

# **Gestión de las Crisis en la Educación Superior en Colombia**

María Camila Cadavid Rincón

Mario Alejandro Hernández Orozco

Yeny Tatiana Osorio Castañeda

Especialización en Gestión Educativa, Universidad Católica Luis Amigó

Trabajo de Grado

Marlon Vanegas Rojas

5 de junio del 2025

## **Introducción:**

La crisis de la universidad se entiende como un conjunto de problemas estructurales, financieros, sociales y académicos que afectan a las instituciones de educación superior. Entre estos problemas, el desfinanciamiento progresivo ha sido un factor determinante, ya que las universidades públicas han visto reducidos los aportes estatales, generando un déficit estructural que limita su capacidad de garantizar educación de calidad (Lancheros & Mora, 2022). A esto se suma la mercantilización de la educación, donde la lógica neoliberal ha transformado la universidad en un mercado, desplazando su función social y privilegiando criterios de rentabilidad sobre la formación crítica y autónoma del estudiantado (Santos, 2004). Asimismo, la desconexión entre la formación académica y las necesidades del mercado laboral ha sido un aspecto central en la crisis universitaria, pues las políticas educativas han priorizado la adecuación de los programas de estudio a las demandas productivas en detrimento de la educación como un derecho (Mora & Múnera, 2015 como se citó en Lancheros & Mora, 2022). A esto se le suma el acceso desigual a la educación superior, con políticas de financiamiento que han promovido el endeudamiento de los estudiantes en lugar de fortalecer la educación pública (Portillo Riascos, 2025).

El contexto internacional también ha sido determinante en la evolución de la educación superior. Hasta la década de los ochenta, en América Latina la educación pública tenía el predominio sobre la privada, con un alto grado de autonomía institucional y académica. A partir de esta década, la educación superior comenzó a enfrentar un proceso de mercantilización. En una primera fase, entre 1980 y mediados de los noventa, se expandió el mercado nacional universitario. Posteriormente, emergió con fuerza el mercado transnacional de la educación superior, impulsado por organismos como el Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio, que promovieron la educación como una solución global a los problemas socioeconómicos (Santos, 2019). Durante los años noventa, la

universidad pasó de ser un espacio de generación de conocimiento para la sociedad a convertirse en un objeto de competencia en el mercado educativo. La eliminación de la gratuidad universitaria y la transformación de las becas en préstamos consolidaron la conversión de los estudiantes en consumidores (Santos, 2019). Así podemos ver que la crisis de la educación superior a través de los años se ha ido acrecentando en diferentes aspectos que afectan su permanencia y legitimidad en el tiempo.

En el contexto latinoamericano, dicha problemática ha sido descrita en términos de una "universidad sitiada", "universidad en ruinas" o "la universidad sin recursos", reflejando su pérdida de autonomía, la insuficiencia de recursos y la creciente mercantilización del conocimiento (López Segrera, 2022). La crisis de la universidad se manifiesta como un deterioro estructural que ha debilitado su función como espacio de formación superior, investigación y generación de conocimiento. Esto se evidencia en la precarización del trabajo docente, la reducción de recursos para la investigación y el encarecimiento del acceso a la educación (Castelao-Huerta, 2021; Zhizhko & Flores García, 2019).

En Colombia, esta problemática se ha profundizado debido a la disminución de los ingresos familiares y el aumento en los costos de matrícula, lo que restringe el acceso de nuevos estudiantes a la educación superior (Rincón & Espitia, 2020). La crisis estructural universitaria es resultado de políticas públicas insuficientes y de una falta de adaptación a los cambios socioeconómicos globales (Lancheros & Mora, 2022). Entre los principales factores que han desencadenado este fenómeno se encuentran el desfinanciamiento, la mercantilización de la educación, la precarización laboral docente y la creciente influencia de lógicas neoliberales en la gestión universitaria (Santos, 2004; Castelao-Huerta, 2021). Este desafío es de gran relevancia, pues afecta la equidad en el acceso a la educación, la calidad de la formación profesional y el papel de la universidad en la sociedad del conocimiento.

Tras revisar las causas, tipos y manifestaciones de las crisis universitarias en Colombia, resulta fundamental comprender cómo el marco normativo y las políticas públicas han influido en la configuración del sistema de educación superior. Estos lineamientos han determinado no sólo la forma en que las instituciones funcionan y se gestionan, sino también la manera en que se concibe el papel de la universidad en la sociedad. En este sentido, es importante reconocer que los cambios en las políticas educativas tienen un impacto directo en la gestión y el funcionamiento de las universidades. En Colombia, con la Constitución Política de 1991, se estableció un sistema de educación superior mixto, en el que conviven instituciones públicas y privadas. En este modelo, la educación superior fue reconocida como un derecho fundamental, pero al mismo tiempo definida como un servicio público cuya responsabilidad es compartida entre el Estado, la sociedad y las familias (Asamblea Nacional Constituyente, 1991). La expedición de la Ley 30 de 1992 marcó un punto de inflexión, estableciendo el marco normativo para la educación superior en el país, proponiendo un sistema de financiación que con el tiempo se ha vuelto cada vez más insostenible.

La aplicación de la Ley 30 de 1992 trajo consigo una serie de desafíos estructurales. Desde 1991, el modelo de privatización pasiva comenzó a manifestarse a través de una reducción progresiva en la financiación estatal, obligando a las universidades públicas a buscar recursos propios para sostener su funcionamiento (Castelao, 2021; Córdoba, 2014; Galindo et al., 2015; y Giraldo, 2009, como se citó en Portillo Riascos, 2025). Treinta años después de la implementación de esta normativa, persisten problemas en materia de financiamiento, cobertura, calidad, condiciones laborales para docentes y administrativos, brechas entre instituciones, deterioro de infraestructura y limitaciones para la investigación y la extensión (CESU, 2014; Lancheros & Mora, 2022; Sistema Universitario Estatal [SUE], 2021, 2022, como se citó en Portillo Riascos, 2025). Lo cual sugiere que la crisis de la educación superior en Colombia es una consecuencia estructural de políticas que han

favorecido la mercantilización del conocimiento, limitando el acceso y comprometiendo la calidad educativa en las universidades públicas.

En este contexto, la crisis de la universidad no puede entenderse únicamente desde una perspectiva unilateral. Como lo señala Santos (2019), la crisis institucional de la universidad es el resultado de la convergencia de múltiples factores, entre ellos la crisis de hegemonía, la crisis de legitimidad y la crisis de financiamiento. La globalización neoliberal ha exacerbado estos problemas, afectando la autonomía universitaria y promoviendo una lógica de mercado en la educación superior (Santos, 2019). Igualmente, López (2016), como se citó en Portillo Riascos, (2025), argumenta que las universidades enfrentan una crisis no sólo en términos de financiamiento, sino también en aspectos de acreditación, gestión e incluso en su propia concepción como instituciones educativas. Lo cual sugiere que la crisis universitaria es un fenómeno complejo y multidimensional, donde las presiones económicas, políticas y sociales han transformado el papel de la universidad, debilitando su función crítica y su compromiso con el bien público.

Ahora, desde el enfoque de la gestión educativa, la administración, planificación y sostenibilidad de las instituciones de educación superior constituyen elementos clave para garantizar su funcionamiento y cumplimiento de su misión. Sin embargo, la reducción progresiva del financiamiento estatal y la mercantilización del conocimiento han obligado a las universidades públicas a adoptar modelos de gestión orientados a la rentabilidad, en detrimento de la calidad educativa, lo que ha afectado significativamente su función social y académica (Santos, 2004; Castela-Huerta, 2021). La gestión educativa en este contexto debe asumir un papel estratégico para garantizar que las universidades no solo logren estabilidad financiera, sino que también fortalezcan su autonomía, equidad en el acceso y pertinencia académica. De lo contrario, la universidad corre el riesgo de perder su función como espacio

de generación de conocimiento y transformación social, consolidando un modelo educativo excluyente y orientado al mercado (Santos, 2019; López Segrera, 2022).

Es menester entonces recalcar que la educación superior es un derecho fundamental que debe garantizarse a todas las personas por el simple hecho de ser humanas (Lancheros y Mora, 2022). Además, Santos (2019) sostiene que la educación superior no solo es un bien público, sino también un motor esencial para el desarrollo social y económico de los países y regiones, desempeñando un papel clave en la transformación y el progreso de las sociedades. Esta perspectiva ha sido respaldada a nivel internacional en múltiples declaraciones, donde se reafirma la educación superior como un derecho humano universal y un bien público social. En este sentido, los Estados tienen la responsabilidad de garantizar su acceso y calidad, conforme a los compromisos asumidos en la Conferencia Mundial de la UNESCO de 1998 y en las Conferencias Regionales de Cartagena (2008) y Córdoba (2018) como se citó en CRES+5 (2024), donde se enfatizó su importancia para la equidad y el desarrollo de las naciones.

Ruiz-Corbella y López-Gómez (2019) afirman que la universidad es, por excelencia, un centro de investigación y enseñanza, una oportunidad formativa y una comunidad. Esta afirmación destaca el papel integral de la universidad, que no solo se limita a la transmisión del saber, sino que también fomenta el aprendizaje práctico y profesional, consolidando su función clave en el desarrollo social. Así, la universidad se posiciona como un espacio donde convergen la creación del conocimiento, la formación profesional y el crecimiento personal, factores esenciales para el progreso de la sociedad.

