

# Minerva Project, transformando la educación superior

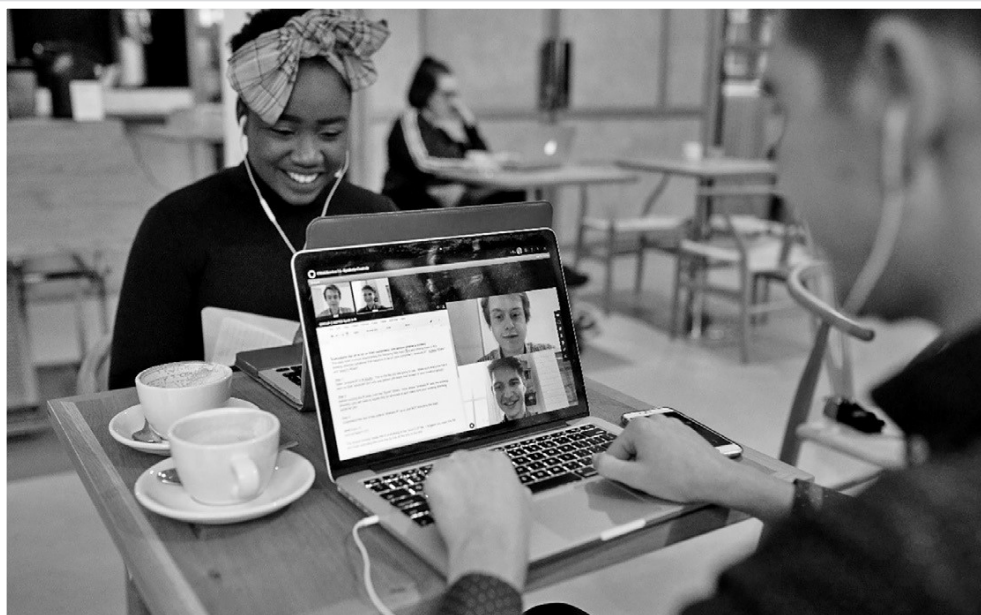
ISABEL SACKS Y DIANA EL-AZAR

## AVANCE

Los cambios tecnológicos están afectando a la universidad, un sector lento para adaptarse, cuando no reacio al cambio. En esta situación, Minerva Project, creado en 2011, quiere nada menos que reinventar la universidad. Quiere hacerlo fomentando el pensamiento crítico y ofreciendo competencias duraderas, ampliamente aplicables por encima de las especialidades.

Minerva Project, como explican en este artículo Isabel Sacks, manager de Comunicación Estratégica, Pensamiento y Liderazgo del Proyecto, y Diana El-Azar, directora senior de Comunicación Estratégica del mismo, es un ente de innovación educativa que diseña, desarrolla y ofrece programas educativos con instituciones colaboradoras a nivel mundial, y que, para aplicar sus ideas, creó Minerva University, una universidad de artes liberales sin fines de lucro.

¿Qué enseñan? Un plan de estudios transdisciplinar, ya que los múltiples retos globales actuales no encuentran una respuesta satisfactoria en las asignaturas tradicionales. Y como el futuro es incierto por definición, se centran en competencias duraderas, con perdurabilidad por encima de los resultados de la evolución tecnológica, compuestas por habilidades profesionales (pensamiento crítico, liderazgo y comunicación) y habi-



Estudiantes en un foro de Minerva.

Foto: © Minerva Project

lidades personales (como autoconciencia y fortaleza). Así, su plan de estudios, que comprende los conceptos de público, tesis o composición, persigue, más allá de la interdisciplinariedad que combina diversas materias tradicionales, la transdisciplinariedad que trata de crear un nuevo marco de enseñanza.

¿Cómo enseñan? Lo que llaman aprendizaje totalmente activo, sobre la premisa de que la mayoría de la información se olvida. En Minerva están prohibidas las clases magistrales y se fomentan las clases pequeñas, tipo seminario, con adquisición de información antes de la clase, dejando esta para profundizar y aplicar el conocimiento previamente adquirido, por medio de debates, votaciones, trabajos en grupo y otros medios interactivos que buscan la total implicación del alumnado.

¿Dónde enseñan? Ni solo campus ni solo pantallas. Buscan una experiencia híbrida e inmersiva que adecúe la modalidad del aprendizaje a los objetivos del aprendizaje, e integre los entornos en línea y fuera de línea, tareas sincrónicas y asincrónicas, y el aula con el mundo exterior.

