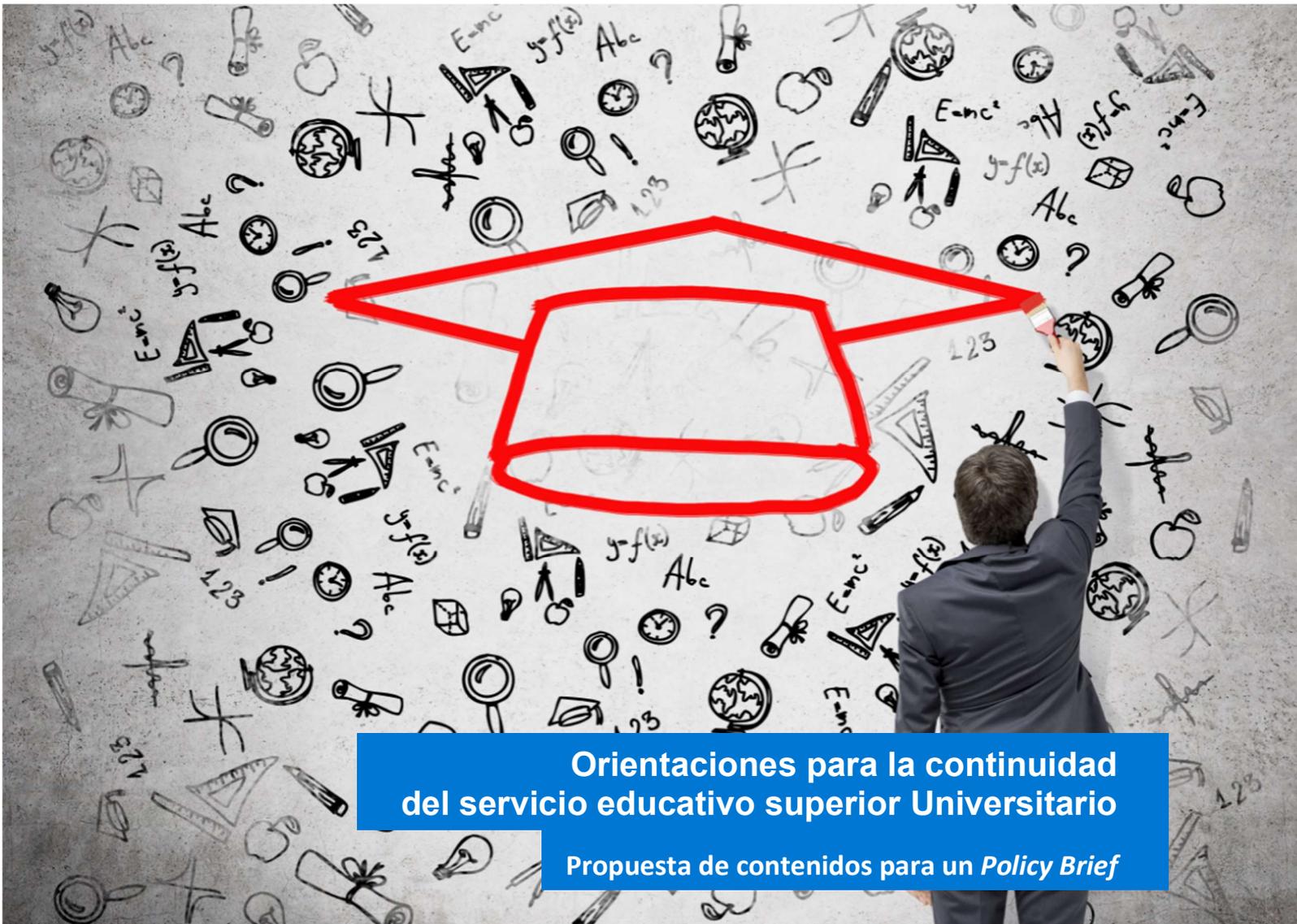




**unesco**

Instituto Internacional para  
la Educación Superior en  
América Latina y el Caribe



15 de Junio de 2021

Publicado en 2021 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 7, place de Fontenoy, 75352 París 07 SP, Francia y por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC)

© UNESCO IESALC 2021

Código de documento: ED/HE/IESALC/IP/SP/2021/03



Esta publicación está disponible en acceso abierto bajo la licencia Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Al utilizar el contenido de la presente publicación, los usuarios aceptan las condiciones de utilización del Repositorio UNESCO de acceso abierto ([www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp](http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp)).

Los términos empleados en esta publicación y la presentación de los datos que en ella aparecen no implican toma alguna de posición de parte de la UNESCO en cuanto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o regiones ni respecto de sus autoridades, fronteras o límites.

Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la UNESCO ni comprometen a la Organización.

