

Ante la crisis de demanda para la educación superior en Colombia: Flexibilidad curricular, interdisciplinariedad y relación con el sector productivo como respuesta

Facing the Demand Crisis for Higher Education in Colombia: Curricular Flexibility, Interdisciplinarity, and Relationship with the Productive Sector as a Response

Recibido: 06 de Mayo de 2025 **Aprobado:** 14 de Agosto de 2025

Fabián Jaimes Lara

Publicista. Magíster en Gestión de Instituciones de Educación Superior y Director del Programa de Publicidad y Mercadeo de la Fundación Universitaria San Martín.

Marco Teórico

La educación superior a nivel global se encuentra inmersa en un proceso de transformación estructural que responde a múltiples factores convergentes: la revolución tecnológica asociada a la digitalización y la inteligencia artificial, la emergencia de la economía del conocimiento, la globalización de los mercados y la volatilidad de los escenarios sociopolíticos y productivos. Este panorama, marcado por la complejidad y la incertidumbre, demanda una revisión profunda de los modelos pedagógicos y curriculares que históricamente han regido la formación universitaria (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura —UNESCO—, 2021). En este contexto, las instituciones de educación superior tienen el desafío no solo de formar profesionales competentes en áreas específicas, sino de garantizar perfiles integrales, capaces de adaptarse, innovar y liderar en entornos cambiantes y multidisciplinarios. Esta condición de adaptabilidad estratégica exige repensar el currículo desde tres grandes pilares: la flexibilidad curricular, la interdisciplinariedad articulada con la transdisciplinariedad y la construcción de redes de colaboración universidad-empresa-sociedad, mediadas por un enfoque pedagógico renovado centrado en el docente-coach.

La flexibilidad curricular, entendida como la capacidad del currículo para adaptarse de manera proactiva a las necesidades emergentes del entorno económico, social y tecnológico, se constituye en un mecanismo para la pertinencia de la educación superior. Según Brunner (2019), los sistemas educativos rígidos y tradicionales ya no responden a los desafíos del siglo XXI, siendo indispensable transitar hacia diseños curriculares abiertos, modulares, que permitan al estudiante construir trayectorias formativas personalizadas, integrando competencias técnicas, habilidades transversales y experiencias prácticas articuladas con la realidad profesional. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico —OCDE— (2020) refuerza esta perspectiva al afirmar que las instituciones deben preparar a los estudiantes no solo para empleos que existen actualmente, sino para aquellos que aún no han sido creados, en un entorno donde la obsolescencia de las habilidades es cada vez más acelerada. En países como Colombia, el Ministerio de Educación Nacional —MEN— (2019) ha propuesto lineamientos que promueven la renovación curricular con criterios de flexibilidad, buscando fortalecer la articulación de la educación superior con las dinámicas del sector productivo y la innovación tecnológica. Esta flexibilidad no se reduce a la elección de asignaturas, sino que implica una transformación profunda en la lógica formativa, permitiendo la integración de diversas metodologías pedagógicas, el aprendizaje por competencias, la incorporación de tecnologías digitales y la colaboración con otros actores sociales y económicos.

La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad emergen como enfoques epistemológicos necesarios para abordar la complejidad de los problemas actuales. Morin (2011) argumenta que la fragmentación del conocimiento en disciplinas aisladas limita la comprensión profunda de los fenómenos sociales, culturales, económicos y ambientales, que

son por naturaleza interrelacionados y sistémicos. La interdisciplinariedad promueve el diálogo entre saberes diversos, generando nuevas perspectivas y metodologías que enriquecen la formación profesional. Por su parte, la transdisciplinariedad, según Nicolescu (2014), va más allá de la interacción disciplinar, integrando el conocimiento científico con los saberes sociales, culturales y prácticos provenientes de la experiencia, la empresa, la comunidad y otros actores del tejido social. Esta integración potencia la capacidad de los profesionales para generar soluciones innovadoras y sostenibles en escenarios complejos. En el ámbito de la publicidad y el mercadeo, la aplicación de estos enfoques es fundamental, ya que la práctica profesional demanda la combinación de competencias en estrategia de comunicación, creatividad, analítica de datos, psicología del consumidor, sociología, diseño digital, economía conductual y tecnología, entre otras áreas (Kotler & Keller, 2021). Esta convergencia disciplinaria no solo enriquece el perfil del profesional, sino que le permite desempeñarse con éxito en entornos laborales donde la innovación y la adaptación son condiciones esenciales.