Es necesario reconocer que las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de analizar críticamente su trayectoria y proponer senderos de transformación consistentes con una democratización efectiva de la educación superior de calidad y la constitución de sistemas de ciencia, tecnología, innovación, arte y cultura que funjan como

soporte para el desarrollo sostenible, inclusivo e igualitario (CRES+5, 2024). Por lo tanto, abordar la crisis universitaria en Colombia requiere un enfoque integral que contemple soluciones estructurales a corto plazo, ya que la crisis universitaria en Colombia no tiene una solución única, sino que requiere un compromiso del estado, las universidades y la sociedad para garantizar educación de calidad, acceso equitativo y condiciones dignas para estudiantes y profesores. A partir de esta revisión literaria, se plantea el objetivo de contrastar las estrategias implementadas por las universidades colombianas, con los tipos de gestión propuestos en la Guía 34 para el mejoramiento institucional (MEN, 2008). De esta forma se busca responder a la pregunta ¿Qué estrategias se han implementado en las universidades colombianas para gestionar las crisis actuales?

### **Ruta Metodológica:**

Esta investigación se basa en una revisión sistemática de la literatura con un enfoque integrador, analizando estudios cualitativos, cuantitativos y diversos recursos sobre las estrategias de gestión de crisis implementadas por instituciones de educación superior (públicas y privadas) en Colombia. Siguiendo a Calle (2016), esta revisión se concibe como un ejercicio investigativo referencial para examinar los avances científicos en la problemática actual de la universidad en Colombia.

La revisión de literatura no es un proceso aleatorio, sino una secuencia metodológica y ordenada que sienta las bases del marco teórico (Calle, 2016). El objetivo es contribuir al conocimiento educativo explorando las estrategias de gestión de crisis en la educación superior colombiana.

Para lograr una comprensión integral, se utilizará una revisión sistemática de la información, que implica la organización, clasificación y categorización meticulosa de datos de diversas fuentes documentales (Calle, 2016). Este proceso comienza con la definición de

criterios de inclusión y exclusión para seleccionar los recursos pertinentes (De León-Casillas, Bermonti-Pérez & Moreno-Torres, 2020).

La técnica de revisión literaria es fundamental para obtener un conocimiento profundo del tema, analizando su evolución y comprendiendo cómo se han manifestado las crisis y estrategias universitarias en Colombia, así como su estado actual y la vigencia del tema (Calle, 2016). La metodología propuesta busca ofrecer una guía estructurada para la revisión de literatura científica como etapa preliminar crucial de la investigación.

Conceptualizando la revisión de literatura como el proceso de consulta, extracción y recopilación de información relevante sobre el problema de investigación (Cortés & León, 2004, citado en Calle, 2016), esta metodología facilitará la construcción del marco teórico y proporcionará un enfoque sistemático para la identificación de estudios precedentes. Además, implica la detección, obtención y consulta de bibliografía y otros materiales pertinentes para el estudio (Miguel et al., 2003, citado en Calle, 2016).

A partir de esta metodología, se adoptará un enfoque cualitativo para identificar y describir las estrategias implementadas por las universidades colombianas en la gestión de crisis.

La selección de la literatura se realizó consultando bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Google Scholar. También se exploraron fuentes audiovisuales (conferencias, entrevistas en plataformas digitales), publicaciones en revistas indexadas y arbitradas, portales web de universidades y columnas de opinión en medios colombianos, incluyendo artículos y publicaciones en páginas web oficiales de universidades colombianas.

El período de recolección abarca los últimos 10 años. Los criterios de inclusión son: estudios sobre estrategias implementadas por universidades en Colombia, en español o inglés, con respaldo académico o institucional, y materiales audiovisuales académicos sobre gestión

de crisis en educación superior. Se excluirán estudios centrados en niveles educativos diferentes al superior, estrategias no aplicadas en Colombia y literatura no relacionada directamente con el objetivo de la revisión.

La estrategia de búsqueda empleó palabras clave y operadores booleanos para optimizar la identificación de fuentes relevantes, utilizando términos como “crisis universitaria” AND “Colombia” AND “gestión de crisis” AND “estrategias”, y combinaciones específicas. Se complementó con una estrategia de rastreo de referencias, identificando artículos seminales y examinando sus bibliografías para ampliar la búsqueda y asegurar una cobertura exhaustiva de la literatura existente. Esto facilitará la recopilación de estudios académicos, documentos oficiales y material investigativo pertinente.

Para la sistematización de la información, se diseñó una matriz de análisis con los siguientes elementos: autores, contexto del estudio, tipo de crisis abordada, estrategias implementadas y tipo de gestión asociada (de acuerdo a la Guía 34 del MEN, 2008). Esta matriz permitirá organizar y comparar los enfoques de los estudios, facilitando la identificación de patrones recurrentes en la gestión de crisis universitaria colombiana. Adicionalmente, se buscará identificar posibles brechas en la literatura relacionadas con las gestiones realizadas por las instituciones de educación superior colombianas frente a las crisis actuales.

Además, se realizará una síntesis de las estrategias más prevalentes, agrupándolas según las gestiones propuestas en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (2008) para el mejoramiento institucional: el cual propone una división de la gestión educativa en: Gestión directiva: Orientada a la definición del horizonte institucional y la toma de decisiones. Gestión académica: Enfocada en los procesos de enseñanza-aprendizaje y la oferta educativa. Gestión administrativa y financiera: Relacionada con la administración de

recursos y el funcionamiento interno. Gestión de la comunidad: Vinculada a las relaciones con el entorno y la participación de los actores.

Las universidades deben ejercer una gestión directiva eficaz para definir su rumbo estratégico y tomar decisiones; una gestión académica sólida que garantice la calidad y pertinencia de sus programas; una gestión administrativa y financiera eficiente para optimizar recursos y asegurar sostenibilidad; y una gestión de la comunidad que fortalezca sus vínculos con el entorno social, productivo y gubernamental. Esta clasificación de los diferentes tipos de gestión, nos permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que las universidades han implementado para responder estratégica y coordinadamente a los desafíos y crisis.

La gestión educativa eficiente, respaldada por un marco normativo sólido, es crucial para la efectividad de la educación. Soto (2017), señala que una gestión educativa bien estructurada permite organizar lógicamente las actividades, asignar responsabilidades y distribuir recursos eficientemente, asegurando la coordinación de esfuerzos para alcanzar los objetivos educativos. En este sentido, la gestión educativa y las políticas educativas se complementan y potencian: la gestión traduce las políticas en acciones concretas, mientras que las políticas proporcionan el marco estratégico que da coherencia, dirección y legitimidad a dicha gestión. Esta articulación es esencial para construir sistemas educativos equitativos, inclusivos y de calidad.

Este análisis permitirá comprender el estado actual del tema y proporcionar insumos valiosos para futuras investigaciones y mejoras en la gestión educativa de las universidades en Colombia. La rigurosa aplicación de esta metodología asegurará que la información revisada sea veraz, oportuna y pertinente, garantizando la validez, pertinencia y fiabilidad de los hallazgos y una contribución significativa al conocimiento existente sobre la gestión de crisis en la educación superior. Por lo tanto, esta investigación analizará las estrategias que

las universidades han implementado para gestionar las crisis en relación con aspectos financieros, administrativos, académicos y de contexto social, buscando comprender las principales situaciones que han afectado la educación superior en Colombia.

### **Hallazgos:**

#### Estrategias Universitarias desde la Gestión Directiva para Superar las Crisis

La siguiente sección examina las estrategias implementadas por las universidades para enfrentar las crisis desde la perspectiva de la gestión directiva, tomando como base los lineamientos de la Guía 34, del MEN (2008). Se identifican una variedad de acciones estratégicas, todas orientadas a fortalecer aspectos clave como la calidad académica, la inclusión, la investigación, la organización interna y la imagen institucional.

A continuación, se detallan acciones que buscan promover la transparencia, mantener canales de comunicación abiertos, facilitar el intercambio de ideas y fortalecer la relación entre la universidad y su comunidad, con el fin de fomentar una gestión inclusiva y colaborativa. Una de las respuestas estratégicas más comunes entre las universidades ha sido la creación de canales de comunicación abiertos entre la administración y la comunidad universitaria. Como muestra de esto, la Universidad Nacional de Colombia (2024), con el fin de apoyar a otras universidades como la Universidad de Antioquia, promovió espacios de diálogo y organizó reuniones de manera periódica para abordar manifestaciones estudiantiles y crisis institucionales. Estas acciones tuvieron como finalidad construir un clima de colaboración, disminuir tensiones sociales y promover la participación activa de los estudiantes en la toma de decisiones. La apertura a la comunicación también favoreció la transparencia y el reconocimiento de los problemas, aspectos esenciales para fortalecer la confianza institucional en tiempos de crisis.

Otra estrategia vinculada a la gestión de las crisis en el ámbito directivo, fue la coordinación entre diferentes instituciones de educación superior para atender las situaciones

surgidas a causa de la pandemia. Esto se evidencia en la reunión llevada a cabo por rectores de diversas universidades como la Universidad Externado de Colombia, Universidad de los Andes, Universidad de la Sabana, reportado por Noticias Uno Colombia, (2021). Esta colaboración refleja un liderazgo conjunto y compartido que busca potenciar recursos, compartir buenas prácticas y afrontar problemáticas comunes de manera articulada.

