

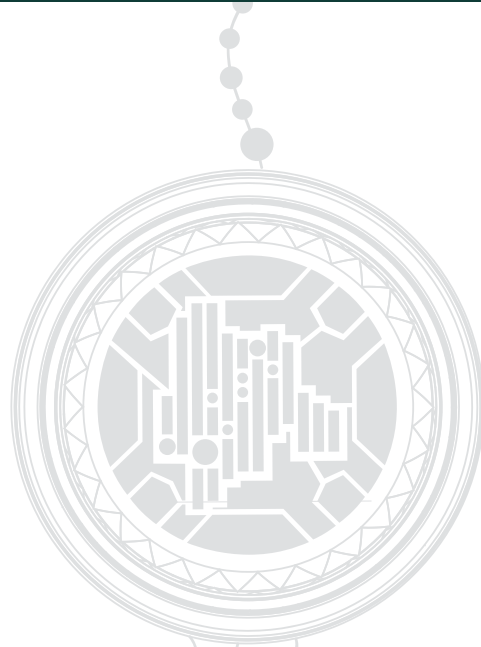


# DISOÑANDO

*la Universidad que queremos*

Universidad de Cundinamarca  
**PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2026**





# DISOÑANDO

*la Universidad que queremos*

Universidad de Cundinamarca  
**PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2026**

## OFICINA DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

JOSÉ DEL CARMEN CORREA ALFONSO  
Director de Planeación Institucional

EDGAR DIMATÉ DÍAZ  
Profesional Universitario I

BLANCA NUBIA RODRÍGUEZ OLARTE  
Profesional Universitario II

CARLOS ALIRIO BERMÚDEZ REY  
Profesional II

LUZ HELENA CÁRDENAS VÉLEZ  
Secretaria Ejecutiva

DANIEL ALFONSO GÓMEZ GALINDO  
Técnico

NELLY PILAR UBAQUE GUTIÉRREZ  
Profesional

JURGEN DANIEL TOLOZA DELGADO  
Profesional

JENNY ANDREA FORERO HENAO  
Profesional

JORGE LEONARDO REYES MORENO  
Profesional

IVÁN ANTONIO BUITRAGO LOMBANA  
Profesional



## FACILITADORES

JOSÉ DEL CARMEN CORREA ALFONSO  
Director de Planeación Institucional

NELLY PILAR UBAQUE GUTIÉRREZ  
Profesional

JURGEN DANIEL TOLOZA DELGADO  
Profesional

## Diseño, diagramación, fotografías, tablas y gráficas

NORBERTO PINEDA MONTES  
Oficina Asesora de Comunicaciones

## Impresión y acabados

## Distribución

La distribución del Plan Estratégico es gratuita.  
El contenido de este documento puede ser  
reproducido parcialmente para fines académicos  
o de difusión, citando la fuente.

Cualquier otro tipo de reproducción  
requerirá autorización previa y expresa.



## CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

GLORIA ÁLVAREZ TOVAR  
Presidenta  
Delegada del señor Gobernador

JAIME ALBERTO CATAÑO CATAÑO  
Delegado del señor Presidente de la República

LINA MARÍA CARDONA FLÓREZ  
Delegado de la Ministra de Educación Nacional

HERNÁN JAVIER PULIDO CARDOSO  
Representante del sector productivo

BELIS ADALBERTO BELTRÁN CLAVIJO  
Representante de los ex rectores universitarios

FÉLIX GREGORIO ROJAS BOHÓRQUEZ  
Representante de las directivas académicas

JAVIER HERNANDO GRACIA GIL  
Representante de los profesores

NANCY MORENO AMÉZQUITA  
Representante de los egresados

XIMENA ANDREA CUARTAS MESA  
Representante de los estudiantes

ADRIANO MUÑOZ BARRERA  
Rector Universidad de Cundinamarca

RUTH PATRICIA RICO RICO  
Secretaria General

## CONSEJO ACADÉMICO

ADRIANO MUÑOZ BARRERA  
Rector  
Universidad de Cundinamarca

ORLANDO BLANCO ZÚÑIGA  
Vicerrector Académico

JORGE LUIS REALES SÁNCHEZ  
Representante de los decanos  
Decano Facultad de Ingeniería

FÉLIX GREGORIO ROJAS BOHÓRQUEZ  
Representante de los decanos  
Decano Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

MARÍA CONSUELO CASTILLO ORDOÑEZ (E)  
Representante de los decanos  
Decana Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Ciencias Políticas

ARTURO YESID CÓRDOBA  
Representante de los docentes

JAIME ORLANDO PARRA GONZÁLEZ  
Representante de los directores de programa

ESTUDIANTE LIGIA LUCERO VELÁSQUEZ FANDIÑO  
Representante de los estudiantes

JOSÉ ZACARÍAS MAYORGA SÁNCHEZ  
Director de Investigaciones

RUTH PATRICIA RICO RICO  
Secretaria General

## DIRECTIVOS

**ADRIANO MUÑOZ BARRERA**

Rector

**ORLANDO BLANCO ZÚÑIGA**

Vicerrector Académico

**MYRIAM LUCIA SÁNCHEZ GUTIÉRREZ**

Vicerrector Administrativo y Financiero (Funciones Adscritas)

**RUTH PATRICIA RICO RICO**

Secretaria General

**JOSÉ DEL CARMEN CORREA ALFONSO**  
Director de Planeación Institucional

**ERNESTO BUENO ESTRADA**  
Director Financiero

**JOSÉ ZACARÍAS MAYORGA SÁNCHEZ**  
Director de Investigaciones

**NUBIA EMILSE BARBOSA CASTELLANOS**  
Directora de Bienestar Universitario

**OMAR FERNANDO MUÑOZ DIMATE**  
Director de Extensión Universitaria

**ÁNGELA MARÍA MERCHÁN BASABE**  
Directora de Acreditación y Autoevaluación

**LUZ ETELVINA LOZANO SOTO**  
Directora de Talento Humano

**RICARDO ANDRÉS JIMÉNEZ NIETO**  
Director de Sistemas y Tecnología

**DIANA XIMENA HERRERA DÍAZ**  
Directora Jurídica

**RUTH PATRICIA RICO RICO**  
Directora de Proyectos Especiales y Relaciones  
Interinstitucionales (Funciones Adscritas)

**IRMA RUBIELA CALDERÓN DE ZEQUEDA**  
Directora de Posgrados

**CÉSAR MAURICIO MORENO CASTILLO**  
Director de Control Interno

**ISABEL QUINTERO URIBE**  
Directora de Control Interno Disciplinario

**RICARDO ANDRÉS JIMÉNEZ NIETO**  
Director de Bienes y Servicios (Funciones Adscritas)

## DECANOS

FÉLIX GREGORIO ROJAS BOHÓRQUEZ  
Decano Facultad de Ciencias Administrativas,  
Económicas y Contables

CÉSAR JULIO ZABALA ARCHILA  
Decano Facultad de Educación

JORGE LUIS REALES SÁNCHEZ  
Decano Facultad de Ingeniería

DORA MARÍA CUADRADO  
Decana Facultad de Ciencias de la Salud

VILMA MORENO MELO  
Decana Facultad de Ciencias Agropecuarias

MARÍA CONSUELO CASTILLO ORDOÑEZ (E)  
Decana Facultad de Ciencias Sociales,  
Humanidades y Ciencias Políticas

ORLANDO BLANCO ZÚÑIGA  
Decano Facultad de Ciencias del Deporte  
(Funciones Adscritas)



## DIRECTORES ADMINISTRATIVOS

LUIS GUILLERMO MONTAÑO GALLO  
Director Administrativo Seccional Ubaté

FREDY VALDÉS GARCÍA (E)  
Director Administrativo Seccional Girardot

CARLOS FERNANDO GÓMEZ RAMÍREZ  
Director Administrativo Extensión Facativá

FABIO JULIO GIL SANABRIA  
Director Administrativo Extensión Soacha

WILSON JOVEN SARRIA  
Director Administrativo Extensión Chía  
(Funciones Adscritas)

EDWARD NEFTALÍ GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ (E)  
Director Administrativo Extensión Chocontá

WILSON JOVEN SARRIA  
Director Administrativo Extensión Zipaquirá



# Tabla de Contenido

1.	PRESENTACIÓN	8
2.	INTRODUCCIÓN	10
3.	MISIÓN Y VISIÓN	12
4.	TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	13
4.1.	A nivel mundial	13
4.2.	A nivel latinoamericano	17
4.3.	A nivel nacional	19
4.4.	A nivel regional y local	26
5.	PROCESO METODOLÓGICO DE CONSTRUCCIÓN	27
5.1.	DETERMINACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS	30
5.2.	PILARES ESTRATÉGICOS	37
6.	ESCENARIOS DEL FUTURO DE LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA A 2026	39
6.1.	Análisis morfológico	40
6.2.	Escenario apuesta	42
6.3.	Primer escenario: "Grandes ligas"	42
6.4.	Segundo escenario: "Ligas menores"	43
6.5.	Tercer escenario: "Sí se puede"	44
6.6.	Cuarto escenario: "Perder por doble U"	45
6.7.	Priorización de los escenarios	46
7.	MODELO ESTRATÉGICO	48
8.	ARTICULACIÓN DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS	50
9.	FRENTES ESTRATÉGICOS	52
9.1.	Institución translocal del siglo XXI: Desde la acreditación de programas a la acreditación institucional	52
9.2.	Cultura académica, científica y formativa	53
9.3.	Educación para la vida, los valores democráticos, la civilidad y la libertad	54
9.4.	Ciencia, tecnología, investigación e innovación	55
9.5.	Internacionalización: Dialogar con el mundo	56
9.6.	Organización universitaria digital	57
10.	LÍNEAS DE DESARROLLO ESTRATÉGICAS	58



# 1. Presentación



A lo largo de la historia se puede constatar que los grandes hitos han acaecido porque fueron liderados por un determinado grupo de personas que comparten una visión de cambio propio de un momento conocido como una **generación**; quienes han hecho posible una idea, un sueño, un proyecto, una visión. Podemos enumerar varios ejemplos sin querer ser taxativos: la Declaración de la Independencia de Estados Unidos en 1776, la Revolución Francesa en 1789, la caída del muro de Berlín en 1989, la Primavera Árabe en 2011 que dio lugar a la caída de la dictadura de Túnez y Egipto, la Reforma de Córdoba en 1918 y en Colombia el Movimiento Independentista de Intelectuales en 1810 liderada por artífices de la independencia de nuestro territorio, las jornadas de mayo en 1957 que llevaron a la caída del Dictador Rojas Pinilla y el Movimiento de la Séptima Papeleta que originó la Constitución de 1991 en nuestro país.

Hoy la generación Siglo 21 de la Universidad de Cundinamarca caracterizada por ser innovadora, emprendedora, colaborativa, solidaria, que se reconoce en el otro y la naturaleza, sueña y milita por la vida, la libertad, la civilidad y la democracia; tiene el desafío de repensar, resignificar y reinventar nuestra alma mater.

Esta generación Siglo 21 es la que entrega a la comunidad universitaria y a Cundinamarca la carta de navegación consistente en el **Plan Estratégico 2016 - 2026 “Disoñando la Universidad que queremos”**, instrumento de direccionamiento por los siguientes diez años.

Este plan redefine la misión de la Universidad de Cundinamarca superando la idea manejada durante mucho tiempo por la universidad clásica, esto es, una institución certificadora, informadora, transmisora de conocimiento. Las funciones sustantivas que desarrollará se transforman de una función misional docente a la formación y el aprendizaje; en cuanto a la investigación con resultados que se almacenan sin sentido en las bibliotecas, damos paso a la ciencia, tecnología y la innovación, es decir, al saber aplicado a resolver problemas del entorno mediante la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, creando valor para una acción mejorada en cada una de las localidades donde opera la universidad. Por último, en cuanto a la proyección social o extensión, se da lugar al diálogo con la comunidad, porque no se trata de extender o proyectar la institución sino entablar una relación de saberes que permita una acción transformadora.

La UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA se define como una institución conformada por hombres y mujeres generación Siglo 21, cuyo objetivo es formar para la vida, los valores democráticos, la civilidad y la libertad, con el fin de trascender al departamento, la nación y el mundo. Construye su identidad desde la diferencia en el concierto de las universidades, dado que desde su particularidad resuelve problemas del entorno en las siete (7) provincias del departamento donde funciona, permitiendo que la comunidad se apropie del modelo para generar cambio y transformación en todos los órdenes.

Nuestra universidad es patrimonio de todo Cundinamarca que piensa y actúa desde la territorialidad, libremente, sin presiones o ataduras de ninguna índole; cuyo gobierno universitario digital es democrático y participativo, donde la crítica y la diversidad permiten una mejor consolidación de una organización social del conocimiento y el aprendizaje del Siglo 21.

La Universidad de Cundinamarca promueve el aprendizaje multidimensional, entendido como el proceso que se lleva a cabo en un campus compuesto por distintas dimensiones, cuyo objeto es una ética del conocimiento, la mejora creativa permanente y la acción, con el fin de promover una formación para la vida, los valores democráticos, la civilidad y libertad; donde intervienen profesores, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y directivos, comprometiendo distintos espacios, tiempos, relaciones y ambientes, a lo largo y ancho de la vida, caracterizado por ser autónomo, abierto, colaborativo, interactivo y a la medida.

Con el desarrollo de este plan estratégico y trabajando con compromiso llegaremos a ser reconocidos como universidad translocal del Siglo 21 de alta calidad.

**ADRIANO MUÑOZ BARRERA**  
Rector



## 2. Introducción



El estudio prospectivo y estratégico “Disoñando la Universidad que queremos 2016-2026” es un análisis del futuro de la Universidad de Cundinamarca en los próximos 10 años y tiene como objetivo identificar el escenario apuesta para establecer las estrategias que nos llevarán a cumplir ese gran sueño.

El documento se puede dividir en tres partes. La primera hace referencia a los factores de cambio, para lo cual se estableció el contexto y/o tendencias en las que las universidades se moverán a nivel mundial, nacional y regional.

La segunda parte describe la metodología de elaboración del Plan, para lo cual se escogió la prospectiva, que es una metodología que permite visualizar en el mediano y largo plazo los posibles escenarios en que estará inmersa la universidad, su mayor ventaja será que es fruto de una construcción colectiva. El proceso inició con los conversatorios organizados por el Rector para obtener información de los actores, luego de lo cual se determinaron las variables claves o estratégicas, que mediante el uso de la técnica del Análisis Estructural MicMac<sup>1</sup>, permitieron identificar las relaciones e interacciones entre estas variables para luego ser ordenadas de acuerdo a su importancia. Con la técnica del análisis morfológico<sup>2</sup> se construyeron los escenarios en que nos moveremos en la próxima década y mediante el uso de la técnica del Ábaco de Regnier<sup>3</sup>, se escogió entre los futuros posibles, el escenario más conveniente para la universidad, para el departamento y para la sociedad.

La tercera parte expone los frentes estratégicos, que son los dinamizadores o guías del proceso para hacer realidad el escenario apuesta. Estos frentes estratégicos –que son el direccionamiento para cumplir lo propuesto–, son los presentados por el Rector en su plan de gobierno. A partir de la aprobación del plan estratégico, la universidad deberá tomar decisiones para generar cambios estructurales que permitirán una nueva forma de ser y hacer para enrumbarnos hacia el logro del escenario escogido. Todo esto con el fin de iniciar la construcción del futuro aquí en el presente, porque, como lo expresa MICHEL GODET, debemos pasar “de la anticipación a la acción”, debemos actuar hoy para construir el futuro del mañana. El presente que vivimos es producto de las acciones que se tomaron hace una o dos décadas atrás.

Agradecemos a todos los estudiantes, profesores, personal administrativo, graduados y a los representantes del sector productivo, por los aportes y sugerencias que hicieron posible la construcción colectiva y democrática de este proyecto.

### PLANEACIÓN INSTITUCIONAL.

<sup>1</sup> Herramienta de estructuración de reflexión colectiva, que describe un sistema mediante el uso de una matriz que hace inventario de todos los elementos que lo conforman.

<sup>2</sup> También conocida como “caja morfológica”, desarrollada por FRITZ ZWICKY, analiza el problema en observación y lo descompone en las partes que lo conforman, para luego trasladarlos a una matriz en donde se les combina para multiplicar sus relaciones.

<sup>3</sup> El Abaco de Regnier fue concebido por FRANÇOIS REGNIER. Consiste en interrogar expertos y tratar sus respuestas trasladadas a una escala de colores para disminuir la incertidumbre, comparar las opiniones del grupo con las de grupos distintos y que los miembros del grupo tomen conciencia de las distintas opiniones existentes.



DISOÑANDO  
*la Universidad que queremos*

Universidad de Cundinamarca  
**PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2026**

Disoñar es un neologismo que está planteado como la forma de diseñar y construir los sueños de manera colectiva.



## 3. Misión y Visión



### MISIÓN

La Universidad de Cundinamarca es una institución pública translocal del siglo XXI, caracterizada por ser una organización social de conocimiento y aprendizaje, democrática, autónoma, formadora, agente de la transmodernidad que incorpora los consensos mundiales de la humanidad y las buenas prácticas de gobernanza universitaria, cuya calidad se genera desde los procesos de formación-aprendizaje, ciencia, tecnología e innovación, interacción social universitaria.

### VISIÓN

La Universidad de Cundinamarca será reconocida por la sociedad, en el ámbito local, regional, nacional e internacional, como educadora para la vida, los valores democráticos, la civilidad y la libertad; agente de transmodernidad y generadora de conocimiento y aprendizaje relevante y pertinente, centrada en el cuidado de la vida, la naturaleza, el ambiente, la humanidad y la convivencia.



## 4. Tendencias de la Educación Superior

### 4.1. A NIVEL MUNDIAL

La forma en como se conoce hoy en día a la sociedad ha sido el proceso de constantes transformaciones de orden económico, político y social, en donde la tecnología ha jugado un papel preponderante. Cosas de ahora que son cotidianas y de uso común son el resultado de numerosos propósitos, intentos, borradores y bocetos que sus creadores vislumbraban años atrás. Así, la revolución del conocimiento y el acceso a la información no solo aceleraron el proceso de globalización a través de cambios multidimensionales en todas las disciplinas, sino que, en un futuro, serán los actores clave que condicionarán la manera en que veremos el mundo y cómo aprenderemos de él.

En la actualidad, la economía se rige por un modo de producción basado en el conocimiento, donde la productividad y la innovación son los factores que crean valor y determinan el crecimiento económico. Así, la dinámica económica está caracterizada por recompensar aquellas actividades que requieren un mayor uso del saber. Tal como ejemplifica ANDRÉS OPPENHEIMER<sup>4</sup>, del precio pagado por una taza de café, al agricultor solamente le corresponde el 3%, el 97% restante va a parar a los encargados del marketing, la genética de la planta, etc. Así pues, el trabajo bruto es una porción insignificante del costo del producto.

De esta forma, es la educación la que permite alcanzar el saber; como consecuencia de esto, se entiende no sólo como un elemento de desarrollo personal, sino como una condición necesaria para el desarrollo económico y social.

A nivel político, el paso de los años ha condicionado al mundo en una conexión creciente, en donde confluyen las necesidades nacionales que se satisfacen a través del intercambio. El creciente número de acuerdos y tratados internacionales desarrollados en las últimas décadas, han permitido tanto la satisfacción de tales requerimientos como la globalización y la pluralidad cultural vista desde otro ángulo y compartida hasta los rincones más recónditos de nuestra geografía.

El comportamiento de la sociedad misma ha sido partícipe de numerosos y profundos cambios, a un ritmo mucho más acelerado, a raíz de las interconexiones facilitadas por las nuevas tecnologías. En particular, las tecnologías de la información y la comunicación –TIC– han adaptado las necesidades de los seres humanos a un bagaje de información gigantesco y en tiempo real, que ha cambiado la percepción que el ser humano tiene de su medio ambiente y lo que aprende de éste.