La relación universidad-empresa se configura como un eje estratégico para garantizar la pertinencia de la formación académica y su impacto en el desarrollo económico y social. El modelo de la triple hélice, propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (2000), plantea que la innovación se potencia cuando existe una colaboración estrecha entre la universidad, el sector productivo y el Estado, generando un ecosistema en el que el conocimiento circula, se transforma y se aplica en beneficio del desarrollo económico y la competitividad. En este marco, las universidades no solo deben ser generadoras de conocimiento, sino también dinamizadoras del desarrollo territorial y del tejido empresarial. Martínez (2018) destaca que las alianzas estratégicas entre universidades y empresas fortalecen la formación práctica de los estudiantes, propician la transferencia tecnológica y generan sinergias que contribuyen a la solución de problemáticas concretas del sector productivo. En el caso colombiano, el Consejo Nacional de Acreditación —CNA— (2020) ha establecido como criterio de calidad la interacción permanente con el entorno social y productivo, promoviendo que los programas académicos incorporen en sus planes de estudio prácticas profesionales, Proyectos Integradores, investigación aplicada y otras estrategias que favorezcan la vinculación con el mercado laboral y la innovación.

En este sentido, metodologías pedagógicas como el Aprendizaje Basado en Proyectos —ABP— y los Proyectos Integradores se posicionan como herramientas esenciales para concretar la relación universidad-empresa en el ámbito formativo. Méndez (2020) manifiesta que el ABP permite a los estudiantes enfrentarse a problemas reales del entorno empresarial, aplicando conocimientos teóricos en contextos prácticos, lo que fortalece su capacidad de análisis crítico, resolución de problemas, trabajo en equipo y creatividad. Los Proyectos Integradores, por su parte, constituyen espacios académicos donde convergen distintas disciplinas para abordar retos específicos planteados por organizaciones del sector productivo, facilitando una experiencia de aprendizaje significativo y contextualizado. Esta aproximación no solo refuerza las competencias técnicas, sino también las habilidades blandas, cada vez más demandadas en el mundo laboral, como la comunicación efectiva, el liderazgo, la resiliencia y la capacidad de adaptación (World Economic Forum, 2020).

Dentro de este ecosistema formativo, el rol del docente ha evolucionado de ser un transmisor de conocimientos a convertirse en un facilitador y mentor del aprendizaje. La figura del docente-coach representa esta transformación pedagógica, en la medida en que el educador orienta al estudiante en la construcción autónoma de su conocimiento, estimulando la reflexión crítica, el pensamiento estratégico y la proyección profesional (Blanco, 2020). El coaching educativo implica un acompañamiento personalizado y continuo, en el que el docente ayuda a los estudiantes a identificar sus fortalezas, superar desafíos y diseñar rutas de aprendizaje que conecten sus intereses con las oportunidades del entorno. Además, el docente-coach facilita la interacción entre la academia y el sector productivo, asegurando que las experiencias pedagógicas sean relevantes y estén alineadas con las demandas del mercado. Esta visión pedagógica es coherente con las tendencias internacionales que promueven modelos educativos centrados en el estudiante, el aprendizaje experiencial y la formación para la vida y el trabajo en sociedades altamente dinámicas y tecnológicas (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura —UNESCO—, 2021).

En síntesis, la integración de la flexibilidad curricular, la interdisciplinariedad, la relación efectiva con el sector productivo y el enfoque pedagógico basado en el docente-coach, constituyen una arquitectura educativa que permite responder a los desafíos contemporáneos de la educación superior. Este enfoque integral no solo optimiza la formación profesional, sino que también contribuye al desarrollo de ciudadanos críticos, innovadores y comprometidos con la transformación social y económica de sus territorios. La educación superior, en este sentido, se redefine como un espacio de convergencia entre el conocimiento académico, las necesidades del mercado y las aspiraciones de desarrollo sostenible, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible —ODS— propuestos por la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas —ONU—.

