



## **Alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas**

Estudio técnico prospectivo

Por:

Luz Nelly Zapata Villarreal  
(Facultad Nacional de Salud Pública)

Yudy Andrea Jiménez Zapata  
(Escuela de Idiomas)

Liliana Catalina Gutiérrez Rueda  
(División de Arquitectura de Procesos)

David Felipe Montoya Herrera  
(División de Planes y Proyectos)

Jovanny Estrada Hernández  
(División de Planes y Proyectos)

Asesor metodológico:  
Luis Gonzalo Tejada Moreno

Apoyo y concepto:  
José Roberto Álvarez Múnera

Proyecto PAI 2018-2021: capacidades de planeación universitaria  
Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

Medellín, 27 de noviembre de 2020

## PRESENTACIÓN

Como parte del Plan de Acción Institucional de la Universidad de Antioquia 2018-2021: *una Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial*<sup>1</sup>, se estableció el proyecto denominado “Gestión de capacidades de planeación universitaria”, bajo la responsabilidad de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional. En dicho proyecto, se definió como componente clave: la implementación de estrategias para el desarrollo de competencias del talento humano universitario en planeación, siendo uno de sus entregables un proceso de formación en la disciplina prospectiva con aplicación a temáticas de interés institucionales. En este marco, se propone la realización de varios estudios prospectivos entre los años 2020 y 2021, bajo el liderazgo de la División de Planes y Proyectos, con la participación de varios profesionales de las dependencias académicas y administrativas universitarias, y con el acompañamiento de expertos temáticos y metodológicos.

2

Los estudios prospectivos definidos, en clave de documentos técnicos, son punto de partida para aportar en el análisis de futuros para el quehacer directivo, académico y administrativo de la Universidad de Antioquia y del sector universitario en general; sirven de insumo en procesos de reflexión estratégica institucionales, en la construcción de próximos planes y en la identificación de posibles iniciativas o proyectos a acometer; son laboratorios de aprendizaje en la disciplina prospectiva para el personal partícipe.

El estudio prospectivo sobre alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas<sup>2</sup>, definido como una de las temáticas a abordar en el marco del proyecto y objeto del presente documento, interroga por el papel en el entorno, institucional, académico y organizacional de las universidades, en función de sus posibles escenarios de actuación durante la próxima década.

Si bien, se parte del hecho de que el futuro es incierto (no se prevé, se construye – Blondel, 1930-) y de que está plagado de condicionantes y oportunidades que pueden conllevar múltiples giros favorables o desfavorables en el devenir de las personas, de las organizaciones y de la sociedad misma, el estudio que se propone plantea una serie de imágenes y trayectorias, positivas, posibles y deseables, para que sirvan de referente para la toma de decisiones anticipatorias en nuestras universidades y sienten las bases para fortalecer sus capacidades de planeación y prospección; no reconoce escenarios utópicos a los que quizá nunca se podrá optar, pero tampoco reconoce escenarios distópicos que, aunque posibles, presentan un panorama desconsolador, amenazante y de poco interés, de cara a generar estrategias propositivas y motivadoras para el futuro universitario.

Desde la Universidad de Antioquia se quiere entonces, hacer un aporte al pensamiento sobre el sector, de cara a anticipar posibles escenarios inercial, transicional y proactivo, en los que se

---

<sup>1</sup> En articulación con el tema estratégico 4 y el objetivo estratégico 1 del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027 de la Universidad de Antioquia

<sup>2</sup> Inicialmente, el alcance que se había planteado para el estudio se denominó: nuevos modelos de universidad; una vez, analizada documentación de referencia, hacer consulta con expertos y una reflexión interna del equipo se determinó redefinir dicho alcance, para incorporar otras dimensiones de análisis; de hecho, los nuevos modelos de universidad se instalaron como uno de los factores relevantes que hacen parte, con otros, del objeto de estudio.

conjuguen las capacidades de respuesta de las instituciones universitarias ante lo estratégico, lo permanente y lo contingente.

El estudio mantiene la firme creencia en que las universidades públicas colombianas, sin importar el escenario futuro por el que se apueste:

- Deberán seguir siendo públicas y autónomas.
- Deberán procurar siempre por el desarrollo del conocimiento, de la sociedad y del espíritu humano, sin distinciones de ninguna índole.
- Deberán mantener como principios inalienables: la pluralidad, la diversidad, la universalidad, la visión crítica y la ética.

En momentos como el que atravesamos como humanidad (debido a la pandemia por el COVID-19), y en el que se ponen en jaque diversos sistemas políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales, se pone de manifiesto la necesidad de perseverar por la búsqueda de mecanismos y condiciones que nos ayuden a entender cada vez más el futuro y nos brinden información de valor para anticiparnos a los diferentes influjos sobrevinientes. Los sistemas de planeación y de prospección no son ajenos a esta situación: ¿por qué no vieron venir la pandemia? ¿por qué no anticiparon los impactos? ¿qué posibles escenarios proponen para la post pandemia? Todas ellas, preguntas válidas que nos deben llevar a movilizarnos ante la necesidad de fortalecer los procesos y capacidades de orientación y anticipación en nuestras instituciones y en la sociedad en general. Este tipo de estudios, como el que se presenta a continuación, busca entonces aportar en la mejora de estas capacidades, abrir nuevos espacios de reflexión y debate en torno a la planeación universitaria y proponer viejas-nuevas ideas hacia la construcción de un mejor futuro deseado para nuestras universidades.

## CONTENIDO

1.	CONTEXTO PARA EL ESTUDIO .....	5
1.1	Lineamientos institucionales referentes para el estudio prospectivo .....	5
1.2	Por qué un estudio prospectivo sobre el futuro de las universidades públicas .....	5
1.3	Consultando por el futuro universitario .....	6
2.	MARCO GENERAL .....	9
2.1	Marco conceptual .....	9
2.2	Síntesis metodológica .....	14
3.	DESARROLLO DEL ESTUDIO .....	22
3.1	Descripción del objeto de estudio .....	22
3.2	Factores relevantes del objeto de estudio .....	31
3.3	Líneas estratégicas del objeto de estudio .....	121
3.4	Escenarios futuros para el objeto de estudio .....	122
4.	GLOSARIO .....	136
5.	BIBLIOGRAFÍA .....	139
	ANEXOS .....	147

## 1. CONTEXTO PARA EL ESTUDIO

Como motivaciones para la realización del estudio prospectivo se identifican los lineamientos institucionales que promueven el desarrollo de ejercicios estratégicos y de anticipación de futuro concebidos desde los planes institucionales; las concepciones en torno al sentido y valor de la disciplina prospectiva y su utilidad como instrumento planificativo; y finalmente, las percepciones de líderes universitarios sobre la importancia de pensar a futuro sobre diferentes temáticas de interés institucional y sectorial.

5

### 1.1 Lineamientos institucionales referentes para el estudio prospectivo

Las principales orientaciones que dan sustento a la necesidad de desarrollar estudios prospectivos en temáticas de interés universitario se conciben en los planes institucionales. Así, en el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027, "*Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios*", se establece que:

... (la universidad) fortalecerá las capacidades para la anticipación y orientación estratégicas en las dinámicas internas y del entorno, que le permitan influir de manera conveniente sobre sus trayectorias y posibles desenlaces. (Universidad de Antioquia, 2017)

Por su parte, en el Plan de Acción Institucional de la Universidad de Antioquia 2018-2021: *una Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial*, responsable de materializar los cometidos del Plan de Desarrollo, se define que:

... (la universidad) integrará proyectos tendientes a transferir conocimientos, instalar habilidades, crear prácticas, desarrollar cultura y disponer las condiciones necesarias para contar con mejores procesos de orientación, planificación y evaluación institucionales en la perspectiva de un modelo de gestión integral.

En este sentido, se plantea el proyecto "Gestión de capacidades de Planeación Universitaria", el cual responde, entre otros asuntos, a la necesidad de implementar estrategias para el desarrollo de competencias para el talento humano de la División de Planes y Proyectos y personal universitario en asuntos planificativos y de prospectiva, siendo la realización de estudios prospectivos algunos de sus entregables principales.

### 1.2 Por qué un estudio prospectivo sobre el futuro de las universidades públicas

Actualmente, confluyen varios factores que invitan a pensar en el futuro: el cambio de década, la crisis por la pandemia, la nueva normalidad-realidad a la que nos veremos abocados como sociedad, la crisis ambiental, las nuevas tendencias tecnológicas, las turbulencias sociales y las crisis del sector universitario en el país pre-pandémico ( y seguramente, post-pandémico), entre otros; en fin, múltiples fenómenos que deben no solo comprenderse (desde sus orígenes y desde su situación actual) sino que deben ser referente para avizorar cómo a futuro podrán incidir en el desarrollo de las instituciones y de la sociedad en general.

Hacer un estudio prospectivo sobre las universidades públicas colombianas es una provocación, propuesta desde la Universidad de Antioquia, para que reflexionemos sobre la configuración de nuestras instituciones de cara al próximo decenio; mostrando opciones para que estas puedan lograr una respuesta efectiva ante los fenómenos permanentes, contingentes y estratégicos a los que día a día se verán enfrentadas. Asimismo, proponiendo apuestas sobre orientaciones de futuro que les permita posicionarse como actores clave hacia la generación de soluciones basadas en conocimiento desde ámbitos ético-políticos, socioeconómicos, culturales, científicos, tecnológicos y ambientales.

Hacer un ejercicio desde la disciplina prospectiva y sus métodos, es hacer un aporte hacia:

6

- la revalidación del valor, sentido e incidencia, esperados y deseados, de la universidad pública colombiana en su contribución al desarrollo;
- el aporte a la transformación necesaria de la universidad pública en respuesta a condicionamientos y posibilidades que deparen los distintos contextos;
- el reconocimiento de distintas posibilidades de ordenación institucional, misional y organizacional futuras de las universidades públicas y;
- la proposición de nuevas capacidades reactivas-adaptativas-proactivas de las universidades públicas colombianas ante los influjos del entorno

Ningún ejercicio prospectivo tendrá la capacidad de adivinar el futuro ni de saber qué pasará con exactitud el día de mañana; pero sí deberá mostrar caminos, escenarios, posibilidades para que se definan estrategias e iniciativas que permitan pasar de una situación actual a una deseada y posible, así como sentar las bases para ir construyendo esa transición, tal como Blodel bien lo expresó: “el futuro no se prevé, se construye”. Es en este sentido, que se pone de manifiesto esa provocación-invitación reflejada en el estudio prospectivo que se presenta.

### 1.3 Consultando por el futuro universitario

Previo al ejercicio prospectivo y de cara a precisar el objeto de estudio base del trabajo, se consultó a algunos actores universitarios respecto de sus perspectivas de futuro para las universidades públicas colombianas, en clave de ***¿cómo visualizar a futuro a la universidad en nuestro contexto de país?***

**José Roberto Álvarez Múnera**, profesor ocasional e investigador adscrito a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia.

Tres consideraciones orientan esta respuesta: qué es lo permanente (lo esencial), cómo asumir lo contingente (la realidad) y cuáles son los asuntos estratégicos (lo trascendente) en ese modelo de Universidad.

Hay asuntos que persisten a pesar de los avatares históricos y los cambios sociales y culturales propios de la contemporaneidad. Sin embargo, las organizaciones logran perdurar en la medida que su razón de ser sigue vigente y ofrecen respuestas a los problemas de la coyuntura y horizonte de futuro para las sociedades. La noción pública que acuña a la Universidad que aquí nos referimos, le lleva a una responsabilidad constante: la preocupación por la situación de los y las integrantes que formamos una realidad social, en este caso la sociedad antioqueña. Eso que los filósofos políticos

han discutido con tanto detalle, la idea de la cosa pública para dar sentido al Estado, se traslada al ámbito de esta organización con una particularidad: ser el dispositivo orgánico, o ese componente del sistema, dispuesto para la comprensión y la intervención en todos los asuntos públicos; asuntos que por lo demás, se enriquecen con el devenir de los tiempos y que exigen ampliar y profundizar la dignidad humana en todas sus expresiones y manifestaciones. La sociedad reclama que la Universidad se pronuncie ante cada situación que desafía su presente y compromete su futuro. En sus años de existencia, ha logrado posicionar en escala local hasta internacional su misión que sigue siendo la piedra fundacional y filosófica: el compromiso académico de pensar y actuar en la sociedad de la cual hace y toma parte.

Sin lugar a duda, las situaciones contingentes están presentes, en ocasiones con más intensidad como en la actualidad. Estas obligan a tener una capacidad de respuesta a la realidad inmediata y a desplegar acciones de adaptación y flexibilidad de manera que cada uno de los integrantes sincronice su quehacer a nuevas disposiciones. La contingencia obliga a hacer más que a pensar. Eso sí, la velocidad de los sucesos implica proceder con los más altos estándares humanos que reconozcamos. Ahora bien, hay contingencias que no pasan de ser momentos de crisis que se superan y aunque dejen algunas lecciones, son sucesos propios de ciertas circunstancias. Sin embargo, hay otras que por su magnitud logran configurarse como periodo de ruptura que obligan revisiones de lo que hacemos y crean nuevas condiciones para definir o ajustar el norte hacia el cual dirigimos. La pandemia del COVID-19 ha logrado pasar factura a nuestra civilización. Por tanto, a la Universidad Pública le corresponde revisar con criterio de interés común las razones y los impactos de esta realidad para proponer otros mundos posibles y viables.

Y por supuesto, están los asuntos estratégicos. En este aspecto la pregunta adicional es cómo evitar las modas; es decir en aquellos discursos pasajeros que se impone como dominantes y distraen de lo realmente estructural y poco o nada favorecen el posicionamiento a futuro con una capacidad de respuesta contundente ante los nuevos escenarios que surgen en el siglo XXI. Las evidencias indican que afrontamos significativos cambios culturales, políticos, sociales, ambientales y económicos (Chul Han, 2020). La tarea de comprenderlos es prioritaria para ajustar los horizontes inmediatos y lejanos que permitan avizorar el próximo medio siglo y el papel de la Universidad en su responsabilidad con la sociedad. En cada uno de esos ítems emergen nuevas nociones de lo individual, familiar, comunitario y societal; y en sí, nuevas formas de hacer, estar, tener y ser. La vorágine del mundo moderno de la cual emergen las crisis actuales pasa desde hace décadas por una revisión profunda que se acelera con la experiencia de la vida en lo que va corrido de este siglo. La crisis climática del planeta, las distorsiones y recesiones del mercado, la violencia constante contra los derechos que supuestamente gozamos, los proyectos autoritarios crecientes, la desigualdad progresiva, los cambios en los modos de producción sin el debido criterio técnico y político, el acelerado cambio tecnológico y otras tantas manifestaciones contemporáneas no pueden ser obviados, pero tampoco pueden distraer de los objetivos superiores de la Universidad: su valoración crítica y propositiva de lo que somos y queremos ser como sociedad.

En síntesis, la planeación de las universidades obliga conjugar lo permanente, lo contingente y lo estratégico. En esa idea, implica una construcción colectiva, llamémosla interdisciplinaria e intersectorial, que confronte cada acción con estas tres perspectivas.

**Jaime Ignacio Montoya Giraldo**, Director de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad de Antioquia.

A pesar de lo conservadoras que son las Universidades, el proceso de globalización, los cambios y presiones políticas, los requerimientos de financiación y ahora el COVID19, traerán en los próximos años muchos cambios en las instituciones de educación superior. Por un lado, entrarán con mucha

más fuerza a nuestro país, la formación a distancia por parte de universidades extranjeras de alta calidad, ya sea de manera directa o a través de terceros como COURSERA. Por otro lado, la educación virtual ya no será vista por algunos como educación de menor calidad. Algunas universidades implementarán con mayor decisión, cursos y programas virtuales, y en su totalidad las modalidades *blended* se impondrán.