El propósito de este análisis está basado –fundamentalmente– en la evidencia de que el cambio en la sociedad ha modificado las características del aprendizaje en el individuo, visto

<sup>4</sup> ANDRES OPPENHEIMER. *¡Crear o morir!: La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*, Buenos Aires, Debate, 2014.

desde las variaciones que ha sufrido y a las que estará sujeta la educación superior en los nuevos desafíos que genera tal sociedad en transformación, a partir de las exigencias crecientes a los estudiantes y el conjunto de información cada vez más vasto al que se ve expuesto. Dicho de otra manera, se pretenden evidenciar los cambios que se presentarán en las instituciones de educación superior ante las nuevas formas de comunicación y herramientas tecnológicas, al identificar cuáles son las debilidades, fortalezas, desafíos y logros que lleven a la universidad a ser un actor crucial en esta nueva sociedad del conocimiento.

## 1. Profundización en el uso de las TIC

Una sociedad basada en el conocimiento, se encuentra en un proceso de transformación constante, debido a los avances tecnológicos que se realizan cada vez con mayor rapidez, y que son aplicaciones del saber que buscan conectar y facilitar el intercambio de información. Estos avances propician cambios en el ámbito de la educación superior, que se reflejan en una mayor producción de conocimiento y acceso a este tipo de formación.

Uno de los principales usos que han tenido las TIC en lo relacionado a educación, son la formación a distancia, y con esta, el posicionamiento de las plataformas de aprendizaje virtual como herramientas que facilitan la aproximación al conocimiento. La reducción de costos que implica el estudio a distancia, contribuye a aumentar el acceso a la educación superior, reduciendo así la desigualdad social generada entre aquellos que tienen la posibilidad de ingresar y los que no. Sin embargo, esta educación debe ser de calidad, de lo contrario la sola cobertura sin calidad únicamente genera la falsa ilusión de inclusión y equidad<sup>5</sup>.

En efecto, será posible el acceso al conocimiento en todas las esferas de la geografía mundial, lo que convertirá a la plataforma virtual en una herramienta universal de saber, al tener en tiempo real interacciones docente-alumno y gozar de calidades similares a la educación presencial, todo ello a través de internet<sup>6</sup>. No resulta descabellado entonces pensar en la creación de “campus virtuales”, pues la demanda creciente de los ciudadanos por oportunidades de aprendizaje desemboca en un proceso de masificación que no existía y se debe atender de manera adecuada<sup>7</sup>.

En síntesis, el libre acceso al saber, inclusive de manera gratuita por internet, modifica la organización de la educación: la universidad debe buscar ahora la manera de llegar al individuo y no mantenerse como un agente pasivo a la espera de estudiantes. De este modo, la universidad no es la única que posee los conocimientos, lo cual lleva a la pérdida del carácter monopolista que por tradición ha tenido, como única depositaria del saber y de producción científica<sup>8</sup>.

## 2. Internacionalización

El proceso de globalización, el acceso a la información y las comunicaciones han rotó en gran medida con las restricciones de movilidad y con la concepción de fronteras geográficas. Ante estos cambios, la universidad no puede mantener un rol pasivo, debe adaptarse al mundo que la rodea e interactuar con él. De esta forma, la internacionalización es una respuesta a la exigencia que surge por parte de la institución, como una necesidad de mejora y renovación interna, a través de la integración de la dimensión internacional en sus funciones y en su cultura<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> VÍCTOR MANUEL GÓMEZ. *La pirámide de la desigualdad en la educación superior en Colombia. Diversificación y tipología de instituciones*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2015.

<sup>6</sup> GILDA WALDMAN M. y LUIS A. GUROVICH. “Tendencias, desafíos y oportunidades de la educación superior al inicio del siglo XXI”, en *Universidades*, n.º 29, enero-junio de 2005, pp. 13 a 22, disponible en [<http://www.redalyc.org/pdf/373/37302903.pdf>].

<sup>7</sup> JOSÉ RAÚL CANAY PAZOS. “El uso de entornos virtuales de aprendizaje en las universidades presenciales: un análisis empírico sobre la experiencia del Campus Virtual de la USC”, tesis doctoral, Universidad Santiago de Compostela, 2008, disponible en [[https://dspace.usc.es/bitstream/10347/2436/1/9788498870589\\_content.pdf](https://dspace.usc.es/bitstream/10347/2436/1/9788498870589_content.pdf)].

<sup>8</sup> JOSÉ JOAQUÍN BRUNNER. “La universidad, sus derechos e incierto futuro”, *Revista Iberoamericana de Educación*, n.º 49, 2009, pp. 77 a 102, disponible en [<http://rieoei.org/rie49a03.pdf>].

<sup>9</sup> JESÚS SEBASTIÁN. *Cooperación e internacionalización de las universidades*, Buenos Aires, Editorial Biblos, 2004.

Así pues, en el proceso de integración mundial, será posible observar la universalidad de los títulos universitarios, con fecha de caducidad, para ser revalidados al cabo de unos años. La cooperación internacional entre académicos aumentará y las TIC permitirán todo tipo de colaboraciones en los diferentes campos del conocimiento, puesto que a través de una videoconferencia será posible compartir resultados rápidamente<sup>10</sup>.

Sumado a lo anterior, la influencia de los rankings será muy importante en el proceso de internacionalización, debido a que son éstos los que permiten establecer la referencia en la posición competitiva entre las diferentes instituciones a nivel global<sup>11</sup>. Siguiendo con esto, tal como afirma JAMIL SALMI<sup>12</sup>, será una prioridad para las naciones tener sus propias “universidades de rango mundial”; para alcanzar esta categoría, la internacionalización se convierte en una estrategia que acelera dicha transformación.

De este modo, las instituciones de educación superior deben mejorar su capacidad para atraer profesores e investigadores extranjeros, así como destacados académicos de la diáspora, ofreciendo incentivos que incluyan condiciones flexibles de remuneración y empleo. De forma análoga, será necesario realizar alianzas estratégicas con las principales universidades de los países industrializados y enfocar sus procesos internos de planeación con miras al ámbito mundial. Esto garantizará que la institución se ubique dentro del grupo de universidades de mayor prestigio y reputación, con lo que mejora el estatus del país y se atrae una mayor inversión, tanto pública como privada, en investigación y desarrollo<sup>13</sup>.

En resumen, la movilidad de los estudiantes y el profesorado estará condicionada por la calidad y la facilidad de acceso a los centros universitarios. Una universidad que se encuentre bien posicionada dentro de los rankings, que goce de un espíritu investigativo, infraestructuras tecnológicas y capital humano adecuados, acogerá un volumen mayor de personas en busca de las mejores condiciones para el acceso al conocimiento.

### 3. Educación permanente

Se ha comentado con amplitud el papel del conocimiento como factor fundamental del esquema de producción. En el ámbito universitario, el futuro de las universidades consistirá en ofrecer educación a las personas a lo largo de toda su vida, a diferencia del enfoque contemporáneo, donde se forman profesionales durante la juventud de los individuos<sup>14</sup>.

El proceso de aprendizaje no termina en ninguna etapa de la vida de un ser humano. Tal como lo decía HERÁCLITO DE EFESO muchos años atrás en su pensamiento del “todo fluye”, es necesario para el individuo estar en proceso de constante preparación.

En efecto, si el conocimiento y las capacidades de aprendizaje no se renuevan, las naciones empezarán a rezagarse. A nivel macro, la falta de innovación reduciría la competitividad internacional y, por lo tanto, el crecimiento económico. Por su parte, en el ámbito micro, es decir dentro de las empresas, el déficit en investigación y desarrollo disminuirá la capacidad de absorber y explotar los nuevos conocimientos, con lo que se genera una restricción en los procesos de optimización y dificultades para mantener la posición competitiva<sup>15</sup>.

La principal evidencia del cambio surge con el aumento de estudios de posgrado en las personas. Con el pasar de los años, hay más individuos que desean continuar con su formación y los requerimientos para aspirar a un cargo se vuelven cada vez mayores, situación que

<sup>10</sup> WALDMAN M. y GUROVICH. “Tendencias, desafíos y oportunidades de la educación superior al inicio del siglo XXI”, cit.

<sup>11</sup> OFICINA DE COOPERACIÓN UNIVERSITARIA. 2020 *Tendencias Universidad. Estudio de prospectiva*, 2010, disponible en [[http://www.iesalc.unesco.org/ve/dmdocuments/biblioteca/libros/Libro\\_Tendencias\\_U.pdf](http://www.iesalc.unesco.org/ve/dmdocuments/biblioteca/libros/Libro_Tendencias_U.pdf)].

<sup>12</sup> JAMIL SALMI. *El desafío de crear universidades de rango mundial*, Bogotá, Banco Mundial y Mayol Ediciones, 2009.

<sup>13</sup> Ídem.

<sup>14</sup> WALDMAN M. y GUROVICH. “Tendencias, desafíos y oportunidades de la educación superior al inicio del siglo XXI”, cit.

<sup>15</sup> LEONARDO PINEDA. “Colombia frente a la economía de conocimiento, ¿un callejón sin salida?”, en *Estudios Gerenciales*, vol. 29, n.º 128, julio-diciembre de 2013, pp. 322 a 331, disponible en [[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1717](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1717)].



demuestra que no es posible dedicarse a una sola actividad a lo largo de la vida. De esta manera, se evidencia que un sistema de educación rígido no es óptimo y que la educación superior deberá desarrollar un espíritu de renovación continua de conocimientos.

En consecuencia, la educación superior del futuro deberá priorizar los procesos de aprendizaje, así los egresados estarán dotados de los recursos intelectuales para educarse a sí mismos, continuar con su proceso de aprendizaje y volver a la universidad cuando lo deseen. Es por lo anterior que en los países pertenecientes al Espacio Europeo de Educación Superior –EEES–, la educación permanente se considera uno de los objetivos estratégicos de todas las instituciones, ya que aumenta la calidad de vida, la autoestima y la felicidad de las personas, beneficiando así con los conocimientos adquiridos a la sociedad en su conjunto<sup>16</sup>.

#### 4. Integración universidad-empresa-Estado

Una de las exigencias de la sociedad hacia la educación superior es que se transforme en un motor para la creación de riqueza en la sociedad del conocimiento, ya que es en ella donde nacen los activos más importantes de la economía: las nuevas ideas y el personal capacitado para obtener, a partir de estos, el máximo resultado<sup>17</sup>.

Desde principio de siglo, autores como HENRY ETZKOWITZ y LOET LEYDESFORF<sup>18</sup> han analizado el papel de la universidad dentro de la sociedad, estudiando las interacciones que se dan entre ésta y las demás instituciones. Por lo tanto, una fuerte articulación entre el sector productivo, académico y el aparato estatal, garantiza un correcto aprovechamiento de las sinergias, enmarcadas dentro de la teoría de los modelos de “Triple Hélice”. Este tipo de modelos buscan que la universidad sea concebida como creadora de conocimiento, jugando un papel primordial en la relación entre empresa y Gobierno, mediante el fomento de la innovación y como consecuencia de esto, la generación de un mayor crecimiento económico<sup>19</sup>.

En ese sentido, instituciones de educación superior como el Instituto Tecnológico de Massachusetts –MIT– o la Universidad de Stanford han generado un número extraordinario de patentes, de empresas y procesos, debido sobre todo a la integración entre universidad, empresa y Estado. Por ejemplo, Google fue gestada y desarrollada a partir de un proyecto de investigación realizado en Stanford.

Hay que resaltar que en el caso de Estados Unidos, un elemento que contribuye al aprovechamiento del conocimiento generado en las IES es que el financiamiento de éstas viene dado más por los Gobiernos estatales que por el Gobierno federal, de esta forma, se da una mayor interacción entre los actores locales. Del mismo modo, la vinculación entre universidad y sector productivo se fomenta por apoyos a los acuerdos de carácter precompetitivo para el desarrollo de las nuevas tecnologías<sup>20</sup>.

Para concluir, las universidades deberán profundizar sus relaciones con el sector productivo, buscando la manera de atraer a las empresas y establecer convenios de cooperación para la generación de conocimiento aplicado. De igual forma, deberán aprovechar las ventajas que puedan surgir a partir de los estímulos y normatividades formulados desde el Gobierno. Esta integración entre los tres sectores servirá para impulsar los procesos de transferencia y desa-

<sup>16</sup> JOSÉ ELICEO VALLE APARICIO. “Educación permanente: Los programas universitarios para mayores en España como respuesta a una nueva realidad social”, *Revista de la Educación Superior*, vol. 43, n.º 171, julio-septiembre de 2014, pp. 117 a 138, disponible en [<http://www.elsevier.es/es-revista-revista-educacion-superior-216-articulo-educacion-permanente-los-progra-mas-universitarios-S0185276015000357>].

<sup>17</sup> RICHARD K. LESTER. *Universities, Innovation, and the Competitiveness of Local Economies*, Boston, MIT, 2005.

<sup>18</sup> HENRY ETZKOWITZ y LOET LEYDESDORFF. “The dynamics of innovation: from National Systems and ‘Mode 2’ to a Triple Helix of university-industry-government relations”, en *Research Policy*, 29, n.º 2 (2000), pp. 109 a 123, disponible en [<http://www.leydesdorff.net/rp2000/>].

<sup>19</sup> HELENE GISELLE CHANG CASTILLO. “El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa”, *Revista Nacional de Administración*, vol. 1, n.º 1, enero-junio de 2010, pp. 85 a 94, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3698520.pdf>].

<sup>20</sup> LEONOR ESTHER HERRERA VANEGAS. “Integración de la relación universidad-empresa-Estado en la estructura curricular del programa académico de administración de empresas de la Universidad Autónoma del Caribe”, tesis doctoral, 2012, disponible en [[http://www.edunexos.edu.co/emasued/index.php/proyectos-finalizados2/cat\\_view/7-universidad-de-cartagena/12-i-co\\_horte?start=5](http://www.edunexos.edu.co/emasued/index.php/proyectos-finalizados2/cat_view/7-universidad-de-cartagena/12-i-co_horte?start=5)].

rollo de tecnologías, que desembocarán en una mayor productividad y –por ende– en un aumento en el crecimiento económico.

## 5. Gobierno universitario

La gobernabilidad es un aspecto fundamental en las universidades, debido a que desde este frente se fomenta la visión estratégica que tomará la institución, al promover la innovación y la creatividad; bajo la autonomía que le permite realizar una eficiente administración de sus recursos. De esta manera, las IES serán capaces de responder con prontitud a las exigencias del mercado mundial, sin ser obstaculizadas por la burocracia<sup>21</sup>.

Sistemas educativos como el danés, han sido una muestra del fortalecimiento en este factor, que junto con una mayor financiación para las universidades, generaron resultados sorprendentes, aumentaron la capacidad para atraer a profesores e investigadores extranjeros, logrando un mayor reconocimiento y posicionamiento en los rankings mundiales.

El ejemplo antes descrito abre la incógnita acerca de cuáles son las reformas que se darán en cuanto a gobernabilidad universitaria. SALMI<sup>22</sup> responde a esta interrogante y enuncia las reformas que deben realizarse, las cuales empezaron a ser instauradas en Dinamarca desde 2003. A continuación se mencionan estos cambios:

- ▶ Liderazgo, coordinación y supervisión del sistema a nivel nacional.
- ▶ Autonomía institucional y rendición de cuentas.
- ▶ Rol y configuración de las juntas directivas de las universidades.
- ▶ Modalidades de selección de los rectores.

La importancia que Dinamarca le ha dado al tema de la gobernabilidad y las diferentes reformas que el país ha realizado en pro de este aspecto, sirven como modelo a seguir por parte de los demás países que buscan posicionar sus universidades dentro de la categoría de “rango mundial”, en especial aquellas instituciones de educación superior –IES– que han sido diagnosticadas con problemas en este campo. Por lo anterior, reformas similares a la danesa van a marcar la tendencia en educación durante los próximos años.

El constante cambio tecnológico así como la globalización, han cambiado de modo significativo muchos aspectos en la vida de los humanos. Ello ha llevado a un consenso generalizado en cuanto al futuro de la educación superior referido a que ésta debe transformarse con el objeto de responder de forma oportuna a las demandas de una sociedad globalizada, que tiene como factor de producción principal el conocimiento y que necesita una continua formación de sus profesionales.

Las cinco transformaciones que tendrán las instituciones de educación superior se encuentran dentro del consenso mundial por parte de los académicos, estos cambios seguirán profundizándose en los próximos diez años y más en países en desarrollo como en el caso colombiano.

## 4.2. A NIVEL LATINOAMERICANO

Además de las propensiones mundiales analizadas antes, América Latina y el Caribe tienen su propia dinámica en lo relacionado a las tendencias en educación superior, debido a que los desafíos de la zona (pobreza, desigualdad, etc.) son muy diferentes a los de otras regiones

<sup>21</sup> SALMI. *El desafío de crear universidades de rango mundial*, cit.

<sup>22</sup> JAMIL SALMI. “La urgencia de ir adelante: perspectivas desde la experiencia internacional para la transformación de la educación superior en Colombia”, Bogotá, Ministerio de Educación Nacional, 2013, disponible en [<http://docplayer.es/8286690-La-urgencia-de-ir-adelante-perspectivas-desde-la-experiencia-internacional-para-la-transformacion-de-la-ducacion-superior-en-colombia.html>].

más desarrolladas. Así pues, la educación superior se erige como un medio para superar todas estas problemáticas socioeconómicas, a través del crecimiento económico generado por una mano de obra más calificada, más productiva y una constante innovación.

A continuación se enunciarán las tendencias en educación superior en el ámbito de Latinoamérica y el Caribe.

### 1. Masificación de la educación

Durante las últimas décadas del siglo XX y el inicio del siglo XXI, el número de matrículas en educación superior se cuadruplicó hasta alcanzar casi 23 millones en 2008<sup>23</sup>. Este crecimiento se debe sobre todo a dos factores: en primera instancia, el crecimiento económico que ha presentado la región en los últimos años, generando una menor dependencia de las grandes economías mundiales y la reducción en las tasas de pobreza; por otro lado, en segundo lugar se encuentra la política pública de aumento en la cobertura, fundamentada en que la educación, el conocimiento y la creatividad son las bases necesarias para aumentar la productividad de la nación.

Sin embargo, este aumento en el acceso a la educación no ha sido equitativo, se sigue privando a muchos la entrada al sistema universitario por motivos de género, étnicos, religiosos o de clase social<sup>24</sup>. De esta manera, el reto para la educación superior en lo concerniente al acceso, consiste en reducir estas diferencias, y de manera primordial, la brecha entre el sector urbano y el rural, con lo que se garantiza que las poblaciones menos favorecidas y aquellas que no tengan posibilidad de trasladarse a las ciudades puedan educarse, convirtiéndose en agentes de cambio, generadores de conocimiento, que logran mejorar sus condiciones de vida y la de los demás individuos.

### 2. Aumento en el número de IES, principalmente las privadas

Según AXEL DIDRIKSSON<sup>25</sup>, en 2002 el 65% de las IES en América Latina y el Caribe eran de carácter privado (1.917 de 2.940). Además, con el ascenso de las universidades corporativas, que se caracterizan por prestar servicios de educación superior con ánimo de lucro a bajo costo, la proporción mencionada antes debe estar hoy en un nivel más alto.

El problema con el aumento significativo de universidades privadas, radica en que la gran mayoría de estas empresas de educación, sólo se dedican a suplir las necesidades de formación y capacitación de la sociedad, no le dan la importancia necesaria a la calidad, esto se aprecia mejor cuando se discriminan las IES por la cantidad de programas acreditados, donde el 51% pertenecen al sector público y el 49% restante al privado<sup>26</sup>. De esta manera, es importante que se generen controles más exigentes a este tipo de instituciones, propendiendo por que se preste un servicio de calidad sin caer en la mercantilización de la educación.