Objetivos del Artículo

Este artículo tiene como propósito principal compartir una experiencia significativa del Programa de Publicidad y Mercadeo de la Fundación Universitaria San Martín, en el marco de su estrategia académica y relacional con el sector productivo, orientada a fortalecer la pertinencia y la calidad educativa ante los desafíos actuales de la educación superior en Colombia. Desde esta perspectiva reflexiva y de enriquecimiento académico, se plantean los siguientes objetivos:

- **Describir** la estrategia de flexibilidad curricular, interdisciplinariedad y vinculación con el sector productivo implementada en el Programa de Publicidad y Mercadeo, como respuesta institucional frente a la crisis de demanda de la educación superior en Colombia.
- **Socializar** los elementos metodológicos y pedagógicos que caracterizan esta experiencia, especialmente el uso de Proyectos Integradores y el Aprendizaje Basado en Proyectos —ABP—, que permiten conectar la formación académica con problemáticas y oportunidades reales del entorno empresarial.
- **Reflexionar** sobre el papel del docente-coach como

orientador y facilitador en la implementación de estas estrategias formativas y su impacto en el desarrollo de competencias técnicas, blandas y de liderazgo en los estudiantes.

- **Contribuir** al debate académico y pedagógico en torno a la innovación curricular y la pertinencia de la educación superior, a partir de una experiencia concreta y aplicada que puede inspirar a otros programas académicos y nuevas comunidades educativas.

Estos objetivos reafirman el carácter reflexivo del presente artículo, que no responde a un proceso de investigación formal, sino al análisis y a la sistematización de una práctica educativa exitosa que ha fortalecido la relación universidad-empresa y la formación de profesionales altamente competitivos en el campo de la publicidad y el mercadeo.

Flexibilidad curricular: Adaptación a las nuevas necesidades del mercado

La flexibilidad curricular ha emergido como una necesidad crítica ante las nuevas exigencias del mercado laboral. Según García et al. (2022), la flexibilidad permite que los programas académicos se ajusten tanto a las tendencias del mercado como a las características individuales de los estudiantes, mediante itinerarios personalizados que combinan aprendizajes prácticos y teóricos.

En el Programa de Publicidad y Mercadeo de la Fundación Universitaria San Martín, esta flexibilidad se articula a través de un currículo dinámico que incorpora modalidades de enseñanza mixtas, como el uso de nuevas tecnologías, clases presenciales y virtuales, y la inclusión de proyectos reales desde el primer semestre. De esta manera, los estudiantes pueden personalizar su formación y alinearla con sus intereses y las demandas del mercado.

Proyectos integradores: Una herramienta de conexión con el sector productivo

Los Proyectos Integradores constituyen una pieza fundamental del diseño curricular del programa, permitiendo que los estudiantes se enfrenten a retos del mundo real desde el primer semestre. Estos proyectos, desarrollados en colaboración con empresas del sector publicitario y de mercadeo, se vuelven progresivamente más complejos a medida que los estudiantes avanzan en el programa, lo que les permite integrar teorías y prácticas de diversas disciplinas. La colaboración con el sector productivo asegura que los estudiantes no solo adquieran los conocimientos técnicos, sino que también desarrollen habilidades prácticas esenciales para el entorno profesional actual (Blanco, 2020).

Los estudiantes comienzan con proyectos introductorios y, conforme avanzan, se enfrentan a desafíos más complejos, como la creación de campañas publicitarias y estrategias de marketing digital para empresas reales. Esta metodología promueve la interdisciplinariedad, permitiendo que los estudiantes trabajen en equipos de distintas áreas, como análisis de datos, creatividad publicitaria y gestión de marcas.

Aprendizaje Basado en Proyectos —ABP—: Aprender Haciendo

El Aprendizaje Basado en Proyectos —ABP— es un pilar metodológico clave dentro del programa. A través de esta estrategia, los estudiantes aprenden mediante la resolución de problemas reales que enfrentan las empresas, lo que les permite aplicar sus conocimientos teóricos y desarrollar competencias interpersonales, creativas y técnicas. El ABP fomenta el trabajo en equipos interdisciplinarios, lo que permite que los estudiantes aborden problemas complejos desde diversas perspectivas y se conviertan en solucionadores de problemas innovadores (Méndez, 2020).