Las Universidades participarán de manera más decidida de la triada Universidad-Empresa-Estado, para la formulación de sus programas de pregrado y posgrado.

Las empresas apoyarán con mayores recursos los procesos de investigación e innovación de las universidades de mayor reputación y calidad, y la brecha con las “universidades pequeñas” aumentará.

**Beatriz Elena Tabera González**, Jefe de la División de Planes y Proyectos de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad de Antioquia.

Son necesarios nuevos modelos de universidad, desde el orden nacional con el desarrollo y modernización de los sistemas de educación superior, en articulación con la industria, los gremios profesionales y el sector educativo de manera que se pueda invertir la imagen de la educación superior como una simple transacción entre el profesor y el alumno.

Se requieren criterios contundentes para decidir qué se debe enseñar en las universidades, qué nuevas carreras pueden incorporarse, asunto que nunca ha estado totalmente definido, y que si ha sido presionado generalmente por los gremios y restringida su inclusión por sectores de mayor tradición académica.

La educación en las universidades debe ser “superior”. El término superior se justifica precisamente porque se refiere a un estado de la mente por arriba del aprendizaje de recetas o de meros hechos. Lo que es importante en la educación superior es que el alumno comprenda lo que está aprendiendo o lo que está haciendo, que lo conceptualice, que pueda dominarlo bajo distintos ángulos, que pueda evaluarlo y que tome posición crítica en relación a lo que aprende (Barnett, 1990, p.149 y 150).

Ciertamente nuestros planes tradicionales de estudio y nuestros métodos convencionales de enseñanza no favorecen el desarrollo de una educación “superior”, se hace necesario incorporar una visión crítica, en el sentido positivo de la crítica a los planes de estudio y a las actividades que se desarrollan en el salón de clase que permita a las personas ser capaces de pensar y escribir en forma clara y efectiva, tener una apreciación crítica de las formas en las que se obtiene el conocimiento y la comprensión del universo, de la sociedad y de nosotros mismos, una persona educada, no debe ser ignorante de otras culturas y de otros tiempos, debe entender y debe haber meditado sobre problemas morales y éticos, y finalmente, una persona educada debe conocer con profundidad algún campo del conocimiento (Rosovsky, 1990, p.105,107).



## 2. MARCO GENERAL

### 2.1 Marco conceptual

El futuro como representación temporal es incierto, múltiple, está cargado de muchos interrogantes que se desatan desde el ayer y el hoy. Es un referente a alcanzar y su realización está determinada, en gran medida, por las decisiones conscientes o inconscientes, planeadas o sin planear de los actores que lo vivirán. Está formado por un conjunto de imágenes, representaciones y escenarios, de carácter mental, que se visualizan en el tiempo y se definen desde las concepciones y comprensiones de los sujetos interesados y/o comprometidos en el abordaje de su construcción estratégica.

La prospectiva es una disciplina aplicada como visión colectiva de futuro y acción estratégica. Estudia el futuro para estimular los procesos de vigilancia e inteligencia y así facilitar una toma de decisiones desde la anticipación a la acción a través de la apropiación social. Implica un ejercicio de libertad mental, política, técnica y social.

Como la define Astigarraga, E. (2016):

El concepto fue acuñado a comienzos de los años 50 por el pensador francés Gaston Berger, uno de los autores que podemos considerar como pioneros de la disciplina, y es utilizado con éxito en el contexto del mundo latino: Iberoamérica, España, Francia, Italia, mientras que en el mundo anglosajón prevalecen los términos “foresight”, “future studies” o incluso también “forecasting”, y conceptos asociados a los mismos. Pese a sus diferencias, y contemplados en términos generales, podemos considerarlos como relativamente cercanos y, en mi opinión, a menudo complementarios.

En los textos de los pioneros recopilados por Philippe Durance en “De la prospective, Textes fondamentaux de la prospective française. 1955-1966. (Durance, 2007), Gaston Berger definía la prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. Es decir, se trata de que estudiando e imaginando el futuro se sientan las bases para transformar el presente. Así es como nos encontramos con que “el futuro es la razón de ser del presente”. Berger añadía y recalca que mediante la prospectiva se debía “observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos”.

Otro de los primeros pensadores o pioneros de la disciplina, el también francés Bertrand de Jouvenel, aportó en sus escritos el concepto de los futuros posibles o “futuribles”, es decir que el futuro se puede concebir como una realidad múltiple (Jouvenel, 1964). Es decir, para la prospectiva, dichos futuros existen, aunque sea en el mundo de lo imaginario, pero pueden ser imaginados y analizados, y podemos tratar de encontrar y escoger el más conveniente para tratar de ser construido estratégicamente desde el presente. Por lo tanto, el enfoque defendido por Berger o Jouvenel, se presenta contrario al pensamiento predictivo determinista sobre el futuro.

Como subraya Mojica (2008) la prospectiva o el “arte de la conjetura” como lo denominaba Jouvenel, podría ser entendido, entonces, como un proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que puede suceder, los “futuros posibles” pero también lo que nos gustaría que sucediera, es decir nuestros propios proyectos. Este concepto, se ha recogido a menudo bajo el término de “futuro deseado” o “escenario deseado” y también en ocasiones como “escenario apuesta” o “futuro apuesta” para una sociedad, organización, empresa o territorio determinado. Por

lo tanto, la prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro. Entre otras cosas porque, pese a lo que algunos deterministas pretenden, el futuro no está escrito en ninguna parte. Por otra parte, desde su inicio quedaba claro que la prospectiva trata o debe tratar de ayudar a construir el futuro, sentando las bases para enlazar la prospectiva con la estrategia y la planeación estratégica.

El enfoque de prospectiva, utilizado en el presente estudio, se conoce como Planeación Prospectiva Estratégica, surge de la Escuela Francesa de Estrategia en la cual aparece como figura influyente Michael Godet; para él:

La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. (Godet, 2007)

10

En este marco, se parte del análisis del pasado y del presente para proponer posibles escenarios futuros y determinar su materialización a través de estrategias; para ello, se identifican una serie de factores relevantes que han incidido, inciden y posiblemente incidirán en el desarrollo de un objeto de estudio específico.

La prospectiva estratégica permite evitar riesgos y aprovechar oportunidades. A partir de una visión aproximada y compartida del futuro, se podrán llevar a cabo acciones u omisiones que influyan en el transcurso de los hechos y en la definición de los escenarios más favorables.

Para Astirraga (2016):

La utilización de la prospectiva estratégica prepara a las organizaciones y territorios para el cambio. Pero también, y no menos importante, a las personas que forman parte de ellas. Permite integrar en las organizaciones, empresas, gobiernos, el pensamiento en el largo plazo, la visión de futuro, y los posibles cambios de todo tipo (social, tecnológico, cultural, demográfico, económico) que les afectarán, y que deberán tener en cuenta en su estrategia y proceso de planeación.

En suma, la prospectiva se constituye en instrumento clave para el desarrollo de procesos de planeación de las instituciones, organizaciones y de la sociedad misma; se integra a la caja de herramientas insumo para el establecimiento de orientaciones, estrategias y planes.

Para facilitar la comprensión del contenido del estudio, a continuación, se presentan y definen una serie de conceptos utilizados como parte del método prospectivo utilizado:

- **Objeto de estudio:** identificación de un tema de análisis, fenómeno de interés o porción de la realidad que requiere ser abordada en el ejercicio prospectivo. Para la realización de un ejercicio prospectivo es necesario precisar conceptual y contextualmente el objeto, de modo que permita, homologar la definición esencial entre los participantes en el proceso y orientar el diseño de los interrogantes que apuntan a la construcción de futuros. Se debe definir, caracterizar y delimitar su alcance. Un objeto de estudio puede ser un concepto, un ámbito, un territorio, un clúster, un sector, una política pública, una cadena productiva, una organización y por qué no, una persona u otro fenómeno.

- **Factores relevantes:** aspectos, características, fenómenos o condiciones de carácter variable que afectan estructuralmente el objeto de estudio a través de diferentes temporalidades: su pasado, su presente y su futuro. Pueden incorporar paradigmas, tendencias o hechos portadores de futuro, dependiendo de su comportamiento histórico.

Los paradigmas son formas de concebir, de ver la realidad, son “verdades”, reconocimientos y aceptaciones de una comunidad. Son aquellos lentes que permiten leer, interpretar la realidad en que se encuentra inmerso en la realidad en un tiempo determinado. Están determinados por el nivel de comprensión que la sociedad ha logrado construir sobre la realidad observada y observable, hasta el momento histórico en que se manifiesta el paradigma. Lo anterior los hace mutables, ya que la preocupación de la ciencia es lograr cada vez mayores comprensiones del mundo y construir nuevas teorías derivadas de nuevas observaciones, hallazgos y descubrimientos.

Las tendencias son fenómenos que tienen sentido desde la relación temporal estructural entre el pasado, presente y futuro. Estas, poseen trayectoria histórica y en esta época han determinado, en gran medida, la evolución de los objetos de estudio desde lo cualitativo y cuantitativo. En el tiempo presente, el fenómeno afecta y se expresa, significativamente, explicando la situación actual en todas sus dimensiones e igualmente en el futuro presentará una evolución que podrá afectar el desarrollo de manera positiva o negativa.

En el marco de la concepción y el método prospectivo general, las tendencias juegan un papel en la configuración de los futuribles (futuros alternativos). Desde el concepto prospectivo, las tendencias emergen como uno de los pilares para el abordaje de los futuros posibles, probables y deseados. Desde el método, los escenarios son, en parte, una expresión de la evolución de las tendencias, descritas a través de imágenes, trayectorias y una metodología coherente en donde, la evolución de factores relevantes configura ese futuro deseado.

Los hechos portadores de futuro, entendidos como aquellos fenómenos que están en desarrollo, en ciernes, que no tienen verificación histórica y representan gran importancia por la capacidad que poseen de generar transformación, que traerán consecuencias positivas o negativas que se expresarán en los escenarios de futuro. La no verificación histórica del fenómeno no es una explicación de su no existencia. Estos hechos son incubaciones invisibles producto del paradigma dominante que impide su visibilización. Desde el método prospectivo general, los escenarios se construyen teniendo presente la manera cómo evolucionaran los hechos portadores de futuro.

- **Análisis retrospectivo:** análisis de hitos, eventos o hechos relevantes que se han presentado en el pasado y han incidido significativamente en el acontecer del objeto de estudio. En la historia se han dado fenómenos que marcaron sustancialmente la evolución de este, hoy siguen marcando y en el futuro pueden presentar una importancia clave. Esta triple connotación los hace emerger como tendencias fuertes, que en su desarrollo positivo o negativo en el futuro marcarán las características de los posibles, probables y deseables escenarios.
- **Estado del arte:** valoración cualitativa sobre la situación en la que se encuentra hoy el objeto de estudio desde la comprensión de sus factores relevantes. No es un análisis diagnóstico, sino una lectura de la situación por la que atraviesan actualmente los factores relevantes frente al

objeto de estudio a partir de la consulta de conceptos, opiniones expertas y referentes documentales registrados en fuentes secundarias de información.

- **Vigilancia de entorno:** revisión sistemática y estructurada de carácter documental, a partir de artículos científicos, noticias e informes, sobre la evolución desde el pasado hacia futuro del objeto de estudio con base en sus factores relevantes en diferentes dimensiones: política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental y educativa.
- **Análisis estructural:** técnica de estructuración y reflexión colectiva sobre los factores relevantes del objeto de estudio en clave de sus relaciones sistémicas, a partir del reconocimiento de sus niveles de influencia y dependencia; lo que permitirá la determinación de las posibles evoluciones futuras del objeto de estudio, que a la postre, se plasmarán en los escenarios.
- **Escenarios:** imágenes o representaciones mentales en el tiempo en las que se determina un conjunto de alternativas u opciones de desarrollo futuro para una situación o fenómeno, junto con las trayectorias o caminos de acontecimientos que le permitirán pasar de una situación original a otra futura, posible o deseada; favorable o desfavorable.

Para Godet (2007) se distinguen dos grandes tipos de escenarios:

- Los exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducentes a futuros verosímiles
- Los de anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, que podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva.

Estos escenarios exploratorios o de anticipación puede también, según si tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastadas.

Según Godet en torno a los escenarios, el futuro es múltiple, existen varios futuros posibles, futuribles, resultado de un proceso de construcción anterior que ha llevado a la elección de aspectos claves y el rol de los actores que explican, en gran medida, los futuros a analizar.

En la práctica, existen múltiples maneras construir escenarios. Se utilizan diferentes técnicas para su construcción, que poseen diferentes niveles de complejidad, como se muestra en la tabla siguiente:

Técnica	Complejidad			Requieren software	
	Alta	Media	Baja	SI	NO
Ejes de Peter Schwartz <sup>3</sup>			X		X
Análisis Morfológico <sup>4</sup>		X		X	

<sup>3</sup> Los Ejes de Schwartz permiten construir escenarios objetivos identificando un foco, las fuerzas llave y tendencias del entorno, de esta manera se logra elaborar escenarios útiles para definir esquemas de decisión posibles y de contingencia. La metodología "escenarios" de Peter Schwartz, conduce a la elección de un "escenario apuesta" que será el camino a recorrer desde el presente hacia el futuro. Montoya Pelaez et al (2017)

<sup>4</sup> El Análisis Morfológico es un método analítico-combinatorio que explora de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. Porque consiste en descomponerlo en subsistemas o partes más importantes. La decisión de qué partes estudiar es quizás la más importante, ya que demasiadas piezas hacen difícil la integración global del sistema o la visión del conjunto. Además, permite explorar la estructura y funciones de un sistema u organización, y facilita el

Técnica	Complejidad			Requieren software	
	Alta	Media	Baja	SI	NO
Smic- Impacto cruzado <sup>5</sup>	X			X	
Modelos de orientación estratégica <sup>6</sup>			X		X
Otros métodos empíricos varios		X	X	X	X

**Tabla 1.** Técnicas para la determinación de escenarios prospectivos  
Elaboración propia

Para el caso del presente estudio, se toman como referente, y adaptándolas, las orientaciones de formulación de escenarios basadas en ejes de Schwartz y Modelos de orientación estratégica.

La elaboración de calidad de un escenario posee varias condiciones, retomando a (Godet, 1993):

**Coherencia:** la visualización de las imágenes de futuro requiere sean contrastados con una realidad que proviene de tendencias o discontinuidades del pasado, deben marcar una pauta de **coherencia** que es indispensable permanezca durante todo el proceso, en las actitudes de los sujetos del proceso

**Pertinencia:** debe haber un referente oportuno en cada momento, la participación, las selecciones que se hagan de las variables a intervenir, los horizontes de tiempo que se determinen, los objetivos y metas que se tracen, las estrategias que se escojan, las acciones que se emprendan y su prioridad, los plazos que se fijen.

**Transparencia:** confianza que genere el hecho de hacer las preguntas correctas, la consistencia en cuanto a la concordancia de los elementos que conforman las hipótesis, la combinación de la evolución de las variables, la selección de las personas, los métodos de acuerdo con la disponibilidad de inteligencias. De esa forma, se afianza la credibilidad en el proceso y se va garantizando su continuidad.

