la universidad, por su parte, hace propicia la relación horizontal de docentes y discentes y, además, crea ambientes de relacionamiento y experiencias interesantes que complementan la vida universitaria.

Debemos pasar de la instrucción masiva casi exclusiva a una formación que combine las dos modalidades y asuma la formación personalizada como una suerte de complemento, sin que ello ocurra súbitamente y sin previo análisis de la conveniencia y la capacidad de que esto se implemente en la UC, puesto que requiere un trabajo de años, inversiones adicionales y cambios culturales y de mentalidad. Se recomienda hacer ensayos o pruebas piloto y explorar las posibilidades de este modelo con docentes que aplicarían parte de su tiempo en la función de asesores académicos. También se sugiere mantener y mejorar la opción y oferta de monitorías, con las cuales la UC ya tiene experiencia. Corresponde a la Vicerrectoría Académica, asimismo, construir e implementar este modelo, posiblemente con el apoyo del grupo de la Escuela de Pedagogía y del Departamento de Bienestar Institucional.

Objetivos del modelo ECE con acompañamiento

Los siguientes son los objetivos que tendría que establecer la Universidad Central para definir una estrategia y **un modelo de ECE, con acompañamiento**.

1. Inducir al/la estudiante a la experiencia universitaria: El modelo busca que en su proceso de ingreso a la Universidad el nuevo estudiante reciba una inducción personalizada y completa sobre la carrera o programa escogido, el plan de estudios, los docentes, los servicios que ofrece la Institución y los diferentes aspectos de la vida universitaria. No basta una visita al campus en grupos, ni información escrita: acompañar estas acciones con una entrevista personal permite formular preguntas y expresar inquietudes variadas.

2. Conocer las motivaciones vocacionales: Una proporción alta de “primíparos” llega a la educación superior sin saber realmente lo que quieren y deberían estudiar, en parte porque son muy jóvenes, y desconocen sus propias capacidades, así como las opciones que podemos brindarles. Sería muy útil que existieran cursos preuniversitarios durante un semestre, con el fin de que el estudiante tenga mejor claridad sobre su carrera futura. En esa medida, los primeros semestres deberían ser flexibles.

3. Conocer las reales necesidades y aspiraciones académicas y de vida: Cada estudiante tiene un sueño y de acuerdo con este aspira a aprender una serie de conocimientos que presumiblemente aplicará en su trayectoria profesional. El diálogo directo facilita al acompañante y al estudiante la posibilidad de entender cuáles son sus necesidades personales principales y cómo estas se relacionan con su futuro profesional.

4. Facilitar el entendimiento del plan de estudios y su aprovechamiento: En los primeros encuentros de acompañamiento debe presentarse y discutirse el plan general de estudios de la disciplina escogida, indicando que no existe un camino único y que a lo largo del ciclo de formación es posible tomar trayectorias alternativas, lo cual mejorará el aprovechamiento del tiempo. Se deberá conversar sobre los diferentes cursos y su secuencia lógica, los prerrequisitos, la doble titulación, etc.

5. Seleccionar rutas de aprendizaje durante el ciclo académico: Como resultado del entendimiento del plan de estudios que ofrece la universidad, el paso siguiente es definir cuáles son las rutas de aprendizaje más aconsejables en cada caso, lo cual no significa que estas no puedan variar durante el ciclo académico completo. Insistimos en la flexibilidad vigilada.

6. Acercarse al conocimiento integral de la persona y del medio familiar: Es necesario tratar de conocer íntimamente a la persona, más que al futuro estudiante, esto es, de dónde proviene, cómo es su familia, cuáles son sus antecedentes escolares, cuáles son sus condiciones económicas, qué conflictos vive, quiénes son sus amigos más influyentes, qué actividades extracurriculares prefiere y muchas otras facetas que harán parte de los cuestionarios que la Universidad prepare.

7. Inducir al proceso de “aprender a aprender” y lograr que el estudiante gane confianza:

Desde el comienzo, el tutor académico debe introducir la estrategia y las herramientas para “aprender a aprender”, que darán mayor autonomía y efectividad al joven a lo largo del ciclo de formación en la universidad y, luego, durante la etapa profesional, le permitirán mantenerse permanentemente actualizado.

8. Reducir la deserción: La deserción se debe a múltiples factores como dificultades económicas, problemas personales, tropiezos en la comprensión de algunas asignaturas, sentimientos de incomodidad con el ambiente, insatisfacción con el programa escogido, entre otros. Un diálogo oportuno y abierto permitirá identificar factores de riesgo y aplicar correctivos.