1. Interdisciplinariedad y transdisciplinariedad: Enfoques que enriquecen la formación

La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad son enfoques que enriquecen la formación de los estudiantes, permitiéndoles abordar problemas complejos desde distintas áreas del conocimiento. En el Programa de Publicidad y Mercadeo se fomenta la colaboración entre diversas disciplinas, como estrategia empresarial, creatividad publicitaria, análisis de datos y gestión de marcas, para generar soluciones innovadoras. Los Proyectos Integradores permiten que los estudiantes superen las fronteras tradicionales entre disciplinas, lo que resulta en una formación más completa y adaptada a los desafíos del mercado laboral actual (Jaimes Lara, 2025a).

2. Competencias y habilidades desarrolladas a lo largo de los proyectos integradores

Los Proyectos Integradores permiten a los estudiantes desarrollar competencias tanto técnicas como blandas. Algunas de las competencias que se desarrollan incluyen:

2.1. Gestión de proyectos: Desde el primer semestre, los estudiantes aprenden a gestionar proyectos reales, lo que les permite adquirir experiencia en planificación, ejecución y evaluación de campañas publicitarias y estrategias de mercadeo.

2.2. Creatividad e innovación: Los estudiantes aplican técnicas creativas y desarrollan soluciones innovadoras para resolver desafíos en marketing y publicidad.

2.3. Trabajo en equipo y liderazgo: Los proyectos fomentan la colaboración entre estudiantes y con empresas, desarrollando habilidades de coordinación y liderazgo.

2.4. Habilidades digitales: A través de la creación de estrategias publicitarias para plataformas digitales, los estudiantes se familiarizan con herramientas de análisis de datos y gestión de campañas digitales.

2.5. Pensamiento crítico y resolución de problemas: Los estudiantes se enfrentan a problemas reales que requieren una profunda reflexión y toma de decisiones estratégicas.

El rol de los docentes-coach en la implementación de los proyectos integradores

En el modelo pedagógico implementado por el Programa de Publicidad y Mercadeo de la Fundación Universitaria San Martín, el rol del docente-coach se erige como una figura esencial para la consolidación de una formación profesional integral, innovadora y vinculada con las dinámicas del sector productivo. Este rol supera la concepción tradicional del docente como simple transmisor de contenidos, para posicionarse como un mentor estratégico, un orientador pedagógico y un mediador entre el saber académico y los desafíos del entorno empresarial. Desde esta perspectiva, el docente-coach no solo facilita la adquisición de conocimientos, sino que también impulsa el desarrollo de competencias críticas, creativas, éticas y socioemocionales que son indispensables para la inserción y el liderazgo en un mercado laboral altamente competitivo y en constante transformación (Blanco, 2020).

La importancia de esta figura docente se acentúa en la implementación de los **Proyectos Integradores**, eje metodológico distintivo del programa, donde el conocimiento se construye de manera activa a partir de la solución de problemas reales en articulación con empresas y organizaciones del sector productivo. Como expone Jaimes Lara (2025a), en su artículo Universidad-Empresa: Condición de Calidad que salvará la Educación Superior en Colombia, el éxito de la relación universidad-empresa depende, en gran medida, de la capacidad de la academia para comprender y adaptarse a los requerimientos, ritmos y lenguajes del sector externo. En este sentido, el docente-coach desempeña un papel clave como traductor de **necesidades empresariales en retos pedagógicos**, garantizando la pertinencia, actualidad y aplicabilidad de los proyectos académicos que desarrollan los estudiantes.

El docente-coach, además, se configura como un diseñador pedagógico que orienta la formulación, el desarrollo y la evaluación de los Proyectos Integradores, promoviendo que estos respondan a los estándares de calidad educativa y a las demandas del mercado. Este acompañamiento no se limita a la asesoría técnica o disciplinar, sino que incluye la orientación en la gestión de equipos de trabajo interdisciplinarios, la aplicación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos, la incorporación de herramientas digitales para la analítica de datos y la creatividad, así como la promoción de la inteligencia emocional, el liderazgo ético y la sostenibilidad en las soluciones propuestas (Goleman, 2013; Whitmore, 2017).