Fotografía de cubierta: [Canva.com](https://www.canva.com). Sin restricciones de derechos de autor conocidas

## Efectos de la pandemia sobre la educación superior universitaria:

### 1.1. ¿Los cierres de universidades han sido universales?

No existe un acontecimiento cuyo efecto disruptor haya tenido la magnitud de la COVID-19. Si bien se procedió, de forma casi universal, a cerrar temporalmente las instituciones de educación superior (IES) para salvaguardar la salud pública, el impacto de dicha medida tendrá repercusiones a corto y largo plazo. En este sentido, el cese de actividades académicas agudiza las brechas preexistentes del sector y conlleva implicancias en acceso equitativo, la permanencia estudiantil y la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

### 1.2. ¿En todas partes se ha recurrido a soluciones tecnológicas para sustentar la continuidad pedagógica?

A nivel mundial, el norte de las políticas públicas ha sido asegurar la continuidad del servicio educativo superior mediante vías de acceso alternativas como la modalidad virtual. Para facilitar la implementación de esta solución, los gobiernos se enfocaron en tres frentes:

- La puesta en práctica de recursos tecnológicos como plataformas virtuales y la reducción de brechas digitales para brindar un nivel mínimo de infraestructura
- Capacitaciones en competencias digitales para los docentes acostumbrados a impartir clases presenciales y que por ende no estaba preparada para un cambio de modalidad
- Soluciones relacionadas a la virtualización de los contenidos pedagógicos

### 1.3. ¿Cuáles han sido los principales problemas encontrados, en materia de calidad y de equidad?

#### Calidad

Existe la percepción que la transición de la educación presencial a la modalidad a distancia ha implicado una pérdida en términos de calidad. Esta situación se debe en gran medida a los siguientes factores:

- Las IES se vieron forzadas a realizar una adaptación abrupta a la educación virtual, a pesar de que en muchos casos no contaban con experiencia previa en esta modalidad.
- Se ha intentado replicar en el aula virtual contenidos, experiencias y metodologías de enseñanza presencial sin considerar las dinámicas empleadas comúnmente en entornos virtuales de aprendizaje (Kulinski & Cobo, 2020; Hodges et. al., 2020).
- La ausencia de experiencias asociadas al campus podría haber generado el desencanto en el alumnado. Las interacciones entre pares que acontecen en un campus presencial no se pueden trasladar al aula virtual o sustituir por herramientas de videoconferencia.
- Aquellos cursos de naturaleza práctica o con componentes de laboratorio se han visto especialmente comprometidos debido a la complejidad para adaptarlos al aula virtual.

## Equidad

La educación remota puede traer implicancias en términos de equidad pues afecta desproporcionadamente a los estudiantes vulnerables. Por ello, los principios de asegurar el derecho a la educación y no dejar a ningún estudiante atrás deben ser la brújula que guíe las políticas públicas. Se debe valorar lo siguiente para evitar un aumento de la deserción:

- La brecha digital se intensifica en poblaciones vulnerables. A nivel regional, se estima que, solo el 45% de la población tiene acceso a internet en el hogar (UNESCO, 2020).
- Las clases transmitidas por videoconferencia requieren una alta capacidad de datos o ancho de banda, lo cual implica una barrera para los estudiantes de bajos recursos.
- Los estudiantes vulnerables suelen tener menos competencias digitales, por lo que podrían presentar mayores dificultades para adaptarse a la modalidad remota.
- Los estudiantes en situación de pobreza se verán especialmente afectados por la contracción económica, pues esta agrava su situación financiera.
- Incrementa el costo de oportunidades asociado con la educación superior.

### 1.4. ¿Cuáles han sido los mayores aciertos?

Si bien aún es muy temprano para evaluar los aciertos de las medidas implementadas por las IES para atender la pandemia, se pueden destacar los siguientes puntos:

- El efecto inmediato generado a nivel mundial es el inicio de la transformación digital en la educación superior. El rol de los desarrollos tecnológicos ha tomado mayor relevancia si se compara con meses previos a la crisis del COVID-19.
- Como bien señala la figura 1, la gran mayoría de IES apostó por la modalidad virtual para asegurar la continuidad del servicio educativo.
- La Asociación Europea para la Internacionalización de la Educación destaca que, en una encuesta, 13,7% de las IES indicaron que sería una buena práctica compartir las estrategias e ideas de otras instituciones para atender la situación (Rumbley, 2020).
- Incremento de nuevas asociaciones entre Universidades y Administradores de Programas en Línea (OPX) en busca de acelerar la transición hacia la enseñanza virtual. Durante el primer semestre de 2020 se registró un incremento de 85 nuevas Alianzas Público-Privadas entre Universidades y OPX (HolonIQ, 2020) mostrando un sector que venía en *crescendo* y que frente a la pandemia experimentó un impulso considerable.