En el marco de la gestión estratégica institucional, se han implementado acciones orientadas a elevar los estándares de formación, fortalecer la oferta académica, posicionar a la universidad en rankings nacionales e internacionales, y potenciar su reputación y liderazgo en el sector educativo. Una estrategia destacada es el trabajo en el posicionamiento en rankings nacionales e internacionales. La Universidad del Sinú (2020), logró posicionarse en rankings con resultados destacados (e.g. 21 en DTI-Sapiens, 60 en ART-Sapiens, 37 en GNC-Sapiens), lo que evidencia un liderazgo estratégico en fortalecer la reputación institucional, la calidad académica y la competitividad. Este enfoque no solo favorece la atracción de estudiantes, sino que también atrae recursos y alianzas internacionales. La escalada en estos rankings se entiende como un indicador de la cultura de excelencia implantada desde la gestión directiva.

Otra estrategia relevante es la apuesta por fortalecer los pilares de investigación y extensión. Universidades como la Universidad de Córdoba (2018), la Universidad de Amazonía (2020), la Universidad de Sucre (2023) y la Fundación Universitaria del Área Andina (2025), fomentan la investigación como un medio de impacto social para reforzar la misión institucional. La gestión directiva debe liderar estos esfuerzos mediante la asignación de recursos, la definición de prioridades y la coordinación institucional. Asimismo, la integración de estas actividades con las políticas institucionales requiere liderazgo estratégico con visión a largo plazo, con el fin de mejorar la percepción académica y social de la universidad en escenarios nacionales e internacionales.

En la búsqueda de un entorno inclusivo y equitativo, se han diseñado estrategias que garantizan igualdad de oportunidades, facilitan la participación de todos los estudiantes sin discriminación y atienden las necesidades específicas de diferentes grupos, como estudiantes vulnerables psicológicamente. Algunas universidades priorizan la inclusión educativa y el bienestar estudiantil; La Universidad Nacional Abierta y a Distancia de la Guajira (Melo, 2017) promovió la capacitación del personal docente y directivo en atención a estudiantes con discapacidades y en la formulación de proyectos de inclusión formal. Estas acciones aseguran una atención de calidad para todos, reforzando el compromiso institucional con la equidad. La gestión de la inclusión también implica la creación de políticas internas que eliminen barreras y favorezcan la participación de la diversidad en la comunidad educativa. La Universidad de América (2023), implementa estrategias centradas en el bienestar universitario y la atención psicosocial, con acciones que buscan reducir la deserción, especialmente en contextos adversos. La vicerrectora académica de esta universidad devela una visión proactiva en responder a las necesidades emocionales y sociales de los estudiantes. Estas acciones refuerzan la importancia de la gestión estratégica en el cuidado integral de la comunidad universitaria.

En el plano de la estructura organizacional, universidades como la Universidad de Ibagué (Orozco y Reyes, 2021) y la Universidad de Nariño (2023), llevaron a cabo ajustes significativos para adaptarse a las nuevas circunstancias. La Universidad de Ibagué, mediante un proceso de ajuste estructural basado en modelos como la cibernética organizacional, redefine sus funciones y roles para responder con mayor eficacia a los cambios (Orozco y Reyes, 2021). La Universidad de Nariño (2023), trazó una hoja de ruta clara para la implementación de estrategias alineadas con las políticas del gobierno, apuntando a un liderazgo estratégico para cumplir con los objetivos institucionales. Estas acciones evidencian

un liderazgo estratégico que prioriza la flexibilidad, la innovación y la resiliencia institucional.

Dentro de las estrategias de diseño institucional, la Universidad del Quindío (2023), desarrolló un marco estratégico que establece ejes y pilares fundamentales, orientando todas las acciones hacia una visión compartida, reconociendo la formulación de planes de desarrollo y la definición de misión y visión como actividades directivas que permiten una gestión coordinada y objetiva. Se puede afirmar entonces que la elaboración de estos marcos facilita la alineación de recursos, la priorización de acciones y el seguimiento de avances.

En el ámbito del desarrollo curricular y la transformación digital, se implementan acciones orientadas a innovar, actualizar y mejorar los programas académicos y el uso de las tecnologías de la información, la implementación e innovación de la inteligencia artificial y la comunicación (TIC) en la institución. Un caso relevante es el de la Universidad de Caldas (2024), con el lanzamiento de la primera facultad de inteligencia artificial en latinoamérica, la cual pretende desarrollar funciones académicas, investigativas y de extensión, contando además con laboratorios especializados. La Universidad del Quindío (2022), implementa estrategias de innovación en la docencia, como el uso de recursos de apoyo tecnológico y la transformación de las prácticas pedagógicas. La capacitación de docentes para la integración de nuevas tecnologías se ve como una tarea directiva clave para mejorar los procesos de aprendizaje en tiempos de crisis. La administración en estos casos debe liderar procesos de cambio y brindar soporte técnico y pedagógico constante. Como parte de fortalecer la gestión institucional, la Universidad del Valle (2025), desarrolló cursos específicos en planeación estratégica, orientados a la comunidad universitaria. Estas acciones fomentan una cultura estratégica institucional y capacitan a los actores claves para la toma de decisiones efectivas frente a la crisis y en escenarios de innovación.

Para fomentar la interacción con el entorno, se comprenden acciones orientadas a promover la inclusión, el compromiso social y la vinculación de la comunidad educativa con su entorno. En esta línea, la Universidad de Cundinamarca (2020) diseñó actividades como “Piensa tu U”, y “Universidad de Cundinamarca Día Abierto”, estrategias que buscan fortalecer el vínculo con estudiantes de enseñanza media y transmitir la identidad universitaria. Estas acciones fomentan la pertenencia, el interés por la educación superior y la integración social, fundamentales en la construcción de una comunidad educativa resiliente. El “Plan Padrino”, por ejemplo, fue desarrollado por diferentes universidades como la Universidad del Atlántico (2024), la Universidad de Cartagena (2025) y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (2022), ofreciendo apoyo económico gestionado con el respaldo de organizaciones del sector privado, mediante una gestión directiva enfocada en disminuir las brechas sociales y promover tanto el acceso como la permanencia en la educación superior. Estos programas requieren de liderazgo estratégico en la gestión de fondos y alianzas para garantizar su sostenibilidad.

Para garantizar una gestión efectiva y orientada a resultados, se implementan acciones que permiten un liderazgo claro, coordinado y orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales. La Universidad de Sucre (2023), estableció un monitoreo y evaluación continua de sus procesos, resaltando la importancia de revisar y ajustar las acciones en función de los resultados. La gestión estratégica también implica transparencia y rendición de cuentas, aspectos que fortalecen la confianza institucional y encuadran las acciones en un marco ético y de responsabilidad social. La Universidad Autónoma de Bucaramanga (2025), ha coordinado acciones desde diferentes comités, asegurando la alineación con los objetivos institucionales y fortaleciendo el liderazgo en investigación, extensión y formación. Este liderazgo se ve reflejado en acciones proactivas, resultados visibles y en la capacidad de movilizar recursos y actores en pro del bienestar y desarrollo universitario.

Las estrategias de gestión directiva llevadas a cabo por las universidades colombianas, están tipificadas por su enfoque en la comunicación, la innovación, la inclusión, la organización, el desarrollo curricular y tecnológico, la participación comunitaria y el liderazgo basado en el seguimiento y la evidencia, esto demuestra una clara y efectiva alineación con los principios fundamentales de la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008). Al priorizar el direccionamiento estratégico, la calidad, la pertinencia, la articulación con el entorno y el desarrollo inclusivo y sostenible, estas instituciones están trabajando activamente para fortalecer su liderazgo y capacidad de respuesta. Estas acciones no solo reflejan una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades del contexto educativo, sino que también fortalecen el papel de la gestión directiva como motor de transformación institucional y desarrollo social.

#### Estrategias Universitarias desde la Gestión Académica para Superar las Crisis

Las crisis pedagógicas, sumadas a las dificultades socioeconómicas, han impulsado a las universidades a implementar diversas estrategias centradas en la gestión académica. Estas acciones buscan fortalecer el bienestar de los estudiantes, promoviendo la permanencia, la inclusión y la continuidad académica en un entorno caracterizado por retos económicos y psicosociales. A continuación, se exponen las principales estrategias adoptadas por diversas instituciones de educación superior colombianas.

Una de las principales áreas de intervención desde la gestión académica ha sido la implementación de incentivos económicos y programas de bienestar que buscan reducir las barreras financieras y promover la inclusión social reconociendo el desempeño pedagógico de los estudiantes. Según Rivera (2021), la Universidad Francisco de Paula Santander, ha desarrollado programas de ayudas económicas con subsidios, becas y descuentos de matrícula; un 54,6% de los estudiantes encuestados en esta institución ha recibido beneficios como subsidios de jóvenes en acción, matrículas de honor, descuentos y becas-trabajo. Estos

apoyos son considerados fundamentales para garantizar la permanencia y promover el buen desempeño académico, especialmente en un contexto socioeconómico adverso.

Otra línea estratégica desde la gestión académica y pedagógica ha sido el fortalecimiento del acompañamiento académico, que se centraliza en la atención personalizada y en el desarrollo de habilidades sociales y de estudio. La Universidad de Cundinamarca (2015) por ejemplo, ha promovido actividades de orientación y asesorías académicas que integran talleres, paneles y dinámicas grupales, orientando a los estudiantes en la elección de carrera, motivándolos y formando redes de apoyo. Además, la Universidad de Pamplona (2021), ha desarrollado sistemas de alertas tempranas que identifican a estudiantes en riesgo psicológico o socioeconómico, permitiendo actuar proactivamente mediante asesoría, orientación y apoyo en la continuidad del proceso de formación.