**Verosimilitud:** contribuye a que las narrativas de futuro que se hagan sean creíbles, pero además de mostrar una consistencia y concordancia en las evoluciones que puedan tener las variables en el horizonte de tiempo que se determine para hacer las reflexiones. Tiene que trascender e ir más allá en el proceso.

Las principales acciones a desarrollar en la declaración de un escenario son:

---

proceso de creación de nuevos procedimientos y productos (<https://planificaciongeneral.wordpress.com/2010/06/01/metodologico-3/>)

<sup>5</sup> "Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos. Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori. (<http://es.lapropective.fr>)

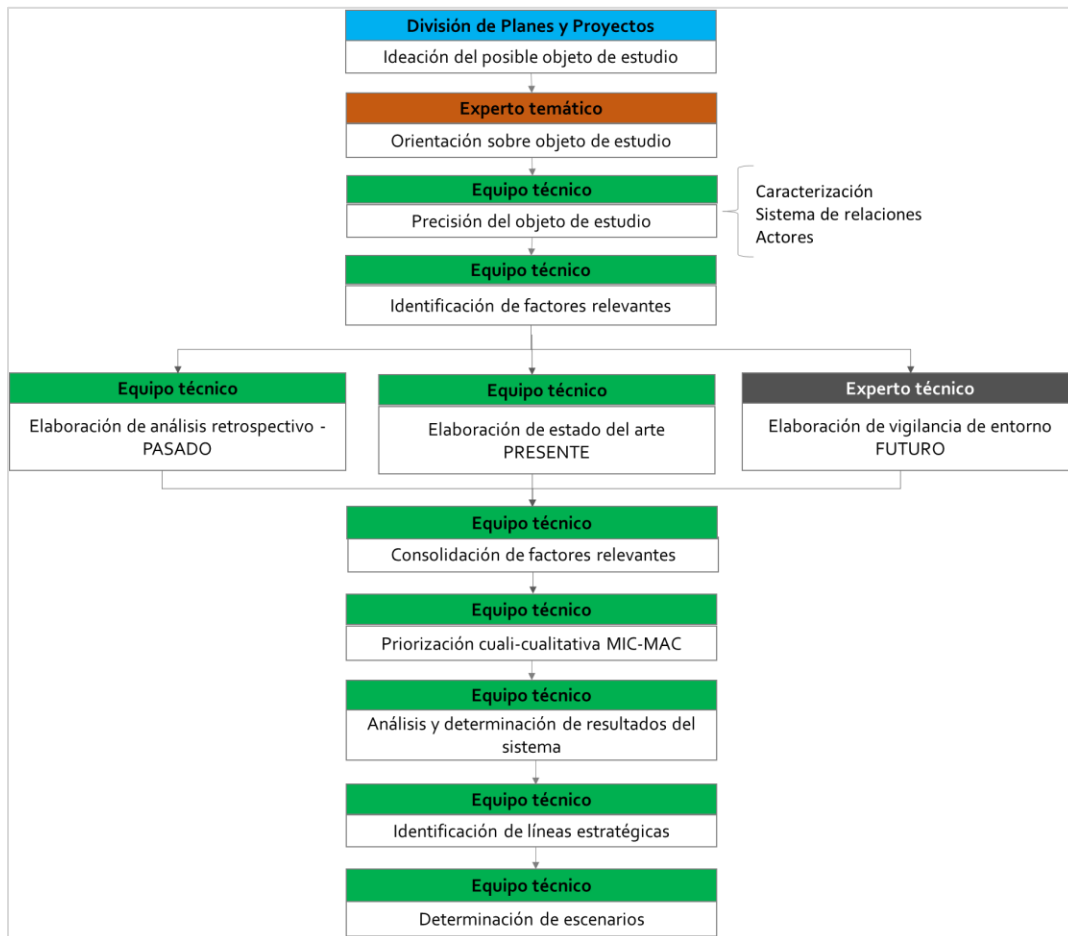
<sup>6</sup> Modelos ideales de desarrollo organizativo, definidos a partir de la consideración de las variables clave que ofrecen un criterio orientador tanto para la estructura como para las dinámicas de funcionamiento que puede tomar la organización para realizar con éxito la misión y los objetivos que tiene predefinidos (Ramíó y Salvador, 1999)

- Determinar la temporalidad de los escenarios
- Analizar sus diferentes posibilidades de evolución a futuro para los factores involucrados en los escenarios
- Definir las imágenes e hipótesis futuras para los factores
- Consecuente con estos propósitos los escenarios en su proceso de diseño incorporan cinco componentes que se reflejan en la gráfica siguiente:
- Identificar los actores clave favorables y desfavorables para la concreción de los escenarios

## 2.2 Síntesis metodológica

El proceso metodológico abordado, responde los siguientes interrogantes relacionados respectivamente con el *pasado*: ¿de dónde venimos?; el *presente*: ¿dónde estamos?; y el *futuro*: ¿a dónde podemos y deseamos ir? Estas preguntas se abordan en diversos momentos y actividades, que se resumen en la figura 1, posteriormente se detallan y los resultados de cada una de las etapas se compilan como anexo al final.

14



**Figura 1.** Etapas del desarrollo metodológico para el estudio  
Elaboración propia

### a) Identificación y caracterización del objeto de estudio.

Metodológicamente se debe tener claridad conceptual sobre qué es el objeto de estudio, es decir, su esencia. Esta claridad es clave para evitar las múltiples interpretaciones que se pueden derivar producto de las diferentes concepciones y enfoques de análisis que poseen las personas participantes.

El objeto de estudio requiere ser caracterizado integral y sistémicamente. Se establecen las características generales y específicas, los componentes constitutivos y las relaciones sistémicas que se da entre ellos.

Para ello, se tomaron como referencia las consultas a actores universitarios, la lectura de documentos orientadores, la comprensión del equipo técnico a partir de ejercicios tipo taller, guiados con preguntas orientadoras y lluvias de ideas, hasta consolidar un alcance constituido por los siguientes componentes:

- Nombre del objeto de estudio
- Esencia o razón de ser
- Objetivos o propósitos
- Sistema de relaciones: definido como el conjunto de componentes sistémicos o dimensiones que precisan el alcance del objeto de estudio y sirven de referente para identificar factores relevantes y actores clave del mismo.
- Actores de interés: un mapeo de actores busca identificar actores estratégicos dentro de un sistema, valorados desde el nivel de influencia, de poder y desde sus posiciones frente a los objetivos planteados para el objeto de estudio. Permite analizar las relaciones de alianzas o de conflictos. Consiste en la ubicación de los actores en términos de influyente o influenciado con el propósito de definir si el papel que juegan en el objeto de estudio es clave, determinante, controlado o independiente, y así conocer cuáles son los actores esenciales para el establecimiento de estrategias de alianza en pro del desarrollo de dicho objeto.

#### **b) Realización de análisis retrospectivo.**

Una vez comprendido el alcance del objeto de estudio, se procedió a hacer el análisis retrospectivo.

Como primera medida, se establecieron ocho dimensiones de análisis, tomando como referencia el método PESTEL<sup>7</sup>, adaptándolo de acuerdo con la naturaleza del estudio, así: dimensión política-legal, dimensión económica, dimensión sociocultural, dimensión tecnológica, dimensión ambiental, dimensión institucional, dimensión misional y dimensión organizacional.

Posteriormente, se utilizó una técnica de línea de tiempo: recurso que permita visualizar y sintetizar información a partir de una representación gráfica en donde se condensan de manera ordenada y cronológica: hitos, eventos o hechos que han incidido en el objeto de estudio en las dimensiones definidas, con el propósito de identificar factores relevantes que expliquen estratégicamente su evolución, tal como se representa en la figura 2.

---

<sup>7</sup> Método o herramienta utilizada para analizar y monitorizar factores macroambientales o de entorno que tienen un impacto en un sistema determinado. Corresponde al acrónimo de dimensiones P: Política, E: económica, S: Social, T: Tecnológica, E: Ambiental (en inglés) y L: Legal

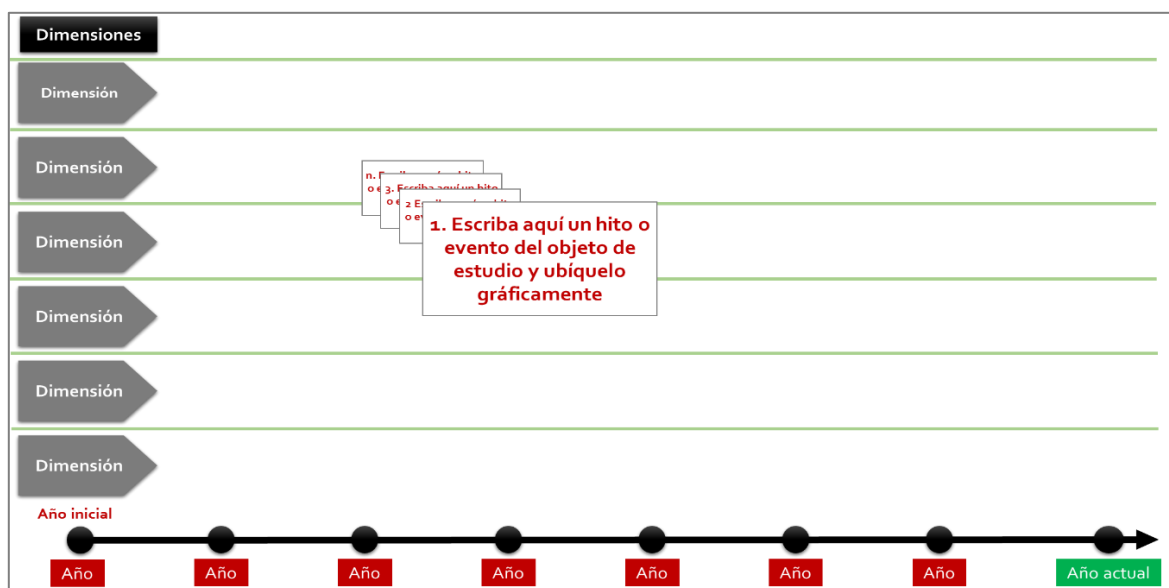


Figura 2. Esquema de línea de tiempo para análisis retrospectivo  
Fuente: elaboración propia

### c) Identificación de factores relevantes

Los factores relevantes son aspectos, temáticas, asuntos estratégicos y variables que han incidido, inciden o incidirán en el objeto de estudio, por lo que se identifican a lo largo de la ejecución del análisis prospectivo en diferentes momentos: al inicio con la definición del mismo objeto de estudio, durante el análisis retrospectivo, en la consulta del estado del arte o en el proceso de vigilancia; para irse ajustando y concretando.

La identificación de los factores relevantes se realiza desde la lectura de estudios, investigaciones, normativas, documentos planificativos, entre otros en distintos ámbitos: internacionales, nacionales, regionales, municipales y locales; también se puede recoger con ejercicios de observación y las entrevistas, talleres y encuestas a los expertos y/o actores que intervienen directa e indirectamente con el objeto de estudio.

A partir de los ejercicios precedentes, de la consulta a actores universitarios y de un ejercicio de lluvia de ideas con el equipo técnico de trabajo se identificaron una primera batería de posibles factores relevantes, teniendo en consideración la siguiente estructura para cada uno de ellos: dimensión respectiva, nombre del factor (con la siguiente sintaxis: expresión que denote el cambio o dinámica sobre el objeto de estudio + variable) y definición concisa del factor.

Posteriormente, como mecanismo de validación, cada uno de los miembros del equipo de trabajo valoró la pertinencia y calidad de los factores planteados, dando respuesta a un instrumento que planteaba las siguientes preguntas

- ¿Cree que es factor relevante para el objeto de estudio?
- ¿El factor se corresponde con la dimensión?
- ¿El nombre del factor está descrito de forma clara, sin ambigüedad, sin sesgo; cumpliendo con la estructura propuesta?



¿La definición del factor es coherente con el nombre?

En la figura 3 se representa el instrumento utilizado.

REVISIÓN DE FACTORES RELEVANTES SUGERIDOS												
Objeto de estudio: Alternativas de desarrollo futuro para la universidad pública en Colombia												
Los factores relevantes son fenómenos de carácter variable que afectan estructuralmente el objeto de estudio a través de las diferentes temporalidades, pasado, presente, futuro. Pueden expresarse como estructura básica sugerida para redactar un factor relevante se sugiere: Expresión que denote el cambio o dinámica (sobre el objeto de estudio) sin calificativos + variable												
Identificación de factores				Yudy				Liliana				
No	Dimensiones	Nombre factores relevantes	Definición	¿Cree que es factor relevante para el objeto de estudio?	El factor se corresponde con la dimensión	El nombre del factor está descrito de forma clara, sin ambigüedad, sin sesgo, cumpliendo c	La definición del factor es coherente con el nombre	Sugerencia de ajuste Dimensión: Nombre: Definición:	¿Cree que es factor relevante para el objeto de estudio?	El factor se corresponde con la dimensión	El nombre del factor está descrito de forma clara, sin ambigüedad, sin sesgo, cumpliendo c	La definición del factor es coherente con el nombre
1	Política	Aumento de la política pública para el desarrollo universitario.	Proceso de definición de nuevas políticas públicas que orientan hacia el impulso de la educación superior.	Si	Si	Si	Parcial	Definición: Surgimiento de políticas públicas que orientan, impulsan o modifican el desarrollo de la educación superior. Dimensión Institucional:	Si	Si	Parcial	Si
2	Política	Las nuevas formas para abordar la gestión pública	Cambios en la gestión pública que se orientan a la articulación con el sector privado.	Si	No	Si	Parcial	Definición: Adaptación o adopción de modelos gerenciales tradicionalmente	Si	Si	Parcial	Parcial
		La globalización y su	impacto de los fenómenos globales y los procesos de					Dimensión Institucional Nombre: Aumento de				

Figura 3. Mecanismo de validación de calidad de los factores relevantes  
Elaboración propia

Esto permitió entonces, depurar la lista y tomarlos como punto de partida para los demás análisis.

d) Descripción del estado del arte

Una vez identificados los posibles factores relevantes, el equipo de trabajo se dio a la tarea de consultar diferentes fuentes documentales: escritos, noticias, artículos científicos, libros, revistas especializadas, tesis de grado, páginas del sector, entre otras, asentando la información en un formato de registro tal como se identifica en la tabla 2.

Dimensión	
Factor 1	
Descripción general	
Situación actual	
Fuentes de información	

Tabla 2. Instrumento para sintetizar la descripción del estado del arte de los factores  
Elaboración propia

Posteriormente, la información se trasladó a un documento en extenso que integró las descripciones de todos los factores relevantes

### e) Vigilancia estratégica y de entorno<sup>8</sup>

De manera simultánea al ejercicio de estado del arte, se realizó el ejercicio de vigilancia; para ello se partió de una pregunta orientadora: ¿cuáles son los nuevos modelos de Universidad?, por medio de una revisión de carácter documental, se consultaron artículos científicos, noticias pertinentes e informes, que permitieron evidenciar la evolución de los modelos de universidad en el marco de los diferentes factores relevantes que se priorizaron para el estudio en la etapa de determinación del estado del arte y los factores que emergieron en el mismo proceso de vigilancia, este informe es fruto de una abstracción sobre el pasado y presente de los modelos de universidad como la mejor manera de anticiparse y vislumbrar los nuevos y emergentes modelos de futuro. En esta vigilancia del entorno se recogieron tendencias a largo plazo y emergieron algunos factores de cambio relevantes que influyen en los modelos de universidad. Se genera un análisis de factores relevantes en el marco de las dimensiones (económico, político, tecnológico, social, ecológico, educativo y de CTel) para desarrollar planteamientos de pasado presente y futuro de mayor impacto sobre la construcción de nuevos modelos de universidad. Los resultados de la vigilancia se plasmaron en un informe técnico de vigilancia.