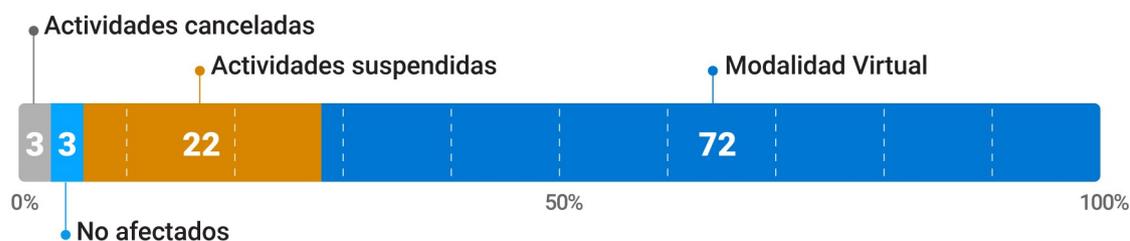
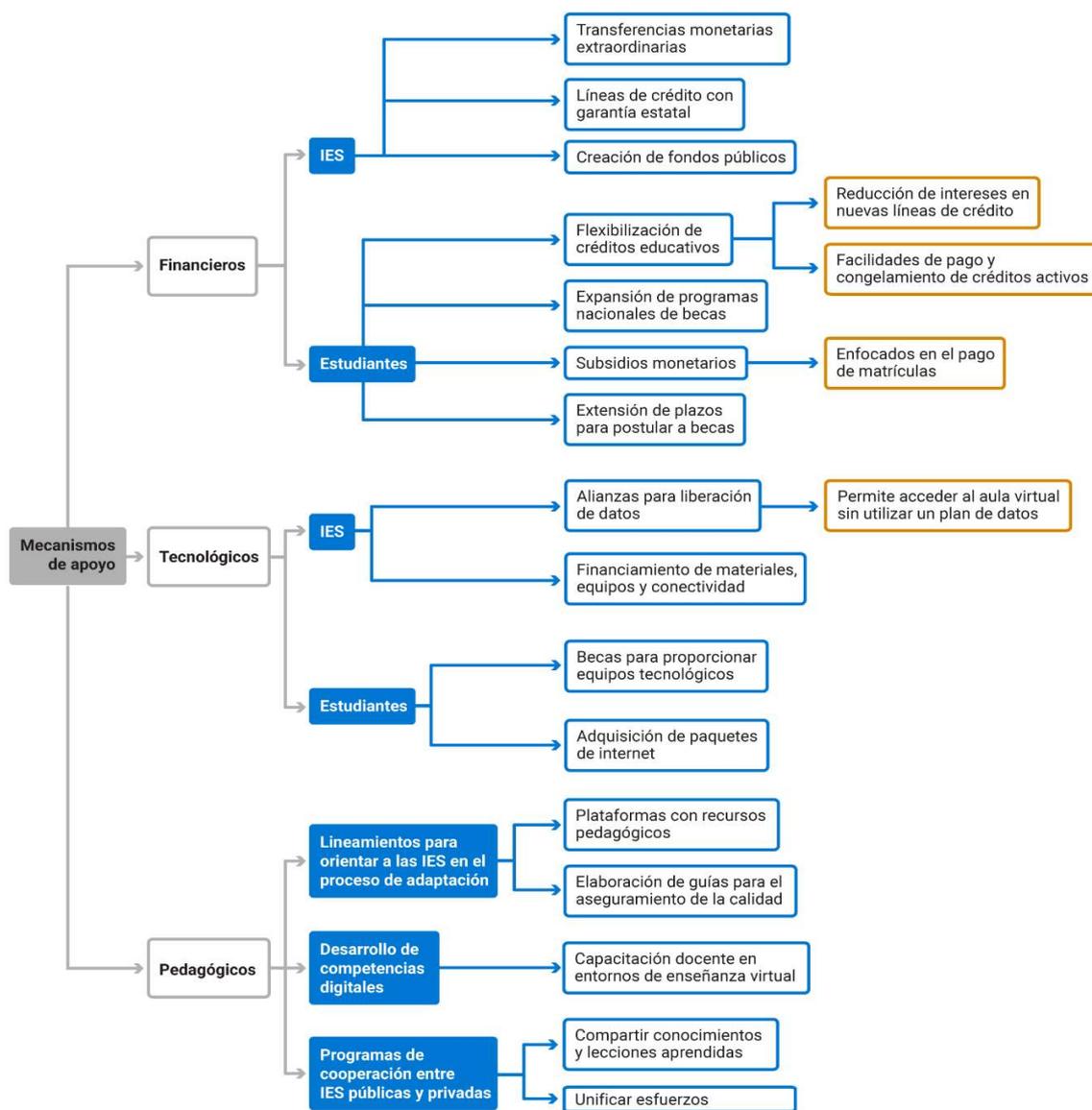


FIGURA 1: Estado situación IES mayo 2020

Fuente: Asociación Internacional de Universidades

## 2. Orientaciones y mecanismos de apoyo:



Fuente: Elaboración propia

### 2.1. Componentes financieros: ¿cuál es el volumen de recursos públicos que se ha destinado a paliar los efectos de la pandemia en las universidades?