### 3. Desfinanciamiento estatal

A pesar de que hay literatura que afirma que apostarle a la educación generará un mayor crecimiento económico, el gasto por parte del Estado en este rubro, aunque ha aumentado, no ha

<sup>23</sup> MILTON MOLANO CAMARGO. "Tendencias de la educación superior en América Latina: retos para la Universidad de La Salle", *Revista de la Universidad de la Salle*, n.º 66, 2015, pp. 95 a 118, disponible en [<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/download/3525/2802>].

<sup>24</sup> FRANCISCO LÓPEZ SEGRERA. "Tendencias de la educación superior en el mundo y en América Latina y el Caribe", *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, vol. 13, n.º 2, junio de 2008, pp. 267 a 291, disponible en [<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219114873003>].

<sup>25</sup> AXEL DIDRIKSSON. "Contexto global y regional de la educación superior en América Latina y el Caribe", en AXEL DIDRIKSSON y ANA LUCÍA GAZZOLA (eds.). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*, Caracas, Unesco-Iesalc, 2008, disponible en [<http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001619/161990s.pdf>].

<sup>26</sup> MOLANO CAMARGO. "Tendencias de la educación superior en América Latina: retos para la Universidad de La Salle", cit.

sido suficiente para garantizar una completa financiación de las universidades públicas, de esta forma se evidencia que al comparar con otras partidas como la seguridad y la asistencia social, el crecimiento en el gasto en educación superior ha sido desigual<sup>27</sup>.

De esta manera, siguiendo a FRANCISCO LÓPEZ SEGRERA<sup>28</sup>, el presupuesto promedio destinado a las universidades en América Latina y el Caribe es inferior al 1,5% del Producto Interno Bruto –PIB–, mientras que la inversión en ciencia y tecnología no supera el 0,72%, cosa que manifiesta la insuficiencia para satisfacer las necesidades de un sistema universitario en desarrollo. Es necesario entonces aumentar el gasto en estos rubros, con el fin de mejorar las condiciones de las universidades latinoamericanas para que de esta forma puedan competir con las IES norteamericanas y europeas, siendo piezas fundamentales en el proceso de desarrollo de la región.

Estas tendencias en educación propias de América Latina y el Caribe, que deben replantearse con el objeto de crear una educación superior con equidad, junto con las propensiones mundiales, demarcarán el camino que deberán seguir los países de la región para lograr posicionar sus IES dentro del selecto grupo de rango mundial, cuestión que es sumamente importante en la actual sociedad del conocimiento y que implica un fuerte acompañamiento estatal.

### 4.3. A NIVEL NACIONAL

#### *Acuerdo por lo superior 2034*

El Consejo Nacional de Educación Superior –CESU–, presentó el Acuerdo por lo superior 2034<sup>29</sup>, documento que plantea los grandes cursos de acción prioritaria que debe asumir Colombia en educación superior para las próximas dos décadas. Lo que ocurra dentro de 20 años en términos de bienestar social depende de las decisiones que se tomen hoy, así como las condiciones actuales son producto de las decisiones que se tomaron hace 20 años.

El Acuerdo por lo superior concibe la educación desde el punto de vista mercantilista y no como un derecho fundamental y un bien común al que hay que salvaguardar para que esté al servicio de toda la sociedad. Sin embargo, esta política pública propone varios aspectos a destacar, los cuales marcarán las tendencias en educación dentro del país que pueden ser una línea de referencia para nuestro planteamiento en el mediano y largo plazo.

El mapa presentado por el acuerdo tiene cuatro ejes fundamentales: 1. La regionalización; 2. La internacionalización; 3. Las nuevas modalidades educativas; y 4. La comunidad académica. Estos cuatro ejes se soportan sobre la investigación, la calidad y la pertinencia, y el acceso e inclusión como factores determinantes para ser una educación que cumpla con su misión de generar nuevos saberes (ciencia, tecnología e innovación), también debe ser pertinente y de calidad y donde todos y todas sin discriminación alguna tengan acceso a la educación superior.

#### **1. Educación inclusiva: Acceso, permanencia y graduación**

Implica generación de capacidades en todos los grupos étnicos y poblacionales en condiciones de desventaja para ingresar, mantenerse y terminar con grado su ingreso a la educación

<sup>27</sup> UNITED NATIONS ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL –ecosoc–. *Desafíos para una educación con equidad en América Latina y el Caribe*, Encuentro Preparatorio Regional 2011, Buenos Aires, 2011, disponible en [<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/desafios-Buenos-Aires.pdf>].

<sup>28</sup> LÓPEZ SEGRERA. “Tendencias de la educación superior en el mundo y en América Latina y el Caribe”, cit.

<sup>29</sup> CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR –CESU–. “Acuerdo por lo superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de paz”, Bogotá, CESU, 2014, disponible en [[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-344500\\_Brochure\\_acuerdo\\_Superior.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-344500_Brochure_acuerdo_Superior.pdf)].

superior en Colombia, así como en la comunidad universitaria para facilitar la movilidad social y el proceso de fortalecimiento o ascenso en su carrera. Los cinco grupos más vulnerables que se deben tomar en cuenta son:

1. Personas en situación de discapacidad y con capacidades o talentos excepcionales.
2. Grupos étnicos: comunidades negras, afrocolombianos, raizales y palenqueros, indígenas y rom.
3. Población víctima, según lo estipulado en el artículo 3.º de la Ley 1448 de 10 de junio de 2011<sup>30</sup>.
4. Población desmovilizada en proceso de reintegración.
5. Población habitante de frontera.

## 2. Calidad y pertinencia

Como indicador de la calidad se toma la acreditación de los programas como factor determinante. A junio de 2016 la situación es como sigue<sup>31</sup>:

ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD EN COLOMBIA

TIPO	TOTAL	ACREDITADOS	%
Institucional	286	44	12,9
Pregrado	9.806	794	8,1
Maestría	1.012	31	3,1
Doctorado	148	10	6,8

Los programas deben ser pertinentes y deben estar articulados a las potencialidades de cada entorno geográfico y ecosistema sub-regional, para constituir polos de desarrollo de investigación, donde la oferta de educación superior responda como elemento para potenciar el desarrollo local.



## 3. Investigación (ciencia, tecnología e innovación)

Contempla a la investigación como un todo que articula a la ciencia, la tecnología y la innovación como dinamizadores de los procesos de generación de nuevo conocimiento y articuladores de la aplicación del mismo en problemas sociales, económicos, ambientales y de otra índole como lo político, lo cultural y lo artístico. La medición se realiza a través de los indicadores y registros de Colciencias.

En el contexto internacional, cuando la medición se hace con base en indicadores como las publicaciones científicas en las principales revistas arbitradas, o cuando se analiza el total de investigadores por cada millón de habitantes, que en Colombia es de 333, el país ocupa el puesto 78 entre 141 países<sup>32</sup>. Es superado ampliamente en América Latina por Chile (630 por millón), Costa Rica (755), Brasil (1.100) y Argentina (líder en la región, con 1.610). Colombia es inferior 30 veces con relación a países líderes mundiales como Islandia, Finlandia y Noruega.

<sup>30</sup> *Diario Oficial*, n.º 48.096 de 10 de junio de 2011, disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\_1448\_2011.html].

<sup>31</sup> CESU. "Acuerdo por lo superior 2034...", cit., p. 97.

<sup>32</sup> SOUMITRA DUTTA (ed.). "The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth", Paris, World Intellectual Property Organization –WIPO– e Insead, 2012, disponible en [https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/gii-2012-report.pdf].



## INVERSIÓN

Incrementar el porcentaje de participación del gasto total destinado a CTI.



## GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

Incrementar o fortalecer el porcentaje de IES con grupos, institutos y centros de investigación de alto desempeño.



## PROFESORES

Aumentar el volumen de profesores / investigadores de nivel PhD en el sistema de educación superior.



## ESPACIOS DE INVESTIGACIÓN

Promover la creación de espacios de investigación, innovación y creación artística y cultural.



### 4. Regionalización

El concepto de regionalización está relacionado con el de descentralización, el Acuerdo por lo superior 2034 la define como “un proceso mediante el cual se aumenta el poder y la autonomía de decisión y de control de los recursos, las responsabilidades y las competencias de las colectividades locales”<sup>33</sup>.

El concepto de regionalización también se fundamenta en una definición amplia de región, la cual no sólo se relaciona con criterios geográficos y espaciales, sino también con las dinámicas sociales, culturales y políticas que permiten a los grupos sentirse identificados o pertenecientes a un territorio en particular.

De esta manera, para llevar a cabo el proceso de regionalización enmarcado dentro de la educación superior, será necesario ampliar las condiciones de acceso a este nivel de formación, contribuyendo así al desarrollo del conjunto de unidades político-administrativas y reduciendo los desequilibrios regionales. Lo anterior se logrará sólo si se da una participación articulada entre actores tales como entidades de orden nacional, territoriales, instituciones de educación superior –IES– e instituciones de educación media, a través del fomento de sedes y seccionales de las universidades y un impulso a los programas de educación virtual.

<sup>33</sup> CESU. “Acuerdo por lo superior 2034...”, cit.

## 5. Comunidad universitaria y bienestar <sup>34</sup>

Las IES deben concebirse como el espacio privilegiado para el desarrollo de las más altas calidades humanas. Desde las unidades de bienestar se vislumbra el ámbito que propicia la generación de relaciones interpersonales ricas en contenido, que faciliten la solución de conflictos y los procesos de superación de la violencia, desde una perspectiva de desarrollo humano integral y de cultura ciudadana. Según la Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN–, el bienestar universitario contempla tres pilares fundamentales: formación integral, calidad de vida y construcción de comunidad.

Las instituciones educativas deben aportar a la formación de personas con visión ética, con sentido de lo público y con capacidad para la convivencia, sin desconocer que es una tarea que se inicia en la familia y que continúa en los diferentes espacios de socialización de los seres humanos. La convivencia en las comunidades universitarias debe fortalecer la toma de conciencia de las propias responsabilidades y derechos y la formación para asumir el cuidado de los aspectos de la vida que permiten que el paso por la educación superior sea una experiencia de humanidad, de civismo, de autonomía, de respeto, de creatividad y de sensibilidad.

### RÉGIMEN SALARIAL

Establecer un régimen estatal salarial, prestacional y de vinculación para los docentes del sistema educativo superior.

### DOCENTES OCASIONALES

Definir un estatuto de contratación de los docentes ocasionales.

### COMITÉS DE ÉTICA

Desarrollar comités de ética y pedagogía, que orienten a las IES en sus procesos disciplinarios a sus diversos estamentos.

### PROCESOS DE ADMISIÓN

Diseñar un proceso de admisión a las IES bajo requisitos y condiciones equitativas.

<sup>34</sup> Incluye dignificación y mejoramiento de la actividad docente.

## 6. Nuevas modalidades educativas

La definición de políticas de las nuevas modalidades educativas incluye el diseño e implementación de la reglamentación para la educación virtual. Definir los parámetros propios de la educación superior a distancia, virtual, dual y semi-presencial, porque se requiere claridad conceptual sobre las diferencias entre las modalidades, así como la habilitación de congruencias normativas y la armonización con los programas de innovación educativa del Ministerio de Educación Nacional.



## 7. Internacionalización

Se debe avanzar en una estrategia internacional para una armonización de estructuras curriculares que permita acumulación y transferencia de créditos académicos, así como la legitimidad de las titulaciones, que facilite la homologación de estudios y la convalidación de títulos, la movilidad nacional e internacional, el desarrollo de dobles titulaciones y la articulación del sector educativo con el mundo del trabajo, priorizando aquellas áreas del conocimiento y sectores identificados como fundamentales para el país.

El Consejo Nacional de Acreditación –CNA– incluyó en los lineamientos de acreditación de programas y en la acreditación institucional, el factor de visibilidad internacional. Se debe tener claridad que la internacionalización por sí misma no es sinónimo de calidad. Es necesario que ésta se dé en un marco de cooperación académica. Así mismo, la internacionalización no se contrapone a la pertinencia; es decir, a la capacidad de hacer interlocución con los entornos sociales y culturales en los que se insertan las instituciones.

Se debe estructurar una política amplia que permita consolidar el bilingüismo, el multilingüismo, la cooperación, la cultura de la internacionalización universitaria y la promoción de Colombia como destino educativo superior.





### ESTÁNDARES INTERNACIONALES

Adoptar los estándares internacionales de la OCDE para evaluar la gestión y el desempeño de las IES.



### BILINGÜISMO

Promover e incentivar el bilingüismo y el multilingüismo en las IES de Colombia.

### DOBLE TITULACIÓN

Desarrollar programas de doble titulación con aliados internacionales.



### PROMOCIÓN

Fortalecer la estrategia de promoción de Colombia como destino de educación superior de calidad.



## 8. Estructura y gobernanza del sistema

Considera la nueva estructura y gobernanza del sistema de educación superior en Colombia a 2034 como una alternativa que tiene en cuenta una relación de alteridad entre el Consejo Nacional de Educación Superior –CESU– y el Ministerio de Educación Nacional. Se tiene previsto:

a) *Reorganización del sistema de educación superior en Colombia.*

#### MOVILIDAD

Desarrollar programas flexibles de movilidad entre la educación para el trabajo y el desarrollo humano y la educación superior.

#### ARTICULACIÓN SENA

Desarrollar el marco jurídico para la articulación paulatina del SENA al MEN y al sistema de educación superior.

#### TECNOLOGÍAS

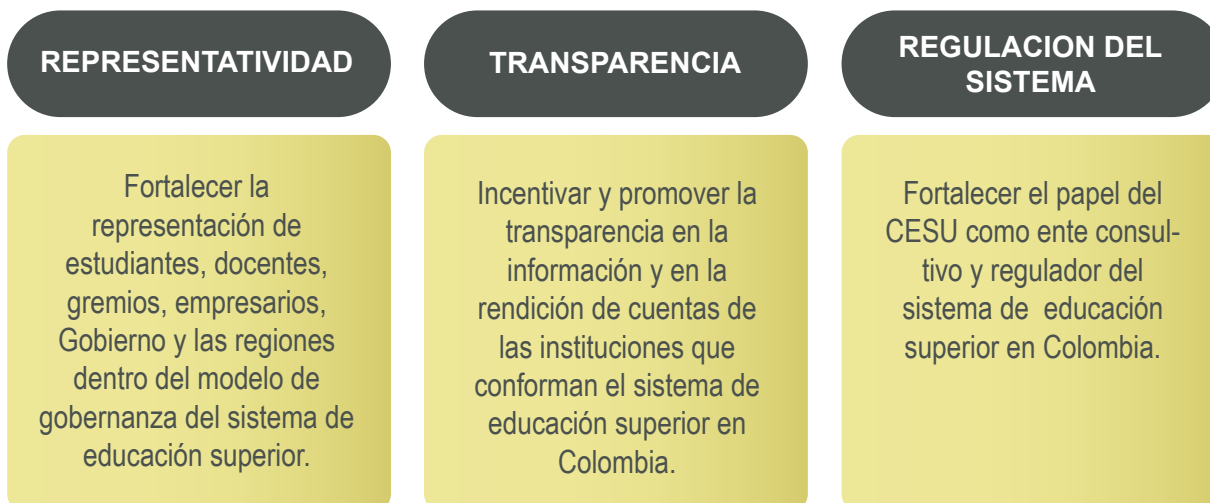
Emprender un proceso de transformación y reformulación de las IES hacia las tipologías tecnológicas y universitarias.

#### MODIFICACIÓN LEY 30

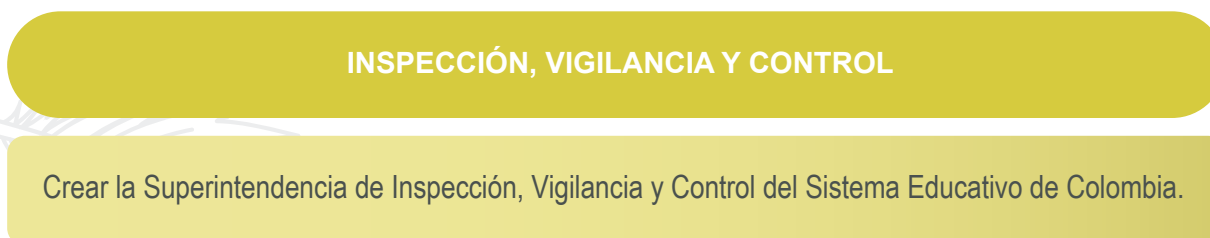
Discutir y ajustar la propuesta de proyecto de ley que modifica la Ley 30 de 28 de diciembre de 1992\*.

\* Diario Oficial, n.º 40.700, de 29 de diciembre de 1992, disponible en [[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85860\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85860_archivo_pdf.pdf)].

b) Nueva gobernanza de la educación superior en Colombia.



c) Fortalecimiento de la inspección, vigilancia y control del sistema educativo en Colombia.



## 9. Sostenibilidad financiera

Las proyecciones técnicas de inversión pública serán acordes con las coberturas esperadas, con las nuevas modalidades educativas, con el sistema de calidad, con la internacionalización universitaria y las demás líneas estratégicas definidas a 2034, que deben reconocer la complejidad de las instituciones y su eficiencia y desempeño académico-administrativo.

Los fondos y bolsas especializadas serán fuente importante para incentivar el desarrollo de proyectos alineados con la visión y misión fijados en este plan. Se espera el compromiso de los entes territoriales de acuerdo con los planes de desarrollo locales, distritales o departamentales. El sistema tributario será una de las principales fuentes de financiación de la educación superior.



## 4.4. A NIVEL REGIONAL

Las tendencias en educación superior en el ámbito regional y local serán las enmarcadas dentro del Plan de Desarrollo Departamental y el Plan Decenal de Educación propio de Cundinamarca. De esta manera, se procederá a enunciar algunos factores claves dentro de estos dos documentos que direccionan el camino de la universidad.

Tal como se establece en el Plan de Desarrollo Departamental 2016 -2020: “Unidos Podemos Más”, se garantizará un gran número de profesionales innovadores, críticos y responsables con la sociedad, el ambiente y su territorio, que cambien el destino de la nación y de Cundinamarca. Además, el aumento en la tasa de cobertura de educación superior es una de las metas clave desde la Gobernación, procurando diversificar la oferta académica, tal como lo reflejan los estudios realizados para la apertura de la Facultad de Ciencias de la Salud.

De igual manera, de acuerdo a la Ordenanza 248 de 2014<sup>35</sup>, la formación y dignificación de los docentes es un propósito central del departamento, el cual busca fortalecer las condiciones de bienestar así como la formación en un contexto global.

En síntesis, la Universidad de Cundinamarca deberá acoplarse a la visión de departamento propuesta por la Gobernación en sus planes de desarrollo y de educación, coadyuvando de manera articulada con los entes locales y regionales en la consecución de objetivos, generando conocimiento, innovación y una cultura emprendedora que contribuya al desarrollo territorial.

Una vez entendidas las tendencias en educación superior en el ámbito mundial, latinoamericano, nacional y departamental, es posible definir un camino para la Universidad de Cundinamarca, estableciendo el papel que jugará la institución en la construcción de una Colombia pacífica y próspera, como un agente de transmodernidad que incorpora los consensos mundiales en educación superior, generadora de conocimiento, translocal, que propende por el desarrollo de la región y el país, formadora de profesionales íntegros y que incluye en sus procesos de formación los valores del departamento y la nación.