### f) Priorización de factores relevantes

Luego de realizar los ejercicios de análisis retrospectivo, estado del arte y vigilancia de entorno, se consolidaron los factores relevantes con los cuales se estableció el marco de análisis del objeto de estudio. En total, fueron identificados 30 factores distribuidos en las dimensiones PESTEL referidas. Ahora bien, el paso a seguir fue establecer las principales relaciones y prioridades entre estos, para ello, se acudió al método de análisis estructural y al uso de la herramienta MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación), instrumento a través del cual se realiza una valoración cuali-cuantitativa de las relaciones de influencia y dependencia de los factores relevantes en el objeto de estudio.

Para esto se establecieron los siguientes pasos:

**Paso 1:** Se retomaron los factores relevantes que fueron debidamente identificados, definidos y caracterizados para construir una matriz en Excel de doble entrada

**Paso 2:** Se calificaron de manera cuantitativa las relaciones entre los diferentes factores relevantes. La descripción de relaciones entre estos, se realiza haciendo valoraciones de influencias y dependencias entre ellos. Se entiende como **Influencia** la capacidad que tiene un factor de incidir sobre otro(s) y **Dependencia** la forma como es influenciado un factor por otro(s).

**Paso 3:** Luego de que cada uno de los integrantes del equipo valoró los factores, la información se consolidó en el aplicativo MIC-MAC de Lipsor® y los resultados se contrastaron aplicándoles técnicas estadísticas de correlación para conocer su consistencia.

---

<sup>8</sup> Por motivos contractuales se debió adelantar este proceso con el profesional externo responsable y por ello, el marco de la pregunta orientadora del estudio giró en torno al alcance inicial definido para el estudio: nuevos modelos de universidad; la información identificada, en buena parte, fue útil para el estudio con el nuevo alcance: alternativas de desarrollo futuro para las universidades; aunque no, en todos las dimensiones y factores esperados.

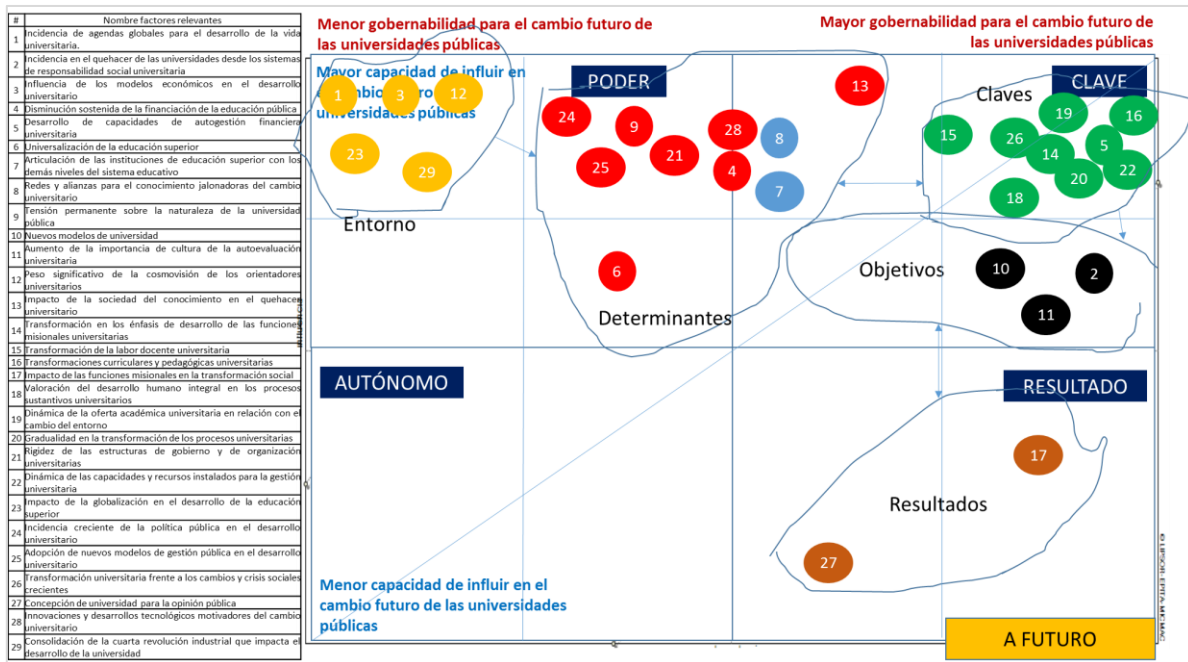
**Paso 4.** Se estableció un espacio de reflexión y deliberación de equipo, que permitió realizar un ejercicio cualitativo de valoración de los factores, en contraste con la valoración cuantitativa; lo que posibilitó hacer ajustes a los resultados finales.

**Paso 5.** Se aplicaron criterios de análisis como el trazado de la bisectriz y fractales en los planos resultantes del análisis MIC-MAC, lo que permitió reconocer los factores más estratégicos, así como los grupos de factores que se constituyeron en subsistemas movilizados del objeto de estudio.

Como resultados se identificaron:

- Un grupo de factores relevantes que se constituye en factores claves o estratégicos para el objeto de estudio
- Un grupo de factores relevantes que se constituye en factores objetivo en el desarrollo del objeto de estudio
- Un grupo de factores relevantes que se constituye en factores de poder, determinantes o apalancadores para el objeto de estudio
- Un grupo de factores relevantes que se constituye en factores de entorno que generan importantes influjos para el objeto de estudio
- Un grupo de factores relevantes que se constituye en factores de resultado para el objeto de estudio; es decir que dependen en gran medida de las acciones que se desarrollen en los otros grupos

En la figura 4 se representan los análisis realizados.



**Figura 4.** Representación de los resultados del análisis estructural para los factores relevantes  
Elaboración propia

**Paso 6.** Dentro de cada uno de los subsistemas identificados, a partir de un ejercicio de análisis de relaciones por parte del equipo, se reconocieron aquellos factores relevantes con familiaridad o

lógica articulada de desarrollo, para obtener así siete líneas estratégicas; en la siguiente figura se ilustra el ejercicio desarrollado:

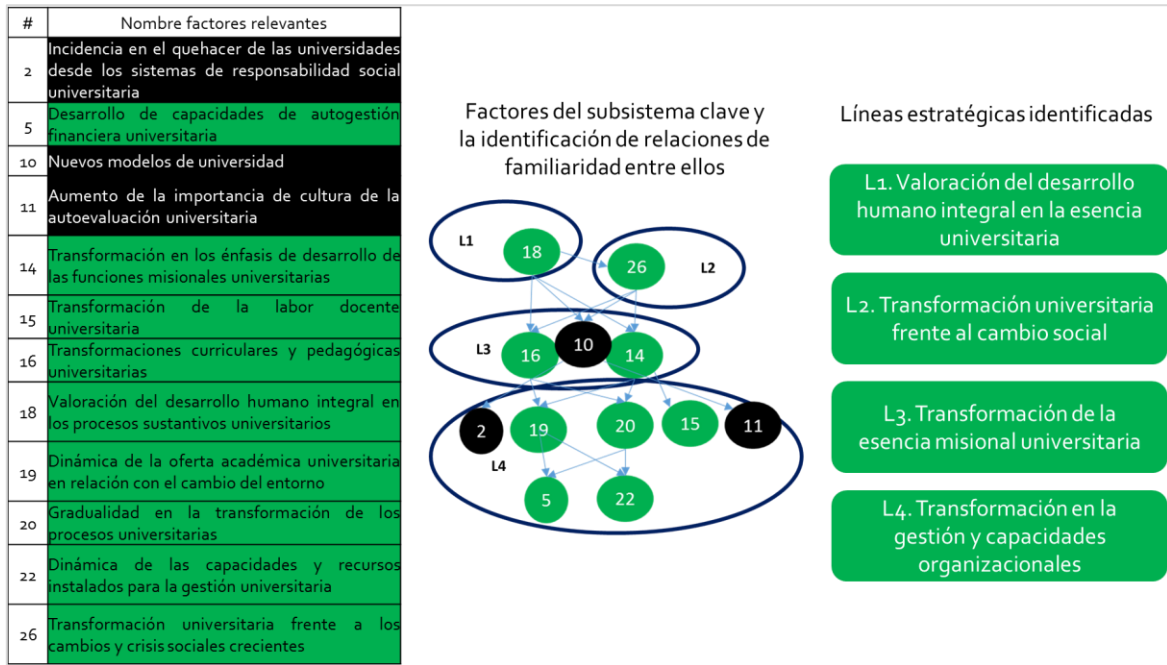


Figura 5. Ejemplificación de la identificación de líneas estratégicas  
Elaboración propia

### g) Identificación de escenarios

Desde el enfoque prospectivo pueden existir múltiples escenarios, así como múltiples métodos de identificación de los mismos. Existen escenarios tendenciales, probables, referenciales, deseables, posibles, utópicos, distópicos... Asimismo, se reconocen métodos soportados en técnicas cuantitativos o cualitativas.

Para el presente estudio, se optó por la determinación de tres tipos de escenarios positivos y posibles; se decidió no reconocer escenarios utópicos a los que quizá nunca se podrá optar, pero tampoco reconocer escenarios distópicos que, aunque posibles, presentan un panorama desconsolador, amenazante y de poco interés de cara a generar estrategias propositivas o motivadoras de cara al futuro universitario.

Para cada una de las líneas estratégicas se plantearon entonces los tres escenarios, así:

- El **escenario inercial** en el cual la línea estratégica, hacia el futuro, sigue la tendencia actual y procura mantener *en buenas condiciones* el *statu quo*.
- El **escenario transicional** en el que la línea estratégica, hacia el futuro, se adapta al cambio e incorpora mejoras incrementales respecto de la situación actual.
- El **escenario proactivo** en el que la línea estratégica, hacia el futuro, se adelanta al cambio y genera mejoras disruptivas frente a la situación actual

En total: 21 escenarios identificados por las 7 líneas estratégicas. Una vez dispuestos los escenarios por cada línea, se establecieron 3 macro escenarios (inercial, transicional y proactivo) en los que se articulan sistémicamente los escenarios de cada línea estratégica; y posteriormente, se declararon, teniendo en consideración la siguiente estructura: nombre, imagen futura, trayectorias, evolución de sus factores relevantes y actores de interés.

### 3. DESARROLLO DEL ESTUDIO

*"Durante los últimos 20 años, la UNESCO, como Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, viene insistiendo en una serie de ideas de máxima relevancia (Ciret-UNESCO 1997, 2000, UNESCO 1979, 1998a, 1998b). Entre esas ideas están las siguientes afirmaciones:*

*" Los Países en Desarrollo sólo lo alcanzarán con una calificada y competente preparación de sus profesionales.*

*" La desorientación de la Universidad es un fenómeno mundial.*

*" Los cambios mundiales tienen un ritmo acelerado.*

*" La lógica clásica y pensamiento único generan pobreza.*

*" No podemos seguir parcelando el saber; necesitamos un enfoque transdisciplinario.*

*" Es urgente una visión transnacional, transcultural, transpolítica y transreligiosa.*

*" Debemos adoptar un paradigma sistémico para la complejidad.*

*" Es necesario rehacer los Planes de Estudio. " El Diálogo como Método es imprescindible"*

#### 3.1 Descripción del objeto de estudio

a) **Objeto:** Alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas

b) **Esencia o razón de ser**

Existe una triada estructural que orientará la mirada esencial de las alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas: 1) la capacidad de preservar sus acumulados identitarios y fundantes, 2) el abordaje de procesos permanentes de transformación de una realidad cambiante, y 3) la adopción de perspectivas trascendentes en y para la sociedad.

Desde lo identitario y fundante, las universidades públicas colombianas deberán mantener y consolidar su encargo social de preservación, desarrollo y transferencia del conocimiento y la cultura, con un abordaje ético hacia lo humano, hacia lo social y hacia la vida misma; de aquí se derivará la configuración de sus funciones sustantivas para la generación de valor hacia la sociedad.

Las universidades públicas deberán contar una coraza institucional que les permita enfrentar los cambios de diversa índole que devengan de cada campo del conocimiento, de la sociedad y del mundo, en procura de construir la utopía social de la preservación de una casa común; emergiendo de esta manera la cosmovisión de la universidad pública en donde se expresen sus apuestas filosóficas, estratégicas y tácticas para la actuación ante lo contingente.

La pregunta ante estos cambios estará marcada por la búsqueda trascendente de un mejor vivir desde lo esencial e integral del ser humano en armonía con la naturaleza. La universidad pública en toda su extensión se deberá convertir en una fecunda fuente de conocimientos que emanen en sus actuaciones.

Instalar en la sociedad colombiana capacidades de reconocimiento, respeto y aprendizaje sobre su pasado, presente y futuro serán condicionamientos de las alternativas de desarrollo futuro de las universidades públicas, como faros del conocimiento y de la cultura social.

Las alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas pasan por reconocer diferentes posibilidades de configuración institucional, misional y organizacional de las universidades públicas colombianas, de cara a los próximos decenios, que les permita dar una respuesta efectiva ante condiciones permanentes, contingentes y estratégicas del entorno internacional, nacional, local e interno, y las posicionen como actores clave para la generación de soluciones basadas en conocimiento para el desarrollo ético-político, socioeconómico, cultural, tecnológico y ambiental de la sociedad.

**Alternativas de desarrollo futuro institucionales.** Procesos que ligen la esencia, la filosofía y los principios axiológicos con el encargo social universitario, y que le den sentido al desarrollo del conocimiento y la cultura en la sociedad. Esto tendrá sentido en tanto se trascienda la función social universitaria hacia estados superiores de desarrollo en un diálogo estratégico y estructural con los cambios sociales y en un abordaje consecuente en la cotidianidad.

**Alternativas de relacionamiento futuro con el entorno.** Nuevas capacidades universitarias para adaptarse, incidir y transformar el entorno institucional, local, regional, nacional e internacional en un diálogo y una acción adaptativa-proactiva, de cara a desempeñar un papel de actor vital en el desarrollo humano, social y vital.

**Alternativas de desarrollo futuro misionales.** Las funciones misionales universitarias en su dinamismo se deberán encontrar en permanente transformación, derivado de la capacidad de adaptación y anticipación a los cambios del entorno, y expresándose en un mejoramiento continuo y pertinente.

**Alternativas de desarrollo futuro organizacionales.** Innovaciones incrementales y disruptivas de las capacidades y recursos universitarios, abordados de manera flexible y coherente tanto con la naturaleza universitaria como con los condicionamientos y posibilidades del entorno.

### **Relación de lo permanente, lo contingente y lo trascendente para las universidades públicas**

Lo permanente. la noción de continuar dándole sentido al Estado y el compromiso académico de pensar y actuar en la sociedad de la cual hará y tomará parte.

Lo contingente. A las universidades públicas le corresponderá revisar con criterio de interés común las razones y los impactos de la realidad para proponer otros mundos posibles y viables.

Lo trascendente (o lo estratégico). El cambio es y será una constante cada vez más compleja. La tarea de comprenderlo será prioritaria para ajustar los horizontes inmediatos y lejanos que permitan avizorar el futuro, sin distraer de los objetivos superiores de la Universidad: su valoración crítica y propositiva de lo que seremos y queremos ser como sociedad.