El confinamiento, necesario para frenar la propagación del COVID-19, ha desencadenado una crisis económica que reduce la demanda de educación superior y aumenta el riesgo asociado a la interrupción de estudios. Para mitigar este impacto, las IES recibieron transferencias extraordinarias de recursos y los estudiantes fueron beneficiados con medidas ligadas a la flexibilización del pago de créditos y extensiones de plazos para postular a becas y créditos.

#### IES:

- A través de *Unidos por Colombia* y *FOGAPE-COVID* (Chile), los gobiernos de esos países brindaron líneas de créditos con garantía estatal para paliar el impacto en el sector.
- En México se implementó el Fondo de Apoyo para el Saneamiento Financiero y la Atención a Problemas Estructurales de las Universidades Públicas Estatales, mediante el cual las IES acceden a recursos públicos para aminorar el impacto de la pandemia.

#### Estudiantes:

- Ampliación de plazos para la postulación a becas y créditos educativos en Chile
- En Colombia, la flexibilización de créditos, enmarcada en el “Plan de Auxilios Temporales”, alcanzó a más de 101 mil estudiantes de educación superior.
- El gobierno colombiano dispuso 30 millones de dólares para brindar el “Fondo Solidario para la Educación”, mediante el cual se otorgan subsidios monetarios para cubrir las matrículas de los estudiantes con condición de vulnerabilidad en IES públicas.

### 2.2. Componentes tecnológicos: ¿De qué forma se ha apoyado a las universidades con conectividad, recursos tecnológicos o aplicaciones? ¿Existen programas nacionales de apoyo?

Se han gestionado medidas que buscan proporcionar recursos tecnológicos tanto a las IES como a los estudiantes para así reducir las brechas digitales preexistentes y asegurar la continuidad educativa.

#### IES:

- El Ministerio de Educación de la Nación de Argentina gestionó un programa, en alianza con las principales compañías de telefonía celular para la liberación de datos móviles en los sitios webs de las 57 universidades nacionales.

#### Estudiantes:

- Iniciativas como “Beca Laptop” de la Universidad de La República de Uruguay o el fondo “Tu PC para estudiar” de la Universidad Nacional de la Plata de Argentina para dotar de recursos tecnológicos a la comunidad estudiantil.
- A través de becas sujetas a las condiciones socioeconómicas de los estudiantes, se proporcionan los equipos tecnológicos necesarios para la educación remota.
- Transferencias monetarias para pagar paquetes de internet y garantizar conectividad

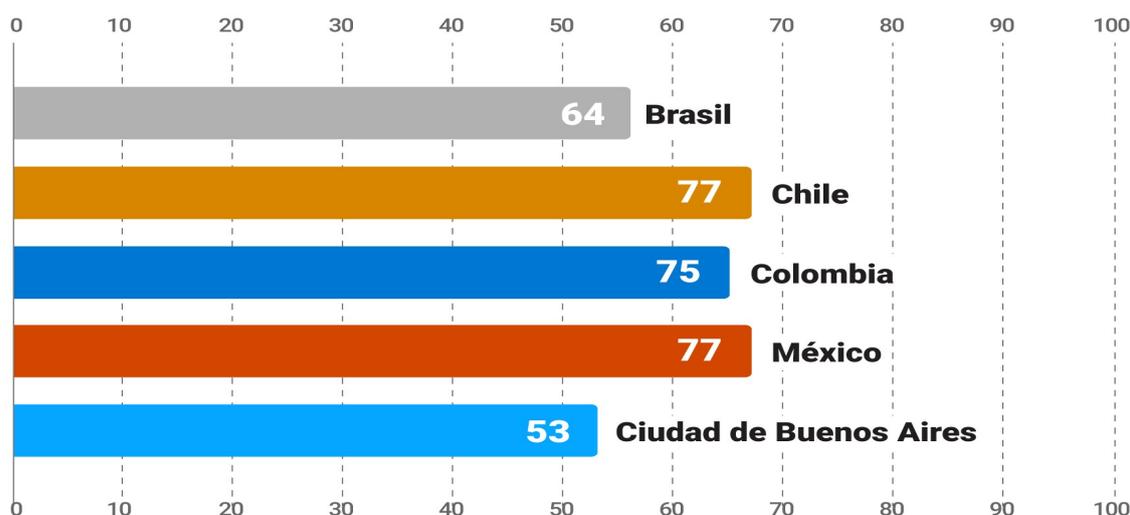
### 2.3. Componentes pedagógicos: ¿Qué orientaciones o requerimientos se han desarrollado para las universidades?

- Ante la falta de experiencia en entornos virtuales, Brasil, Chile y Panamá gestionaron mecanismos de capacitación pedagógica para facilitar la adaptación del profesorado.