<sup>35</sup> “Por la cual se adopta el Plan Decenal de Educación 2013-2022: Por un territorio educado, pacífico e innovador y los mecanismos para su implementación, sostenibilidad, seguimiento y evaluación”, disponible en [[http://cundinet.cundinamarca.gov.co:8080/Aplicaciones/Gobernacion/CentroDocumental/documental.nsf/0/AF79C97EB21CAB2705257E0300538787/\\$FILE/ORDENANZA%20248%20POR%20LA%20CUAL%20SE%20ADOPTA%20EL%20PLAN%20DECENAL%20DE%20EDUCACION%202013-2022%20POR%20UN%20TERRITORIO%20EDUCADO,%20PACIFICO%20E%20INNOVADOR.pdf](http://cundinet.cundinamarca.gov.co:8080/Aplicaciones/Gobernacion/CentroDocumental/documental.nsf/0/AF79C97EB21CAB2705257E0300538787/$FILE/ORDENANZA%20248%20POR%20LA%20CUAL%20SE%20ADOPTA%20EL%20PLAN%20DECENAL%20DE%20EDUCACION%202013-2022%20POR%20UN%20TERRITORIO%20EDUCADO,%20PACIFICO%20E%20INNOVADOR.pdf)].



## 5. Proceso metodológico de construcción

### Prospectiva

La palabra prospectiva en su etimología significa una manera de mirar mejor a lo lejos, o desde lejos, para iluminar el futuro. “La prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro, sino que podemos construirlo”<sup>36</sup>.

Es importante destacar además que la prospectiva requiere de una visión global como base imprescindible para pasar de la anticipación a la acción, en donde la apropiación intelectual y afectiva constituya un punto de paso que resulta obligado, si es que se quiere que la anticipación se cristalice en una acción eficaz. “Si lo podemos soñar, lo podemos crear”, todo depende de la voluntad que se tenga para diseñar, construir y hacer realidad los escenarios posibles.

### Metodología

El proceso metodológico para la realización del ejercicio de prospectiva, tiene como modelo facilitador técnicas y herramientas estratégicamente seleccionadas. En la primera etapa se conocerá qué piensa la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, graduados/egresados, personal administrativo y sector productivo) frente la universidad del mañana, sus principios y aportes al proyecto.

### Conversatorios

En el proceso de construcción de las directrices de la Universidad de Cundinamarca, para el periodo 2016-2026, se desarrolló en primera instancia en el marco del ciclo de conversatorios organizados por el Rector Dr. Adriano Muñoz Barrera y las directivas académicas en cada una de las sedes, seccionales y extensiones, con los actores principales: estudiantes, docentes y personal administrativo, otorgando prioridad a las necesidades y propuestas que desde su quehacer diario manifestaron.

### Conversatorios con docentes

Desde la experiencia académica de los docentes, su visión de la universidad en los espacios sociales en el contexto local y regional, se planteó mediante la construcción colectiva a través de siete conversatorios en la sede principal, seccionales y extensiones, permitiendo la expresión de opiniones y propuestas.

<sup>36</sup> MICHEL GODET. *De la anticipación a la acción*, Paris, Alfaomega-Marcombo, 1996.

**Tabla 1. Síntesis taller conversatorios con docentes en sede, seccionales y extensiones.**

<b>¿Cuál es la universidad que queremos?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusiva.</li> <li>- Responsable en lo social.</li> <li>- Con énfasis en procesos misionales.</li> <li>- Una universidad con excelencia académica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una universidad líder en lo ambiental.</li> <li>- Vanguardista-Pionera.</li> <li>- Con reconocimiento institucional regional.</li> </ul>
<b>Reconozca y exprese las experiencias más significativas de su quehacer, para replicar e institucionalizar.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las redes de trabajo.</li> <li>- Las prácticas empresariales.</li> <li>- Las consejerías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se atienden las necesidades de la región.</li> <li>- Fortaleza en los procesos de emprendimiento.</li> <li>- La interacción con la comunidad.</li> </ul>
<b>Construya cuatro estrategias que usted implementaría para el proyecto de universidad que queremos.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movilidad.</li> <li>- Internacionalización.</li> <li>- Innovación física y tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación docente.</li> <li>- Fortalecimiento institucional.</li> </ul>
<b>Formule los cuatro principios básicos para la universidad que soñamos.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión-equidad.</li> <li>- Ética.</li> <li>- Sentido de pertenencia.</li> <li>- Corresponsabilidad.</li> <li>- Paz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparencia.</li> <li>- Competitiva.</li> <li>- Calidad.</li> <li>- Proyección al posconflicto.</li> </ul>
<b>Construya los cuatro aportes (regalos) que usted quiera hacer a este proyecto.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación y seguimiento de procesos.</li> <li>- Descentralización.</li> <li>- Estabilidad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelencia.</li> <li>- Innovación tic.</li> </ul>
<b>Construya los cuatro caminos concretos para desarrollar el proyecto.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyección social.</li> <li>- Desarrollo de habilidades y diseño de estrategias gerenciales.</li> <li>- Asesoría proyectos empresariales desde el aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación.</li> <li>- Compromiso y dedicación al desarrollo.</li> <li>- Ética.</li> </ul>

Fuente. Resultados de los conversatorios con docentes.



## Conversatorios con estudiantes

Con el fin de diseñar y construir participativamente la universidad que queremos, se realizaron siete conversatorios en la sede principal, seccionales y extensiones, permitiendo la expresión de opiniones, la manifestación de propuestas y la interacción con los estudiantes, mediante el diálogo directo y mesas de trabajo en el desarrollo del instrumento a continuación descrito.

### Síntesis del taller:

**Tabla 1. Síntesis taller conversatorios con docentes en sede, seccionales y extensiones.**

¿Cuál es la universidad que queremos?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidad con alta calidad.</li> <li>- Participativa, incluyente, equitativa.</li> <li>- Participativa en los procesos de la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigativa, promoción por parte de los docentes.</li> <li>- Con mayor cobertura de Bienestar Universitario.</li> <li>- Competitiva y reconocida.</li> </ul>
Estudiantes: ¿Qué es ser un estudiante universitario?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ser proactivo.</li> <li>- Con pensamiento crítico.</li> <li>- Generadores y transformadores de cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de relación estudiantes/docente.</li> <li>- Tener pasión por aprender, conocer, descubrir, innovar.</li> </ul>
Docentes: ¿cuál es el docente que no queremos?	Docentes: ¿cuál es el docente que necesitamos?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin pedagogía.</li> <li>- Sin vocación.</li> <li>- Autoritarios, incumplidos, irrespetuosos.</li> <li>- No tienen en cuenta la opinión de la ciudadanía.</li> <li>- No articulan práctica-teoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la identidad de la UCundinamarca.</li> <li>- Manejo de herramientas tecnológicas.</li> <li>- Dinámicos, manejo de pedagogía.</li> <li>- Con maestrías y doctorados.</li> <li>- Comprometidos.</li> <li>- Líderes enfocados en la enseñanza / aprendizaje.</li> </ul>
Medios: ¿Cuáles son los medios tecnológicos y comunicativos que tenemos y requerimos para el proceso?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios deportivos y culturales.</li> <li>- Fomento de la investigación.</li> <li>- Espacios de interacción estudiantes/profesores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de los recursos de apoyo académico.</li> <li>- Espacios para tutorías.</li> <li>- Mayor interacción entre sedes.</li> <li>- Acceso de medios para personas en discapacidad.</li> </ul>
Campus universitario: ¿Cuál es el campus, la cultura y el ambiente universitario que queremos?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salas didácticas/pedagógicas.</li> <li>- Trabajo de campo-prácticas.</li> <li>- Conectividad a internet inalámbrica.</li> <li>- Salas de estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de electivas más amplio.</li> <li>- Adecuación de espacios deportivos.</li> <li>- Mejor acceso a la plataforma.</li> <li>- Metodologías lingüísticas.</li> </ul>

Fuente. Resultados de los conversatorios con estudiantes.

## Paneles de expertos

El propósito de la segunda fase –después de los conversatorios sobre la universidad que queremos–, se basó en el diálogo participativo con la comunidad universitaria, la razón y la fuerza, lo correcto y lo auténtico, para el diseño y la aplicación de los proyectos educativos de programa, de facultad e institucional, a partir de un nuevo modelo pedagógico.

La metodología utilizada fueron técnicas de prospectiva y de planeación por escenarios, con cuatro estrategias básicas: panel de expertos, simposios internacionales, mesas de trabajo local y vídeo conferencia.

### 5.1. DETERMINACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

Mediante el juicio de expertos (docentes, estudiantes, graduados, personal administrativo y directivos) se identificaron las variables clave o variables estratégicas que definen las estrategias de desarrollo.

Para realizar el análisis estratégico de las variables “clave” se utilizó la técnica del Análisis Estructural MicMac, “la lectura que esta técnica permite hacer de la realidad, deja afirmar que en sus resultados predomina la objetividad sobre la subjetividad”<sup>37</sup>, porque permite observar y determinar las relaciones o el efecto (impacto) de una variable sobre otras, con el fin de establecer una jerarquía u orden en cuanto a las relaciones, expresadas estas últimas en forma matricial.

Después de realizar los talleres de expertos, se detectaron 24 variables que los actores sociales determinaron como las variables que podrían ser determinantes en la construcción del proyecto Universidad al año 2026. Los resultados son la clasificación directa que aparece mediante la suma de valores de motricidad/influencia y de dependencia para cada una de las variables. Como pueden existir variables que tiene una importancia por tener influencias indirectas sobre otras variables, se realiza la clasificación indirecta, que se obtiene por efecto de la potenciación de la matriz inicial. Esta clasificación es la que se denomina MicMac.

**Tabla 3. Taller de prospectiva con directores y jefes de oficina de áreas misionales.**

n.º	VARIABLES CLAVE O ESTRATÉGICAS	NEMOTÉCNICO
1	Comunicación y redes de conocimiento.	(Com. Redes)
2	Transferencia y apropiación del conocimiento.	(Apro. Conoc.)
3	Internacionalización del currículo.	(Int. Curri.)
4	Docencia (formación y aprendizaje).	(Docencia)
5	Procesos educativos.	(Pro. Educat.)
6	Formación y capacitación docente.	(Form. Cap. D.)
7	Contexto región-territorio (universidad translocal).	(Región)
8	Cultura interdisciplinaria.	(Cult. Inter.)
9	Inclusión en los escenarios universitarios.	(Incl. Escen.)
10	Pertinencia y visibilidad de la universidad.	(Pert. Visib.)

<sup>37</sup> FRANCISCO JOSÉ MOJICA. *La construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*, Bogotá, Externado, 2005, p. 134.

11	Formación integral permanente para la vida.	(Form. Integ.)
12	Sostenibilidad financiera.	(Sost. Finan.)
13	Gestión administrativa.	(Gest. Admin.)
14	Articulación con otros niveles educativos.	(Articul. NE)
15	Bilingüismo.	(Bilingüism.)
16	Integración y uso pedagógico de las TIC.	(TIC)
17	Infraestructura física y tecnológica.	(Infraes. FT)
18	Recursos de apoyo académico.	(Rec. Academ.)
19	Bienestar Universitario.	(Bien. Univ.)
20	Modalidades de educación.	(Mod. Educac.)
21	Calidad.	(Calidad)
22	Extensión y proyección social.	(Ext. Proy. S.)
23	Investigación (ciencia, tecnología e innovación).	(Investigac.)
24	Internacionalización.	(Internacio.)

Fuente. Resultados del taller.

### Identificación de las variables "clave" o estratégicas

Las variables identificadas, las llevamos a la matriz del análisis estructural MicMac<sup>38</sup>, para facilitar el proceso lo realizamos en el software Lipsor-Epita-MicMac. Los resultados de las influencias y dependencias atribuidas a las variables se muestran en el siguiente gráfico. Los resultados, se presentan en un plano que se divide en cuatro sectores, donde cada uno de ellos representa diferentes situaciones.

**Zona de poder:** Por tener alta influencia y baja dependencia son variables importantes, son las que determinan el sistema, cuando solucionemos o avancemos en estas variables alcanzaremos lo propuesto en las variables de la zona de conflicto.

**Zona autónoma:** Estas variables no tienen influencia sobre las demás, pero al mismo tiempo no son afectadas por las otras, convirtiéndose en variables independientes. Son todas aquellas variables que debemos cumplir para poder operar el sistema.

**Zona de salida:** Son todas aquellas variables que son producto de las anteriores. Se caracterizan por tener baja motricidad pero alta dependencia.

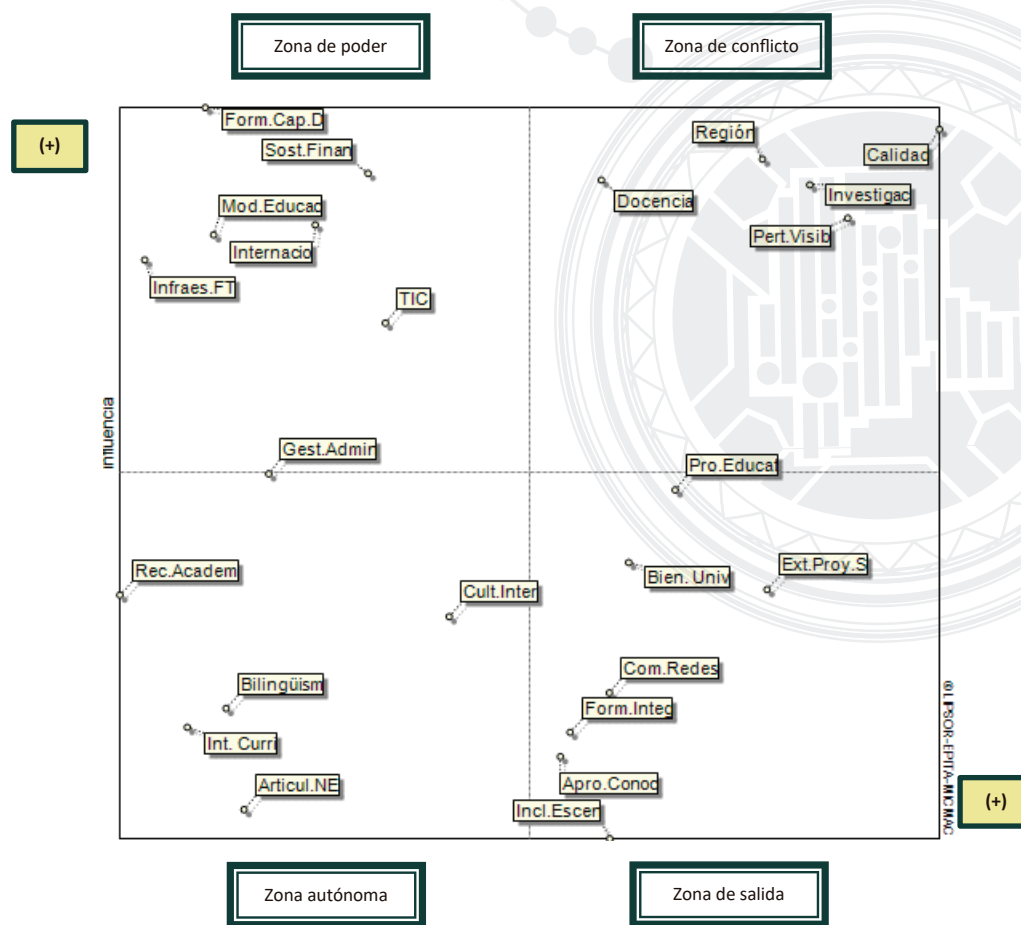
**Zona de conflicto:** En esta zona se ubican variables altamente motrices y al mismo tiempo, fuertemente dependientes. Por ser las más significativas, son las que denominamos "variables clave" o variables estratégicas. Por su sobredimensión, son las que denominamos como retos del sistema<sup>39</sup>. De allí se parte para construir los escenarios de la Universidad de Cundinamarca.

<sup>38</sup> La herramienta de análisis de los datos MicMac es un instrumento que permite ver las relaciones e interacciones de una variable sobre la otra, además grafica los planos de influencia y dependencias: directas, indirectas y potenciales, con el fin de ilustrar los datos obtenidos en el taller de análisis con participación activa de los actores.

<sup>39</sup> JOSÉ DEL CARMEN CORREA ALFONSO. "Examinando el futuro: Metodología propuesta para el estudio prospectivo y estratégico de la Universidad de Cundinamarca 2010-2019", *Revista Esquemas Pedagógicos*, n.º 9, 2009, pp. 1 a 9, disponible en [http://intranet.unicundi.edu.-co/revista/index.php?option=com\_content&view=article&id=49%3Arevista-no-].



**Figura 1. Plano de influencias/Dependencias indirectas potenciales.**



Fuente: Datos de salida software MicMac con base en la opinión de los actores sociales.

**Tabla 4. Variables zona de conflicto o variables estratégicas.**

PROCESOS	IDENTIFICACIÓN
<b>1. Calidad</b>	La calidad en todos los quehaceres de la universidad. Siendo la principal la <i>acreditación de alta calidad institucional</i> , que es el reconocimiento de parte del Estado a universidades y otras IES, lo mismo que la <i>acreditación de alta calidad de los programas académicos</i> . También hace referencia a las certificaciones de procesos administrativos de apoyo.
<b>2. Pertinencia y visibilidad</b>	La institución responde a las necesidades de educación superior de la región, mediante sus programas académicos y las funciones sustanciales de formación y aprendizaje (docencia); ciencia, tecnología e innovación (investigación), e interacción universitaria (proyección social), responden a las necesidades de la sociedad. La universidad es reconocida en el contexto regional y nacional por sus procesos misionales.
<b>3. Investigación</b>	Las actividades de investigación que permiten desarrollar una actitud crítica y una capacidad creativa para encontrar alternativas para el avance de la ciencia, la tecnología, las artes o las humanidades y del país. Debe incluir investigación formativa e investigación en sentido estricto, con pertinencia regional, divulgación y difusión.
<b>4. Contexto región-territorio</b>	La universidad debe responder a la región favoreciendo los proyectos de vida de su población, la identidad cultural y el reconocimiento de las particularidades regionales, mediante la generación de conocimiento pertinente y la formación integral de agentes de desarrollo en cada región. Debe aportar al conocimiento y reconocimiento de la diversidad y al desarrollo cultural regional.
<b>5. Docencia (Formación y aprendizaje)</b>	Se debe contar con una planta profesoral apropiada en cantidad, dedicación y niveles de formación. Para suplir las necesidades se requiere realizar una convocatoria pública.

Fuente. Resultados de los talleres de prospectiva.



**Tabla 5. Variables zona de poder.**

PROCESOS	IDENTIFICACIÓN
<b>1. Integración y uso pedagógico de las TIC</b>	Utilización e integración en las prácticas pedagógicas de las TIC, como herramientas de apoyo al proceso educativo.
<b>2. Infraestructura física y tecnológica</b>	Infraestructura física, escenarios deportivos y campus universitario, espacios que dinamicen el proceso de aprendizaje y el bienestar universitario. Infraestructura tecnológica: Modernización de la plataforma tecnológica ( <i>hardware</i> y <i>software</i> ) como soporte de los procesos académicos.
<b>3. Internacionalización</b>	Propender por la inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales y por las relaciones externas de profesores y estudiantes.
<b>4. Modalidades educativas</b>	Modalidades educativas determinadas en el Decreto 1295 de 20 de abril de 2010 <sup>40</sup> (presencial, a distancia y virtual).
<b>5. Formación y capacitación docente</b>	Establecer políticas, planes o programas encaminados a la formación y capacitación de todos los docentes, con el fin de promover el mejoramiento de la calidad de los procesos de formación y aprendizaje, investigación e interacción social universitaria.
<b>6. Gestión administrativa</b>	La gestión administrativa debe ser acorde con la naturaleza y complejidad de la institución y orientada al servicio de las necesidades de la docencia, de la investigación e interacción social universitaria. Deben existir políticas y programas orientados a fomentar el desarrollo y la promoción del personal administrativo.