**Esta búsqueda por el desarrollo de nuevas alternativas de desarrollo futuro entre lo permanente, lo contingente y lo trascendente de las universidades públicas colombianas deberá darse en el marco de una serie de principios:**

- La búsqueda permanente de la equidad social, el dialogo armónico entre sociedad y naturaleza y la justicia social
- La pluralidad del pensamiento, el respeto a la diversidad, la preservación del patrimonio y el reconocimiento y valoración para superar diferentes expresiones de exclusión y violencias simbólicas.
- El compromiso por trabajar de manera permanente la construcción de consensos sociales sobre lo fundamental, encarnar el bien común y un proyecto de cohesión social
- La calidad del conocimiento que se produce y se transmite; así como la responsabilidad y legitimidad en la búsqueda permanente de un conocimiento actualizado, integral, pertinente y situado.
- La crítica comprometida con el cambio social, bajo los más altos estándares de humanismo y civilidad.

### c) **Objetivos o propósitos**

- Profundizar el encargo social (conocimiento y cultura) de las universidades públicas para la transformación de la sociedad colombiana.
- Dinamizar los ejes misionales de las universidades públicas colombianas en diálogo con los desarrollos de la sociedad.
- Establecer diálogos estratégicos de las universidades públicas colombianas con las realidades humanas y de la vida.
- Proponer nuevas capacidades proactivas-adaptativas de las universidades públicas colombianas respecto de las restricciones y potencialidades que depare el futuro.

### d) **Sistema de relaciones**

De cara a comprender el alcance del objeto de estudio, se hace necesario identificar y representar los posibles componentes sistémicos o dimensiones, niveles y características del sistema (ecosistema) en el cual está inserto.

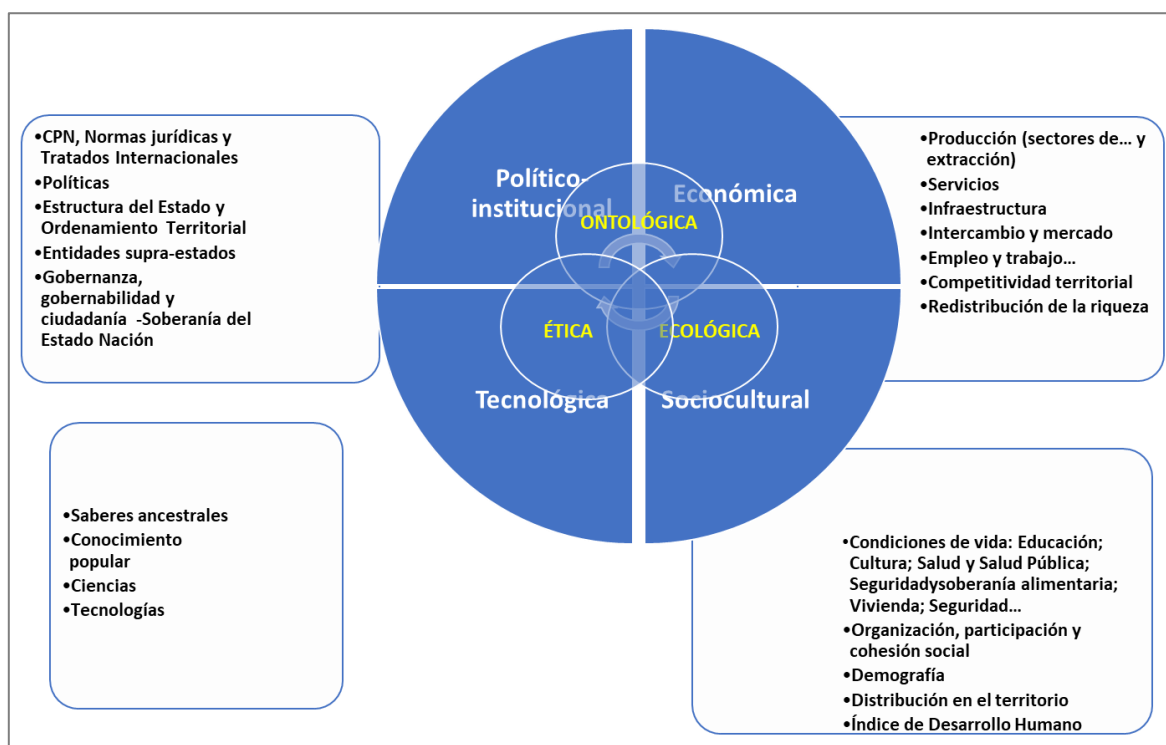
Los componentes tanto como las características del concepto, señalan niveles de la estructura del ecosistema del objeto.

Un primer nivel o arquitectura fundamental, es de orden axiológico y filosófico. Allí se instalan las dimensiones éticas, ontológicas y ecológicas que responden por lo esencial del objeto y de su Tarea. Determinan los principios y marcos valóricos y morales de las realidades que suceden dentro y fuera del objeto. Estas dimensiones se constituyen entonces, en la propuesta de fundamento para abordar el objeto de estudio.

Un segundo nivel, conformado por dimensiones de orden social: político-institucional, Económica, Socio-Cultural y Tecnológica. Cada una de estas constituye una estructura que se integra con las demás y la arquitectura fundamental, para posibilitar la funcionalidad social con lógicas y modos diversos. Como resultado de esta interacción se constituyen paradigmas de mayor o menor trascendencia humana, social y territorial, dentro de los cuales está inmerso el objeto de estudio y



del cual devienen **Alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas**. Ver figura 6.



**Figura 6.** Componentes sistémicos o dimensiones de los escenarios dentro de los cuales se postulan las Alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas  
Elaboración propia

De acuerdo con lo señalado en la figura, el desarrollo del objeto de estudio, en las dimensiones en las cuales se postulan **Alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas**, requiere la intervención e interrelación de actores claves de los subsistemas, a los cuales en general les concierne cumplir funciones específicas establecidas por la norma jurídica nacional e internacional, la organización, dinámicas y hechos sociales y las prácticas culturales.

**Actores del subsistema político institucional:** esta dimensión alude al subsistema en que se instalan funciones para regular de manera formal, los poderes y las tensiones dentro de la sociedad y para organizar la estructura misma del Estado, que, en este caso tiene relación directa con la educación y la educación superior. Un primer conjunto de roles es de orden estratégico en materia de gestión: rectoría, regulación y conducción, planeación, organización, control y **coordinación sectorial con otros actores no educativos, pero relacionado con la educación y la educación superior**. A nivel operativo, resaltan las funciones de aquellos que ejecutan la política educativa, en particular, en el ámbito de la educación superior. A nivel táctico, aparecen otros actores de menor relevancia y que usualmente, cumplen roles transversales a varios servicios públicos además del educativo, p.e. el DNP, entes de financiación, *de control* como la procuraduría, contraloría, entre otros muchos.

Por otra parte, es importante mencionar los roles de agentes internacionales, que, en el caso de la Educación, son importantes por su influencia política sobre los estados miembro, por la vigilancia

global y la socialización de resultados de la evolución del servicio educativo superior en diferentes continentes.

Por otra parte, resaltar que esta dimensión es responsable de la institucionalización del Territorio, el cual dejará de ser **sólo** un espacio geográfico- natural apropiado social y culturalmente, para convertirse **también** en una entidad territorial con atribuciones constitucionales y legales.

Finalmente hacer notar, que este subsistema engloba aquellos fenómenos que impliquen actores y tensiones de poder, tales como el conflicto, y la presencia y acción de grupos al margen de la ley.

Las apuestas esenciales deberían enfocarse en la construcción de Paz y de una ética de lo público que erradique la corrupción en procura de la legitimidad, la gobernabilidad y la soberanía colombiana sobre su territorio, esto implica un compromiso de la Universidad con una intención curricular centrada en formar ciudadanos, como sujetos políticos, portadores de una nueva ética, no sólo para el trabajo, sino para la vida en sociedad y la convivencia mundial.

**Actores del subsistema económico:** esta dimensión alude al subsistema en que se instalan funciones relacionadas con la producción, distribución, comercio y consumo de bienes y **servicios** de la sociedad. Asimismo, con las formas de explotar la naturaleza y al mismo ser humano mediante la **organización del trabajo y la estructura del empleo**; con la propiedad, la renta y distribución de la riqueza. Todo lo anterior en procura de la satisfacción de necesidades humanas y sociales, del logro del **bienestar colectivo, aporte substancial al desarrollo**, al crecimiento integral y la **competitividad territorial**. Este sistema, es complejo por la diversidad de actores y respectivos roles.

En el marco del modelo capitalista y neoliberal, se privilegia el rol del privado; de ahí que actores de relevancia sean empresas y grupos económicos, muchos de ellos con alcance global y transnacional. Una característica de estos actores es la gran influencia que tienen sobre los sistemas políticos, los sistemas financieros y sobre la política nacional e internacional. Ello hace que las políticas y modelos económicos se conviertan en elementos estructurantes de los paradigmas de desarrollo global (países desarrollados y en vías de desarrollo) y, por tanto, en determinantes de la autonomía estatal, de las relaciones y **conductas sociales**, de **problemáticas y desafíos clave de los países "pobres"** (p.e la educación superior pública).

Las apuestas esenciales de la educación superior de un País como el nuestro deberían focalizarse en la descolonización educativa para formar profesionales para el ejercicio de la responsabilidad social y ambiental empresarial; conscientes y capaces de la administración de la riqueza ecológica y de la fuerza laboral con sentido de respeto por la naturaleza y el ser humano; capaces de impulsar la activación económica de sistemas productivos endógenos, la protección y promoción de economías sociales y solidarias, incursionar dentro de nuevos renglones económicos e innovar con intención social.

**Actores del subsistema tecnológico:** el marco tecnológico de un territorio alude a las capacidades de producir, gestionar, usar e innovar el conocimiento, incluidos el científico, el técnico, el popular y el ancestral. De manera convencional, el progreso tecnológico tiene relación con la brecha de conocimiento entre factores heredados y creados; básicos y avanzados; y generalizados y especializados, que dan cuenta de la mayor o menor participación de una sociedad en los beneficios

del avance humano en este campo. Es importante establecer que, por el necesario uso de tecnología en la economía y en la ciencia, el avance del conocimiento de punta, conserve una íntima relación con los países más ricos y con los sistemas y actores económicos más poderosos, incluidos aquellos emergentes o nuevas potencias, como es el caso de India y China en Asia o Brasil en América. Por otra parte, relevar el rol de la tecnología en la globalización, y su incidencia en la profundización de la situación de dominio político, dentro de la cual se ha configurado un sistema de convenciones de lo que se considera ciencia y tecnología y de aquello que no lo es – p.e. el conocimiento cultural y ancestral-, que con frecuencia se aplica en desventaja de los países pobres y de las culturas endógenas y ancestrales.

Hoy, es fundamental tener en cuenta, el ímpetu del surgimiento de una cuarta revolución industria basada en la tecnología, el **fortalecimiento del protagonismo del sector privado** en frentes decisivos para el presente y futuro de la humanidad y para reforzar, la **concentración de poder tecnológico** en estos mismos actores.

Un llamado de atención importante, sobre los impactos tecnológicos negativos en la naturaleza y en el ser humano, y sobre la expectativa puesta en la tecnología, para la recuperación ecológica y el logro del bienestar y el desarrollo integral.

Colombia ha configurado recientemente un sistema de ciencia y tecnología al amparo de políticas internacionales que, no evitan que se mantenga como un País de muy baja inversión en este renglón. Es imperativo tener en cuenta el sistema de Regalías como actor de financiación. Por otra parte, considerar los relativos nuevos ecosistemas de Ciencia, Tecnología e Innovación que se articulan a los más tradicionales de emprendimiento.

Las apuestas esenciales de la universidad pública deberían orientarse a producir y gestionar el conocimiento para impulsar el desarrollo humano integral y equitativo de los territorios con sustentabilidad ecológica.

**Actores del subsistema socio cultural:** la sociedad, la comunidad, la familia y los ciudadanos, sujetos sociales, éticos y políticos, más que receptores del resultado del desarrollo del objeto de estudio, se constituyen en razón de ser de la universidad y de la esencia de la misma. La universidad se erige, no sólo con propósitos situados en la gestión y custodia del conocimiento universal, sino también para el reconocimiento, desarrollo, protección y fomento de la cultura en su diversidad, en tanto acervo colectivo y fundamento de la identidad de los pueblos y territorios de su influencia transformadora. Configura con aquellas un continuum educativo para dinamizar la movilización de sus capacidades e impeler el avance en perspectiva de desarrollo humano.

En esta perspectiva los actores y agentes sociales son múltiples, tanto del sector público como del privado. Puestos en perspectivas urbanas y rurales, como etnias, campesinos o habitantes citadinos. Como grupos, organizaciones e instituciones diversos, que trabajan por el mejoramiento social desde los valores, la cohesión, la organización y la participación y desde las políticas que direccionan y regulan los satisfactores, que asumen la forma de servicios de diversa índole, a necesidades fundamentales entre los cuales, la educación es clave.

Las apuestas esenciales de la educación superior deberían considerar la organización social centrada, como lo establece la Constitución Política de Colombia, en la familia y en sus funciones

educativas y protectoras; en el fortalecimiento de todo el sistema educativo y cultural y en la protección y defensa del bienestar social integral.

**Actores del subsistema ambiental:** como problema, los daños a la naturaleza y sus repercusiones sobre la vida humana y la salud del hombre, sin excepción, son de origen antrópico. La revolución industrial fue una catalizadora de numerosos fenómenos sociales, pero también aceleró el daño al ecosistema. Por este motivo, la preocupación mundial por la vida en la tierra y el ambiente es relativamente reciente. No obstante, el abordaje de la problemática involucra todas las anteriores dimensiones o componentes políticas, sociales, económicas y tecnológicas, aunque se hayan configurado estructuras específicas cuyos actores se encuentren dentro de los órdenes anteriores. En Colombia la Constitución Política y la Ley, establecen la política marco del Desarrollo Sostenible y configuran el denominado Sistema Nacional Ambiental. La universidad hace parte del mismo con el compromiso de formar para una nueva cultura del respeto por la vida y la naturaleza, el desarrollo de tecnologías limpias y la gestión de organizaciones más comprometidas con la responsabilidad social y ambiental.

Es importante establecer que ninguna de las agendas ambientales nacionales, a excepción de las iniciativas ancestrales, es de iniciativa propia. Responden a políticas internacionales y a pactos suscritos al amparo de las grandes cumbres comprometidas con el asunto.

Las apuestas esenciales de un País como el nuestro deben focalizarse en un desarrollo sustentable enmarcado en la soberanía ecológica, la protección y defensa del agua y de la biodiversidad genética y de especies, la promoción de la cultura biófila y la atención al cambio climático.

**Subsistema socio formativo:** constituido por todas las organizaciones, actores, procesos y recursos que juntos, cumplen funciones educativas dentro de la sociedad, estén estas institucionalizadas o no, en sus diferentes niveles: familiar, formal, no formal e informal. Incluye actores de los anteriores subsistemas

Es importante tener presente la estructura de la educación formal colombiana, y en particular la que atañe con la educación superior. Gravita la propuesta de un sistema de educación terciaria, que propende por integrar la educación para el trabajo con la educación profesional, mediante estrategias como la de ciclos propedéuticos que recogerían también, la media técnica vocacional.

Ello implicaría una articulación entre entidades como el SENA y la misma universidad pública, que tendría profundas repercusiones en el currículo y tal vez en los modelos pedagógicos de esta última.