- Colombia abordó el componente pedagógico con un marco normativo enfocado en actividades académicas y el uso de tecnología. Dentro de este marco se ejecutaron estrategias que fomentan el trabajo colaborativo entre IES públicas y privadas.
- Las agencias de calidad han facilitado la transición hacia la educación remota mediante la elaboración de orientaciones y lineamientos dirigidos a las IES. Estos se detallan en el documento extendido a través de los casos *TEQSA (Australia)* y *QAA (Reino Unido)*.
- Además de los lineamientos, TEQSA ha lanzado un espacio en su [página web](#) de buenas prácticas en entornos digitales. Esta plataforma proporciona recursos orientadores tales como webinars, blogs, artículos académicos, guías, casos de estudio, etc.

#### 2.4. ¿Se han generado programas destinados a desarrollar las capacidades de las universidades y, en particular, del profesorado, para garantizar la calidad de la prestación?

- El profesorado no se encontraba preparado para el cambio de paradigma pues además de la brecha de competencias, esta modalidad implica más tiempo para preparar las clases y dificulta el seguimiento a los estudiantes (CEPAL-UNESCO, 2020). Por ello, un plano de acción ha sido el apoyo mediante recursos pedagógicos y capacitaciones.
- En la región, 14 países han brindado capacitaciones para fortalecer las competencias del profesorado e impulsar el uso de herramientas TIC (CEPAL-UNESCO, 2020).
- Destaca el “Plan Educativo COVID-19” impulsado por el gobierno ecuatoriano. El Ministerio de Educación, en coordinación con instituciones como la UNIR de España, logró que más de 120 000 docentes se inscriban en programas de formación.
- A pesar de que los resultados en la última encuesta TALIS (OCDE, 2019) señala que los docentes suelen contar con formación en el uso de herramientas TIC para la enseñanza (Figura 2), estos manifiestan que una gran necesidad es acceder a capacitaciones



**FIGURA 2:** Porcentaje de docentes con formación en el uso de herramientas TIC

**Fuente:** OCDE 2019, TALIS 2018 Results (volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners

### 3. El aseguramiento de la calidad durante la pandemia:



FIGURA 3: Elementos claves en el proceso de aseguramiento de la calidad

Fuente: Elaboración propia

#### 3.1. ¿Cómo se ha supervisado la calidad en la transición hacia la educación remota de emergencia, a escala institucional y nacional?

Las agencias de calidad han asumido un rol central para facilitar la transición a la educación remota. Bajo el marco actual, los organismos sugieren flexibilizar los procesos de evaluación externa así como enfocar su supervisión en la protección al estudiante y garantizar la calidad del profesorado y los recursos académicos (ANECA, 2020).

Las IES deben capitalizar los avances en innovación tecnológica y aumentar el número de cursos virtuales en su malla, por lo que es necesario implementar estrategias internas de aseguramiento de calidad. Con la finalidad de estandarizar esos procesos, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 2020) elaboró una guía con 4 dimensiones para que las IES autoevalúen la calidad de la educación remota:

- **Estudiantes:** Las IES deben tener definido el perfil de sus estudiantes para intervenir en aquellos casos en los que sea necesario fortalecer las competencias digitales, proporcionar acceso a conectividad y equipos tecnológicos o adaptar los procesos de enseñanza para estudiantes con discapacidad. Además, las IES deben brindar recursos como bibliotecas online e intensificar los mecanismos de tutoría y comunicación.
- **Personal académico y de servicios:** Se debe contar con planes de formación continua para los docentes y el personal de servicios complementarios que suele realizar el seguimiento y acompañamiento a los estudiantes a lo largo de sus estudios.

- **Evaluación:** Es necesario implementar mecanismos de evaluación que garanticen la autoría de las pruebas y logren medir de forma efectiva los resultados de aprendizaje
- **Infraestructura:** Para asegurar el funcionamiento continuo, la guía señala KPIs como el número de avisos emitidos por deficiencias en los equipos tecnológicos, porcentaje de avisos atendidos, tiempo de respuesta, protocolos de *disaster recovery*, etc.

### 3.2. ¿Cómo se han organizado las actividades no virtualizables (talleres, laboratorios, etc.) o qué provisiones se han tomado?

La emergencia sanitaria ha afectado de sobremanera a los cursos que dependen de espacios físicos como laboratorios, pues su proceso de virtualización es más complejo que el de cursos netamente teóricos (Elhaty et al., 2020). Sin embargo, existen alternativas para alcanzar los aprendizajes de cursos de laboratorio de forma remota:

- **Aprendizaje práctico desde casa:** Algunas IES han enviado por correo postal kits de laboratorio a las casas de los estudiantes para que puedan realizar experimentos de forma remota. Esta estrategia puede implicar un desafío para clases numerosas e instituciones con recursos limitados pues conlleva un alto costo financiero y logístico.
- **Simulaciones y laboratorios online:** Los mecanismos de simulación y laboratorios online han ganado fuerza pues estos permiten realizar la gran mayoría de actividades que se harían en un laboratorio físico, pero en un entorno virtual.
- **Análisis de data:** Involucra adaptar los objetivos de aprendizaje y potenciar la analítica de datos (Fox et al., 2020). En este escenario, los estudiantes reciben mediciones de experimentos, se les puede pedir analizar la base de datos de publicaciones científicas o incluso revisar datos abiertos como la información sobre la evolución del COVID-19.