Fuente. Resultados de los talleres de prospectiva.

**Tabla 6. Variables zona autónoma.**

PROCESOS	IDENTIFICACIÓN
<b>1. Recursos de apoyo académico</b>	La institución debe contar con bibliotecas, laboratorios, recursos informáticos, equipos audiovisuales, computadores y otros recursos bibliográficos y tecnológicos suficientes y adecuados que sean utilizados de manera apropiada en la formación y aprendizaje, investigación y demás actividades académicas. Además, disponer de sitios adecuados para prácticas.
<b>2. Cultura interdisciplinaria</b>	Desarrollar escenarios y encuentros donde cooperen expertos de diversas disciplinas o saberes, para dar lugar al diálogo y a la construcción académica al interior de la universidad.
<b>3. Bilingüismo</b>	Promover e incentivar el bilingüismo. Teniendo en cuenta la interacción con espacios académicos, laborales y sociales. A nivel global, se hace necesario desarrollar competencias bilingües (escuchar, conversar, escribir, leer y hablar).
<b>4. Internacionalización del currículo</b>	La OCDE <sup>41</sup> define la internacionalización del currículo como: “un currículo con orientación internacional en <i>contenido y/o forma</i> , que busca preparar estudiantes para realizarse (profesional, socialmente), en un contexto internacional y multicultural, diseñado tanto para estudiantes nacionales como para extranjeros”.
<b>5. Articulación con otros niveles de educación</b>	La interacción de la universidad con niveles educativos (básica secundaria y media vocacional), incrementa la posibilidad de orientación profesional oportuna, creación de programas académicos acordes a los énfasis de los colegios.

Fuente. Resultados de los talleres de prospectiva.

<sup>40</sup> *Diario Oficial*, n.º 47.687, de 21 de abril de 2010, disponible en [[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-229430\\_archivo\\_pdf\\_decreto1295.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-229430_archivo_pdf_decreto1295.pdf)].

<sup>41</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

**Tabla 7. Variables zona de salida.**

PROCESOS	IDENTIFICACIÓN
<b>1. Bienestar universitario</b>	La organización debe tener un modelo de bienestar universitario estructurado que propicie un clima organizacional favorable para el desarrollo de los diferentes actores universitarios y que contenga políticas de bienestar que propicien el desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria.
<b>2. Extensión y proyección social</b> <b>(Interacción social universitaria)</b>	Se deben definir, mantener y evaluar espacios de interacción e integración con el medio social, cultural y productivo, con el objetivo de contribuir a la comprensión y solución de problemas y poner a los miembros de la comunidad universitaria en contacto con la realidad. La extensión por su parte, comprende todos los programas y actividades destinados a la actualización, profundización y complementación de las diferentes habilidades y competencias en distintas áreas del conocimiento.
<b>3. Comunicación y redes de conocimiento</b>	Participar en redes académicas, científicas, técnicas y tecnológicas a nivel nacional e internacional, para interactuar, aunar esfuerzos, construir comunidad científica y contribuir al desarrollo de la universidad.
<b>4. Formación integral para la vida</b>	Entender la universidad como un medio promotor de las dimensiones del ser humano (emocional, espiritual, social, físico, intelectual).
<b>5. Transferencia y apropiación del conocimiento</b>	Generar una cultura basada en la apropiación y la divulgación del conocimiento y la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanente. Implementando estrategias de apropiación de la ciencia que muestren un diálogo efectivo entre científicos y comunidad, generando transformaciones en la sociedad.
<b>6. Inclusión en los escenarios universitarios</b>	Atender a las capacidades diferenciadas y condiciones de actores de la comunidad educativa en todos los espacios académico-administrativos.
<b>7. Procesos educativos</b>	Crear estrategias que articulen los procesos misionales o funciones sustantivas, en busca de generar espacios educativos coherentes e integrados, que permitan el desarrollo institucional.

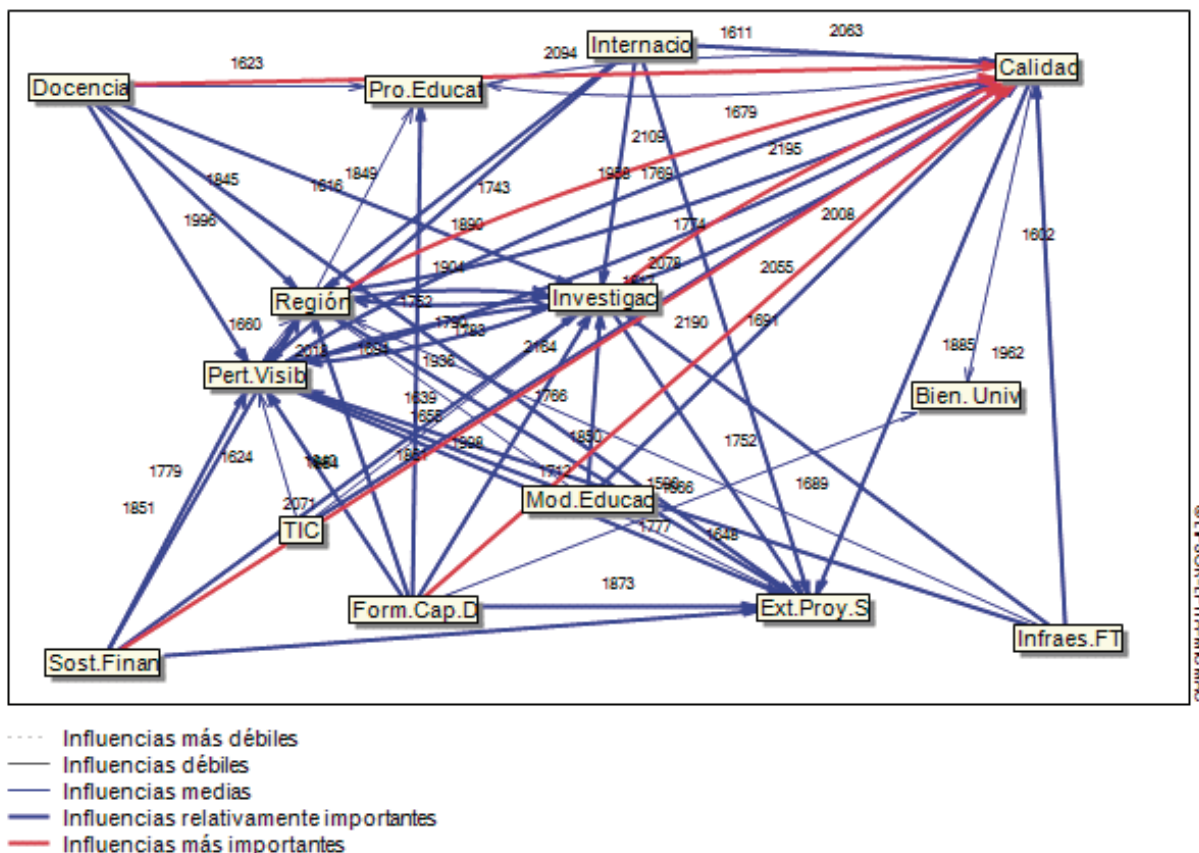
Fuente. Resultados de los talleres de prospectiva.

En la siguiente figura podemos observar la relación directa e indirecta de las demás variables con respecto a las variables claves determinadas, se hace necesario tener una mirada de las variables con una *percepción sistémica y compleja*<sup>42</sup>. Esto permite realizar un examen, que permite ver cuáles variables se deben desarrollar para poder cumplir el objetivo propuesto.

<sup>42</sup> Para EDGAR MORÍN (n. d.), uno de los padres de la teoría de la complejidad, “insiste en la importancia de concebir los fenómenos que se analizan en relación con otros que se relacionan con ellos conformando un todo compuesto por elementos que guardan relaciones de interdependencia y que son solidarios unos con otros. La realidad es esta situación de mutua influencia de los componentes del todo, examinarlos aisladamente equivale a descontextualizarlos y por lo tanto a tener una visión equivocada de la realidad”. MOJICA. *La construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica*, cit., p. 2, como lo cita JOSÉ DEL CARMEN CORREA ALFONSO y JULIO CÉSAR ACOSTA ACOSTA. “Modelo de Prospectiva Estratégica –Visiónar– (Análisis estructural, Ábaco de Régnier y Consensus)”, tesis de grado, Bogotá, Externado, 2007.



Figura 2. Gráfico de influencias indirectas potenciales.



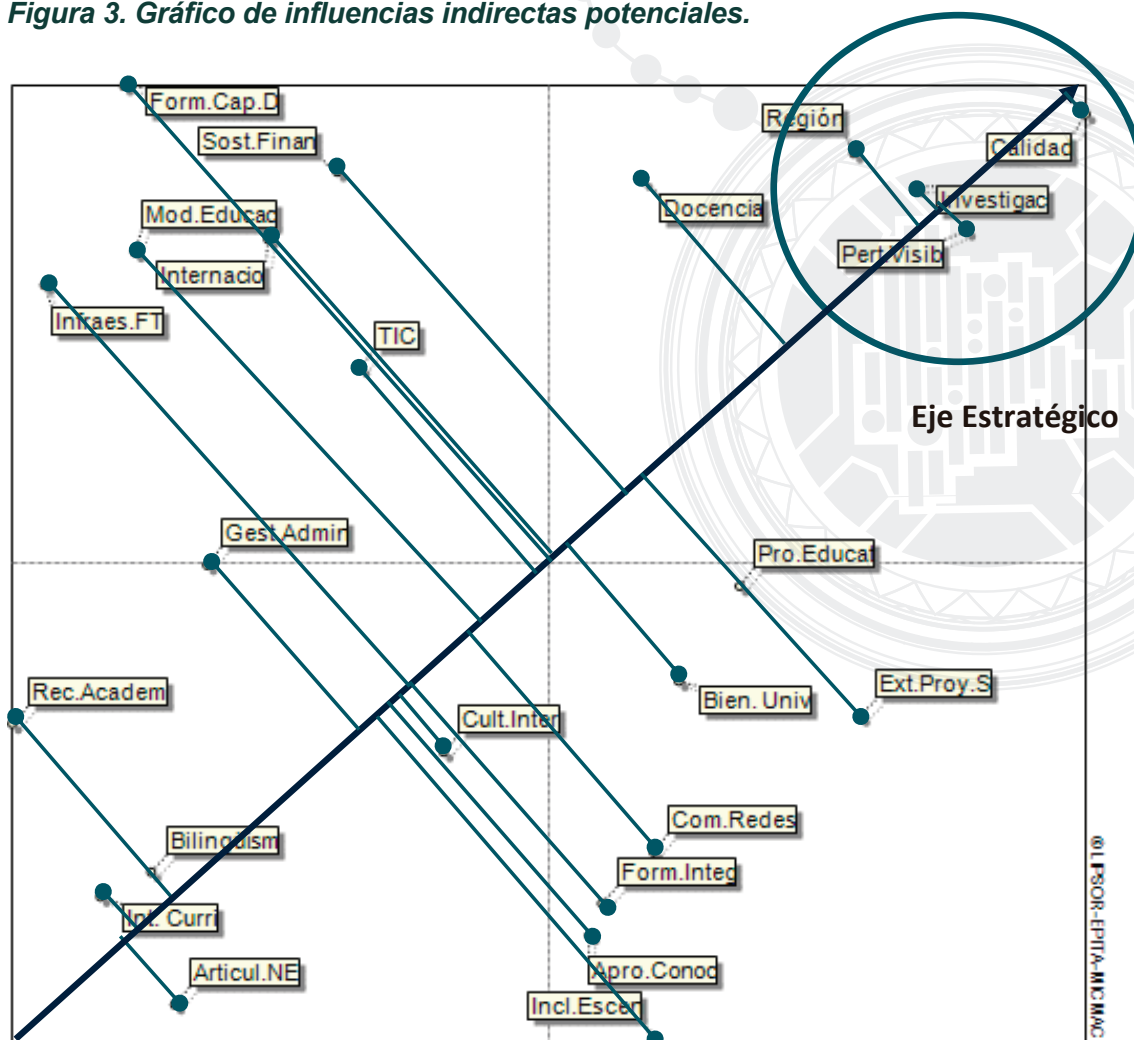
Fuente. Datos de salida software MicMac con base en la opinión de los actores sociales.

La proyección de cada una de las variables sobre la bisectriz del plano (ver figura 3) nos permite clasificar dichas variables de mayor a menor en función de lo que podemos denominar como su “valor estratégico”. Las cuatro principales variables son:

1. Calidad;
2. Pertinencia y visibilidad;
3. Investigación (ciencia, tecnología e innovación); y
4. Contexto región-territorio (universidad translocal).

Para poder desarrollar estas variables se debe trabajar sobre las variables de la zona de poder y de la zona de variables autónomas. Esto quiere decir que si queremos lograr llegar a las variables estratégicas, necesariamente debemos ejecutar, desarrollar o implementar las variables de poder y en forma simultánea, las variables autónomas.

Figura 3. Gráfico de influencias indirectas potenciales.



Fuente. Datos de salida software MicMac con base en la opinión de los actores sociales.

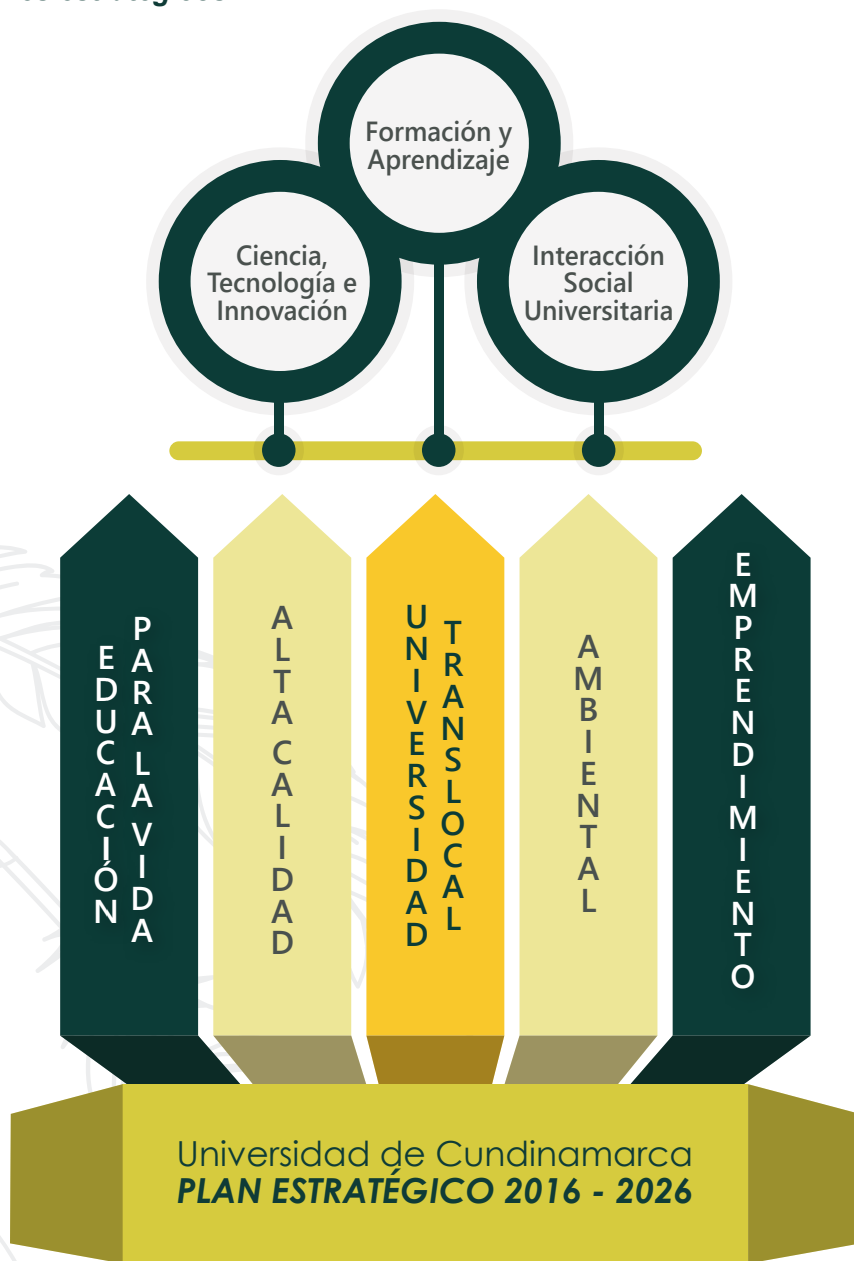
La acción estratégica es el camino para hacer realidad la visión del futuro hacia la cual la Universidad de Cundinamarca le apuesta desde la reflexión estratégica. Para MICHEL GODET “la anticipación no tiene mayor sentido, si no es que sirve para esclarecer la acción”<sup>43</sup>. Por esta razón, todos los actores sociales (directivos, personal administrativo, docentes, estudiantes, graduados y sector productivo) debemos trabajar en torno a un proyecto e iniciar la construcción colectiva del escenario o imagen futura en el cual nos moveremos en 2026.

<sup>43</sup> GODET. De la anticipación a la acción, cit.

## 5.2. PILARES ESTRATÉGICOS

Mediante el taller de expertos además se determinaron los pilares estratégicos de la universidad.

Figura 4. Pilares estratégicos.



Fuente. Elaboración propia a partir de los aportes de la comunidad universitaria.

La universidad, dentro de los pilares que la identificarán y le darán el sello propio, establecidos por los actores de la comunidad académica, ubica los siguientes: universidad translocal, ambiental (transmoderna), de emprendimiento (creadora de oportunidades), de alta calidad y educación para la vida como una posibilidad de generar una cultura de paz. Estos pilares sostendrán el quehacer de la universidad desde lo estratégico y lo misional, a partir de la ciencia, tecnología e innovación (investigación), formación y aprendizaje (docencia) y la interacción social universitaria. En el siguiente acápite articularemos estos pilares con el Proyecto Educativo Institucional –PEI– y con el Plan rectoral “UCundinamarca. Generación del siglo XXI”.

## Universidad translocal

El territorio genera dinámicas propias que nos hacen únicos. Las dinámicas locales generan una relación con las globales, emergiendo configuraciones de manera situada por los contextos culturales, sociales, económicos y políticos particulares de la región, teniendo el sello propio de cada lugar de desarrollo.

Como agentes de transmodernidad, nos identificaremos como una organización centrada en el cuidado de la vida, la naturaleza, el ambiente, la humanidad y la convivencia.

## Ambiental

## Emprendimiento

En la era del conocimiento se requiere profesionales creadores de saber, que generen su propio empleo y contribuyan al crecimiento económico, por esta razón, en los currículos debe prepararse a los estudiantes en creatividad e innovación empresarial.

La meta de lograr procesos con altos estándares de satisfacción al usuario para responder de manera eficiente a los retos propuestos en cada una de las actividades a realizar.

## Alta calidad

## Educación para la vida

La coyuntura actual de la nación requiere de profesionales que aporten al establecimiento de la paz. Por lo tanto, se requiere una educación para la vida, que fomente el respeto hacia ésta y donde se integren los valores democráticos, la civildad y la libertad.



## 6. Escenarios del futuro de la Universidad de Cundinamarca a 2026

El método de escenarios tiene como objetivo construir representaciones de los futuros posibles, así como los caminos que conducen a ellos. Con las representaciones se persigue poner de relieve las grandes tendencias y los gérmenes de cambios bruscos del entorno general.

Para la construcción de los escenarios, se utilizó la técnica denominada “análisis morfológico”, siendo necesario determinar hipótesis para cada una de las variables clave estratégicas, de las cuales se elegirán las más convenientes de acuerdo al juicio de los expertos. La elección permite construir varios escenarios o imágenes del futuro, dentro de los cuales escogeremos el “escenario apuesta” que deberá recoger los anhelos y expectativas de los actores sociales de la universidad<sup>44</sup>.