Leer el artículo completo →

**L**a educación superior está atravesando un periodo de crisis. Tanto estudiantes como legisladores han empezado a cuestionar el valor de la educación superior en la preparación de los jóvenes para tener éxito en sus carreras y contribuir a sus comunidades y sus países. Según estudios recientes, el 65% de los estudiantes cree que la educación superior no merece la pena, mientras que solo el 11% de los empleadores cree que los graduados están listos para incorporarse al mundo laboral.

Y aunque el acceso a la educación terciaria se ha ampliado gracias a un mayor número de opciones de aprendizaje en línea y a distancia, la mayoría de ellas no ofrece una mejor educación que sus equivalentes tradicionales. Incluso en los casos en los que las universidades enseñan competencias valiosas, en un mundo que cambia tan rápidamente, el aprendizaje de los estudiantes universitarios ya habrá quedado obsoleto cuando se gradúen. A medida que crece la brecha entre las competencias que los estudiantes aprenden en la universidad y lo que los empleadores necesitan, cerrar esta brecha es crucial tanto para la productividad como para la equidad en todo el mundo.

En un sector que suele ser lento para adaptarse o totalmente reacio al cambio, Minerva Project se ha propuesto crear una mejor educación universitaria para nuestra época: una educación que otorgue a los estudiantes las competencias duraderas esenciales que les permitirán tener éxito durante toda su vida, y les enseña esas competencias de una manera totalmente activa, aplicada y experiencial que es mucho más efectiva que una clase tradicional. Ade-

más, el modelo educativo de Minerva va más allá de la transformación digital; es una integración deliberada de plan de estudios, pedagogía y forma de transmisión.

#### GÉNESIS Y FILOSOFÍA

Para probar el modelo, Minerva Project construyó Minerva University desde cero, y en menos de diez años la universidad ha obtenido la acreditación, ha graduado a cuatro cohortes de estudiantes siendo elegida como la universidad más innovadora del mundo. Ahora Minerva Project ha comenzado a colaborar con universidades, programas de formación ejecutiva y escuelas superiores para ejercer un cambio profundo en el panorama educativo.

Después de cuestionar durante décadas la eficacia del sistema actual de educación superior, en 2011, el fundador, Ben Nelson, se propuso reinventar la universidad. Durante un año, partiendo únicamente de una idea, se lanzó a convencer de su visión a inversores, miembros de juntas directivas y a los primeros miembros del equipo de dirección. En 2014 el equipo matriculó a la clase inaugural del programa *Minerva Schools at KGI* (posteriormente Minerva University, tras obtener una acreditación independiente en 2021). También creó un consejo que incluía a la fundadora de Teach for America, Wendy Kopp, y al fundador de Minerva y CEO de ByteDance, Zhang Yiming.

Algunos creen que el objetivo de la educación superior es la preparación para la carrera profesional, mientras que para otros es la búsqueda del conocimiento por sí mismo. Minerva busca proporcionar un enfoque práctico respaldado por la idea de que la educación superior debe capacitar a las

personas para tomar mejores decisiones, ya sea en su vida profesional, civil o personal. Por ello, el enfoque de Minerva se centra en la enseñanza de conceptos y competencias que fomentan el pensamiento crítico. Minerva imagina un mundo de cargos electos, profesionales de la empresa, activistas y ciudadanos con la experiencia y la sabiduría para resolver problemas y tomar decisiones de manera eficaz y creativa.

#### MINERVA: LA UNIVERSIDAD Y EL PROYECTO

A fin de desarrollar, iterar y probar una nueva forma de enseñanza y aprendizaje, los ocho primeros años de existencia de Minerva se centraron en construir la Minerva University. Una vez que este innovador modelo educativo demostró ser próspero, con la obtención de puestos destacados en ámbitos profesionales y escuelas de posgrado por parte de las primeras cohortes de graduados, Nelson quiso extender su impacto mediante la colaboración con otras instituciones, y así surgió el Minerva Project. Minerva tiene actualmente dos entidades:

La Minerva University (MU) es una universidad de artes liberales, sin ánimo de lucro, que ofrece una experiencia de grado y de posgrado reinventada para estudiantes brillantes y motivados de más de 80 países. Su oferta académica combina un plan de estudios interdisciplinar centrado en el desarrollo y la aplicación de competencias transferibles con los requisitos académicos más elevados, un excelente profesorado versado en la ciencia del aprendizaje, una experiencia residencial urbana y global que abarca siete países y un entorno en línea de aprendizaje activo que, en conjunto, permiten un aprendizaje profundo y duradero. La educación de Minerva ha demostrado sus beneficios para los emplea-

dores: el 87% de los estudiantes consiguió unas prácticas en empresas después del primer año; el 90% de los directores de becarios de la MU afirmó que su rendimiento era superior a la media; y los antiguos alumnos han fundado empresas o estudian en los mejores programas de posgrado, además de las vías laborales tradicionales.

Minerva Project es un ente de innovación educativa que diseña, desarrolla y ofrece programas educativos con instituciones colaboradoras a nivel mundial. Al aliarse con centros de grado, posgrado, formación ejecutiva y escuelas superiores de mentalidad progresista y con una misión afín en todo el mundo, comparte sus conocimientos y su experiencia en la creación de nuevos programas, la transformación institucional y la gestión del cambio aplicando un enfoque consultivo.

Los socios de Minerva desarrollan nuevos programas, escuelas e instituciones que integran las mejores prácticas en los aspectos de qué, cómo y dónde se enseña, a fin de preparar a los estudiantes para ser personas y profesionales eficaces y reflexivos.

**Minerva busca proporcionar un enfoque práctico respaldado por la idea de que la educación superior debe capacitar a las personas para tomar mejores decisiones, ya sea en su vida profesional, civil o personal**

---

#### QUÉ ENSEÑAMOS: EL PLAN DE ESTUDIOS TRANSDISCIPLINAR

Los múltiples retos globales que afrontamos en la actualidad no encajan por completo en las asignaturas tradicionales. Además, aunque se habla mucho sobre los trabajos

que quedarán obsoletos en un futuro próximo, no sabemos si la tecnología automatizará las tareas o simplemente las aumentará. Como el futuro es incierto por definición, Minerva se centra en enseñar conceptos que trascienden los contextos y las disciplinas particulares y conocidos. Estas «competencias duraderas» —compuestas por habilidades profesionales como pensamiento crítico, liderazgo y comunicación, así como habilidades personales como autoconciencia y fortaleza— dotan a los estudiantes de un conjunto de capacidades que perduran en el tiempo, con independencia de las nuevas competencias técnicas requeridas en sectores particulares. Por ejemplo, un plan de estudios de Minerva no solo enseñará a los estudiantes a escribir ensayos tradicionales de cinco apartados, sino los conceptos de público, tesis, composición, etcétera, que pueden aplicarse al escribir un ensayo, tuitear o producir un vídeo, y que perdurarán y seguirán aplicándose con independencia de los nuevos medios que surjan en el futuro. Además, los estudiantes tienen la oportunidad de practicar estos conceptos en tareas y cursos diferentes, lo que les permite aplicar estas nuevas competencias en contextos desconocidos y del mundo real. Al ir más allá de los programas interdisciplinares que combinan varias materias tradicionales, un enfoque transdisciplinar trata de crear un nuevo marco de enseñanza que trasciende las disciplinas tradicionales.

#### APRENDIZAJE TOTALMENTE ACTIVO

La clase magistral es una forma de enseñanza muy rentable. Sin embargo, también es muy ineficaz. La curva del olvido de Ebbinghaus documenta bien que la mayoría de la informa-

ción se olvida en un breve periodo de tiempo si no se repasa. Minerva prohíbe las clases magistrales en sus aulas, ya que hay formas más efectivas de adquirir nueva información. Basándose en una pedagogía de aprendizaje totalmente activo (*Fully Active Learning™*), las clases de Minerva son pequeñas y de tipo seminario. La adquisición de información tiene lugar antes de la clase, y las clases se destinan a profundizar y aplicar este conocimiento recién obtenido. El profesorado utiliza debates, votaciones, trabajo en grupo, reacciones de *emojis* en vivo, chats en directo y otros medios interactivos para que los estudiantes se involucren totalmente desde el principio hasta el final de la sesión lectiva. El papel del profesor se convierte en el de un facilitador u organizador del aprendizaje, permitiendo a los estudiantes aprender tanto de sus compañeros como del propio profesorado. Las grabaciones de las clases y las tareas asíncronas permiten a los instructores evaluar y dar *feedback* a los estudiantes sobre cómo han integrado y pueden aplicar lo aprendido.