A lo anterior hay que sumar el tema de la certificación de competencias laborales que viene imponiéndose en el País y que apuntan a que entidades como el SENA sean quienes definan periódicamente la idoneidad para el trabajo de los profesionales de cualesquiera áreas disciplinares, lo que significaría replanteamientos a los modelos pedagógicos universitarios y al currículo mismo, es decir pérdida de la autonomía para la formación integral y crítica.

Por otra parte, se debe tener presente el reto de la educación precedente. Con las últimas reformas educativas y el cambio en las políticas de contratación de los maestros, hay un ostensible deterioro de la educación básica y secundaria, sumado a otras situaciones de formación familiar y del entorno social de los aspirantes a la universidad, que han tenido implicaciones de diferente índole: puntajes

de admisión que no se alcanzan, especialmente en las regiones; nuevas cohortes de estudiantes con severas deficiencias en matemáticas básicas, pensamiento lógico-matemático, lecto-escriturales y otras competencias que son esenciales para asumir una carrera profesional y dar continuidad al ciclo educativo profesional.

Todo lo anterior plantea serios interrogantes para la universidad pública que deben integrarse al análisis sistémico relacional, al que debe sumarse la reflexión sobre la influencia de la política de internacionalización de los currículos universitarios mediante estrategias como la doble titulación y similares.

### e) Identificación de actores de interés para el objeto de estudio

A partir del sistema de relaciones se identificaron posibles actores relevantes para el quehacer y devenir del objeto de estudio. En la figura 7, se presenta el consolidado de la identificación de actores actuales en el marco de las alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas. Se estableció un nombre largo y corto por requerimientos del aplicativo informático que realiza el análisis MACTOR<sup>9</sup>.

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Organismos No Gubernamentales	ONGs	Organismos no gubernamentales con temática...
2	Organización de Naciones Unidas	ONU	Las Naciones Unidas pueden tomar medidas s...
3	Banco Mundial	BM	El Banco Mundial es una asociación mundial c...
4	Grupos económicos - empresariales	GRUPECO	Se considera como grupo económico al conju...
5	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	OCDE	La Organización para la Cooperación y el Des...
6	Comité Universidad-Empresa-Estado	CUEE	Los CUEE son instancias regionales constituíd...
7	Entes de control	ENTCONTR	Contraloría General de la República de Colom...
8	Entes territoriales	TERRIT	De conformidad con la constitución política de...
9	Ministerios Nacionales	MINNAL	Ministerio de Cultura: El Ministerio es la entidad...
10	UNESCO	UNESCO	La UNESCO es la Organización de las Nacion...
11	Ministerio de Educación Nacional	MEN	Misión Liderar la formulación, implementación y ...
12	Asociación Colombiana de Instituciones de Educación Superior con Formación Técnica Profesional Tecnológi...	ACIET	La Asociación Colombiana de Instituciones de ...
13	Asociación Colombiana de Universidades	ASCUN	Asociación Colombiana de Universidades, es ...
14	Consejo Nacional de Educación Superior	CESU	El Consejo Nacional de Educación Superior, C...
15	Consejos académicos de universidades	CONACA	Autoridad académica de la Universidad, órgan...
16	Consejos Superiores Universitarios	CSU	El Consejo Superior Universitario es el máximo ...
17	Estamentos universitarios, instancias y movimientos representativos	ESTAMUN	Estamentos universitarios y sus formas de repr...
18	Instituciones de educación superior que no son universidades (Instituciones Técnicas Profesionales, Institucio...	IES	Las Instituciones de Educación Superior (IES) ...
19	Instituciones educativas de educación básica y media	IEEBM	El sistema educativo colombiano lo conforman...
20	Instituciones y organismos de estudio de la educación superior (p.e. observatorios, institutos especializados...)	OBSERV	Las instituciones y organismos de estudio de la...
21	Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior	ICETEX	Promueve el ingreso y la permanencia en la ed...
22	Investigadores, expertos, académicos y opinadores calificados sobre IES y Universidades	EXPERT	Investigadores, expertos, académicos y opina...
23	Organismos e instancias de acreditación y evaluación universitarios	ACREDI	Consejo Nacional de Acreditación: CNA - El C...
24	Sistema Universitario Estatal	SUE	Artículo 81 de la Ley 30 de 1992. Créase el Si...
25	Universidades públicas y privadas	UNIVER	Las Universidades hacen parte de las Instituci...
26	Sociedad civil	SOCIEDAD	Se considera que la sociedad civil reúne los si...
27	Organizaciones armadas - grupos beligerantes - organizaciones político-militares	ORGARM	Organizaciones armadas - grupos beligerantes ...
28	Organizaciones y empresas proveedoras de soluciones y servicios para las IES	PROVE	Organizaciones y empresas proveedoras de so...
29	Ecosistema de Ciencia Tecnología e Innovación	ECOSISCTI	Los centros de innovación y productividad tien...
30	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación	MINCTI	Minciencias en el organismo para la gestión de l...
31	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	MINTIC	El Ministerio de Tecnologías de la Información...
32	Centros / Institutos de investigación	INSTINV	Organizaciones públicas, privadas o mixtas de...

Figura 7. Identificación de actores de interés para el objeto de estudio

Elaboración propia

Luego del análisis MACTOR se tipificaron los actores de acuerdo con su posición, relación e interés con el objeto de estudio, obteniéndose:

<sup>9</sup> Para desarrollar este proceso se utiliza el método MACTOR (método de análisis de juego de actores) que se enfoca fundamentalmente en la determinación de los intereses, conflictos y posibles alianzas estratégicas entre los actores de cara al futuro; se gestiona a través del aplicativo informático desarrollado por LIPSOR® y descargable de forma gratuita en: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNollP/gglubo%4@hotmail.com>

Zonas	Subgrupos	Descripción	Actores clave
Actores de poder	Entorno	Son actores de alta influencia y muy baja dependencia, con quienes es muy poco el relacionamiento que se puede lograr	1. ORGARM
	Determinantes	Su ubicación les permite jugar un papel determinante que hace que las acciones estratégicas fluyan hacia espacios de manera más trascendental. Mediante estos actores se espera influenciar sobre los actores del entorno.	1. GRUPECO 2. UNESCO 3. OCDE 4. BM 5. ONU
	Enlaces #1 - Reguladores	Estos actores al estar en puntos de equilibrio del sistema, conlleva a que sean reguladores del mismo y mediante ellos se podrá influenciar en los actores determinantes del sistema.	1. EXPERT 2. TERRIT 3. MINNAL 4. ENTCONTR 5. MINCTI 6. MEN
Actores clave	Claves-estratégicos	Es el conjunto de actores que por su posición están llamados a liderar y dinamizar las relaciones y alianzas del sistema. Estos ayudan a configurar las líneas de orientación del plan de alianzas.	1. CUEE 2. UNIVER 3. IES 4. SUE
	Enlaces #2 - Reguladores	Estos actores al estar en puntos de equilibrio del sistema, conlleva a que sean reguladores del mismo y que puedan apalancar la relación con los actores de impacto y autónomos.	1. CONACA 2. ACREDI 3. CESU 4. ASCUN 5. ECOSISCTI
Actores autónomos	Autónomos	Son actores que se requieren adoptar una postura de enlace hacia el sistema o desprecio de este.	1. MINTIC 2. IEEBM 3. CSU 4. ESTAMUN 5. INSTINV 6. ICETEX
Actores de resultado	Impacto	Son actores de baja influencia sobre otros actores del sistema, pero alta dependencia y sobre estos se esperan definir programas y proyectos que los impacten. Estos se movilizan por acciones de otros	1. ONGs 2. OBSERV 3. SOCIEDAD 4. PROVE 5. ACIET

**Tabla 3.** Posición, relación e interés de los actores frente al objeto de estudio  
Elaboración propia

De esta manera puede concluirse que frente a los actores podrían plantearse lineamientos a futuro que permitan:

- Articular los actores del subgrupo Enlaces 1- Reguladores y Enlace 2 - Reguladores con los actores del subgrupo de Claves-estratégicos.
- Fortalecer los actores en la subzona Clave-estratégicos.
- Integrar los actores de los subgrupos Autónomos y de Impacto por medio de los Enlace 2 - Reguladores.
- Integrar los actores de los subgrupos Determinantes y de Entorno por medio de los Enlace 1 - Reguladores.

### 3.2 Factores relevantes del objeto de estudio

A partir de las diferentes fuentes de lectura y consulta y de los análisis desarrollados por el equipo de trabajo, fueron identificados 30 factores relevantes que han incidido, inciden y podrán incidir en las alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas; a continuación, se presentan distribuidos por dimensión y posteriormente, se describen de manera general y en clave de las temporalidades de pasado, presente y futuro.

31

Dimensión	#	Nombre factores relevantes
Política	1	Impacto de la globalización en el desarrollo de la educación superior
	2	Incidencia creciente de la política pública en el desarrollo universitario
	3	Adopción de nuevos modelos de gestión pública en el desarrollo universitario
Económica	4	Influencia de los modelos económicos en el desarrollo universitario
	5	Disminución sostenida de la financiación de la educación pública
	6	Desarrollo de capacidades de autogestión financiera universitaria
Sociocultural	7	Transformación universitaria frente a los cambios y crisis sociales crecientes
	8	Concepción de universidad para la opinión pública
Tecnológica	9	Innovaciones y desarrollos tecnológicos motivadores del cambio universitario
	10	Consolidación de la cuarta revolución industrial que impacta el desarrollo de la universidad
Ambiental	11	Incidencia de agendas globales para el desarrollo de la vida universitaria.
	12	Incidencia en el quehacer de las universidades desde los sistemas de responsabilidad social universitaria
Institucional	13	Universalización de la educación superior
	14	Articulación de las instituciones de educación superior con los demás niveles del sistema educativo
	15	Redes y alianzas para el conocimiento jalonadoras del cambio universitario
Institucional	16	Tensión permanente sobre la naturaleza de la universidad pública
	17	Nuevos modelos de universidad
	18	Aumento de la importancia de cultura de la autoevaluación universitaria
	19	Peso significativo de la cosmovisión de los orientadores universitarios
	20	Posibilidades de presencia universitaria en territorios glociales (emergente)
	21	Impacto de la sociedad del conocimiento en el quehacer universitario

Dimensión	#	Nombre factores relevantes
<b>Misional</b>	22	Transformación en los énfasis de desarrollo de las funciones misionales universitarias
	23	Transformación de la labor docente universitaria
	24	Transformaciones curriculares y pedagógicas universitarias
	25	Impacto de las funciones misionales en la transformación social
	26	Valoración del desarrollo humano integral en los procesos sustantivos universitarios
	27	Dinámica de la oferta académica universitaria en relación con el cambio del entorno
	28	Gradualidad en la transformación de los procesos universitarias
<b>Organizacional</b>	29	Movilidad de las estructuras de gobierno y de organización universitarias
	30	Dinámica de las capacidades y los recursos instalados para la gestión universitaria

**Tabla 4.** Factores relevantes para el objeto de estudio  
 Elaboración propia

A continuación, la síntesis descriptiva de los factores distribuidos por dimensión:



## 1. DIMENSIÓN POLÍTICA

### Factor relevante: 1.1

### IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

#### Características principales

- La Globalización, entendida como la expansión mundial de los mercados y las consecuencias ideológicas, culturales y políticas que esto conlleva, puede “diluir” la naturaleza y funciones de la Universidad Pública desdibujando su responsabilidad social y articulando sus funciones a las demandas del mercado mundial de la educación convertida ahora en una mercancía sometida a la oferta y la demanda.
- El fenómeno de la globalización, y sus efectos tanto homogeneizadores como diversificadores, se están dejando sentir en la universidad occidental del siglo XXI. Podría decirse, a grandes rasgos, que el efecto principal de la globalización en la universidad occidental actual está radicando en el triunfo de la agenda postmodernista en el carácter, la teleología, la epistemología y los procesos de enseñanza y aprendizaje de la universidad contemporánea. Se trata de una tendencia que es contestada por los académicos modernistas, los cuales advierten de los riesgos, limitaciones y empobrecimiento social y moral de la potenciación preferente de una cultura profesional en la universidad en detrimento de las humanidades.
- Como principales consecuencias del fenómeno globalizante para las universidades se destacan:
  - Universidades vinculadas con el entorno productivo.
  - Universidades con diversificación de fuentes de financiamiento.
  - Universidades con procesos de reforma académica y desarrollo de la investigación.
  - Universidades con nuevos sistemas de información y canales de comunicación.
  - Universidades con sistemas gerenciales.
  - Las políticas nacionales de educación superior parecen estar garantizando que la financiación pública disponible para actividades discrecionales o marginales sea dirigida a ámbitos de investigación, bien focalizados directamente en innovación de productos, bien vinculada con áreas de innovación en grandes empresas globales, regido por lo que algunos autores han denominado el “capitalismo académico” (vid. Slaughter y Leslie, 1997, citado por King, 2004: 54). Por “capitalismo académico” se entiende el “incremento de las relaciones de mercado en la producción y distribución de conocimiento académico” (idem).
  - La automatización de la educación a estándares internacionales que reproducen el sistema socio-económico capitalista.
  - El aumento de los costos de las matrículas como forma de autofinanciación y el desprecio de sectores que no generen productividad en términos de la industria.
  - Inserción de la individualización y competencias desiguales y combinadas que marginan las poblaciones más pauperizadas.
  - Ideologización debido a los estándares industriales que se maneja la educación y la completa individualización de los estudiantes y la completa ruptura entre estudiante y sociedad.
  - Inserción de investigación, en pro de la reproducción del sistema capitalista, que afecta comunidades y beneficia a capitales que desposen a comunidades y altera el ecosistema.
  - El afán por la internacionalización universitaria

**Factor relevante: 1.1**

**IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

El pasado	El presente	El futuro
<p>La movilidad de profesores y estudiantes tan común en el siglo XXI, dista de ser un dispositivo innovador dispuesto por la Unión Europea para favorecer la integración global de las universidades europeas, en tanto que, ya en el siglo XI, reputadas universidades como la de Bolonia atraían a estudiosos desde los lugares más remotos en busca de la interpretación del saber desarrollado en dichas instituciones. Podemos decir que, tras una etapa histórica en la que los Estados-nación han instrumentalizado la educación superior en aras a formar los ciudadanos más acordes con su proyecto político, la globalización ha devuelto a la universidad su carácter internacional promotor y receptor de la movilidad académica (King, 2004, como se citó en García Ruiz y María José, 2008).</p> <p>Desde el punto de vista de la teoría económica, el Estado cumple con un servicio público al plantear las políticas educativas. Sin embargo, no puede catalogarse a la educación superior como un bien público stricto sensu en la medida, que hay proveedores privados que brindan educación y además porque hay costos marginales que son asumidos individualmente (Bizzozero y Lincoln-Pose, 2017). Como salida al tema, se ha propuesto definir a la educación como un bien público global, puesto que genera externalidades positivas que traspasan las fronteras nacionales, pero que, dado que se financia al interior de los Estados, existen incentivos para conductas <i>free-riders</i>. Sin embargo, esta definición acarrea el riesgo de</p>	<p>Fenómenos como la Globalización, la Sociedad del Conocimiento y el uso de nuevas tecnologías de la comunicación y la información (NTCI), han afectado profundamente la Universidad pública como Institución y exigen de ésta una posición acorde con su Misión para enfrentar los retos que estos nuevos paradigmas le están planteando (Observatorio de la universidad colombiana).</p> <p>Políticas de ajuste macroeconómico pretenden modernizar el Estado y la economía en consonancia con el paradigma del libre mercado. En este contexto la política pública educativa no está orientada a la realización de los derechos de las personas; el énfasis está puesto en la necesidad de adaptar el sistema educativo a los requerimientos de un entorno competitivo planetario dentro de unos parámetros preestablecidos de rentabilidad económica y competitividad (Bocanegra Acosta y Henry, 2006).</p> <p>Hoy hay una estrategia mundial, conducida por el Banco Mundial, para reducir toda educación, pero especialmente la universitaria, a un lugar de producción de “capital humano”, considerado como un medio de producción. La misma educación es transformada en una inversión en capital humano, el estudiante en alguien que invierte en sí mismo, como dueño de sí mismo en cuanto capital humano. La empresa, que posteriormente lo contrata, resulta ser ahora un receptor de capital humano, que paga un ingreso al dueño del capital humano. Este ingreso ahora es</p>	<p>Dentro del Estado Neoliberal las políticas sociales estarán orientadas por una racionalidad en donde la privatización se convierte en principal instrumento. Los derechos de los ciudadanos quedan en el marco de esta lógica al vaivén de los condicionamientos del mercado (Bocanegra Acosta y Henry, 2006).</p> <p>El resultado de plegar de forma tan estrecha la enseñanza a las demandas profesionales, puede derivar en una “pérdida de la energía intelectual esencial y divergente necesaria para producir formas de pensamiento y creatividad que subyacen a las aplicaciones orientadas al mercado” (King, 2004, como se citó en García Ruiz y María José, 2008).</p> <p>El viraje de la universidad hacia planteamientos profesionalizantes es, como afirman algunos autores, una estrategia de esta institución, en tanto que, puede que, en el futuro, el ranking de las universidades esté firmemente establecido atendiendo a la entidad de los colaboradores industriales y comerciales de la institución universitaria (King, 2004, como se citó en García Ruiz y María José, 2008).</p>

**Factor relevante: 1.1**

**IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

subordinación de las políticas nacionales a los objetivos e intereses de los actores más poderosos del sistema internacional, y por ello los países en desarrollo se han manifestado en una posición contraria a la misma (Bizzozero y Lincoln–Pose, 2017).