Teniendo en cuenta que el Plan rectoral 2015-2019 “Universidad de Cundinamarca. Generación del siglo XXI” está a un horizonte de cuatro años, los escenarios a examinar tendrán una primera mirada a 2019. Luego para 2026 la universidad deberá cumplir el horizonte determinado por el escenario apuesta.

Para la construcción de las hipótesis se tuvieron en cuenta las variables estratégicas identificadas en el MicMac por los actores y como variables alternativas, se trabajará con las siguientes que son determinantes en un proceso educativo:

Modalidad:	Presencial/a distancia/virtual.
Énfasis:	Pregrado/posgrado.
Profundización:	Investigación/académica.
Tipo de formación:	Empresarios/empleados.

Un escenario corresponderá a la combinación de las hipótesis, luego podrán aparecer tantos escenarios como combinaciones puedan haber. Para nuestro caso, se escogerán cuatro escenarios de los cuales se seleccionará el *escenario apuesta*.

<sup>44</sup> CORREA ALFONSO y ACOSTA ACOSTA. “Modelo de Prospectiva Estratégica –Visiónar–...”, cit.



## 6.1. ANÁLISIS MORFOLÓGICO

¿Qué tan probable es que para 2026 se logre...?					
No.	VARIABLE ESTRATÉGICA	HIPÓTESIS 1 (Modalidad: Presencial/a distancia/virtual)	HIPÓTESIS 2 (Énfasis: Pregrado/Posgrado)	HIPÓTESIS 3 (Profundización en investigación/académica)	HIPÓTESIS 4 (Tipo de formación empresarios/empleados)
1	Acreditación Institucional.	<p>Buscar la acreditación teniendo como pilar el compromiso con el desarrollo regional social, cultural y económico de la región. Ofreciendo programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Presenciales.</li> <li>b. A distancia.</li> <li>c. Virtuales.</li> <li>d. Presenciales con componentes virtuales.</li> </ul>	<p>Buscar la acreditación teniendo como pilar el compromiso con el desarrollo regional social, cultural y económico de la región. Haciendo énfasis prioritariamente en programas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pregrado profesionales.</li> <li>b. Pregrado tecnológicos.</li> <li>c. Pregrado con ciclos propedéuticos.</li> <li>d. Posgrados.</li> <li>e. Combinados por igual.</li> </ul>	<p>Buscar la acreditación teniendo como pilar el compromiso con el desarrollo regional social, cultural y económico de la región. Destacándose por ser líderes en la función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prioritariamente hacia la investigación.</li> <li>b. Prioritariamente hacia la formación y aprendizaje.</li> <li>c. Prioritariamente formación y aprendizaje con un componente de investigación.</li> </ul>	<p>Buscar la acreditación teniendo como pilar el compromiso con el desarrollo regional social, cultural y económico de la región. Destacándose por ser líderes en la formación de profesionales, que se definen eficientemente como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Empresarios.</li> <li>b. Empleados.</li> <li>c. En los dos campos.</li> </ul>
2	Mayor generación de programas de posgrados.	<p>Crear posgrados a nivel de maestría presencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>b. Crear posgrados a nivel de maestría a distancia.</li> <li>c. Crear posgrados a nivel de maestría virtuales.</li> </ul>	<p>a. Mayor énfasis en la apertura de programas de pregrado que de posgrado.</p> <p>b. Mayor énfasis en la apertura de programas de posgrado que de pregrado.</p>	<p>a. Crear maestrías presenciales de profundización y potenciar las especializaciones.</p> <p>b. Crear posgrados a nivel de maestría en profundización.</p> <p>c. Crear posgrados a nivel de maestría en investigación.</p>	<p>a. Énfasis en especializaciones requeridas en la región.</p> <p>b. Maestrías de profundización con énfasis en solución de problemas empresariales.</p> <p>c. Maestrías de investigación.</p>

3	<p>Acreditación de alta calidad de los programas.</p> <p>Fortalecimiento de los grupos de investigación categorizados.</p>	<p>Lograr la acreditación de alta calidad de un programa académico.</p> <p>Fortalecimiento de la investigación y categorización de un grupo en "C" por facultad.</p>	<p>Lograr la acreditación de alta calidad del 25% de los programas académicos.</p> <p>Fortalecimiento de la investigación y la categorización de un grupo en "B" por facultad.</p>	<p>Lograr la acreditación de alta calidad de todos los programas académicos.</p> <p>Destacado desarrollo de la investigación y la categorización de un grupo en "A1" por facultad.</p>
4	<p>Generación y fomento de revistas científicas.</p>	<p>Apoyo financiero y académico para indexar dos revistas en categoría "C".</p>	<p>Apoyo financiero y académico para indexar una revista científica categoría "B" por facultad.</p>	<p>Apoyo financiero y académico para indexar el 60% de las revistas científicas en categoría "A".</p>
5	<p>Autosostenibilidad financiera de la UCundinamarca.</p>	<p>El financiamiento le corresponde al Estado.</p>	<p>El financiamiento debe tener tres componentes por igual. 1. Recursos del Estado; 2. Recursos propios<sup>45</sup>; y 3. Recursos de la estampilla.</p>	<p>El financiamiento debe provenir de los recursos propios y de la empresa privada (para no depender del Estado).</p>
6		<p>El financiamiento debe tener cuatro componentes por igual. 1. Recursos del Estado; 2. Recursos propios; 3. Recursos de la estampilla; y 4. Empresa privada.</p>		

<sup>45</sup> Los recursos propios provienen de las matrículas de pregrado y posgrado, venta de servicios (consultorías, investigación y desarrollo) y extensión o interacción universitaria.

## 6.2. ESCENARIO APUESTA

Cuando iniciábamos la construcción de los escenarios, la selección Colombia de fútbol se encontraba en un lugar no muy privilegiado en la tabla de posiciones de la eliminatoria del mundial de fútbol 2018, por esta razón qué mejor que utilizar la apología del deporte para denominar a cada uno de los escenarios.



## 6.3. PRIMER ESCENARIO: “GRANDES LIGAS”

<b>GRANDES LIGAS</b>	1-1a-2e-3a-4c: Buscar la acreditación institucional teniendo como pilar el compromiso con el desarrollo regional social, cultural y económico de la región. Ofreciendo programas de pregrado (carreras profesionales) y posgrado presenciales, teniendo como prioridad la investigación, formando futuros empresarios y empleados.
	2: Crear posgrados a nivel de maestría y doctorado. Mínimo tres maestrías por facultad antes de 2020, y cinco doctorados para la misma fecha.
	3-4: Lograr la acreditación de alta calidad de todos los programas académicos.
	4-4: Destacado desarrollo de la investigación y la categorización de un grupo en “A1” por facultad antes del año 2023.
	5-4: Apoyo financiero y académico para indexar el 60% de las revistas científicas en “A”.
	6-3: El financiamiento debe tener tres componentes por igual: Recursos del Estado, recursos propios y recursos de la estampilla.

Este escenario se caracteriza por ser bastante exigente, marca el punto más alto, será la búsqueda permanente de la excelencia con un enfoque hacia la investigación y el desarrollo, solucionando los problemas de la región, para lo cual se deberá diseñar una estructura con docentes de planta a nivel de doctorado; pasando de 33 a 387 profesores de planta, de los cuales el 50% deberá tener formación doctoral, para lo que se deberá realizar un programa de formación docente doctoral y de relevo generacional. Se deberá fomentar la cultura de la investigación cofinanciada y participar de forma activa en congresos, simposios, foros y eventos internacionales con ponencias de las investigaciones. La universidad deberá apoyar la publicación de libros y revistas científicas indexadas, siendo necesario crear el fondo editorial. Se buscará la acreditación de los 32 programas académicos y se alcanzará la acreditación institucional.

La auto sostenibilidad de la universidad será una realidad con el recaudo de la estampilla Pro-UdeC, con recursos propios, en especial por la venta de servicios por investigación, extensión y los generados por los posgrados. Pasará de tener cinco a ocho especializaciones, 21 maestrías y cinco doctorados, para lo cual se deberá crear la escuela de posgrados. La internacionalización de la universidad “dialogar con el mundo” será una realidad, lo mismo que el intercambio de docentes y estudiantes con universidades extranjeras.

## IMAGEN DEL FUTURO

### “GRANDES LIGAS”

La Universidad de Cundinamarca logrará antes de 2026 la acreditación institucional, será reconocida como una universidad translocal transmoderna con énfasis en la investigación y el desarrollo, con un alto número de docentes de planta investigadores a nivel de doctorado que conformarán grupos de investigación categorizados en “A1” ante Colciencias, con publicaciones en revistas científicas indexadas internacionalmente y revistas indexadas de la universidad. Todos sus programas académicos tendrán acreditación de alta calidad. A nivel posgradual se destacará por tener programas a nivel de maestría y doctorado. En el largo plazo podrá tener problemas de financiación.

## 6.4. SEGUNDO ESCENARIO: “LIGAS MENORES”

<b>LIGAS MENORES</b>	1-1bc-2e-3b-4c: Buscar la acreditación de programas académicos, teniendo como pilar el compromiso con el desarrollo regional social, cultural y económico de la región. Ofreciendo programas de pregrado (ciclo propedéutico) y posgrado a distancia y virtuales, teniendo como prioridad la formación y el aprendizaje, formando futuros empresarios y empleados.
	3-2: Lograr la acreditación de alta calidad del 25% de los programas académicos.
	4-1: Fortalecer la investigación para categorizar un grupo en “C” por facultad antes del año 2023.
	2: Generar dos maestrías de profundización presencial y potenciar las especializaciones.
	5-1: Apoyo financiero y académico para generar por lo menos dos revistas indexadas en “C”.
	6-1: El financiamiento le corresponde al Estado.

Este escenario se caracteriza por no ser exigente, marca el punto más bajo, el enfoque está orientado hacia la formación y aprendizaje, para lo cual se deberá diseñar una estructura con 50 profesores de planta y consolidada con profesores de tiempo completo ocasional –TCO– a nivel de especialización y maestría, pasando de un 33% de profesores con maestría a un 50%, debiéndose realizar un programa de formación docente. La universidad deberá apoyar la publicación de libros y revistas científicas indexadas. Se deberán concentrar todos los esfuerzos para acreditar el 25% de los programas académicos.

La auto sostenibilidad de la universidad podrá hacerse con el recaudo de la estampilla Pro-UdeC, con recursos de fomento de los posgrados a nivel de especialización, pasando de tener tres a como mínimo 15 especializaciones y dos maestrías. La venta de servicios por extensión y los programas de especialización, serán un aporte importante para la autofinanciación.

### IMAGEN DEL FUTURO

#### “LIGAS MENORES”

La Universidad de Cundinamarca no tendrá el reconocimiento de acreditación institucional, pero será reconocida como una universidad translocal transmoderna, su énfasis será la formación y aprendizaje, con un alto número de docentes ocasionales –TCO– a nivel de especialización y maestría. Sus profesores publicarán en revistas nacionales indexadas. Se destacará por tener el 25% de los programas académicos con acreditación de alta calidad. A nivel posgradual se destacará por tener programas a nivel de especialización y dos maestrías. En un mediano plazo podrá tener problemas de financiación.

## 6.5. TERCER ESCENARIO: “SÍ SE PUEDE”

<b>SÍ SE PUEDE</b>	1-1d-2e-3c-4c: Buscar la acreditación institucional multicampus teniendo como pilar el compromiso con el desarrollo regional social, cultural y económico de la región. Ofreciendo programas de pregrado, mediante la diversificación de la oferta aprovechando la vocación y especialización de cada sede. Incrementando la oferta de posgrados a través de las distintas metodologías presenciales con componentes virtuales. Destacándose por ser una organización social del conocimiento y el aprendizaje y la investigación sistémica, aplicada y para resolver problemas del entorno, formando para la vida, los valores democráticos, la civilidad y la libertad.
	3-3: Lograr la acreditación de alta calidad del 50% de los programas académicos antes de 2026.
	4-2: Fortalecimiento de la investigación y la categorización de por lo menos un grupo en “B” por facultad antes de 2023.
	2: Crear posgrados a nivel de maestría y doctorado. Mínimo dos maestrías por facultad antes de 2020. La universidad tendrá dos doctorados para la misma fecha.
	5.2: Apoyo financiero y académico para generar dos revistas científicas indexadas en categoría “B” al 2026.
6-2: El financiamiento debe tener tres componentes por igual. 1. Recursos del Estado; 2. Recursos propios; y 3. Recursos de la estampilla.	

Este escenario se caracteriza por ser exigente, pero alcanzable. Será la búsqueda permanente de la excelencia, con un enfoque hacia la academia, sin descuidar la investigación, solucionando los problemas de la región, para lo cual será necesario una estructura con docentes de planta a nivel de doctorado, pasando de 33 a 100 profesores de planta, de los cuales el 30% deberá tener formación doctoral en 2026, para esto es necesario realizar un programa de formación docente doctoral y de relevo generacional. Se deberá fomentar la cultura de la investigación cofinanciada, participar de forma activa en congresos, simposios, foros y eventos internacionales con ponencias de los trabajos de investigación. La universidad deberá apoyar la publicación de libros y revistas científicas indexadas, siendo necesario crear el fondo editorial. Se buscará la acreditación del 50% de los programas académicos y se alcanzará la acreditación institucional multicampus.

La auto sostenibilidad de la universidad será una realidad con el recaudo de la estampilla Pro-UdeC, con los recursos propios, en especial por la venta de servicios por investigación, extensión y los generados por los posgrados en diferentes modalidades, pasando de tener cinco a mínimo 16 especializaciones, 14 maestrías y dos doctorados, para lo cual se deberá crear la escuela de posgrados. La internacionalización de la universidad “dialogando con el mundo” será una realidad haciendo posible el intercambio de docentes y estudiantes con universidades extranjeras.

**IMAGEN DEL FUTURO**

**“SÍ SE PUEDE”**

La Universidad de Cundinamarca logrará la acreditación institucional multicampus antes de 2026, por esta razón, para 2023 presentará condiciones iniciales para iniciar el proceso. Será reconocida como una universidad translocal transmoderna y se destacará por ser como una organización social del conocimiento, el aprendizaje, la ciencia, tecnología e innovación y formadora para la vida, los valores democráticos y la civilidad. Con un alto número de docentes de planta, preferiblemente doctores, que conformarán grupos de investigación categorizados ante Colciencias, con publicaciones a nivel internacional y en revistas indexadas por la universidad. A nivel posgradual, se destacará por tener programas a nivel de especialización, maestrías y doctorados. No tendrá problemas de financiación en el mediano y largo plazo.

**6.6. CUARTO ESCENARIO: “PERDER POR DOBLE U”**

<b>PERDER POR DOBLE U</b>	1-1bc-2bd-3b-4b: Buscar la acreditación de un programa académico, teniendo como pilar el compromiso con el desarrollo regional social, cultural y económico de la región. Ofreciendo programas tecnológicos y posgrados a distancia y virtuales, con énfasis en formación y aprendizaje, formando futuros empleados.
	3-1: Lograr la acreditación de alta calidad para un programa académico.
	4-1 Fortalecimiento de la investigación y categorizar de por lo menos un grupo en “C” por facultad antes del año 2023.
	2-4b: Crear posgrados a nivel de especializaciones requeridas en la región.
	5.2: Apoyo financiero y académico para indexar una revista científica en categoría “c” al 2026.
	6-3: El financiamiento debe tener cuatro componentes por igual. 1. Recursos del Estado; 2. Recursos propios; 3. Recursos de la estampilla; y 4. Empresa privada.



En este escenario se observa que no es prioridad lograr la acreditación institucional, porque no existe un compromiso con la investigación, la subsistencia es lo importante y se permite la entrada de la empresa privada como fuente de recursos, lo cual tiende a priorizar otros factores como el lucro.

### IMAGEN DEL FUTURO

#### “PERDER POR DOBLE U”

La Universidad de Cundinamarca no tendrá el reconocimiento de acreditación institucional, pero será reconocida como una institución universitaria translocal que ofrece servicios educativos y su énfasis será la formación y aprendizaje, sus programas tecnológicos virtuales serán apoyados con un alto número de docentes TCO a nivel de especialización y maestría. Un programa académico tendrá reconocimiento de alta calidad. A nivel posgradual se destacará por tener especializaciones virtuales que responderán a las necesidades de la región y del país

## 6.7. PRIORIZACIÓN DE LOS ESCENARIOS

Para priorizar y determinar el “escenario apuesta” se realizó un taller de priorización utilizando la técnica del Ábaco de Regnier, que de manera democrática determinó el escenario de la universidad. Este escenario no solo es el deseable, también es alcanzable y determinará el norte a seguir en los próximos años.

Para la votación de los expertos (representantes de todos los sectores) se utilizaron las siguientes convenciones.

COLOR	SIGLA		ESCENARIO
Verde	(V)	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>	Muy probable
Verde claro	(v)	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	Probable
Amarillo	(A)	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FFFF00;"></span>	Duda
Rosado	(r)	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FFB6C1;"></span>	Improbable
Rojo	(R)	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	Muy improbable
Blanco	(B)	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FFFFFF;"></span>	No hay respuesta

Votación Consejo Académico:

Escenario	Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
“Grandes ligas”		<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FFB6C1;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FFB6C1;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>
“Ligas menores”		<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FFB6C1;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FFFF00;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>
“Sí se puede”		<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #90EE90;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>
“Perder por doble U”		<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FFFFFF;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FF0000;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #FFB6C1;"></span>	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color: #008000;"></span>



## Votación Directivos de la Universidad:

Escenario	Expertos																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
"Grandes ligas"	Red	Pink	Pink	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
"Ligas menores"	Red	Red	Pink	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
"Sí se puede"	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
"Perder por doble U"	White	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Pink	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green

– Decanos, directores de programas académicos, directores de oficina y directores de seccionales y extensiones.

## Priorización de escenarios

Escenario	Expertos										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
"Sí se puede"	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
"Grandes ligas"	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Pink	Pink	Red
"Ligas menores"	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Pink	Red	Red
"Perder por doble U"	Green	Pink	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	White

El grupo de expertos eligió como escenario deseable el denominado "Sí se puede", esta imagen de futuro señala la situación deseable donde quisiera encontrarse la Universidad de Cundinamarca para 2026, la universidad estará acreditada institucionalmente. Se le ha dado el nombre de "escenario apuesta" porque señala una situación y cumple la función de mostrar un ideal hacia el cual los actores sociales (Estado e Instituciones de apoyo, sectores productivos, academia y comunidad) deberán encausar sus esfuerzos.

Para hacer realidad este sueño colectivo la universidad deberá dirigir su accionar mediante el establecimiento de frentes estratégicos que guíen el camino hacia la acreditación institucional, convirtiéndonos en la universidad Generación del siglo XXI.



## 7. Modelo Estratégico



En el centro se encuentra el Proyecto Educativo Institucional –PEI– que es nuestra razón de ser, para su cumplimiento se encuentran los documentos direccionadores estratégicos que ciñen y demarcan el camino.