### 3.3. ¿Cómo se ha resuelto la cuestión de las evaluaciones y exámenes?

La educación remota genera preocupación debido al posible incremento de la deshonestidad académica y dificultades relacionadas a la medición efectiva de los resultados de aprendizaje. No obstante, esta también fomenta prácticas que se alejan de los exámenes centrados en la repetición e impulsan la evaluación de competencias. Consecuentemente, un informe de la OECD (2020) enmarca las siguientes estrategias como buenas prácticas internacionales:

- **Rediseño de exámenes:** Es posible reducir la deshonestidad académica mediante exámenes de “libro abierto” que utilicen preguntas abiertas para evaluar si el estudiante cuenta con las competencias necesarias para aplicar los conceptos teóricos. En cuanto a limitar las interacciones entre los alumnos, algunas prácticas incluyen el diseño de pruebas con diversos conjuntos de preguntas y establecer límites de tiempo estrictos para aumentar el costo de oportunidad de comportamientos deshonestos.
- **Nuevos modelos de evaluación:** La sustitución de exámenes por evaluaciones basadas en la elaboración de productos originales suelen ser común en cursos virtuales. Dentro

de las herramientas que permiten replantear el proceso de evaluación destacan la producción de ensayos, proyectos enfocados en casos de estudio, investigaciones, presentaciones, etc. Si bien estas evaluaciones tienen un enfoque por competencias, son susceptibles a plagios e implican una fuerte carga laboral para los docentes.

- **Online proctoring:** Instrumentos de e-proctoring permiten, mediante reconocimiento facial y vigilancia, eliminar suplantaciones de identidad y mitigar el riesgo de plagios.

### Exámenes de Admisión

Si bien la Figura 3 señala que un 69% de IES mantiene los exámenes de admisión, existe una gran incertidumbre pues la gran mayoría fue postergado hasta encontrar mecanismos para celebrarlos de forma segura. En los casos en que las pruebas de admisión fueron canceladas, las IES esperan respuesta de las autoridades o han implementado alternativas de evaluación:

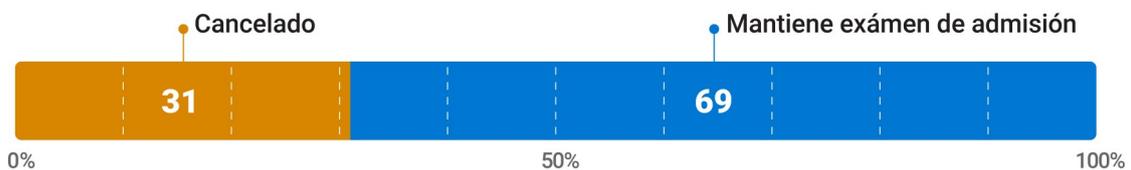


FIGURA 4: Estado de los exámenes de admisión

Fuente: UNITWIN-UNESCO, 2020

- **Exámenes presenciales:** Hay casos como el “Suneung” de Corea del Sur, el cual se realizó de forma presencial. Se desplegó un plan de prevención con medidas que incluyen i) aumento del 50% de locales para dar el examen, ii) desinfección de 31 mil aulas y mesas con divisores de acrílico, iii) medición de temperatura, ventanas abiertas y uso de mascarilla obligatorio, iv) un programa de pruebas PCR gratuitas para todos los estudiantes hasta el día previo al examen, v) aulas separadas para los que muestren síntomas el día del examen, y vi) habilitación de espacios en hospitales y centros especiales para estudiantes con COVID o que se encuentren en cuarentena. También destacan el examen de la UNAM (México), realizado en sedes con espacios abiertos como estadios y el examen de admisión húngaro para el cual se aplicó un distanciamiento físico de 1.5 metros y se limitó las aulas a un máximo de 10 alumnos.
- **Exámenes virtuales:** Si bien existen instituciones, como el Tecnológico de Monterrey (México), que adaptaron el examen de admisión a un formato virtual, esto conlleva una alta complejidad pues requiere herramientas de online proctoring e incluso tiene implicancias en términos de acceso equitativo. En caso se cuente con la tecnología y competencias necesarias para este tipo de examen, se podría seguir el ejemplo del “Exame Nacional do Ensino Médio” (Brasil), ejecutado bajo un formato híbrido que le permite decidir a los estudiantes si lo realizan de forma presencial o virtual.
- **Mecanismos alternativos:** En algunos casos se ha optado por fórmulas innovadoras para evaluar a los alumnos que hacen la transición a la educación superior. En Inglaterra se tomaron las notas obtenidas en la secundaria como predictor del

resultado que se hubiera alcanzado en el examen. El uso de cualificaciones es un instrumento común en el estado de Texas (USA) y recientemente ha ganado popularidad en países como Chile por su alta capacidad predictiva (UNESCO, 2020).