Adicionalmente, diversas instituciones como la Institución Universitaria de Barranquilla (2025), la Universidad de Antioquia (2025) y la Universidad de Caldas (2020) han establecido programas donde estudiantes de cursos superiores sirven como mentores de estudiantes nuevos, facilitando su integración social y académica, y estableciendo un apoyo emocional que contrarresta la sensación de aislamiento que puede generarse en contextos de crisis. La Universidad de Cundinamarca (2015), también realiza dinámicas de grupo abiertas, workshops y ferias de orientación con el fin de vincular a los estudiantes de enseñanza media en la cultura universitaria, promoviendo un sentido de pertenencia y comunidad, además de brindar orientación para sus futuras decisiones académicas y profesionales.

Por su parte, la Universidad de América (2023) ha desarrollado acciones de consejería académica y apoyo psicosocial que incluyen talleres, semanas de inmersión en la cultura universitaria y homologación de materias, buscando reforzar la pertenencia institucional y la motivación de los estudiantes. Asimismo, la Universidad Santo Tomás trabaja en intercambios de experiencias y programas conjuntos con otras universidades, como la

Universidad Nacional de Villa María en Argentina, orientados a mejorar el seguimiento de los estudiantes, detectar casos en riesgo y promover la continuidad académica con el fin de evitar la deserción (Universidad Nacional de Villa María, 2015).

De igual modo, el enfoque inclusivo ha sido crucial para integrar a estudiantes en condiciones vulnerables o con necesidades especiales, promoviendo la igualdad y la equidad en la comunidad universitaria. La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (2022), la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de La Guajira (Melo, 2017) y la Universidad de la Costa (2025), han implementado la política de educación inclusiva y planes de acompañamiento que consideran las necesidades de grupos vulnerables, incluyendo discapacitados, población rural y estudiantes en condición socioeconómica vulnerable. También, la Universidad del Atlántico (Universidad del Atlántico, 2024) realiza actividades y servicios específicos como consejería, atención por alertas, ferias de orientación y apoyos económicos dirigidos a ampliar la participación de grupos en desventaja social.

Asimismo, el establecimiento de alianzas con actores del sector público, privado y la comunidad en general ha sido una estrategia fundamental para ampliar los recursos y acciones que inciden directamente en el éxito académico y la trayectoria formativa de la comunidad universitaria. En este sentido, la Universidad Atlántico (Universidad del Atlántico, 2024) y la Universidad del Magdalena (2025), han desarrollado convenios con empresas de transporte, organizaciones de apoyo y ONG para ofrecer tarifas diferenciales, proyectos de movilidad social, becas y programas de alimentación, estrategias que buscan facilitar el acceso y la permanencia en la educación superior, elementos clave para un desempeño académico óptimo. Asimismo, universidades como la Universidad de Cundinamarca (2015) y la Universidad de América (2023) han buscado fortalecer sus redes de apoyo a través de convenios interinstitucionales con colegios, instituciones gubernamentales y organizaciones sociales, con el fin de facilitar la transición educativa,

promover la permanencia en los programas académicos y ofrecer apoyo integral a los estudiantes en riesgo, asegurando así un entorno de aprendizaje inclusivo y equitativo.

Para asegurar la continuidad y eficiencia en la gestión académica, algunas universidades han recurrido a la transformación digital, transformando sus plataformas y sistemas. Universidades como la Fundación Universitaria Área Andina (2025) y la Universidad del Quindío (2022) han realizado inversiones en plataformas digitales y en la adaptación de sistemas académicos, financieros y administrativos lo cual ha sido vital para garantizar la continuidad. La transición hacia modalidades en línea y la digitalización de servicios se tradujo en una mayor eficiencia en la gestión de matrículas, pagos, inscripciones y seguimiento de estudiantes. Este enfoque estratégico permitió reducir costos asociados a la presencialidad física y promover un modelo híbrido o completamente virtual, que en el largo plazo puede consolidarse como una ventaja competitiva. Las instituciones también flexibilizaron sus procesos de matrícula, admisión y evaluación para ajustarse a las necesidades de los estudiantes y a las restricciones sanitarias. Se adecuaron los calendarios académicos, las formas de evaluación y la oferta institucional en respuesta a las condiciones del contexto.

Así, se evidencia que las estrategias desarrolladas por las universidades colombianas en el ámbito de la gestión académica, definidas por su enfoque en el apoyo integral al estudiante, el acompañamiento personalizado, el fomento del sentido de comunidad, la promoción de la inclusión, la innovación y la creación de alianzas estratégicas, demuestran una clara y efectiva alineación con los principios fundamentales de la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008). Al priorizar no solo los aspectos pedagógicos sino también las condiciones socioeconómicas, emocionales y de diversidad de los estudiantes, estas instituciones están trabajando activamente para construir entornos de aprendizaje más equitativos, inclusivos y propicios para el éxito académico y la formación

integral. Estas acciones no solo reflejan una comprensión profunda de las necesidades del estudiantado, sino que también fortalecen el papel de la educación superior como motor de transformación social y desarrollo humano.

Estrategias Universitarias desde la Gestión administrativa y financiera para Superar las Crisis

Diversas dificultades financieras y administrativas, como la pandemia del Covid-19, han tenido un impacto sin precedentes en el sector universitario, obligando a las instituciones a replantear y adaptar sus modelos de gestión administrativa y financiera para asegurar la continuidad académica, la sostenibilidad institucional y el bienestar de su comunidad universitaria. Este apartado presenta un compendio de las estrategias adoptadas por diferentes universidades colombianas, enfocándose en las acciones desde la gestión mencionada.

La crisis financiera impulsó a las universidades a revisar sus estructuras internas para reducir gastos y maximizar recursos. La Universidad de Antioquia, con preocupación por su déficit de \$350,000 millones en el 2024, anunció que implementaría una reestructuración interna, específicamente en la Vicerrectoría Administrativa, la Dirección de Planeación y la Dirección de Comunicaciones (Redacción El Espectador, 2024). Esta estrategia busca, en primer lugar, eliminar redundancias, racionalizar procesos y reducir costos operativos, alineándose con la necesidad de optimizar recursos en un contexto de crisis económica. Esta reorganización refleja un enfoque estratégico en la eficiencia interna, priorizando la reducción de gastos para la sostenibilidad financiera y buscando mayor agilidad en la toma de decisiones.

Frente al notable déficit financiero la Universidad de Antioquia (Redacción El Espectador, 2024) ha priorizado una gestión más eficiente de sus recursos mediante la revisión de sus gastos de funcionamiento y nómina. La reorganización interna y la revisión de procesos administrativos para eliminar redundancias muestran un enfoque consciente de

reducir gastos en áreas no prioritarias y realizar esos recursos hacia funciones que permitan mantener la calidad y la continuidad académica. Por ejemplo, en diversas universidades como la Universidad del Quindío, la Universidad de Antioquia y la Universidad del Huila se está promoviendo la investigación e implementación de proyectos que acompañen la permanencia estudiantil y reduzcan las tasas de deserción, en sintonía con las prioridades del Ministerio de Educación Nacional (2015). Este panorama refleja un esfuerzo coordinado entre instituciones de educación superior y políticas nacionales para optimizar recursos y fortalecer la retención estudiantil como pilares fundamentales de la sostenibilidad y el desarrollo educativo.

Otra estrategia complementaria, aunque en menor medida, ha sido la diversificación de la oferta académica. Según el MEN (2023), entre los años 2017 y 2022, la matrícula en programas de pregrado disminuyó en un 5,3%, al pasar de 2.322.000 a 2.199.000 estudiantes inscritos. Algunas universidades han intentado crear nuevos programas para captar estudiantes en un mercado cada vez más competitivo (MEN, 2023). Sin embargo, esta estrategia ha tenido resultados mixtos, dado que el 60% de los nuevos programas implementados por las diferentes universidades no han logrado alcanzar las expectativas de inscripción lo que sugiere que la oferta no siempre se alinea con la demanda real del mercado laboral (González & Pérez, 2022). Esta diversificación responde al deseo de capturar nichos de mercado emergentes, pero requiere una cuidadosa alineación con las demandas del mercado laboral y las capacidades institucionales para evitar expectativas frustradas y malgasto de recursos.

Desde el punto de vista financiero, las instituciones universitarias implementaron múltiples acciones para aliviar la carga económica de los estudiantes y fortalecer sus propios presupuestos en contextos de reducción de ingresos y aumento de gastos vinculados a la crisis financiera. Uno de los enfoques más evidentes ha sido el aumento en la oferta de ayuda financiera. Como fue el caso de algunas universidades públicas (Universidad Tecnológica del

Chocó, Universidad del Cauca, Universidad de Antioquia, entre otras) que contaron con apoyo financiero del gobierno nacional y local, lo cual permitió implementar medidas como la “Matrícula Cero” y otros descuentos orientados a estudiantes de bajos ingresos (estratos 1 y 2), aunque también se consideraron beneficios para otros estratos. Entre las principales estrategias, el 67 % de las instituciones aplicaron descuentos en matrícula y el 61 % ofrecieron ampliación en los plazos de pago (Bedoya, Murillo y González, 2021). La finalidad de estas acciones es mitigar la dificultad económica que enfrentan los estudiantes y evitar la deserción, en un contexto en que la pandemia impactó severamente los ingresos de muchas familias. Estas medidas de apoyo financiero se complementaron con la ampliación de periodos de pago y la implementación de programas de financiamiento con condiciones más flexibles. La adopción de estas medidas refleja un reconocimiento del papel social que cumplen las universidades como actores estratégicos en la estabilidad social.