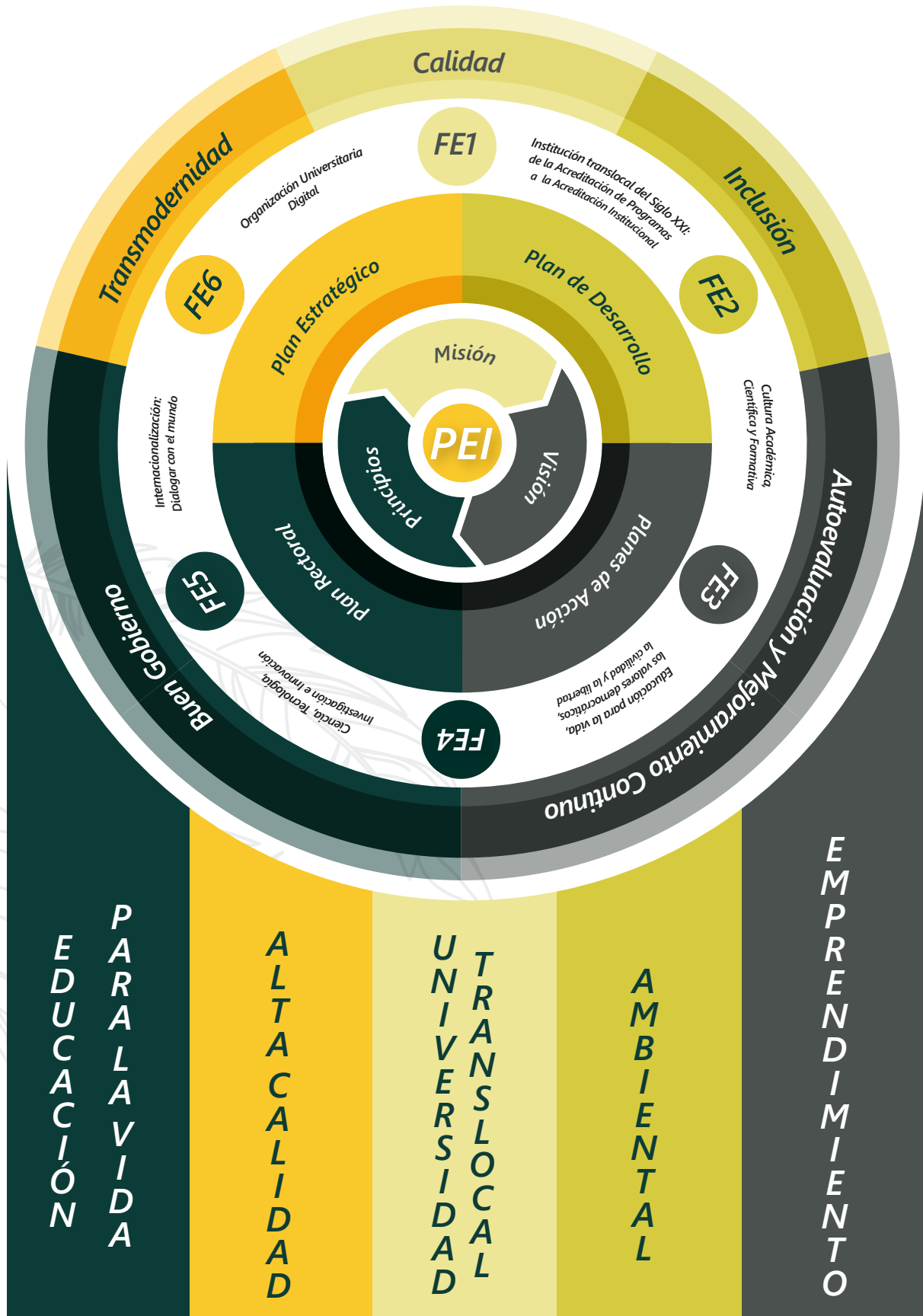
Para desarrollar y llevar a buen camino a la universidad, se establecieron seis frentes estratégicos que son las líneas de acción para orientar el plan estratégico y el plan de desarrollo.

Los frentes estratégicos nos permiten medir, evaluar y tomar medidas para el logro de los objetivos.

Alrededor de los frentes aparece lo transversal, lo que permea a toda la institución; la transmodernidad, la calidad de los procesos, la inclusión, la autoevaluación, el mejoramiento continuo y el buen gobierno.

En la parte inferior y de forma de columna se encuentran los pilares estratégicos que son los que soportan, vitalizan e identifican a la Universidad de Cundinamarca como una organización con unas características propias; la universidad translocal del siglo XXI, el ambiente (transmoderna), la alta calidad, el emprendimiento (creadora de oportunidades) y educadora para la vida, los valores democráticos, la civilidad y la libertad como una forma de generar cultura de la paz. Estos pilares son la base del modelo estratégico.

Figura 5. Modelo estratégico



Fuente: Elaboración propia.

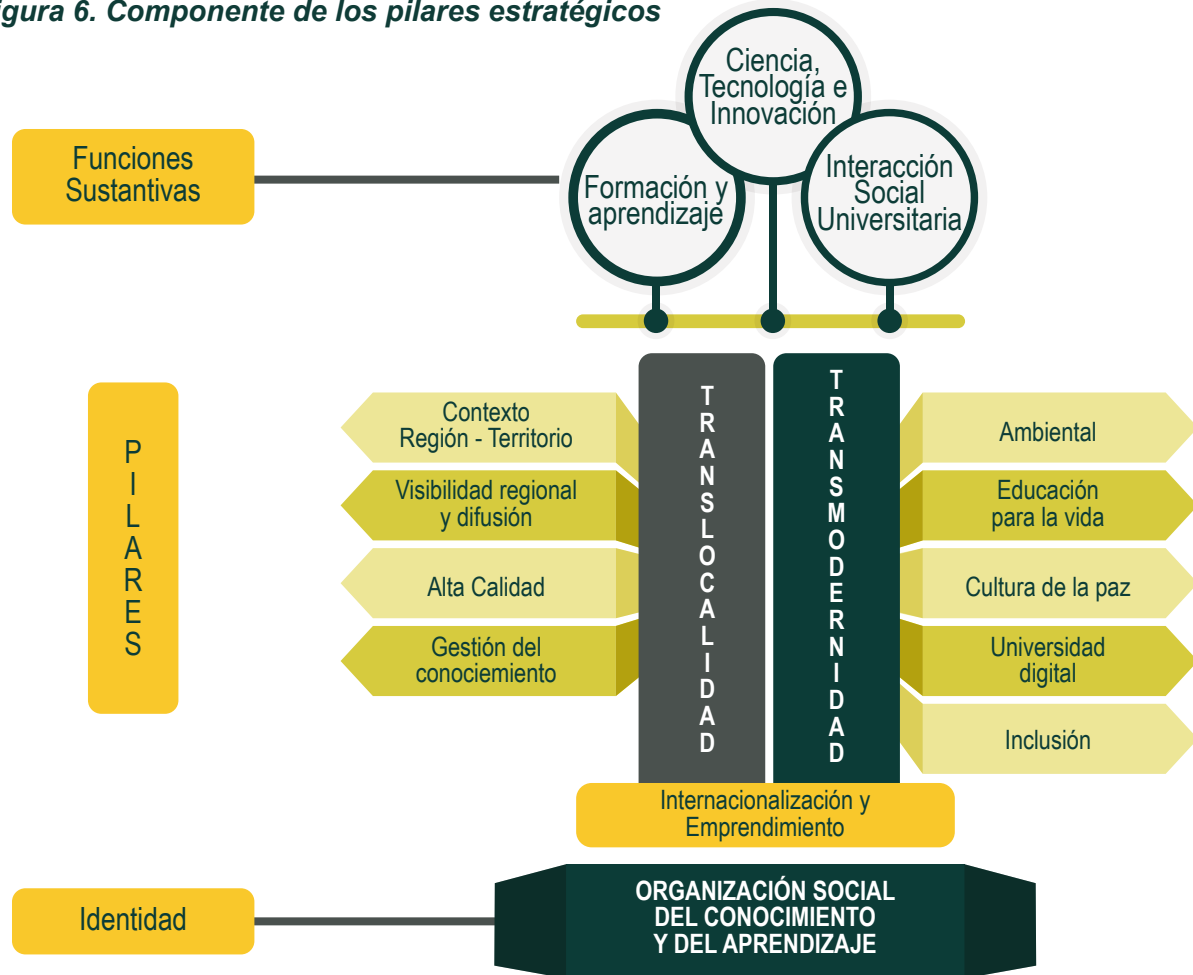
# 8. Articulación Documentos Estratégicos



En la actualidad la planeación constituye un factor determinante en el crecimiento y el desarrollo de las instituciones, debido a que a partir de este proceso se generan las políticas, estrategias e iniciativas que ejecutará la organización con el propósito de cumplir sus objetivos y, más específicamente, la misión establecida.

Dentro de una institución como la Universidad de Cundinamarca, la planeación debe ser integral, es decir, sus planes deben mostrar una fuerte articulación que garantice el cumplimiento de las metas fijadas en cada uno de ellos y en los diferentes tiempos. Por lo tanto, es necesario evidenciar el acoplamiento existente entre el Plan Estratégico 2016-2026, el Proyecto Educativo Institucional -PEI- y el Plan Rectoral 2015-2019.

**Figura 6. Componente de los pilares estratégicos**



Fuente: YASBLEY DE MARÍA SEGOVIA C. Asesora Vicerrectoría Académica.



En primer lugar hay que reconocer que los planes se realizan con objetivos y plazos específicos, donde el PEI constituye la esencia de la universidad, aquel que define la naturaleza e identidad de la misma; alrededor de éste se encuentran los demás documentos estratégicos que permitirán darle cumplimiento al PEI y a los objetivos institucionales. En consecuencia, las funciones sustantivas tales como formación y aprendizaje, ciencia, tecnología e innovación y la interacción social universitaria son el fin último y deben garantizarse a través de la gestión de las políticas de planeación enmarcadas en el plan estratégico y rectoral.

De esta manera, se encuentra que en los tres documentos los elementos de transmodernidad y translocalidad son fundamentales, siendo pilares decisivos en el rumbo que tomará la universidad de acuerdo al Plan Estratégico y frentes de acción estratégicos en el caso del Plan Rectoral. Mientras que en el PEI estos principios hacen parte del modelo pedagógico que caracteriza a la Universidad de Cundinamarca. Por otro lado, se tienen los pilares transversales, internacionalización y emprendimiento, que integran aspectos de lo translocal y lo transmoderno, permitiendo la interacción entre lo internacional y el ámbito económico regional en el desempeño de la institución. Por lo tanto, este grupo de pilares, comunes en todos los planes, será el eje central encargado de sostener las funciones sustantivas de la organización.

Además, alrededor de los pilares se izan las políticas de direccionamiento del plan estratégico y el plan rectoral. De esta forma, hacen parte del pilar de translocalidad los componentes de contexto región-territorio, visibilidad regional y difusión, la alta calidad y la gestión del conocimiento. Por otro lado, el pilar transmodernidad está compuesto por elementos como la educación para la vida, lo ambiental, la universidad digital y la inclusión. Las estrategias anteriores constituyen la parte exterior de la estructura universitaria, es decir, lo que relaciona sus procesos y su identidad con el mundo, y que coadyuvan por igual de manera multidimensional al logro de los objetivos establecidos en los tres planes.

Así pues, se tiene una estructura de planeación asentada, pero que debe tener un apoyo que garantice su sostenimiento con el paso del tiempo. De ahí que la base que cimentará los pilares de la institución translocal y transmoderna del siglo XXI es la identidad de la UCundinamarca, que la define como una organización social del conocimiento y el aprendizaje, sobre la cual se construirán las políticas de planeación que lleven a la universidad a cumplir su misión.

Por todo lo anterior, queda en evidencia que los documentos estratégicos realizados por Planeación Institucional son producto de un consenso entre los múltiples planes realizados por los diversos estamentos de la institución, pasando por el Plan Rectoral, el Plan Estratégico y el PEI. Así, se cumple con el principio de planeación integral producto de la articulación entre los planes mencionados. De ahí que la estructura universitaria está esbozada con el fin de garantizar la trazabilidad y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Universidad de Cundinamarca.

# Estratégicos



Continuando con la alineación de los documentos estratégicos, para el plan estratégico se tomaron los frentes estratégicos presentados en el Plan Rectoral para el periodo 2015-2019 "Ucundinamarca. Generación siglo XXI"

## 9.1. INSTITUCIÓN TRANSLOCAL DEL SIGLO XXI: DESDE LA ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS A LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

Una organización social del conocimiento como es la Universidad de Cundinamarca, debe consolidarse y visibilizarse como institución consistente, que cuente con un direccionamiento estratégico definido, compartido por toda la comunidad académica, que establezca políticas dirigidas a hacer posible el PEI; con el fin de que la organización guíe su comportamiento y quehacer diario hacia la ciencia, el conocimiento, la profesionalización de los estudiantes, la educación para la vida, los valores democráticos, la civilidad y la libertad, redundando en la calidad de los procesos y logrando la acreditación de programas y la acreditación institucional.

La universidad debe impactar en su entorno e interactuar con el planeta, conviviendo con otros sistemas al forjar su naturaleza pública, abierta, diversa, incluyente, democrática. Autónoma, identificada como una organización universitaria digital y cumpliendo su misión como agente de transmodernidad "... incorporando los consensos de la humanidad y las buenas prácticas de la gobernanza universitaria, con el fin de llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje"<sup>46</sup>, la investigación e innovación y la interacción con la sociedad, cuya comunidad académica es actuante y transformadora. Para su accionar y el desarrollo del Plan Estratégico, la universidad realizará convenios y alianzas estratégicas con universidades reconocidas del país, como la Universidad Nacional de Colombia y a nivel internacional, se continuará realizando convenios.



<sup>46</sup> UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. "Política y lineamientos de integración de tic en la educación de la Universidad de Cundinamarca", Fusagasugá, Universidad de Cundinamarca, 2015, disponible en [HYPERLINK "[http://udecvirtual.unicundi.edu.co/udecvirtual/documentacion/lineamientos/Politica\\_lineamientos\\_TIC.pdf](http://udecvirtual.unicundi.edu.co/udecvirtual/documentacion/lineamientos/Politica_lineamientos_TIC.pdf)"]

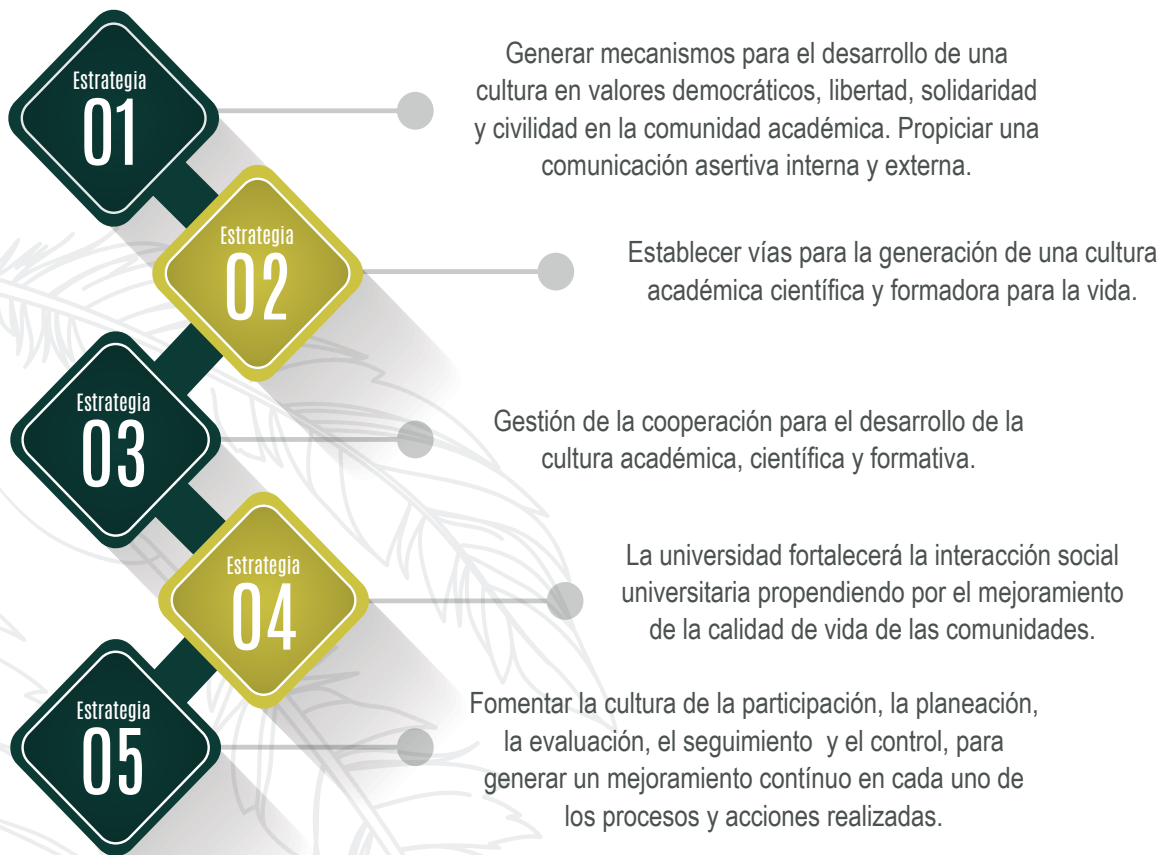


## 9.2. CULTURA ACADÉMICA, CIENTÍFICA Y FORMATIVA

La cultura académica, entendida como el conjunto de significados que integran creencias, costumbres, prácticas, hábitos, actividades, normas y valores que guían la conducta o el comportamiento propio de una comunidad académica.

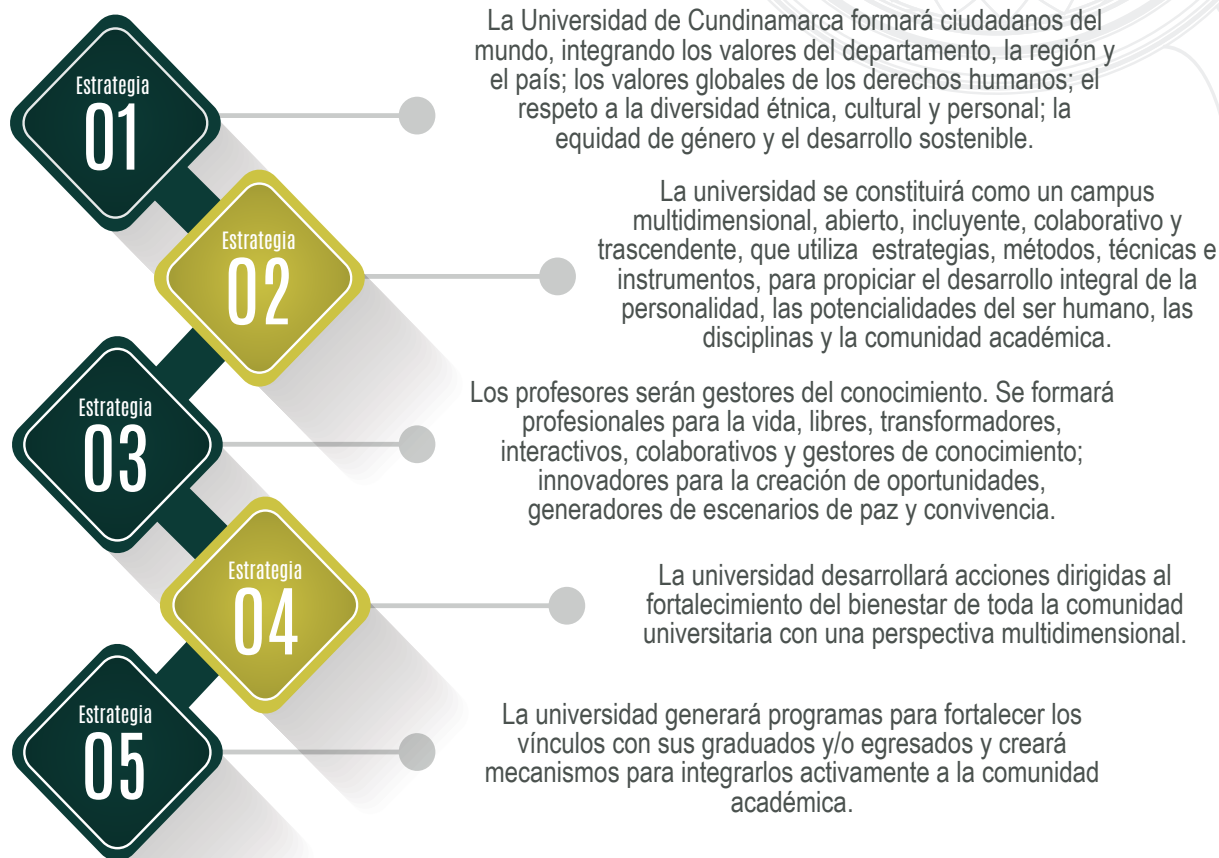
En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca debe velar por una cultura académica que privilegie el saber, el conocimiento y la formación para la vida, con el fin que su campus académico sea de aprendizaje; generador de una cultura que propenda por los valores democráticos, la libertad, la solidaridad, la civildad y el conocimiento para la vida.