En los últimos veinte años se consolidó una reestructuración política, jurídica y legal a través de la que el Estado asumió el compromiso de garantizar los derechos que en la Constitución Política de 1991 se denominaron fundamentales.

La crisis social de la década de los noventa y la necesidad de modernizar el aparato productivo significaron una oportunidad para que los “servicios” de salud y educación, en creciente demanda, fueran cobijados por una política comercial expansiva bajo el liderazgo de la iniciativa privada (D. A. y Beltrán-Jiménez, 2016).

“La universidad pública colombiana es un claro ejemplo de equilibrio fiscal, la Ley 30 de 1992 determinó en su artículo 86, que las Universidades estatales u oficiales recibirían anualmente aportes del presupuesto nacional tomando como base los presupuestos de rentas y gastos vigentes a partir de 1993, con un incremento en pesos constantes”.

(Sistema Universitario Estatal, 2012). En otras palabras, se asumió que la universidad del futuro, se comportaría de la misma manera que la de la década del 90, que no tendría necesidades diferentes, que no ampliaría más su cobertura, que no se crearían más grupos de investigación, que lo que la universidad pública gastaba en 1990 sería suficiente para su sostenimiento en el futuro.

considerado la rentabilidad del capital humano, que es la persona contratada. Toda la educación, inclusive la universitaria, es entonces vista como un lugar de producción en función de la rentabilidad de este circuito. Por tanto, esta educación como lugar de producción de capital humano tiene que seguir criterios de rentabilidad. No hay entonces lugar para ninguna cultura que no sea la que realiza un aporte a la producción o implementación del propio capital humano (Hinkelammert y Franz, 2012).

A grandes rasgos, podría decirse que el efecto principal de la globalización en la universidad occidental actual está radicando en el triunfo de la agenda postmodernista en el carácter, la teleología, la epistemología, y los procesos de enseñanza-aprendizaje de la universidad contemporánea (García Ruiz y María José, 2008).

Las políticas nacionales de educación superior parecen estar garantizando que la financiación pública disponible para actividades discrecionales o marginales sea dirigida a ámbitos de investigación, bien focalizados directamente en innovación de productos, bien vinculada con áreas de innovación en grandes empresas globales, como las de alta tecnología (King, 2004, como se citó en García Ruiz y María José, 2008).

La universidad ha sido condicionada por las políticas del Estado, por las tendencias globales y por la desigualdad en los países y sociedades. Parece que las influencias sobre las IES son más poderosas que la misma transformación. El fenómeno de la transnacionalización y la

**Factor relevante: 1.1**

**IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

La inversión desde el Estado hacia la universidad pública en Colombia, y en sí, la inversión en la Universidad Nacional De Colombia, es precaria y denota el modelo de acumulación privada. Esto es un reflejo del modelo depredador que es el neoliberalismo, y en sí el capitalismo, que pretende extraer ganancias -"explotación"- en todos los ámbitos de la vida humana (Galindo y Gómez, 2015).

virtualización de las universidades, propio de la globalización, ha traído la aparición de las denominadas "seudouniversidades" - instituciones sin soporte académico y algunas desconocidas-, que ofrecen entrenamiento especializado en una variedad de áreas. Los Estados requieren incrementar la inversión en el financiamiento -especialmente en la universidad pública-, con el objetivo de mantener la calidad y la igualdad, y promover el acceso, la equidad y la diversificación. Para liderar este proceso de innovación, la universidad latinoamericana requiere de una reforma permanente basada en una voluntad política de cambio y en un proyecto institucional sólido, que comienza con la redefinición de la misión y la visión, a fin de incorporar claramente en las IES el compromiso educativo con las necesidades propias del estudiantado, de la juventud y de la sociedad en general, en los ámbitos regional, nacional e internacional (Rengifo-Millán y Maritza, 2015). Colombia no es ajena de las transformaciones macroeconómicas en la globalización, en la cual podemos observar agentes homogeneizantes en dichas políticas neoliberales, como son las Instituciones Financieras Internacionales, y en específico el Fondo Monetario Internacional, el cual impone por medio de su poder económico -y con beneplácito del gobierno y el Estado-, las políticas a favor de la consolidación de las políticas de explotación, desposesión y opresión a la sociedad colombiana (Galindo y Gómez, 2015).

**Factor relevante: 1.2**

**INCIDENCIA CRECIENTE DE LA POLÍTICA PÚBLICA EN EL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

**Características principales**

- La política pública en educación es el conjunto de preceptos impuestos por un Estado en calidad de principios rectores del accionar del sector educativo (tanto público como privado, aunque especialmente del primero) dentro de su territorio con la participación de los actores educativos para responder a los intereses públicos de la sociedad civil. Todo esto con el fin de afrontar y superar de manera estructural la problemática propia que dicho sector pueda presentar en su realidad nacional; es decir, el fin de esta política es tratar los desajustes sociales ligados a la educación y a sus actores: educando, escuela, familia.
- Un breve recorrido por las últimas tres décadas de la historia de nuestro país confirma que las políticas públicas en educación casi siempre se han gestado en relación con el efecto que las políticas públicas internacionales han causado en el comportamiento político nacional en las relaciones de dependencia económica, social y política que el país ha tenido con relevancia en las formas actuales de determinismos corporativos transnacionales como la banca multilateral
- En el contexto colombiano, las políticas públicas en general y las políticas públicas educativas en particular, son temas de debate actual, gracias en gran medida a la difusión, internalización e interpretación que los distintos sectores, grupos y movimientos sociales y políticos, han logrado de las políticas de participación y acción ciudadana, que tienen su germen en la Constitución de 1991, y, que se ven complementadas académicamente por la docencia e investigación en el área del análisis de las políticas públicas y de la gestión pública que llevan a cabo algunas de las instituciones de educación superior del país. En relación a las políticas públicas educativas, se aprecia un conjunto complementario de políticas y de programas de autorregulación de la demanda y de la oferta educativa, que se articulan en una serie de planes y proyectos de mercadeo e internacionalización de la educación superior.
- A partir de la Ley 30 de 1992 se han elaborado un sinnúmero de directrices con respecto a la educación superior, que pareciera son efímeras o pasajeras, sin embargo, muchas de ellas están cargadas de efectos y factores anuladores de la práctica pedagógica, del quehacer del pedagogo, el estudiante y las mismas IES, lo que indica que tan solo han sido voluntad legislativa, olvidando las urgencias que existen y las tendencias de la educación superior que presenta el país.
- Uno de los objetivos fundamentales de las políticas educativas de la actualidad, es la adaptación de las instituciones de educación superior a una perspectiva de evaluación de la calidad que se centra en la capacidad de resolución y de flexibilidad institucional para adecuarse y responder a las exigencias de las sociedades complejas de la información y del conocimiento, incluso, para que las instituciones de educación superior puedan responder de manera adecuada y creativa a las exigencias que representa la continua variación e innovación de las demandas productivas y laborales de la actual sociedad del conocimiento.
- Como principales problemáticas asociadas con las políticas públicas educativas actuales se identifican:
  - No ponderan con todo cuidado las mediaciones que hay entre la política y su ejecución en y por las universidades, ni las consecuencias de las políticas en cada institución que las aplica y en los actores que resultan afectados por ellas; tampoco sopesan sus procesos endógenos de cambio, normativas, formas de organización específicas e intereses fundacionales o misionales, y menos aún sus debilidades y potencialidades, límites y proyecciones.
  - La preocupación fundamental de las políticas para la educación superior desde los noventa, por el contrario, ha sido la calidad, pero fundamentalmente la calidad entendida como instrumento para la superación del rezago productivo y tecnológico del país, para el logro de una

**Factor relevante: 1.2**

**INCIDENCIA CRECIENTE DE LA POLÍTICA PÚBLICA EN EL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

competitividad que mejore su posicionamiento económico, para insertar de forma ventajosa la oferta educativa colombiana, al menos en el mercado de América Latina, y para normalizar, vigilar y regular la prestación del servicio de formación de capital humano con alta calificación por operadores privados tercerizados, nacionales y extranjeros.

- Las políticas educativas nacionales, tomadas de las políticas educativas internacionales, muestran en las últimas dos décadas una tendencia regresiva por las prácticas de empresarización de la educación –para nuestro interés, la educación superior– que priorizan la lógica administrativa por encima de la racionalidad académica y de beneficio de una sociedad y una nación que requieren elevar los niveles de formación de sus pobladores para asumir con idoneidad los retos científicos, técnicos y culturales que el modelo de desarrollo global supone. La garantía del derecho pareciera insuficiente frente a la presión que la economía de los servicios –entre ellos la educación como parte de esa tercerización– ejerce en el contexto de competitividad y alto rendimiento que el capital financiero transnacional registra en sus altos índices de rentabilidad y crecimiento.
- El hecho de que los economistas hayan incidido en la elaboración de las políticas públicas educativas como réplica mecánica de las determinaciones económicas, afecta la aplicación de la educación como un derecho fundamental y parte constitutiva de la dignidad humana. Estas problemáticas llevadas al ámbito educativo, han determinado que la educación no se reconozca como un derecho y a que su realización dependa de la capacidad de las familias. Concretamente las tendencias de las políticas educativas hacia una educación que se puede comprar y vender libremente en el mercado, se traduce en permitido ni posicionarse como grandes y prominentes universidades dentro del circuito internacional occidental, ni poseer la riqueza cultural que su naturaleza y su identidad posee.
- Adopción de políticas reguladoras de “factores de carácter técnico” que privilegian “los análisis de costo-beneficio, costo-eficiencia, costo-efectividad, administración por objetivos, e indicadores sociales”, con un utilitarismo al que se le critica no tener “comparaciones interpersonales de utilidad” con bases científicas (Lahera E. CEPAL, 2004, p. 10) y el deliberado diseño e implementación de políticas educativas redistributivas que persiguen la justicia social y la equidad. (Espinoza, O. 2009, p.6, 8).

El pasado	El presente	El futuro
<p>En pleno inicio de la década de los noventa, tiene lugar la Asamblea Nacional Constituyente, y se da el cambio de la Constitución Política de 1886 a la actual Constitución de 1991. Esta Carta Política vendría a otorgar, desde el mismo nivel constitucional, a la educación un doble carácter tanto de derecho fundamental como de servicio público que tiene una función social (Gonzales, 2007:26, citado en Avendaño, Paz, y Rueda, 2017). Esto es de múltiples críticas pues bien se está al frente de una mercantilización de los derechos, convirtiendo los derechos inalienables</p>	<p>Las políticas públicas en educación superior para que se presenten en Estados con las características del colombiano, deben ser tomadas y desarrolladas por la sociedad civil, por los actores principales de la política y quienes serán beneficiados o afectados con la creación de políticas públicas en educación superior. El Gobierno de turno debe ser capaz de encauzar estas voces y requerimientos para que las políticas sean ante todo pertinentes y coherentes con la visión que se comparte entre los actores interesados (Avendaño, Paz, y Rueda, 2017).</p>	<p>Las universidades deben replicar el modelo a partir de sus determinaciones político-económicas y articular las variadas lógicas de la normatividad y la gobernabilidad con las del mercado. La política les impone regularse internacionalmente, sustentar la economía y hacerla rentable, practicar una formación y convivencia democráticas a partir de la gobernabilidad, formar profesionales y pos-profesionales competentes y desde el enfoque de la pedagogía universitaria, transformar sus modelos tradicionales en didácticas</p>

**Factor relevante: 1.2**

**INCIDENCIA CRECIENTE DE LA POLÍTICA PÚBLICA EN EL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

y universales en servicios que tienen carácter económico y que son redefinidos por las reglas del mercado. Sí bien la educación no fue incluida de manera directa dentro del aparte de los derechos fundamentales, en varias oportunidades la Corte Constitucional de Colombia, en múltiples sentencias de rango constitucional, ha estimado el derecho a la educación como un derecho fundamental; pues considera que “en razón de su naturaleza, esto es, por su inherencia con respecto al núcleo jurídico, político, social, económico y cultural del hombre [se trata de un] derecho fundamental (...)” (Huertas, 2010:12, citado en Avendaño, Paz, y Rueda, 2017). Con la Ley 30 de 1992 en Colombia se gestionó un cambio al interior de la educación superior en concordancia con la apertura económica iniciada a principios de la década de los 90 y el modelo neoliberal, para lo cual se aplicó de forma sistemática y coherente las disposiciones de organismos como el Banco Mundial (Avendaño, Paz, y Rueda, 2017).

A finales del año 2014, se presentó la primera política pública de educación superior, poniendo un freno a todas las políticas educativas que se gestaban a puerta cerrada en oficinas gubernamentales. Esto abrió paso a una concertación colectiva a cerca de ¿Qué y cómo se quiere una educación superior para el territorio colombiano? Dado que esta propuesta se desarrolló en el largo y ancho del territorio colombiano, en el que se tuvo participación de docentes estudiantes y una porción de grupos

Las políticas públicas de aseguramiento de la calidad aparecen como el dispositivo de funcionamiento de una estructura asimétrica internacional. En el caso colombiano, más que dificultades en la formulación, se encuentran problemas en las fases de implementación y ejecución, debido a la inflexibilidad de las culturas académicas y administrativas de las instituciones de educación superior (Malagón Plata, Luis Alberto et al., 2019).

Desde la década de 1990 la tendencia a la expansión e integración internacional de la educación superior se ha generalizado, a través, de la consolidación, acoplamiento y difusión mundial de las políticas públicas de internacionalización y de aseguramiento de la calidad, que en el transcurso de dos décadas, se han convertido en un dispositivo de configuración del sistema-mundo del capitalismo académico, que en pocas palabras: Es la materialización de la situación de dependencia en el espacio universitario, donde la economía del conocimiento de cierto grupo de países está condicionada por el desarrollo y expansión de la economía del conocimiento de otros países, ante los cuales, los primeros se someten y se subordinan, generando una situación de atraso (Malagón Plata, Luis Alberto et al., 2019).