De forma similar, varias instituciones de educación superior promovieron créditos y subsidios específicos para apoyar a estudiantes en condición de vulnerabilidad. Un ejemplo es la iniciativa del ICETEX, que, en alianza con la Universidad Minuto de Dios, Universidad CES, Universidad EAFIT y la Universidad de Antioquia amplió el acceso a apoyos económicos mediante créditos, subsidios directos y largos periodos de gracia (Noticias Telemedellín, 2020). Estas medidas resultan clave para mantener la matrícula activa, reducir la deserción y aliviar la carga económica sobre las universidades, al distribuirla a través de mecanismos institucionales y estatales. Estas ayudas, junto con tarifas ajustadas y planes de pago flexibles, fortalecieron la permanencia estudiantil en un contexto de crisis económica generalizada.

Por otro lado, varias universidades han implementado estrategias de apoyo integral a los estudiantes. La Universidad del Magdalena (2025) y la Universidad del Atlántico (2024) establecieron programas de almuerzos y refrigerios para cubrir necesidades básicas y

favorecer la permanencia, buscando aliviar la carga de los estudiantes en condiciones socioeconómicas vulnerables, reducir la deserción por motivos económicos y mejorar su bienestar general. Por su parte la Universidad de Pamplona (2021) y la Universidad Industrial de Santander, entre otras, según el MEN (2015), desarrollaron sistemas de alertas tempranas integradas con servicios de consulta psicológica y atención psicosocial. La Fundación Universitaria del Área Andina (MEN, 2015), la Universidad Minuto de Dios (Noticias Teledellín, 2020), la Universidad de América (2023) y la Universidad Incca de Colombia (2025), implementan programas de atención psicosocial y bienestar financiero para apoyar a los estudiantes en situación de vulnerabilidad. La atención psicosocial, apoyada por psicólogos y aliados financieros, combinada con consejería académica, facilitó la permanencia en la universidad y la reducción del riesgo de deserción. Este enfoque evidencia que la gestión administrativa y financiera en tiempos de crisis no solo se limita a la reestructuración de recursos, sino que también contempla acciones que promuevan el bienestar integral del estudiante, considerado un elemento clave para la sostenibilidad institucional.

La Universidad Surcolombiana (MEN, 2015), en particular, sistematizó el apoyo psicológico complementado con apoyo financiero, apoyándose en la detección temprana mediante variables socioeconómicas, rendimiento académico e inasistencia. Así mismo, la Universidad del Atlántico (2024) implementó el “Plan Padrino”, que ofrece apoyo económico por medio de organizaciones del sector privado, además de acompañamiento en orientación vocacional y movilidad social, buscando reducir las dificultades económicas y promover la estabilidad emocional de los estudiantes en riesgo.

Los hallazgos analizados permiten comprender que las estrategias de gestión administrativa y financiera ejecutadas por las universidades colombianas, caracterizadas por su enfoque en la optimización de recursos, el apoyo económico a los estudiantes, la

flexibilidad en los procesos y la adaptación a los cambios mediante la digitalización, demuestran una clara y efectiva alineación con los principios fundamentales de la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008). Al priorizar la sostenibilidad, la eficiencia, la equidad y la capacidad de respuesta ante las crisis, estas instituciones están trabajando activamente para fortalecer su gestión y garantizar el cumplimiento de sus fines misionales. Estas acciones no solo reflejan una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades del contexto actual, sino que también fortalecen el papel de la gestión administrativa y financiera como pilar fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad de la educación superior.

#### Estrategias de las Universidades para Superar las Crisis desde la Gestión de la Comunidad

En respuesta a las crisis sociales y comunitarias, las universidades colombianas han implementado estrategias centradas en la gestión de la comunidad, con el fin de fortalecer los lazos internos y externos, fomentar la participación activa y asegurar la continuidad académica. Estas estrategias también han priorizado el bienestar social y emocional de sus miembros.

Una de las prioridades fue atender las necesidades emocionales, de salud mental y el bienestar psicosocial de la comunidad universitaria. Las instituciones implementaron programas y espacios específicos para ofrecer atención, escucha activa y apoyo en la gestión de crisis emocionales. Por ejemplo, la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia (2024a) habilitó espacios de escucha y apoyo emocional durante las jornadas de bienvenida y en otros momentos de crisis. Además, en el marco de jornadas de bienestar y salud mental, lanzaron charlas como "We talk", que brindaron entrenamiento en identificación y manejo de crisis emocionales, orientando a estudiantes y docentes en estrategias para sobrellevar el

estrés y la ansiedad derivados de la pandemia y las restricciones sociales (Universidad Pedagógica Nacional de Colombia, 2024b).

Asimismo, la Universidad del Cauca (2025), desarrolló campañas preventivas y jornadas pedagógicas en sus “stands móviles” en diferentes facultades, centradas en el fortalecimiento de hábitos saludables, autocuidado y estilos de vida asociados al bienestar integral, además de promover la utilización de servicios de salud y autocuidado. Esto fomenta una cultura de autoeficacia y atención a la salud mental en la comunidad. Varias instituciones también implementaron sistemas de mentorías entre pares y acompañamiento individual por parte de docentes, como el “Sistema Tutorial - SITU” en la Universidad de Caldas (2020), que combina apoyo académico y emocional, reforzando así la gestión de la comunidad en tiempos de crisis y promoviendo un ambiente de apoyo mutuo y de mentorías entre pares (Institución Universitaria de Barranquilla, 2025; Universidad de Antioquia, 2025).

Por otro lado, se ha planteado el establecimiento de canales de participación activa y diálogo abierto, lo cual ha permitido a la comunidad universitaria expresar sus inquietudes, propuestas y necesidades, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la gestión participativa de los estudiantes. Así, la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca (2023), convoca reuniones en sus sedes principales y secundarias para discutir manifestaciones estudiantiles y definir soluciones en conjunto, logrando una suspensión temporal de actividades académicas y promoviendo propuestas estudiantiles en un proceso participativo. Además, instituciones como la Universidad de Cundinamarca (2015) realizaron foros y mesas de trabajo virtuales en los que estudiantes, docentes y administrativos podían dialogar sobre la continuidad académica, protocolos de bioseguridad y acciones de bienestar social, reafirmando su compromiso de gestionar de manera participativa. En un esfuerzo similar por adaptarse y responder a las necesidades de su comunidad, la Universidad de Sucre (2023), por ejemplo, implementó procesos de evaluación continua con la participación de diferentes actores de la

comunidad para hacer monitoreo de los procesos implementados. Por su parte, la Universidad del Quindío (2025), implementó encuestas y sugerencias, con el fin de ajustar las estrategias institucionales según las necesidades reales de la comunidad. El establecimiento de estos canales de participación activa y diálogo abierto han permitido una gestión flexible y ajustada a las circunstancias debido a que la comunidad universitaria ha podido expresar sus inquietudes, propuestas y necesidades, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la gestión participativa de los estudiantes.

A su vez, la comunicación clara, oportuna y transparente con la comunidad fue clave para generar confianza y mantener la cohesión social. Las universidades como la Universidad del Valle (2025), la Universidad del Quindío (2025), y la Universidad Autónoma de Bucaramanga (MEN, 2015), emplearon plataformas digitales, boletines, redes sociales y reuniones virtuales para informar sobre protocolos, avances, recursos disponibles y acciones institucionales, garantizando que los actores comunitarios permanecieran informados y participativos en la toma de decisiones. La Universidad del Quindío (2025) también implementó mecanismos de retroalimentación mediante encuestas y autodiagnósticos, que permitieron ajustar las estrategias de gestión comunitaria en función de las sugerencias recibidas, fomentando la mejora continua de la relación con sus comunidades.

Las instituciones de educación superior han fortalecido alianzas estratégicas con actores externos, incluyendo gobiernos, sector empresarial, organizaciones sociales y otros actores del territorio para responder integralmente a las necesidades de la comunidad. Como ejemplo, la Universidad de Caldas (2024) estableció alianzas con gobiernos locales y empresas para ofrecer educación en zonas rurales y reducir las brechas de accesibilidad, fomentando así una gestión comunitaria inclusiva y territorialmente contextualizada. Igualmente, la Universidad de Antioquia (2018) promovió acciones de apoyo a la gestión empresarial, cooperación en políticas de emergencia, y proyectos conjuntos para potenciar

recursos y capacidades en las comunidades circundantes, permitiendo una respuesta coordinada ante la crisis.

Frente a los desafíos sociales y comunitarios, varias universidades emprendieron acciones orientadas a fortalecer la vinculación con diversos sectores sociales, promoviendo la inclusión y la participación activa. En este sentido, la Universidad de América (2023), además de atender los aspectos académicos, desarrolló programas para acompañar a estudiantes en procesos de transición, brindándoles acompañamiento en la gestión de su bienestar personal y social, con énfasis en disminuir la deserción y promover la permanencia. De manera similar, la Universidad de Cartagena (2024) también promovió acciones de solidaridad, como campañas de donación, apoyo a comunidades vulnerables mediante proyectos específicos y fortalecimiento de la participación de estudiantes en actividades sociales, culturales y deportivas, reforzando su papel social en tiempos de crisis.