#### DÓNDE ENSEÑAMOS: EXPERIENCIA HÍBRIDA E INMERSIVA

El aprendizaje efectivo no solo se produce en un aula, por lo que no se puede secuestrar a los estudiantes tras los muros del campus. No obstante, el aprendizaje en línea y a distancia tampoco significa que toda la educación de los estudiantes se produzca ante la pantalla de un ordenador.

La tecnología es solamente una herramienta que posibilita el aprendizaje de los estudiantes. Aunque *aprendizaje híbrido* es una expresión de moda, implementarlo eficazmente puede resultar difícil. Adecuar la modalidad de aprendizaje a los objetivos de aprendizaje es esencial para ofrecer una



educación de máximo nivel. El sistema educativo de Minerva está diseñado en torno a la integración del entorno en línea/fuera de línea, las tareas sincrónicas/asincrónicas y el aula/mundo real. Los estudiantes aprenden en múltiples lugares: en un aula física, virtualmente en Forum™ —el entorno de aprendizaje propiedad de Minerva que se diseñó a propósito para respaldar la pedagogía de Fully Active Learning™— y en el mundo real, donde aplican su conocimiento en entornos comunitarios y profesionales. A medida que el aprendizaje híbrido se convierte en la norma en la mayoría de los campus, las instituciones que se centran en la calidad educativa al comprometerse con la transformación híbrida pueden potenciar el valor de su marca y las credenciales que ofrecen.

#### CÓMO MEDIMOS EL ÉXITO: EVALUACIÓN FORMATIVA

La evaluación tradicional presenta muchas desventajas: es ineficaz a la hora de medir competencias duraderas como el pensamiento crítico; es superficial y difícil de interpretar; y no proporciona a los alumnos *feedback* aplicable. Los resultados de cuestionarios y exámenes, que constituyen la base de las calificaciones de tantos cursos tradicionales, representan el conocimiento de los estudiantes de un contenido específico en un momento determinado. Los estudiantes se esfuerzan al máximo para estas evaluaciones clave y olvidan rápidamente gran parte de lo que han memorizado. Incluso si no se olvida, es probable que el conocimiento adquirido de esta manera esté compartimentado. Puesto que la metodología educativa de Minerva no se basa en la memorización por repetición, sino en la profundidad y aplicabilidad de los conceptos aprendidos, los estudiantes son evaluados continuamente

acerca de resultados de aprendizaje explícitos y contextuales. El ecosistema híbrido de Minerva, Forum™, recopila datos sobre las contribuciones de los estudiantes en la clase, como el tiempo de conversación, y permite al profesorado evaluar las contribuciones verbales y escritas en el contexto a lo largo del curso y ofrecer *feedback* significativo para mejorar.

Un aspecto aún más importante y único de Minerva es que se evalúa a los estudiantes por cómo aplican los conceptos en distintos cursos y disciplinas, que es la mejor medida del aprendizaje, la integración y la aplicación del conocimiento. Además de las calificaciones de los cursos, en el momento de su graduación los alumnos tienen medidas numéricas de sus habilidades en un amplio abanico de competencias transferibles entre distintos cursos a lo largo de sus estudios. Aunque esta evaluación rica, frecuente y contextual, puede requerir mucho tiempo a los instructores, la tecnología digital permite que la evaluación sea más eficiente y proporcione un *feedback* en tiempo real menos sesgado y más riguroso a los estudiantes.

#### LOGRAR IMPACTO A ESCALA

El objetivo de Minerva es impulsar un movimiento en la educación superior que cree en elevar la calidad de la educación al tiempo que la hace más accesible y rentable. Esto no se detiene en la Minerva University: continúa a través de colaboraciones con instituciones de todo el mundo para mejorar qué, cómo y dónde enseñan. Desde 2019, Minerva Project se ha aliado con más de 20 instituciones educativas en Estados Unidos, Latinoamérica, Europa, Oriente Medio y Asia para mejorar las experiencias de aprendizaje y los resultados

de los estudiantes y aumentar la capacidad, diferenciación y resiliencia institucionales. Los socios actuales incluyen:

- Esade, la reputada escuela de negocios en España, donde Minerva cocreó un nuevo grado empresarial centrado en el impacto social y el emprendimiento, así como múltiples ofertas de formación ejecutiva.
- Libertad University, una universidad recién creada en México que ofrece aprendizaje permanente en un formato deliberadamente híbrido.
- Facultad de Derecho de University of California (Berkeley), que lanzó un curso de desarrollo profesional para abogados en activo a fin de potenciar sus habilidades de liderazgo, que no suelen enseñarse en las facultades de Derecho pero que son cruciales para progresar en la carrera profesional.
- University of Miami, una de las 50 mejores universidades de investigación de los Estados Unidos, donde Minerva ayudó a lanzar un nuevo programa interdisciplinar de Innovación, Tecnología y Diseño concebido por líderes del profesorado.
- Escuela Annenberg de Comunicación y Periodismo (University of Southern California), donde Minerva ofreció un curso de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) para estudiantes de grado y profesionales activos de los medios de comunicación titulado *Managing Complexity in Diverse Organizations* (Gestionar la complejidad en organizaciones diversas).
- Zayed University, una universidad federal en los Emiratos Árabes Unidos, donde Minerva ayudó a

lanzar una nueva escuela interdisciplinar y, a continuación, transformó el conjunto de la universidad para adoptar un formato interdisciplinar.

#### CÓMO NOS ASOCIAMOS

A diferencia de los proveedores de servicios tradicionales, Minerva opera como un *socio de innovación* para universidades que buscan una transformación profunda. Estas instituciones asociadas cuentan casi siempre con líderes visionarios que comparten una comprensión de la necesidad de innovación en la educación superior y están impulsando iniciativas para llevarla a cabo. La relación incluye un proceso de tres fases, consultivo y profundo, que involucra a todas las partes interesadas y desarrolla capacidades internas para el socio. Cada colaboración es dirigida por un equipo académico de Minerva compuesto por profesores con experiencia en pedagogía y en transformación institucional, muchos de los cuales enseñan o han enseñado en la Minerva University. En un formato colaborativo, el equipo de Minerva y el socio diseña, desarrolla y proporciona un curso o un programa de alta calidad, o incluso una facultad o una universidad totalmente nuevas, que responden a las necesidades de los estudiantes y utilizan eficazmente la experiencia y la propiedad intelectual de Minerva. La colaboración con Minerva provee al socio de herramientas esenciales en diseño curricular, instrucción y evaluación, así como formación y apoyo para establecer nuevas formas de pensar y trabajar. Empodera al profesorado y al equipo de dirección y promueve la capacidad de extender la transformación a toda la institución.

La transformación profunda de una institución es un proceso largo y complejo que requiere una gestión de las partes interesadas, un cambio cultural y socios competentes y compatibles. Minerva Project cuenta con amplia experiencia en esta área al haber ayudado a múltiples instituciones a reinventar y transformar sus experiencias de aprendizaje. Estas son algunas de las lecciones aprendidas:

- La innovación tiene más éxito si es deliberada, en lugar de reactiva. Las instituciones que tienen una visión de transformación a largo plazo son normalmente los socios más efectivos, y la pandemia fue rara vez su principal motivador. Por ejemplo, se impulsó la Zayed University por el plan estratégico del país, el Centenario de EAU 2071, que concibe la educación como el pilar fundamental, para crear una nueva escuela interdisciplinar y, en última instancia, transformar la pedagogía de toda la universidad. Cuando las instituciones de educación superior deciden alinearse con las estrategias de crecimiento regionales o nacionales, suelen tener más éxito que cuando el cambio responde a situaciones de crisis.
- Las universidades deben realizar su proceso de gestión del cambio de forma deliberada; es más eficaz impulsar la innovación desde arriba, mientras se crea una amplia base de apoyo entre las partes interesadas. Los presidentes, rectores y decanos deben definir la visión y la estrategia, y entonces involucrar al profesorado, la administración y los equipos de tecnología, comunicaciones, marketing y admisiones para asumir responsabilidad en la implementación. Por ejemplo, en

USC Annenberg, la decana Willow Bay organizó una demostración de Forum™ para líderes sénior en su facultad y los involucró en la implementación del nuevo curso a fin de eliminar la percepción de que la iniciativa era un «proyecto personal de la decana».