La Universidad de Cundinamarca en el marco de su política institucional, estructura, práctica institucional, comunicación interna, trabajo diario, participación, valores institucionales, símbolos, relaciones y manejo de los recursos debe generar cultura académica científica y formadora para la vida, con el fin de crear un marco referencial que conduzca o guíe a la comunidad por el camino de la ciencia, la vida, la civildad y la libertad.



## 9.2. EDUCACIÓN PARA LA VIDA, LOS VALORES DEMOCRÁTICOS, LA CIVILIDAD Y LA LIBERTAD

La Universidad de Cundinamarca debe ofrecer una educación formadora para la vida, los valores democráticos, la civilidad y la libertad. La educación para la vida es la gran apuesta del siglo XXI que propenda, de acuerdo con GUSTAVO TORROELLA GONZÁLEZ-MORA, por “... el desarrollo integral de la personalidad, de las potencialidades del ser humano y a la plenitud humana”, caracterizada porque está “... centrada en el alumno, como actitud fundamental del educador”<sup>47</sup>, donde florecen la autonomía, la libertad, la democracia y la espontaneidad para la creación y la iniciativa, dirigida a la civilidad y a la supervivencia del ser humano, de esta forma, la universidad tendrá la labor de integrar los valores del departamento, la región y el país, con el fin de formar no solo profesionales, sino hacer de la comunidad académica un conjunto de seres humanos integrales, responsables, solidarios y tolerantes.



<sup>47</sup> GUSTAVO TORROELLA GONZÁLEZ-MORA. “Educación para la vida. El gran reto”, Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 33, n.º 1, 2001, pp. 73 a 84, disponible en [<http://www.redalyc.org/pdf/805/80533108.pdf>].

## 9.4. CIENCIA, TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

El sello identificador y diferenciador de una organización de conocimiento, como lo es la Universidad de Cundinamarca, debe ser el componente de ciencia, tecnología, investigación e innovación, reflejado en producción académica, incorporación de las TIC, relación con la tecnología al servicio del desarrollo social, regional y productivo, articulada con la necesidad de aportar en la resolución de problemas que afecten la sostenibilidad de recursos no renovables, con una importancia significativa hacia el agua.

La investigación en la universidad debe ser aplicada, sistémica y de impacto, por lo tanto, debe consolidar su sistema de investigación, incentivar la producción académica de los profesores, desconcentrar los procesos, generar productos de alto impacto en la región, generar relaciones interinstitucionales y alianzas estratégicas con otros centros universitarios y de investigación, propiciar la formación científica y tecnológica, fomentar los semilleros, reconocer institucionalmente los grupos internos, fortalecer y ampliar los grupos reconocidos por Colciencias y crear áreas o temas de impacto translocal.





## 9.5. INTERNACIONALIZACIÓN: DIALOGAR CON EL MUNDO

La internacionalización entendida como una dimensión académica, mediante la cual se incorpora nuestro claustro universitario al mundo, para dialogar con él, intercambiar saberes, experiencias y conocimientos. Incorporando el ámbito internacional dentro de los procesos internos, objetivos, enseñanza, aprendizaje y demás funciones de la universidad.

Es la oportunidad que tiene la Universidad de Cundinamarca para dialogar con otras culturas, con el fin de fortalecer sus procesos de enseñanza-aprendizaje y romper las fronteras del saber, para lo cual se debe propiciar, entre otras: la gestión de la internacionalización, la movilidad académica de profesores, estudiantes e investigadores, las redes universitarias e intercambio de experiencias y conocimientos, la formulación de proyectos de investigación conjuntos, la internacionalización del currículo, la enseñanza de lenguas extranjeras, la biblioteca con orientación internacional, las publicaciones conjuntas, la presencia de estudiantes y profesores extranjeros, la promoción de la universidad como destino y experiencia educativa, la interacción social universitaria internacional y la exportación de servicios educativos, el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, la realización de actividades extracurriculares de sensibilización hacia otras culturas, la oferta de programas con enfoque internacional.

En consecuencia, se deben establecer unas políticas y una estructura administrativa y pasantías. Estancias, semestres académicos, instituto de lenguas extranjeras, campos de verano y cursos para extranjeros, convenios de cooperación de intercambio cultural.



## 9.6. ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA DIGITAL

La Universidad de Cundinamarca debe caracterizarse por ser una organización en un constante proceso de renovación, que opera en tiempo real y donde los servicios administrativos sean prestados en línea, a través de plataformas o aplicaciones tecnológicas que reduzcan los tiempos de respuesta ante solicitudes de cualquier naturaleza. De esta manera, la institución contará con procesos certificados en calidad por pares académicos u organismos nacionales o internacionales.

Resulta igualmente imperativo instituir un gobierno universitario digital, caracterizado por el autocontrol, el control social universitario y las prácticas de buen gobierno, control social universitario entendido como un espacio o instrumento, donde el principal protagonista es el estudiante y el profesor, que participan en el gobierno de la universidad.

La administración debe estar enfocada en el servicio y centrada en lo académico. Los recursos públicos serán concebidos como sagrados, el control por parte de la comunidad universitaria garantizará una correcta gestión en el manejo de éstos. Por otro lado, los recursos propios serán fortalecidos a través de la celebración de convenios interinstitucionales, servicios de extensión universitaria y la educación continua.



# 10. Líneas de desarrollo estratégicas



Para poder dar cumplimiento al escenario apuesta y desarrollar el plan estratégico, se deberán construir los siguientes planes y programas estratégicos en el corto y mediano plazo.





La Universidad de Cundinamarca emprende el camino de la acreditación como norte que nos identificará en los próximos años, tarea ardua pero no imposible. El plan de desarrollo se convertirá en el manual de viaje y los planes de acción serán los “vigías” que verificarán el cumplimiento de las metas y celosamente cuidarán de no salirnos del camino.

Fusagasugá,  
31 de agosto de 2016.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUNNER, JOSÉ JOAQUÍN. “La universidad, sus derechos e incierto futuro”, *Revista Iberoamericana de Educación*, n.º 49, 2009, pp. 77 a 102, disponible en [<http://rieoei.org/rie49a03.pdf>].

CANAY PAZOS, JOSÉ RAÚL. “El uso de entornos virtuales de aprendizaje en las universidades presenciales: un análisis empírico sobre la experiencia del Campus Virtual de la USC”, tesis doctoral, Universidad Santiago de Compostela, 2008, disponible en [[https://dspace.usc.es/bitstream/10347/2436/1/9788498870589\\_content.pdf](https://dspace.usc.es/bitstream/10347/2436/1/9788498870589_content.pdf)].

CHANG CASTILLO, HELENE GISELLE. “El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa”, *Revista Nacional de Administración*, vol. 1, n.º 1, enero-junio de 2010, pp. 85 a 94, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3698520.pdf>].

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR –CESU–. “Acuerdo por lo superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de paz”, Bogotá, CESU, 2014, disponible en [[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-44500\\_Brochure\\_acuerdo\\_Superior.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-44500_Brochure_acuerdo_Superior.pdf)].

CORREA ALFONSO, JOSÉ DEL CARMEN. “Examinando el futuro: Metodología propuesta para el estudio prospectivo y estratégico de la Universidad de Cundinamarca 2010-2019”, *Revista Esquemas Pedagógicos*, n.º 9, 2009, pp. 1 a 9, disponible en [[http://intranet.unicundi.edu.co/revista/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49%3Arevista-no-](http://intranet.unicundi.edu.co/revista/index.php?option=com_content&view=article&id=49%3Arevista-no-)].

CORREA ALFONSO, JOSÉ DEL CARMEN y JULIO CÉSAR ACOSTA ACOSTA. “Modelo de Prospectiva Estratégica –Visonar– (Análisis estructural, Ábaco de Régner y Consensus)”, tesis de grado, Bogotá, Externado, 2007.

Decreto 1295 de 20 de abril de 2010, Diario Oficial, n.º 47.687, de 21 de abril de 2010, disponible en [[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-229430\\_archivo\\_pdf\\_decreto1295.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-229430_archivo_pdf_decreto1295.pdf)].

DIDRIKSSON, AXEL. “Contexto global y regional de la educación superior en América Latina y el Caribe”, en AXEL DIDRIKSSON y ANA LUCÍA GAZZOLA (eds.). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*, Caracas, Unesco-lesalc, 2008, disponible en [<http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001619/161990s.pdf>].

DUTTA, SOUMITRA (ed.). “The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth”, Paris, World Intellectual Property Organization –WIPO– e Insead, 2012, disponible en [<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/gii-2012-report.pdf>].

ETZKOWITZ, HENRY y LOET LEYDESDORFF. “The dynamics of innovation: from National Systems and ‘Mode 2’ to a Triple Helix of university-industry-government relations”, en *Research Policy*, 29, n.º 2 (2000), pp. 109 a 123, disponible en [<http://www.leydesdorff.net/rp2000/>].

GODET, MICHEL. *De la anticipación a la acción*, Paris, Alfaomega-Marcombo, 1996.

GÓMEZ, VÍCTOR MANUEL. *La pirámide de la desigualdad en la educación superior en Colombia. Diversificación y tipología de instituciones*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2015.

HERRERA VANEGAS, LEONOR ESTHER. “Integración de la relación universidad-empresa-Estado en la estructura curricular del programa académico de administración de empresas de la Universidad Autónoma del Caribe”, tesis doctoral, 2012, disponible en [[http://www.edunexos.edu.co/emasued/index.php/proyectos-finalizados2/cat\\_view/7-universidad-de-cartagena/12-i-cohorte?start=5](http://www.edunexos.edu.co/emasued/index.php/proyectos-finalizados2/cat_view/7-universidad-de-cartagena/12-i-cohorte?start=5)].

LESTER, RICHARD K. *Universities, Innovation, and the Competitiveness of Local Economies*, Boston, MIT, 2005.

Ley 30 de 28 de diciembre de 1992, *Diario Oficial*, n.º 40.700, de 29 de diciembre de 1992, disponible en [[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85860\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85860_archivo_pdf.pdf)].

Ley 1448 de 10 de junio de 2011, *Diario Oficial*, n.º 48.096 de 10 de junio de 2011, disponible en [[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1448\\_2011.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1448_2011.html)].

LÓPEZ SEGRERA, FRANCISCO. “Tendencias de la educación superior en el mundo y en América Latina y el Caribe”, *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, vol. 13, n.º 2, junio de 2008, pp. 267 a 291, disponible en [<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219114873003>].

MOJICA, FRANCISCO JOSÉ. “Aspectos teóricos del enfoque prospectivo”, disponible en [<http://www.franciscojojica.com/articulos/aspectos.pdf>].



- MOJICA, FRANCISCO JOSÉ. *La construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*, Bogotá, Externado, 2005.
- MOLANO CAMARGO, MILTON. "Tendencias de la educación superior en América Latina: retos para la Universidad de La Salle", *Revista de la Universidad de la Salle*, n.º 66, 2015, pp. 95 a 118, disponible en [<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/download/3525/2802>].
- OFICINA DE COOPERACIÓN UNIVERSITARIA. *2020 Tendencias Universidad. Estudio de prospectiva*, 2010, [[http://www.iesalc.unesco.org.ve/dmdocuments/biblioteca/libros/Libro\\_Tendencias\\_U.pdf](http://www.iesalc.unesco.org.ve/dmdocuments/biblioteca/libros/Libro_Tendencias_U.pdf)].
- OPPENHEIMER, ANDRES. *¡Crear o morir!: La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*, Buenos Aires, Debate, 2014.
- Ordenanza 248 de 2014, "Por la cual se adopta el Plan Decenal de Educación 2013-2022: Por un territorio educado, pacífico e innovador y los mecanismos para su implementación, sostenibilidad, seguimiento y evaluación", disponible en [[http://cundinet.cundinamarca.gov.co:8080/Aplicaciones/Gobernacion/CentroDocumental/documental.nsf/0/AF79C97EB21CAB2705257E0300538787/\\$FILE/ORDENANZA%20248%20POR%20LA%20CUAL%20SE%20ADOPTA%20EL%20PLAN%20DECENAL%20DE%20EDUCACION%202013-2022%20POR%20UN%20TERRITORIO%20EDUCADO,%20PACIFICO%20E%20INNOVADOR.pdf](http://cundinet.cundinamarca.gov.co:8080/Aplicaciones/Gobernacion/CentroDocumental/documental.nsf/0/AF79C97EB21CAB2705257E0300538787/$FILE/ORDENANZA%20248%20POR%20LA%20CUAL%20SE%20ADOPTA%20EL%20PLAN%20DECENAL%20DE%20EDUCACION%202013-2022%20POR%20UN%20TERRITORIO%20EDUCADO,%20PACIFICO%20E%20INNOVADOR.pdf)]
- PINEDA, LEONARDO. "Colombia frente a la economía de conocimiento, ¿un callejón sin salida?", en *Estudios Gerenciales*, vol. 29, n.º 128, julio-diciembre de 2013, pp. 322 a 331, disponible en [[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1717](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1717)].
- SALMI, JAMIL. *El desafío de crear universidades de rango mundial*, Bogotá, Banco Mundial y Mayol Ediciones, 2009.
- SALMI, JAMIL. "La urgencia de ir adelante: perspectivas desde la experiencia internacional para la transformación de la educación superior en Colombia", Bogotá, Ministerio de Educación Nacional, 2013, disponible en [<http://docplayer.es/8286690-La-urgencia-de-ir-adelante-perspectivas-desde-la-experiencia-internacional-para-la-transformacion-de-la-educacion-superior-en-colombia.html>].
- SEBASTIÁN, JESÚS. *Cooperación e internacionalización de las universidades*, Buenos Aires, Editorial Biblos, 2004.
- TORROELLA GONZÁLEZ-MORA, GUSTAVO. "Educación para la vida. El gran reto", *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 33, n.º 1, 2001, pp. 73 a 84, disponible en [<http://www.redalyc.org/pdf/805/80533108.pdf>].
- UNITED NATIONS ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL –ecosoc–. *Desafíos para una educación con equidad en América Latina y el Caribe*, Encuentro Preparatorio Regional 2011, Buenos Aires, 2011, disponible en [<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/desafios-Buenos-Aires.pdf>].
- UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. "Política y lineamientos de integración de tic en la educación de la Universidad de Cundinamarca", Fusagasugá, Universidad de Cundinamarca, 2015, disponible en [HYPERLINK "[http://udecvirtual.unicundi.edu.co/udecvirtual/documentacion/lineamientos/Política\\_lineamientos\\_TIC.pdf](http://udecvirtual.unicundi.edu.co/udecvirtual/documentacion/lineamientos/Política_lineamientos_TIC.pdf)" \t "\_blank" [http://udecvirtual.unicundi.edu.co/udecvirtual/documentacion/lineamientos/Política\\_lineamientos\\_TIC.pdf](http://udecvirtual.unicundi.edu.co/udecvirtual/documentacion/lineamientos/Política_lineamientos_TIC.pdf)].
- VALLE APARICIO, JOSÉ ELICEO. "Educación permanente: Los programas universitarios para mayores en España como respuesta a una nueva realidad social", *Revista de la Educación Superior*, vol. 43, n.º 171, julio-septiembre de 2014, pp. 117 a 138, disponible en [<http://www.elsevier.es/es-revista-revista-educacion-superior-216-articulo-educacion-permanente-los-programas-universitarios-S0185276015000357>].
- WALDMAN M., GILDA y LUIS A. GUROVICH. "Tendencias, desafíos y oportunidades de la educación superior al inicio del siglo XXI", en *Universidades*, n.º 29, enero-junio de 2005, pp. 13 a 22, disponible en [<http://www.redalyc.org/pdf/373/37302903.pdf>].



Cundinamarca  
(Cobertura, Departamento,  
Cultura, Región)



Atrapasueños  
(Ancestros, juventud,  
proyectos, sueños)



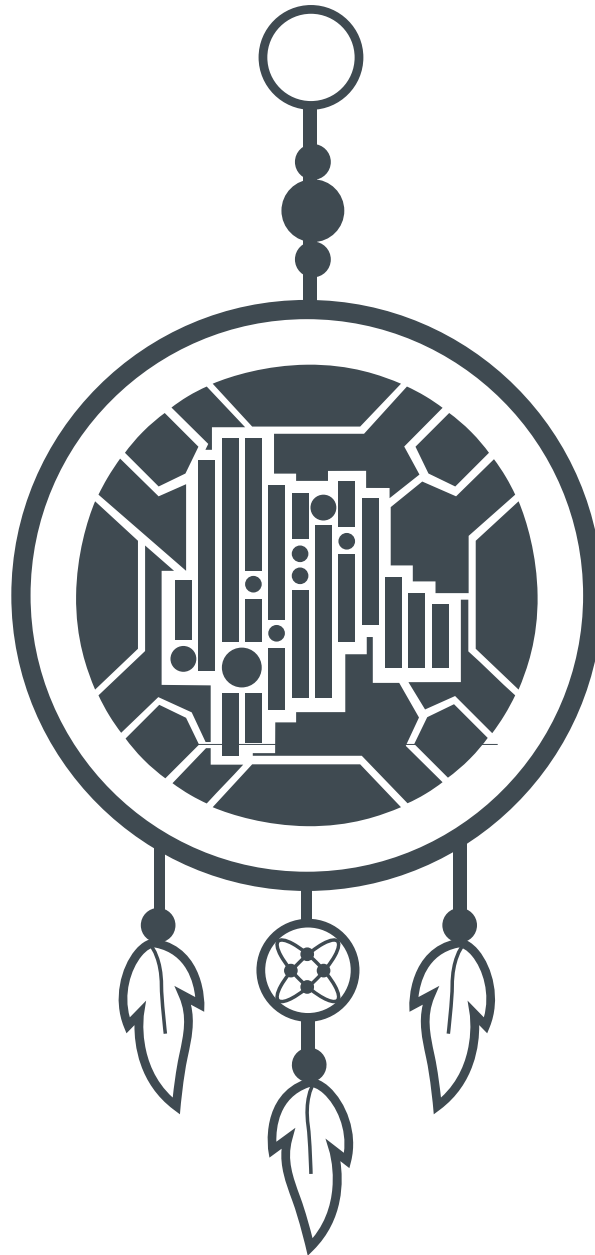
Edificios  
(Infraestructura, trabajo,  
crecimiento)



Circuitos  
(Transmodernidad,  
tecnología, Siglo 21)



Átomo  
(Ciencia, conocimiento,  
humanidad)



Disoñar es un neologismo que está planteado como la forma de diseñar y construir los sueños de manera colectiva.



Universidad de Cundinamarca  
**PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2026**







Universidad de Cundinamarca  
**PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2026**

Universidad De Cundinamarca.  
Diagonal 18 No 20 - 29. Fusagasugá Cundinamarca.Tel.: (1) 828 1483 Ext. : 178 - 107

Institución de educación superior sujeta a inspección y vigilancia por el Ministerio de Educación Nacional