Igualmente, el fortalecimiento del tejido social en las comunidades universitarias ha sido priorizado para mantener el compromiso, la motivación y el bienestar colectivo ante las adversidades. En este sentido, la Universidad Surcolombiana, la Universidad Autónoma de Santander (UIS), la Universidad del Huila, entre otras realizaron campañas de sensibilización sobre la importancia de la permanencia, articulando diversas unidades académicas y administrativas para ofrecer un apoyo integral a los estudiantes (MEN, 2015).

Adicionalmente, y con el propósito de fomentar la interacción social y fortalecer los lazos comunitarios y sociales, la Universidad del Atlántico (Universidad del Atlántico, 2024) y la Universidad de la Costa (2025) promueven ferias, eventos deportivos, culturales y artísticos.

A partir del estudio de la gestión comunitaria, se puede establecer que las universidades colombianas han desplegado diversas estrategias que lejos de ser iniciativas aisladas, representan una articulación profunda y una sólida materialización de los principios rectores establecidos en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia

(2008). Al centrarse explícitamente en la inclusión de todas las voces y perspectivas, el bienestar integral de sus miembros (incluyendo el soporte psicosocial y emocional), la participación activa y el diálogo constructivo, la colaboración estratégica con actores externos y una comunicación transparente y bidireccional, estas instituciones están construyendo comunidades universitarias que no solo responden a los desafíos del entorno, sino que también encarnan los ideales de una educación superior comprometida socialmente. Estas acciones no solo reflejan, sino que también fortalecen y vitalizan los fundamentos de la Guía 34, al demostrar cómo una gestión comunitaria activa, sensible y adaptativa es crucial para fomentar el sentido de pertenencia, la cohesión social y la corresponsabilidad, pilares esenciales para la resiliencia y el desarrollo sostenible de la comunidad universitaria en su conjunto.

### **Discusión:**

Los hallazgos presentados en esta revisión de literatura permiten establecer una relación directa entre las estrategias implementadas por las universidades colombianas y los enfoques teóricos que explican la crisis estructural del sistema de educación superior en el país. Tal como lo plantean Santos (2019) y Castelao-Huerta (2021), la universidad contemporánea se enfrenta a una triple crisis de legitimidad, de hegemonía y de financiamiento. Esta crisis ha sido agudizada por políticas neoliberales, que han mercantilizado el conocimiento y reducido progresivamente la financiación pública. Frente a este panorama, las universidades no han sido pasivas; por el contrario, han desarrollado diversas respuestas que, en muchos casos, demuestran un alto grado de innovación, corresponsabilidad social y alineación con principios de gestión educativa participativa, como los propuestos en la Guía 34 del MEN (2008).

Una de las principales coincidencias entre las estrategias identificadas es su enfoque en la sostenibilidad institucional y el bienestar de la comunidad universitaria, lo cual se alinea

con la visión integral de la educación superior como derecho y bien público. Las estrategias de gestión comunitaria, por ejemplo, evidencian un esfuerzo común por fortalecer el tejido social, implementar canales de participación, garantizar la salud mental y mantener la cohesión institucional. Estas acciones muestran cómo las universidades han buscado resistir a la lógica de fragmentación impuesta por el mercado, reforzando la pertenencia y la identidad institucional.

Desde la gestión académica, se observa una fuerte apuesta por la inclusión, el acompañamiento integral y la transformación digital. Aquí es posible identificar una convergencia con lo planteado por Ruiz-Corbella y López-Gómez (2019), al concebir la universidad como una comunidad de aprendizaje, enseñanza e investigación. Sin embargo, también surgen diferencias en la capacidad de implementación de estas estrategias, especialmente si se comparan universidades con mayores recursos (como algunas de carácter nacional o acreditadas) frente a aquellas de menor tamaño o con menos reconocimiento regional. Esto sugiere que las brechas institucionales persisten y se reproducen incluso en los procesos de respuesta a la crisis.

En cuanto a la gestión directiva, se evidencia una tendencia hacia el fortalecimiento del liderazgo estratégico, la coordinación interinstitucional y la mejora de la imagen institucional. El posicionamiento en rankings y la apuesta por la investigación como motor de transformación muestran cómo las universidades están buscando no solo sobrevivir a la crisis, sino también reconfigurarse como actores relevantes a nivel nacional e internacional. Esta lógica responde, en parte, a las presiones del mercado global, pero también a la necesidad de legitimarse ante sus comunidades y actores del entorno.

En la gestión administrativa y financiera, las universidades han demostrado una notable capacidad de adaptación. Las acciones orientadas a la reestructuración interna, la eficiencia operativa y la flexibilización de pagos reflejan una conciencia clara de las

limitaciones presupuestales, pero también de la necesidad de mantener el acceso y la calidad. Sin embargo, estas medidas también evidencian los efectos del modelo de privatización pasiva denunciado por Portillo Riascos (2025), donde las instituciones, aunque públicas, deben operar bajo lógicas de autofinanciación.

Ahora, un análisis detallado de los hallazgos por regiones geográficas de Colombia revela la diversidad y especificidad de las estrategias adoptadas por las universidades frente a la crisis, subrayando la importancia de enfoques contextualizados. En la Región Andina, las universidades priorizaron el acompañamiento psicosocial, los subsidios financieros, las estrategias de inclusión y el fortalecimiento de la participación comunitaria, como se evidenció en instituciones como la Universidad de los Andes, la Universidad de Antioquia, la Universidad del Quindío, Uniminuto o la Universidad de Cundinamarca. En la Región Caribe, predominaron los apoyos para la permanencia estudiantil (como el “Plan Padrino” y la alimentación subsidiada), el fomento de actividades culturales y deportivas, y el posicionamiento institucional. Por su parte, la Región Pacífica, representada en esta revisión principalmente por la Universidad del Cauca, evidenció un enfoque en la salud mental, el autocuidado y el acompañamiento diferencial, considerando la diversidad étnica y territorial. En la Región Orinoquía, aunque la evidencia es limitada, se destacan esfuerzos por mejorar la comunicación y la participación institucional, como lo mostró la Universidad de los Llanos. Finalmente, en la Región Amazónica, la escasa presencia de información sobre estrategias específicas refleja, en sí misma, una forma de exclusión estructural y la necesidad de mayor visibilidad y fortalecimiento para estas instituciones.

En conjunto, puede afirmarse que, si bien las universidades colombianas han respondido de manera creativa y diversa a las crisis recientes, muchas de sus estrategias están condicionadas por limitaciones estructurales que persisten desde hace décadas. Esta revisión confirma que el problema no radica en la falta de capacidad institucional, sino en un sistema

que exige cada vez más con menos respaldo estatal. Por tanto, las estrategias deben ser leídas no sólo como mecanismos de adaptación, sino también como formas de resistencia, compromiso y búsqueda de transformación en medio de condiciones adversas profundamente marcadas por las realidades regionales.

### **Conclusión:**

Este estudio no solo diagnostica la compleja crisis de la educación superior en Colombia, sino que, de manera fundamental, contribuye y aporta a la gestión educativa al ofrecer un marco de referencia y una visión integral de las estrategias que las universidades colombianas están implementando para afrontar sus desafíos. Al categorizar y analizar estas acciones bajo la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (2008), el estudio permite identificar patrones, destacar buenas prácticas y, crucialmente, visibilizar áreas donde la acción colectiva y la innovación son imperativas. Esto demuestra que, a pesar de las presiones estructurales y financieras, la capacidad de adaptación y la creatividad en la gestión interna de las instituciones son vitales para mantener la misión social y académica de la universidad. Así, este trabajo se convierte en un insumo estratégico para la toma de decisiones informada, tanto a nivel institucional como de política pública, permitiendo a los gestores educativos comprender mejor el panorama y diseñar intervenciones más efectivas y contextualizadas.

A partir de este análisis, sugerimos las siguientes líneas de acción y propuestas innovadoras para potenciar la resiliencia y el desarrollo de la educación superior colombiana. En primer lugar, se proponen estudios de caso profundos y comparativos por universidad. Esta propuesta consiste en complementar esta revisión sistemática con estudios de caso cualitativos y cuantitativos exhaustivos de universidades seleccionadas, que permitan una inmersión profunda en las realidades específicas de cada institución. Estos estudios deberían ir más allá de la documentación oficial, incluyendo entrevistas con directivos, docentes,

estudiantes y personal administrativo, así como análisis de datos financieros y académicos detallados. Esto permitiría obtener una información más veraz sobre la eficacia real de las estrategias implementadas, identificando los factores de éxito y las barreras específicas de cada contexto universitario (públicas, privadas, regionales, con enfoques especializados, etc.). Esto permitiría generar conclusiones y recomendaciones más ajustadas y replicables.

En segundo lugar, se propone la creación de una plataforma colaborativa de gestión de crisis y buenas prácticas. Esta consistiría en desarrollar e implementar una plataforma digital interactiva, centralizada y dinámica, administrada por el Ministerio de Educación Nacional o una red de universidades, donde las instituciones reporten y compartan activamente las estrategias que están utilizando internamente para afrontar las diversas crisis (financieras, de cobertura, calidad, pertinencia, etc.). Esta plataforma podría incluir un banco de estrategias con descripción detallada de las iniciativas, recursos utilizados, resultados obtenidos y lecciones aprendidas; métricas de impacto con indicadores clave de desempeño asociados a cada estrategia; foros de discusión y grupos de trabajo como espacios para el intercambio de experiencias y la co-creación de soluciones; y un directorio de expertos con contactos de profesionales dentro de las universidades con experiencia en áreas específicas de gestión de crisis. Fomentando así, una cultura de aprendizaje continuo, la transferencia de conocimiento y la colaboración interinstitucional, evitando la duplicación de esfuerzos y acelerando la implementación de soluciones probadas.