- La colaboración debe desarrollar la capacidad interna, no una dependencia económica. Aunque las colaboraciones en el sector de la educación superior están en auge, muchas entidades ofrecen simplemente un producto o un servicio. Las instituciones han de ser selectivas acerca de qué están buscando y qué necesitan que les ofrezca el socio. Por ejemplo, en la Shenandoah University, una universidad de artes liberales en Virginia, Minerva formó a más de 25 profesores en la metodología Fully Active Learning™, mientras que en Zayed formamos al profesorado existente y además ayudamos a contratar a más de 90 docentes adicionales para dotar a la nueva escuela.

#### ESADE BUSINESS SCHOOL: CASO DE ESTUDIO

Como escuela de negocios de renombre en Barcelona, Esade era una institución pujante con un programa de grado en empresariales bien consolidado. No obstante, los directores querían crear un nuevo grado innovador que formara a la siguiente generación de líderes empresariales para crear impacto social y medioambiental. Decidieron buscar un socio que tuviera experiencia en crear programas desde cero, un profundo conocimiento de la ciencia del aprendizaje y una visión compartida de la educación superior de calidad más allá de la transmisión de conocimiento. El equipo de

Minerva y Esade desarrolló iterativamente un programa con tres vertientes: «aprender a aprender» (el plan de estudios fundamental de Minerva); «aprender a pensar» (diálogos socráticos semanales); y «aprender a innovar» (componentes experienciales prácticos). Este grado en Liderazgo transformacional e Impacto social (*Bachelor in Transformational Leadership and Social Impact*) arrancó con su primera cohorte en otoño de 2021. En palabras de Xavier Ferrás, decano asociado del programa: «Fue un gran logro lanzar un programa totalmente nuevo en menos de dos años, completando todos los procesos (tanto académicos como de infraestructura, tecnología y profesorado) para comenzar a tiempo en septiembre de 2021».

#### UNIVERSITY OF MIAMI: CASO DE ESTUDIO

Durante la pandemia de *COVID-19*, la ciudad de Miami experimentó un aumento de la inversión, centrada en gran parte en la actividad empresarial y la tecnología. University of Miami vio una oportunidad para aprovechar e impulsar este *Movimiento de Miami* y probar cosas nuevas en el campus y, en concreto, preparar a los estudiantes para ser motores de innovación. El presidente y el rector designaron a un grupo de líderes del profesorado en el campus para ser responsables de innovación (*Academic Innovation Fellows*) y diseñar un nuevo programa de grado en Innovación, Tecnología y Diseño (ITD), un programa experiencial y de integración en plantillas laborales que incorpora retos de diseño semestrales con socios de la industria a partir del primer año de estudios. Michele DeStefano, responsable de innovación y profesora de Derecho, explica:

«En muchas ocasiones, en la facultad aprendemos leyendo, pensando y escribiendo sobre un problema. Aquí no se trata de eso. Se trata de aprender mediante la práctica». Los responsables del programa no solo aportaron un enfoque multidisciplinar de la innovación, sino que ayudaron a desarrollar una amplia base de apoyo para el nuevo programa en todo el campus a fin de garantizar su aprobación por el claustro de profesores. La primera cohorte de estudiantes entró en el programa ITD en otoño de 2022.

#### SABIDURÍA CRÍTICA POR EL BIEN DEL MUNDO

A medida que Minerva Project impulsa una variedad de colaboraciones en todo el mundo, la visión y la misión originales no han cambiado: mejorar esencialmente la educación superior a escala. Para ello, Minerva ha empezado a crear una red de líderes e instituciones afines que están transformando sus programas y estructuras desde dentro. A diferencia de muchas colaboraciones, que simplemente introducen una nueva tecnología, los programas de Minerva se integran e innovan en el plan de estudios, la pedagogía y la forma de transmisión. Las universidades socias de Minerva ofrecen más valor a sus estudiantes al mejorar la calidad de las experiencias de aprendizaje centrales y garantizan el éxito a largo plazo de su institución desarrollando la capacidad institucional y una cultura de innovación. ■

Isabel Sacks es manager de Comunicación Estratégica, Pensamiento y Liderazgo (Minerva Project).

Diana El-Azar es directora senior de Comunicación Estratégica (Minerva Project).

Traducción: © Nueva Revista