9. Inculcar el espíritu y los valores unicentralistas: Desde el comienzo de su paso por la Universidad, debe inculcarse el espíritu unicentralista, previamente definido y descrito, y desarrollado por medio de valores personales y grupales. Esta es una de las tareas más importantes del tutor o consejero, en la cual deben converger todas las personas que intervienen en la Institución, desde los porteros hasta las máximas autoridades.

10. Dar ejemplos de vida ética personal y profesional: La relación que se va construyendo entre estudiantes y acompañantes constituye un espacio propicio para transmitir lecciones prácticas de ética y dar buen ejemplo.

Elementos del modelo ECE con acompañamiento

1. Tutores académicos, asesores y monitores: La estrategia, definida por la Vicerrectoría Académica, debe contar con equipos de apoyo o acompañamiento, que pueden ser de diferente tipo.

En primer lugar, el *acompañante o asesor personal*, que posiblemente sea parte de Bienestar Institucional, y que no necesariamente debe pertenecer a un programa académico. Puede tener a su cargo hasta 100 estudiantes a los que dedicará, en promedio, 5 horas al semestre, de forma que se necesitarían 10 funcionarios de tiempo completo para esa tarea.

En segundo término, los *tutores académicos*, que hacen parte del cuerpo docente de cada programa (o departamento), deberán dedicar un promedio de 10 horas semestrales. Pueden ser docentes dedicados exclusivamente a la consejería, o de tiempo parcial, reemplazando el tiempo de extensión o de investigación a esta tarea.

Finalmente tenemos a los *monitores*, que son estudiantes avanzados de cada curso que trabajan con grupos de coetáneos apoyando la comprensión, la puesta en práctica de lo que se ha enseñado en cada materia, y sus prácticas de terreno alrededor de problemas específicos. Posiblemente se requerirán varios monitores por materia, según la experiencia de la UC.

2. Formación de los asesores: Los asesores, tutores académicos y monitores deben trabajar en equipos y recibir instrucción sobre sus funciones, tareas, actividades y uso de apoyos informáticos (formularios, tablets, etc.). Esta preparación corre por cuenta de Bienestar Institucional y de cada departamento o programa. Es posible que se ofrezcan voluntarios que prefieran trabajar en este campo y no dictar cursos o investigar.

3. Comités de diagnóstico, seguimiento y decisiones: Tanto en el caso de los tutores, como en el de los monitores, deben existir *comités de seguimiento*, los cuales deben reunirse periódicamente para discutir en grupo los desarrollos del programa y presentar los casos donde se han detectado problemas, con el propósito de proponer soluciones. A la vez, en cada dependencia, habrá un *coordinador del programa* ECE. En el caso de la tutoría académica, el comité deberá contar con la participación de la Escuela de Pedagogía.

4. Aprovechamiento del tiempo de los profesores: Para facilitar el desarrollo del programa ECE con acompañamiento, puede resultar necesario liberar parte del tiempo de los docentes dedicado a extensión o a investigación para ejecutar las tareas correspondientes a las tutorías.

5. Empleo de otros profesionales (nutricionistas, psicólogos, trabajadores sociales): En el caso de

la asesoría, es posible que se necesite involucrar a profesionales especializados en psicología y en trabajo social, con los cuales ya se cuenta en Bienestar.

6. Sistema de información y registro e historia del estudiante: Una de las herramientas de trabajo más útiles es el sistema de información y registro de una historia personal del estudiante, en la que se puedan anotar actividades, observaciones y recomendaciones. Esta historia electrónica cubre la totalidad del ciclo de formación, pertenece al estudiante y puede ser utilizada por la Universidad, cumpliendo las disposiciones de *habeas data*, de seguridad y confidencialidad.

7. Dificultades y costos: A pesar de que la Universidad ya tiene experiencia en algunos de los aspectos del programa y de que otras universidades han avanzado en actividades similares, se prevé el desarrollo de un período de preparación que durará, por lo menos, un trimestre. Los costos no deberán ser altos, pues buena parte de los recursos ya existen en el presupuesto de la Institución.

8. Alternativas para ir estableciendo el modelo: Tanto Bienestar Institucional como los programas y cursos podrían proponer ensayos con pruebas pilotos para ir ajustando las actividades y preparando a los agentes involucrados. Se esperaría que en el segundo semestre de 2020 la estrategia estuviera funcionando en toda la Universidad.



**UNIVERSIDAD
CENTRAL**

Vigilada Mineducación

Puertas abiertas a la excelencia



**Acreditación
Institucional de
Alta Calidad**

2019-2023