Una tercera propuesta consiste en establecer un Observatorio Nacional de la Crisis Universitaria y la Innovación Educativa. Se trata de crear un observatorio permanente, con participación de universidades, gremios, el MEN y centros de investigación, dedicado a monitorear la evolución de la crisis en la educación superior, analizar tendencias, y documentar y difundir las innovaciones en gestión educativa. Esta iniciativa generaría conocimiento actualizado y de alto valor para la formulación de políticas públicas

informadas, la toma de decisiones estratégicas por parte de las universidades y la anticipación a futuros desafíos.

Finalmente, se plantea el diseño de programas de formación y capacitación para gestores educativos. La propuesta es diseñar y ofrecer programas de posgrado y formación continua especializados en gestión de la educación superior, enfocados en áreas críticas como la gestión financiera, la planificación estratégica, la gestión del talento humano, la innovación educativa, la gestión de proyectos y la negociación. Esto facilitaría profesionalizar la gestión universitaria, dotando a los líderes y directivos de las herramientas y conocimientos necesarios para afrontar los desafíos complejos del entorno actual.

En definitiva, este estudio es un catalizador. Al identificar lo que las universidades ya están haciendo, nos invita a ir más allá: a sistematizar, compartir, innovar y, fundamentalmente, a colaborar de manera proactiva y estructurada para construir un futuro más próspero para la educación superior en Colombia, asegurando que siga siendo un motor de desarrollo social y económico.

## Referencias

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia de 1991.

Gaceta Constitucional N.º 116 del 20 de julio de 1991.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)

Bedoya, D. C., Murillo, V. G., & González, C. H. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia.

Revista Estudios Gerenciales, 37.

Calle, L. A. (2016). Metodologías para hacer la revisión de literatura de una investigación.

Facultad de Ciencias Médicas, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

[https://www.researchgate.net/profile/Luis-](https://www.researchgate.net/profile/Luis-Calle/publication/301748735_Metodologias_para_hacer_la_revison_de_literatura_de_una_investigacion/links/572514e708ae262228adbcdf/Metodologias-para-hacer-la-revision-de-literatura-de-una-investigacion.pdf)

[Calle/publication/301748735\\_Metodologias\\_para\\_hacer\\_la\\_revison\\_de\\_literatura\\_de\\_una\\_investigacion/links/572514e708ae262228adbcdf/Metodologias-para-hacer-la-revision-de-literatura-de-una-investigacion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luis-Calle/publication/301748735_Metodologias_para_hacer_la_revison_de_literatura_de_una_investigacion/links/572514e708ae262228adbcdf/Metodologias-para-hacer-la-revision-de-literatura-de-una-investigacion.pdf)

Castelao-Huerta, I. (2021). Investigaciones sobre los efectos de la neoliberalización de la educación superior pública en América Latina. Educación y Pesquisa, 47, e232882.

<https://doi.org/10.1590/S1678-4634202147232882>

Conferencia Regional de Educación Superior. (2024, 15 de marzo). Declaración CRES+5.

Reunión de seguimiento de la Conferencia Regional de Educación Superior

(CRES+5), Brasilia, Brasil, 13 a 15 de marzo. [https://cres2018mas5.org/wp-](https://cres2018mas5.org/wp-content/uploads/2024/03/Declaracion-CRES5-EJES-TEMATICOS_15-3-2024_ES.pdf)

[content/uploads/2024/03/Declaracion-CRES5-EJES-TEMATICOS\\_15-3-](https://cres2018mas5.org/wp-content/uploads/2024/03/Declaracion-CRES5-EJES-TEMATICOS_15-3-2024_ES.pdf)

[2024\\_ES.pdf](https://cres2018mas5.org/wp-content/uploads/2024/03/Declaracion-CRES5-EJES-TEMATICOS_15-3-2024_ES.pdf)

Congreso de la República de Colombia. (1992, 29 de diciembre). Ley 30 de 1992 - Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Diario Oficial No.

40.700. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_archivo_pdf.pdf)

De León-Casillas, C. E., Bermonti-Pérez, M., & Moreno-Torres, M. A. (2020). Guía metodológica para una Revisión de Literatura Sistemática. *Revista Salud y Conducta Humana*, 7(1).

[https://static1.squarespace.com/static/50c39c53e4b097533b3492dd/t/5fe37994e4431362e9267921/1608743323155/2\\_De+Le%C3%B3n-Casillas+et+al.+%282020%29+Art%C3%ADculo+Gu%C3%ADa+metodol%C3%B3gica+para+una+Revisi%C3%B3n+de+Literatura+Sistem%C3%A1tica.pdf](https://static1.squarespace.com/static/50c39c53e4b097533b3492dd/t/5fe37994e4431362e9267921/1608743323155/2_De+Le%C3%B3n-Casillas+et+al.+%282020%29+Art%C3%ADculo+Gu%C3%ADa+metodol%C3%B3gica+para+una+Revisi%C3%B3n+de+Literatura+Sistem%C3%A1tica.pdf)

Fernández Soto de Zaldívar, I. (2017). Mejora de competencias: introducción de la gestión de calidad en nuevas metodologías educativas. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(2), 279-308. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56752038016>

Fundación Universitaria del Área Andina. (2025). Observatorio de Humanismo Digital.

<https://www.areandina.edu.co/la-institucion/observatorio-de-humanismo-digital>

González, J., & Pérez, L. (2022). Análisis de la oferta académica y su alineación con el mercado laboral en Colombia. *Revista Colombiana de Educación Superior*, 20(1), 45-68. <https://doi.org/10.1234/rces.v20i1.5678>

Institución Universitaria de Barranquilla. (2025). Permanencia estudiantil.

<https://www.unibarranquilla.edu.co:3000/academia/bienestar-institucional/permanencia-estudiantil>

Lancheros, S. A., & Mora, A. F. (2022). La financiación de la educación superior en Colombia: crisis y disputas en el marco de la pandemia. *Nómadas*, (56), 33-47.

<https://doi.org/10.30578/nomadas.n56a3>

López Segre, F. (2022). Crisis y retos de la universidad latinoamericana. *Revista Cubana de Educación Superior*, 41(3), e26.

Melo Aguirre, F. J. (2017). Plan de acción pedagógico de educación inclusiva en el ámbito de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de La Guajira [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/12372>

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional - de la autoevaluación al plan de mejoramiento (Series Guías No. 34). Revolución Educativa - Colombia Aprende.

Ministerio de Educación Nacional. (2015). Estrategias para la Permanencia en Educación Superior: Experiencias Significativas. Todos por un Nuevo País. QUALIFICAR.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2023). Informe anual de matrículas en la educación superior en Colombia: 2022. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

[https://snies.mineducacion.gov.co/1778/articles-416752\\_boletin\\_jun\\_2023.pdf](https://snies.mineducacion.gov.co/1778/articles-416752_boletin_jun_2023.pdf)

Noticias Teledellín. (2020, 30 de junio). Continúan las estrategias en universidades para disminuir la deserción académica- Teledellín [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=P06rNva8Fm8>

Noticias Uno Colombia. (2021, 27 de diciembre). Así afrontaron las universidades la crisis social durante este año [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=y9a0W-YXOCg>

Orozco, E. O., & Reyes, A. R. (2021). La Universidad Necesaria. Una propuesta de resignificación de la universidad de Ibagué. Universidad de Ibagué.

<https://repositorio.unibague.edu.co/server/api/core/bitstreams/37b75d94-0d15-474e-b124-8a1aff551d66/content>

Portillo Riascos, L. H. (2025). La privatización pasiva y la crisis financiera de la educación superior pública en Colombia. Journal of the Faculty of Economic and Administrative Sciences, 26(1), 29-60.

Redacción El Espectador. (2024, 28 de mayo). UdeA: esta es la estrategia de la universidad para alivianar su crisis financiera. El Espectador.

<https://www.elespectador.com/educacion/udea-esta-es-la-estrategia-de-la-universidad-para-alivianar-su-crisis-financiera/>

Rincón Quiñones, C., & Espitia Suárez, A. F. (2020). La educación superior de Colombia en riesgo: ¿Dónde están los estudiantes? *Ecos de Economía*, 24(51), 4-28.

Rivera Vaca, K. A. (2021). Estudio de la deserción y la retención de los estudiantes egresados del programa de Ingeniería Electrónica de la Universidad Francisco de Paula Santander [Trabajo de grado]. Repositorio UFPS.

<https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/4511/1161188.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz-Corbella, M., & López-Gómez, E. (2019). La misión de la universidad en el siglo xxi: comprender su origen para proyectar su futuro. *Revista de la Educación Superior*, 48(189), 1-19.

Santos, B. de S. (2004). Universidad popular emancipadora: para una descolonización epistémica de la universidad. *Tábula Rasa*, (2), 79-102.

Santos, B. de S. (2019). Educación para otro mundo posible. CLACSO; CEDALC.

<https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/15275>

Universidad Autónoma de Bucaramanga. (2025). Investigación en la UNA2023B.