## 4. El retorno a la presencialidad:

### 4.1. ¿Qué está sucediendo allí donde se ha empezado a volver, total o parcialmente, a las aulas?

Si bien el retorno a la educación presencial está asociado con un alto grado de incertidumbre, la UNESCO (2020) recomienda iniciar lo antes posible con la planificación de la reapertura y destaca cuatro principios que deberán guiar las políticas nacionales:

- **Asegurar el derecho a la educación superior:** Los distintos gobiernos deberán trabajar en el desarrollo de un marco normativo que, respetando la autonomía universitaria, asegure la igualdad de oportunidades y genere las condiciones de bioseguridad.
- **No dejar a ningún estudiante atrás:** El cierre temporal de las IES profundiza las brechas existentes pues respuestas como la transición a la educación remota afecta de forma desproporcionada a las poblaciones más vulnerables.
- **Mecanismos de concertación:** Es necesario que gobiernos e IES trabajen de forma conjunta para fortalecer la resiliencia del sector y diseñar respuestas consensuadas.
- **Rediseño de los procesos de enseñanza y aprendizaje:** Durante el cese de actividades presenciales se lograron grandes avances en cuanto al uso de herramientas tecnológicas. La apertura de las IES debe permitir capitalizar las lecciones aprendidas, impulsar alternativas híbridas y potenciar innovaciones pedagógicas.

Una vez las IES hayan logrado asegurar la continuidad pedagógica, estas podrán enfocarse en planificar la reapertura y reestructurar sus procesos de enseñanza y aprendizaje (UNESCO, 2020). Las experiencias internacionales enmarcan los siguientes procesos y buenas prácticas enfocadas en mitigar el riesgo de rebrotes asociados al retorno de las clases presenciales.

- **Nerve Centers:** La pandemia tiene una dinámica disruptiva y cambiante, por lo que es necesario asegurar una buena planificación y agilizar el tiempo de respuesta en las IES que evalúen el retorno a la presencialidad. Para adaptarse a entornos de crisis, las universidades de Estados Unidos suelen implementar comités multidisciplinarios o “Nerve Centers” (Illanes, Sarakatsannis & Mendy, 2020). Si bien cada universidad es un mundo particular, estos comités están compuestos por equipos especializados en temas como la ejecución de políticas de salud y bioseguridad, la elaboración de protocolos para agilizar la toma de decisiones, la implementación de sistemas de monitoreo y recolección de datos, el seguimiento a las necesidades de la comunidad académica, el funcionamiento del campus y estrategias de finanzas y comunicación.
- **Programas de pruebas masivas:** Se deben crear entornos que aseguren condiciones de bioseguridad para tener reaperturas exitosas. Una práctica recurrente es la

ejecución de pruebas masivas que permiten identificar rápidamente los casos positivos de COVID. La estrategia se puede ejecutar de forma universal con los estudiantes que regresen al campus, se puede optar por realizar pruebas aleatorias, proporcionar los tests a aquellos que los soliciten o incluso llevar a cabo programas que requieran el cumplimiento obligatorio de pruebas rutinarias (Walke et al., 2020).

- **Rastreo de contactos y protocolos de aislamiento:** Es esencial complementar las pruebas masivas con protocolos que permitan aislar a los casos positivos, así como rastrear a todo aquel que haya estado en contacto cercano con estas personas.
- **Medidas de prevención sanitaria:** La reapertura debe estar acompañada por medidas sanitarias que permitan reducir el riesgo de contagio. Además de las mencionadas estrategias de pruebas masivas, rastreo de contactos y aislamiento, Centers for Disease Control and Prevention (CDC) destaca las siguientes medidas:
  - **Uso de mascarilla y lavado de manos:** Uso de las mascarillas obligatorio y se deberá asegurar la disponibilidad de suministros para desinfección de manos.
  - **Distanciamiento:** Garantizar un apropiado distanciamiento físico de 6 pies (1.8 metros) se traduce en el desdoblamiento de grupos y horarios pues se llevarán a cabo clases con pocos alumnos en salones de gran tamaño. El CDC enfatiza la importancia de mantener la distancia y no menciona estrategias de reducción de aforo. Una simulación del California Institute of Technology demostró que, de respetarse esta medida, la sala de conferencias que cuenta con una capacidad de 149 estudiantes solo podría recibir a 16 (11% del aforo).
  - **Ventilación:** Mejorar la circulación de aire manteniendo puertas y ventanas abiertas y colocar ventiladores cerca de las ventanas para aumentar el flujo de aire limpio. Mantener las ventanas abiertas disminuye la densidad de partículas contaminantes y si, además, el aula cuenta con un ventilador y purificador de aire la exposición se reduce considerablemente.
  - **Desinfección y limpieza continua:** Es de gran importancia limpiar y desinfectar de forma constante los ambientes, prestando especial atención a las superficies con alto contacto (manijas, lavaderos, mesas, equipos, etc).