Desde el plano pedagógico, la labor del docente-coach se sustenta en los principios del **constructivismo social** propuesto por Vygotsky (1978), en el que el aprendizaje significativo se genera a través de la interacción social y la mediación educativa en la zona de desarrollo próximo del estudiante. El docente-coach, en este contexto, no solo orienta al estudiante en la adquisición de conocimientos, sino que potencia su capacidad para reflexionar críticamente, tomar decisiones estratégicas, adaptarse al cambio y proyectarse como agente transformador en su entorno profesional. Esta visión se complementa con los postulados del **coaching educativo**, en el que el mentor facilita el descubrimiento del potencial individual del es-

tudiante, mediante el planteamiento de preguntas poderosas, la escucha activa y la retroalimentación constructiva que fomenta la autonomía y la autorregulación del aprendizaje (Blanco, 2020; Whitmore, 2017).

El papel estratégico del docente-coach también está alineado con los criterios de calidad establecidos por el **Consejo Nacional de Acreditación —CNA—**, particularmente con la nueva perspectiva definida en el Acuerdo 01 de 2025, que resalta la importancia de la interacción efectiva y sostenida con el sector externo como una condición esencial de calidad en la educación superior (Consejo Nacional de Acreditación —CNA—, 2020). Jaimes Lara (2025a) enfatiza que esta relación no debe ser entendida como una acción eventual o complementaria, sino como un componente estructural de la formación, donde la universidad se convierte en un actor relevante del desarrollo económico y social. En esta lógica, el docente-coach funge como articulador entre la academia y el mundo productivo, facilitando no solo la co-creación de conocimiento, sino también la transferencia de tecnología, la innovación pedagógica y la construcción de redes de colaboración interinstitucional.

Asimismo, la intervención del docente-coach permite la sistematización de las experiencias derivadas de los Proyectos Integradores, lo cual es fundamental para la generación de evidencia sobre el impacto formativo y social de estos procesos. Esta sistematización no solo contribuye a la mejora continua de la oferta educativa, sino que también fortalece la capacidad institucional para la rendición de cuentas y la demostración de la pertinencia y calidad ante los procesos de autoevaluación, acreditación y renovación de registros calificados (Ministerio de Educación Nacional —MEN—, 2019; Consejo Nacional de Acreditación —CNA—, 2020).

En términos de competencias, el docente-coach no solo promueve el desarrollo de habilidades técnicas y profesionales en marketing y publicidad, sino que también impulsa competencias blandas como el pensamiento crítico, la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo, la resiliencia y la capacidad de liderazgo en entornos inciertos y complejos. Estas competencias son altamente valoradas en el ámbito empresarial y son fundamentales para garantizar la empleabilidad y la proyección profesional de los egresados en escenarios globalizados (World Economic Forum, 2020).

Finalmente, el docente-coach contribuye a formar profesionales conscientes de su responsabilidad social y ambiental, capaces de generar propuestas de valor que no solo respondan a objetivos comerciales, sino que también contribuyan al logro de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible —ODS—** de la Agenda 2030 (Organización de las Naciones Unidas —ONU—, 2015). De esta manera, el programa no solo asegura la formación de publicistas y mercadólogos técnicamente competentes, sino que también forma líderes comprometidos con la transformación social, económica y cultural del país, en coherencia con la visión de universidad transformadora que promueve Jaimes Lara (2025b).

Conclusiones

La implementación de Proyectos Integradores, la flexibilidad curricular, los currículos adaptados al sector productivo y el enfoque interdisciplinario y transdisciplinario posicionan al Programa de Publicidad y Mercadeo de la Fundación Universitaria San Martín como un modelo educativo innovador y alineado con las demandas del mercado laboral. Este enfoque integral no solo fortalece las competencias técnicas y profesionales de los estudiantes, sino que también asegura su capacidad de adaptarse a un entorno de trabajo dinámico y globalizado, donde la creatividad, la innovación y la resiliencia son esenciales para el éxito profesional.