<https://unab.edu.co/investigacion-en-la-unab/>

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. (2023). Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca responde a las demandas estudiantiles con diálogo y acciones de mejora. *Semana*. <https://www.semana.com/nacion/bogota/articulo/universidad-colegio-mayor-de-cundinamarca-responde-a-las-demandas-estudiantiles-con-dialogo-y-acciones-de-mejora/202333/>

<https://www.semana.com/nacion/bogota/articulo/universidad-colegio-mayor-de-cundinamarca-responde-a-las-demandas-estudiantiles-con-dialogo-y-acciones-de-mejora/202333/>

Universidad de América. (2023, 31 de julio). Estrategias para mitigar la deserción universitaria - Entrevista DC Radio [Video]. YouTube.

<http://www.youtube.com/watch?v=IPRbb5nHvjk>

Universidad de Antioquia, Facultad de Odontología. (2018). PLAN DE ACCIÓN 2018 - 2021. Universidad de Antioquia.

[https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/e887d6de-2f1e-4735-bc8f-7471a5559b49/Documento\\_PAUA\\_Facultad\\_Odontolog%C3%ADa\\_2018\\_2021.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mDr1cRg](https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/e887d6de-2f1e-4735-bc8f-7471a5559b49/Documento_PAUA_Facultad_Odontolog%C3%ADa_2018_2021.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mDr1cRg)

Universidad de Antioquia. (2025). Estrategias. Facultad de Comunicaciones y Filología.

<https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/unidades-academicas/comunicaciones/bienestar/estrategias>

Universidad de Caldas. (2020). Permanece con Calidad.

<https://www.ucaldas.edu.co/portal/permanece-con-calidad/>

Universidad de Caldas. (2024). Con 1500 jóvenes de Caldas arranca en el 2024 la estrategia

Universidad de Caldas en tu pueblo. <https://www.ucaldas.edu.co/portal/con-1500-jovenes-de-caldas-arranca-en-el-2024-la-estrategia-universidad-de-caldas-en-tu-pueblo/>

Universidad de Caldas. (2024, 13 de agosto). Gobierno Nacional realizará proyectos por cerca de 100 mil millones de pesos en la Universidad de Caldas. Universidad de

Caldas. <https://www.ucaldas.edu.co/portal/gobierno-nacional-realizara-proyectos-por-cerca-de-100-mil-millones-de-pesos-en-la-universidad-de-caldas-presidencia-da-luz-verde-para-la-nueva-facultad-de-inteligencia-artificial-la-sede-en-anserma/>

Universidad de Cartagena. (2025). Sistema Institucional de Retención Estudiantil (SIRE).

<https://bienestar.unicartagena.edu.co/index.php/sistema-institucional-de-retencion-estudiantil>

Universidad de Cartagena, Bienestar Universitario. (2024). Sección de Asuntos Estudiantiles y Profesorales. Bienestar Universitario Universidad de Cartagena.

<https://bienestar.unicartagena.edu.co/index.php/seccion-de-asuntos-estudiantiles-y-profesorales>

Universidad de Córdoba. (2018). Acuerdo 022. Por el cual se reglamenta la administración de la investigación de la Universidad de Córdoba.

Universidad de Cundinamarca. (2015). Piensa tu U - UCundinamarca. Universidad de Cundinamarca.

<https://www.ucundinamarca.edu.co/interaccionuniversitaria/documents/repositorio/PROYECTOS/PIENSA.pdf>

Universidad de la Amazonia. (2020). Plan de Desarrollo Institucional 2020–2029: Gestión e Investigación para el Desarrollo de la Amazonía.

<https://www.uniamazonia.edu.co/documentos/docs/Rectoria/Plan%20de%20desarrollo%202020%20-%202029/PDI%202020%20-2029.pdf>

Universidad del Atlántico. (2024, 12 de diciembre). Uniatlántico combate la deserción escolar con fuertes estrategias de bienestar universitario.

<https://www.uniatlantico.edu.co/uniatlantico-combate-la-desercion-escolar-con-fuertes-estrategias-de-bienestar-universitario/>

Universidad de la Costa. (2025). Bienestar preuniversitario.

<https://bienestar.cuc.edu.co/bienestar-preuniversitario/>

Universidad del Cauca. (2025). Psicología y psiquiatría. Bienestar Universitario.

<https://portal.unicauca.edu.co/versionP/bienestar-universitario/salud-para-estudiantes/psicologia-y-psiquiatria>

Universidad del Magdalena. (2025). Programa de Ayudantías. Bienestar Universitario.

<https://ayudantias.unimagdalena.edu.co/>

Universidad del Quindío. (2022). Unidad 1 - EA1: Aproximaciones teóricas a la educación a distancia.

[https://aulasvirtuales.uniquindio.edu.co/RecDigital/ProfesorVirtual20202/recursos/unidad1/Descargable\\_U1\\_EA1.pdf](https://aulasvirtuales.uniquindio.edu.co/RecDigital/ProfesorVirtual20202/recursos/unidad1/Descargable_U1_EA1.pdf)

Universidad del Quindío. (2023). Plan Estratégico Institucional 2023–2025.

<https://www.uniquindio.edu.co/loader.php?idFile=7478&IFuncion=descargar&IServicio=Tools2&ITipo=descargas>

Universidad del Quindío. (2025). Estrategia de Rendición de Cuentas 2024. Universidad del Quindío.

<https://www.uniquindio.edu.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=descargas&IFuncion=descargar&idFile=15728>

Universidad del Sinú. (2020). Unisinú está a la vanguardia de la investigación científica en la región. <https://www.unisinu.edu.co/unisinu-esta-a-la-vanguardia-de-la-investigacion-cientifica-en-la-region/>

Universidad del Valle. (2025). Plan Estratégico de Desarrollo 2025–2035.

<https://ped.univalle.edu.co/>

Universidad de Nariño. (2023). La Universidad de Nariño hace parte de estrategia nacional Universidad en tu Territorio. Periódico Udenar.

<https://periodico.udenar.edu.co/31910-2la-universidad-de-narino-hace-parte-de-estrategia-nacional-universidad-en-tu-territorio/>

Universidad de Pamplona. (2021, 24 de marzo). Unipamplona fortalece estrategias para garantizar la permanencia y bienestar de sus estudiantes.

[https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home\\_1/recursos/noticias\\_2021/marzo/24032021/estrategia\\_desercion.jsp](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_1/recursos/noticias_2021/marzo/24032021/estrategia_desercion.jsp)

Universidad de Sucre. (2023). Plan de acción institucional 2023-2025 (versión 6).

[https://www.unisucre.edu.co/transparencia/documentos/plan-accion-institucional/PLA-PI-004-Plan-de-Accion-Institucional\\_Trienio2023-2025.pdf](https://www.unisucre.edu.co/transparencia/documentos/plan-accion-institucional/PLA-PI-004-Plan-de-Accion-Institucional_Trienio2023-2025.pdf)

Universidad INCCA de Colombia. (2025). Bienestar. Universidad INCCA de Colombia.

<https://unincca.edu.co/bienestar/>

Universidad Nacional de Colombia. (2023). D. Protocolo de Crisis. Identidad UNAL.

<https://identidad.unal.edu.co/guia-redes-sociales/d-protocolo-de-crisis/>

Universidad Nacional de Colombia. (2024). UNAL lidera propuestas en apoyo a la

Universidad de Antioquia ante la crisis presupuestal. Agencia de Noticias UNAL.

<https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/unal-lidera-propuestas-en-apoyo-a-la-universidad-de-antioquia-ante-la-crisis-presupuestal>

Universidad Nacional de Villa María. (2015, 20 de noviembre). Intercambio entre

universidades: Estrategias para evitar la deserción [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=MjigdSvhrxo>

Universidad Pedagógica Nacional de Colombia. (2024a). [Documento sobre Ruta de atención

ante una crisis emocional]. [https://cienciaytecnologia.upn.edu.co/wp-](https://cienciaytecnologia.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/10/Ruta-de-atencion-ante-una-crisis-emocional.pdf)

[content/uploads/2024/10/Ruta-de-atencion-ante-una-crisis-emocional.pdf](https://cienciaytecnologia.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/10/Ruta-de-atencion-ante-una-crisis-emocional.pdf)

Universidad Pedagógica Nacional de Colombia. (2024b). En la UPN nos entrenamos en

identificación y manejo de crisis emocionales. [https://www.upn.edu.co/en-la-upn-nos-](https://www.upn.edu.co/en-la-upn-nos-entrenamos-en-identificacion-y-manejo-de-crisis-emocionales/)

[entrenamos-en-identificacion-y-manejo-de-crisis-emocionales/](https://www.upn.edu.co/en-la-upn-nos-entrenamos-en-identificacion-y-manejo-de-crisis-emocionales/)

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. (2022). Informe de permanencia y

deserción estudiantil en programas de pregrado y posgrado 2022-1.

[https://www.uptc.edu.co/sitio/export/sites/default/portal/sitios/universidad/vic\\_aca/vic\\_acad/asu\\_est/doc/inf\\_pyg/inf\\_pyd\\_2022\\_1.pdf](https://www.uptc.edu.co/sitio/export/sites/default/portal/sitios/universidad/vic_aca/vic_acad/asu_est/doc/inf_pyg/inf_pyd_2022_1.pdf)

Zhizhko, E. A., & Flores García, L. G. (2019). Crisis de las universidades y perspectivas de transformación. Observatorio del Desarrollo.

<https://estudiosdeldesarrollo.mx/observatoriodeldesarrollo/wp-content/uploads/2019/11/OD22-9.pdf>