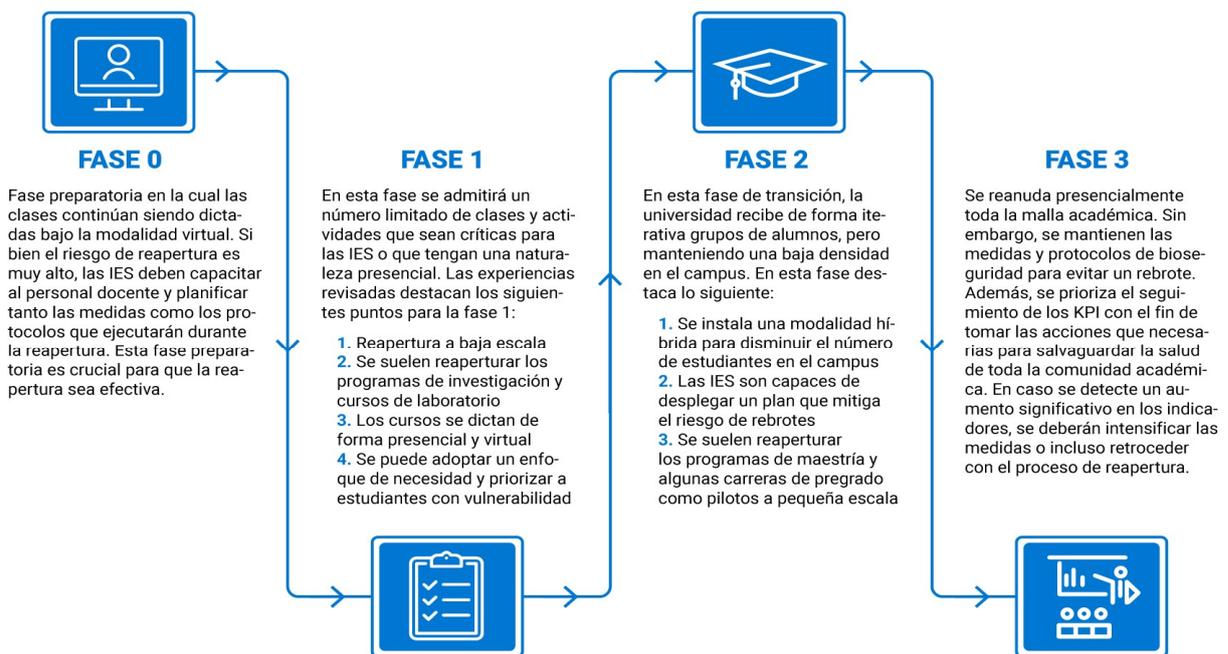
#### 4.2. ¿Cuáles son los criterios mínimos para el retorno a las aulas?

Existe el consenso que la reapertura debe ser gradual. Desde un punto de vista sanitario, la CDC (2020) plantea una estrategia de tres fases en la cual se evalúan 6 indicadores ligados a las capacidades del sistema de salud y el avance del virus. Se deberá considerar si se cumple con una incidencia cercana a cero o con una curva descendiente en los siguientes criterios durante 14 días para iniciar el proceso de reapertura y transitar entre las distintas fases:

- Nuevos casos documentados.
- Urgencias y/o casos ambulatorios por enfermedades similares a COVID.
- Urgencias y/o consultas externas por enfermedades similares a la influenza.
- Porcentaje de pruebas positivas de SARS-CoV-2.

- Capacidad instalada: No se identifica una escasez del personal de salud, se cuenta con suministros de protección personal para más de 4 días (fases 1 y 2) y 15 días (fase 3), las camas UCI se encuentran por lo menos al 80, 75 y 70 por ciento (fases 1, 2 y 3).
- Programas de pruebas robusto: Disponibilidad de pruebas de manera que se cuente con un porcentaje global de positivos menor a 20, 15 y 10 por ciento (fases 1,2 y 3).

Se debe mantener en todo momento un estricto seguimiento de los 6 criterios sanitarios para autorizar las actividades presenciales. Sin embargo, el protocolo de la CDC no detalla cuáles son las implicancias de cada fase para las IES. Propuestas de instituciones como McKinsey & Company (2020), Kellogg Community College, Vanderbilt University y el estado de Connecticut (2020) presentan convergencias que podrían aterrizar en el siguiente flujo.



Fuente: Elaboración Propia