Finalmente, es un honor compartir que el Programa de Publicidad y Mercadeo ha obtenido la renovación del Registro Calificado, otorgado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, mediante la resolución 001347 del 3 de febrero de 2025. Este logro refleja el constante compromiso de la institución con la calidad educativa, la actualización continua de contenidos y el reforzamiento de metodologías pedagógicas, garantizando que los estudiantes reciban una formación innovadora que los prepare para los desafíos del mundo actual de la publicidad y el mercadeo.

Este reconocimiento es el fruto del trabajo colaborativo del equipo académico, docentes, estudiantes y egresados, y es un reflejo de la sólida conexión con el sector externo y productivo, que ha sido clave para una formación alineada con las demandas del mercado laboral.

Adicionalmente, los Proyectos Integradores han sido fundamentales, ya que permiten que los estudiantes superen las barreras tradicionales entre áreas de conocimiento, ofreciendo una educación más completa y acorde con los retos actuales (Gargallo López & Pérez-Pérez 2021). En este proceso, la labor de los docentes-coach ha sido esencial, ya que, mediante su orientación y visión prospectiva, han guiado la creación y el desarrollo de estos proyectos, asegurando que sean relevantes y tengan un impacto real en el ámbito profesional.

Gracias a estos esfuerzos, los graduados cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para sobresalir y liderar en su campo profesional.

Referencias

1. Blanco, R. (2020). El coaching educacional y su impacto en la formación integral. Editorial Académica.
2. Brunner, J. J. (2019). Educación superior y transformación digital: Desafíos y oportunidades. *Revista de Educación Superior*, 48(189), 19-38.
3. Consejo Nacional de Acreditación —CNA—. (2020). Lineamientos para la acreditación de alta calidad de programas de pregrado. CNA.
4. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
5. García Olave, A. L., Lagunas Méndez, M., Hernández, I.A., Roldán Maya, M., Rosales Desidero, A.L., & Sánchez Coronel, G. (2022). La flexibilidad curricular: Conceptos generales (1.ª ed.). Universidad Abierta y a Distancia de México; Secretaría de Educación Pública. https://www.unadmexico.mx/images/descargables/Flexibilidad_Curricular_Digital.pdf
6. Gargallo López, B., & Pérez-Pérez, C. (2021). Aprender a aprender, competencia clave en la sociedad del conocimiento: Su aprendizaje y enseñanza en la universidad. Valencia: Tirant Humanidades. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/42681>
7. Goleman, D. (2013). La inteligencia emocional. Editorial Kairós.
8. Jaimes Lara, F. (2025a). Universidad-Empresa: Condición de calidad que salvará la educación superior en Colombia. *Universidad.edu.co*. <https://www.universidad.edu.co/universidad-empresa-condicion-de-calidad-que-salvara-la-educacion-superior-en-colombia-fabian-jaimes-lara/>
9. Jaimes Lara, F. (2025b). Universidad – Empresa. Relación con el sector externo. La condición de calidad que salvará la educación superior en Colombia. Fundación Universitaria San Martín. Editorial Eliva Press. <https://www.elivapress.com/es/authors/author-6351572671/>
10. Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (16.ª ed.). Pearson.
11. Martínez, S. (2018). Alianzas estratégicas entre universidades y empresas: Un modelo de éxito. Ediciones Empresariales.
12. Méndez, P. (2020). Aprendizaje basado en proyectos: Una metodología para el siglo XXI. Editorial Académica.
13. Ministerio de Educación Nacional —MEN—. (2019). Lineamientos de política pública para la educación superior en Colombia 2019-2026. MEN.
14. Morin, E. (2011). La vía para el futuro de la humanidad. Paidós.
15. Nicolescu, B. (2014). *Transdisciplinarity: Theory and Practice*. Hampton Press.
16. Organización de las Naciones Unidas —ONU—. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas.
17. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura —UNESCO—. (2021). *Futures of education: A new social contract for education*. UNESCO.
18. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico —OCDE—. (2020). *Skills for 2030*. OECD Publishing.
19. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
20. Whitmore, J. (2017). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Editorial Paidós.
21. World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. WEF.