Las instituciones universitarias, al enfrentar las reformas al sistema de educación en relación a las políticas de mercado y de regulación de la calidad, se ven atacadas y desplazadas de su

disciplinarias (Montoya Londoño, Mauricio et al., 2013).

Es necesario configurar nuevas formas de entender la relación entre el Estado, los roles del maestro, estudiante y las Instituciones de Educación Superior (IES), la construcción del conocimiento y la investigación en la sociedad colombiana contemporánea (Restrepo y Buritica, 2014).

El devenir de la política pública en Colombia en materia de educación superior no se debe concentrar solo en la financiación y en los profundos debates que surgen alrededor de ella, si no en temas centrales como la calidad, la estructura del sistema, los fundamentos y alcances de la intervención del estado, la cobertura, la internacionalización, la investigación, la pertinencia, entre otros ejes, sin dejar de lado el papel protagónico del pedagogo como aquella persona líder que posee la capacidad para reflexionar, comunicar y construir cultura en contextos educativos diversos y divergentes, la perspicacia del estudiante como el sujeto ciudadano en formación, que no sólo es receptor de la oferta educativa sino una persona inmersa en la cultura de la investigación y la sociedad del conocimiento. Ambos, pedagogo y estudiante son la llave mágica para que las instituciones de educación superior sean redes académicas en construcción, centros de desarrollo al servicio de la investigación, la innovación y la creatividad, puentes entre la comunidad y el estado, gestoras

**Factor relevante: 1.2**

**INCIDENCIA CRECIENTE DE LA POLÍTICA PÚBLICA EN EL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

indígenas quienes propusieron que la Educación Superior en Colombia debía ser de carácter intercultural (Avendaño, Paz, y Rueda, 2017). La preocupación fundamental de las políticas para la educación superior desde los noventa ha sido la calidad, pero fundamentalmente la calidad entendida como instrumento para la superación del rezago productivo y tecnológico del país, para el logro de una competitividad que mejore su posicionamiento económico, para insertar de forma ventajosa la oferta educativa colombiana, al menos en el mercado de América Latina, y para normalizar, vigilar y regular la prestación del servicio de formación de capital humano con alta calificación por operadores privados tercerizados, nacionales y extranjeros (Peña Frade y Nayibe, 2015). Desde los años ochenta hasta el 2010 las políticas educativas internacionales han tenido un efecto multiplicador en las nuevas legislaciones, que han asumido sus enfoques y las perspectivas de planeación y gestión educativa. A lo largo del siglo XX, Colombia transitó por la vía de la imposición de modelos pedagógicos, primero europeos con la escuela activa y posteriormente estadounidenses, con la tecnología educativa de enfoque taylorista. Esta última como consecuencia del proceso de dependencia económica de Colombia frente a Estados Unidos. La educación superior se rige por los preceptos de la Ley 30 de 1992, que busca un nivel de formación para la inclusión comercial y preferentemente científica de las Instituciones

legitimidad social, en cuanto a la pérdida del monopolio de la producción del conocimiento avanzado, en relación al detrimento del control del valor simbólico y de cambio de las credenciales que otorga en grados académicos y diplomas profesionales, y, finalmente, en cuanto a la pérdida de su capacidad de autorregulación interna, que pasa a agencias oficiales y de mercado, el control y regulación de sus procesos y resultados, que trae como consecuencia, el cambio de los derechos atribuidos a las universidades como portadoras del poder intelectual (Malagón Plata, Luis Alberto et al., 2019). Las PPES no ponderan con todo cuidado las mediaciones que hay entre la política y su ejecución en y por las universidades, ni las consecuencias de las políticas en cada institución que las aplica y en los actores que resultan afectados por ellas; tampoco sopesan sus procesos endógenos de cambio, normativas, formas de organización específicas e intereses fundacionales o misionales, y menos aún sus debilidades y potencialidades, límites y proyecciones (Peña Frade y Nayibe, 2015). Aunque en Colombia existe un amplio marco jurídico y un constante debate sobre la reforma de la Ley 30 de 1992 en relación a la formación universitaria, estas no sopesan sino la voluntad legislativa, es decir, están pensadas desde la visión organizacional y no desde la intención formadora, como requiere todo proceso de

de conocimientos y constructoras de comunidades de paz (Restrepo y Buriticá, 2014).



**Factor relevante: 1.2**

**INCIDENCIA CRECIENTE DE LA POLÍTICA PÚBLICA EN EL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

educativas superiores en el país (Montoya Londoño, Mauricio et al., 2013).

construcción cultural y social (Restrepo y Buriticá, 2014).

**Factor relevante: 1.3**

**ADOPCIÓN DE NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN PÚBLICA EN EL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

**Características principales**

- En la actualidad, de una entidad del Estado se espera que esté bien gobernada y sea eficiente administrativamente si, entre otras: reconoce el valor de la planeación y hace uso intensivo de la misma; obtiene sus resultados a través de una gestión orientada por procesos y proyectos; considera al ciudadano, usuario o beneficiario como un actor central y determinante en la forma como organiza y presta sus servicios; es transparente, rinde cuentas a la sociedad, define y minimiza probables riesgos de corrupción y atiende adecuadamente al usuario; hace uso de las TIC para facilitar el acceso a la información, mejorar la gestión y la interlocución con el ciudadano; evalúa la calidad de sus servicios a través de la disposición de certificaciones y sellos de calidad otorgados por agencias o entidades de manera directa o a través de la participación de pares; posee mecanismos adecuados de autocontrol sobre la forma como emplea y ejecuta sus recursos y desempeña su función y, finalmente, facilita la gestión de los organismos de control al proveer a estos la información requerida a tiempo, en cantidad y con la calidad deseada.  
Este nuevo enfoque de gestión y administración de las organizaciones públicas hace parte central de una verdadera revolución gerencial que hoy día viven buena parte de las organizaciones estatales en el contexto nacional y mundial, y que está impactando las mismas y generando en ellas nuevas formas de gestión de lo público a través del uso de estrategias, las cuales, en una buena medida y en palabras expresadas por Bruner en el V Encuentro Colombiano de Gestión Universitaria, “son una traducción de los métodos de la gestión privada aplicada a organizaciones públicas”.  
Esta realidad de la gestión administrativa actual hace uso y se apoya de manera importante en la construcción, medición y seguimiento de un número significativo y variado de datos e indicadores de tipo cuantitativo. Así mismo este escenario, según Bruner, ha llevado a que por primera vez la gestión administrativa esté adquiriendo una centralidad en el ámbito de las universidades oficiales, y que esté surgiendo un cuerpo creciente de profesionales que pueden o no ser parte de la cultura académica tradicional y compartir sus valores institucionales históricamente creados, pero que viven de y para la administración de la universidad. Este escenario de la nueva gestión ha generado importantes tensiones entre quienes creen y defienden estas nuevas formas de gestión de la universidad con aquellos que defienden la gestión de la institución universitaria con el uso de los métodos y los esquemas tradicionales, algunos de los cuales han acompañado a estas instituciones por cientos de años.  
Los principales elementos que definen la nueva gestión pública de las universidades y que demandan una especial atención, especialmente en las universidades públicas, son: planeación; normas y sistemas de gestión de la calidad; control interno y externo; gobierno digital; transparencia y rendición de cuentas; habeas data; Modelo Integrado de Gestión y Planeación (MIPG); política nacional de explotación de datos; Sistema Estadístico Nacional (SEN); Sistema Universitario Estatal (SUE); aseguramiento de la calidad en educación superior; sistemas nacionales de información de la educación superior y rankings universitarios.
- Con la adaptación de mecanismos de gestión y de dirección de la empresa privada en las instituciones de educación superior públicas, la funcionalidad institucional hacia el conocimiento y su articulación a los intereses de la sociedad se desplazan en su misión, entendiéndose desde ahora la educación universitaria, como el sector cuya misión principal sería la transmisión de datos e información en pro del crecimiento de la

**Factor relevante: 1.3**

**ADOPCIÓN DE NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN PÚBLICA EN EL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

ganancia, de manera que constituya una industria y no un derecho; contexto en el cual, la reacción de las instituciones de educación superior frente a los indicios y las exigencias del mercado de la educación en la actualidad, se enfocan en dos tendencias de reestructuración institucional

- La hegemonía neoliberal impuso el modelo de NGP, obligando a las universidades a desarrollar estrategias mercantiles para garantizar su supervivencia financiera, incorporando axiomas como productividad, eficiencia, competitividad, rentabilidad, emprendimiento, innovación, excelencia y de carácter empresarial y comercial, como oferta en función de la demanda; análisis coste-beneficio, evaluación por resultados, competencias y flexibilidad funcional. El modelo NGP es una reacción al modelo burocrático tradicional de la administración pública, que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial a los asuntos públicos promoviendo la prestación de servicios ajustados a las necesidades de los ciudadanos. En el caso de las universidades, se ajusta a las necesidades de los estudiantes, con un enfoque de eficiencia, competitividad y efectividad en las demandas sociales. (Navas, 2010).
- La NGP es un conjunto de reformas y normas que se instalan en la sociedad y específicamente en la universidad, a partir de principios y valores que tejen el imaginario de gobierno nuevo y moderno. Instituye acciones sociales de mejora y cambio continuo en la cotidianidad, conduce la conducta de los demás (Foucault, 2006) vía institucionalidad para unir y cohesionar, desde la heterogeneidad de las significaciones que atraviesan la vida social (Castoriadis, 2005), una vez inicia su socialización por vías político-económicas internacionales, nacionales y locales.
- Los dispositivos de control y regulación de la NGP se generan a través de dos instrumentos funcionales al sistema de educación superior: las reformas y las leyes crean efectos en las “maneras de hacer” de la actividad de la educación superior a través del gobierno en línea. La NGP logra articular a las universidades con su entorno así: “Incorpora la producción de conocimiento interdisciplinario, adopta el paradigma pedagógico centrado en el aprendizaje autónomo y desarrolla una capacidad de vinculación externa para la transferencia y difusión del conocimiento” (Bustos, 1992, p. 1), que concentra en la productividad cognitiva una gestión del conocimiento a partir de las normas y principios de la gestión empresarial: rentabilidad, eficacia, innovación, productividad y competitividad.
- La NGP implementa la *good governance* en las redes de participación ciudadana y específicamente en las “maneras de hacer” investigación y docencia del docente universitario.
- La forma como logra legitimar su accionar es a través de la reforma a la política pública de la educación superior impulsando una gubernamentalidad en línea, o lo que puede identificarse como una nueva formación relacional entre la gestión de la administración pública y su racionalidad de eficiencia y competitividad virtual, y la labor académica constituida por prácticas de producción de conocimiento o investigación y prácticas de reproducción de conocimiento o docencia. A estas se vinculan prácticas de venta de los saberes investigativos y docentes a través de plataformas digitales que están desarrolladas con la lógica que establece la alianza del Estado-universidad-empresa.

El pasado	El presente	El futuro
Desde la década de los noventa se ha venido liderando en Colombia un proceso de transformación de las entidades oficiales a través de la definición, disposición y uso obligatorio de instrumentos que permitan optimizar su desempeño y cumplir de una mejor manera con	El modelo de Nueva Gestión Pública (NGP), ha obligado a las universidades a desarrollar estrategias mercantiles para garantizar su supervivencia financiera, incorporando axiomas como productividad, eficiencia, competitividad, rentabilidad, emprendimiento, innovación,	

**Factor relevante: 1.3**

**ADOPCIÓN DE NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN PÚBLICA EN EL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

los propósitos para las cuales fueron creadas. Políticas, lineamientos, normas legales y técnicas, modelos, directrices, manuales, guías, entre otros, hacen parte del marco regulatorio y de los componentes que actualmente orientan el quehacer administrativo de las entidades públicas de Colombia (Malagón Plata, Luis Alberto et al., 2019).

En Colombia, la ley de reforma que incorpora enunciados jurídicos para legitimar el deber ser de la educación superior está configurada por un “marco legal” que deviene de la Constitución Política (artículo 67). La Ley 30 de 1992 es la ley de reforma que define el carácter y autonomía de las instituciones de educación superior (IES), el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza (Ministerio de Educación Nacional, 1992). Con la Ley 1188 de 2008 se instaura la obligatoriedad de las condiciones de calidad de un programa académico, la dimensión “conjuntista-identitaria” y se logra determinar las exigencias de equivalencia, pertenencia y arbitrariedad normativo/legal de la universidad y en ella de las condiciones administrativo-académicas (Caballero, María Fernanda et al., 2015).

excelencia y de carácter empresarial y comercial, como oferta en función de la demanda; análisis coste-beneficio, evaluación por resultados, competencias y flexibilidad funcional; es una reacción al modelo burocrático tradicional de la administración pública, que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial a los asuntos públicos promoviendo la prestación de servicios ajustados a las necesidades de los ciudadanos. La NGP se instala en la universidad vía reforma de las políticas y esta se incrusta en la cotidianidad de las prácticas administrativo-académicas mediante las normas jurídicas (Caballero, María Fernanda et al., 2015).

## 2. DIMENSIÓN ECONÓMICA

### FACTOR RELEVANTE 2.1

### INFLUENCIA DE LOS MODELOS ECONÓMICOS EN EL DESARROLLO UNIVERSITARIO

#### Características principales

- A nivel Latinoamericano y de Colombia en particular se vienen generando una serie de cambios en distintos ámbitos, en especial lo económico, muy determinados por los procesos de globalización y las transformaciones generadas por los nuevos desarrollos tecnológicos. Los modelos que se imponen desde estas transformaciones apuntan al manejo de lo financiero al interior de las universidades públicas muy marcado por las dinámicas del mercado, la necesidad de la búsqueda de la rentabilidad, lo que ha llevado a la reconsideración de la misión, sus abordajes de los procesos misionales, la gestión universitaria y a las modificaciones de las estructuras organizativas.
- Tanto en la región como en nuestro país se encuentran sometidos a cambios económicos y sociales que impactan principalmente a la clase media la cual se encuentra inmersa a nuevos mecanismos, incorporación y de exclusión igualmente a los sectores trabajadores y que no decir de la población vulnerable. El neoliberalismo ha conducido, por su misma naturaleza, a cambios estructurales en la educación que se favorecen por el reajuste y la reforma estructurales del Estado que privilegian el mercado y la iniciativa individual.

El pasado	El presente	El futuro
<p>El sistema económico internacional como lo conocemos hoy, reconoce sus antecedentes en la organización económica surgida en la segunda pos-guerra bajo la órbita del sistema de Naciones Unidas. A partir de allí surgen los organismos internacionales que se desempeñan como sujetos de indudable protagonismo en las relaciones económicas internacionales.</p> <p>La Ley 30 condenó a las universidades a la crisis financiera en la que están hoy. Su crecimiento es mucho mayor que los recursos que anualmente les destina el Estado. Pero la plata no es el único problema: los malos manejos administrativos y un modelo de educación poco realista, agravan la situación. La crisis de las universidades públicas en Colombia no es nueva. Es una acumulación de problemas financieros, de infraestructura, de malos manejos administrativos, de falta de acceso. Desde 1992 el aumento del presupuesto</p>	<p>Uno de los principales impactos radica en la modificación de la educación superior pública desde un enfoque de desarrollo de la sociedad y la autonomía hacia un enfoque de mercado, en donde domina las preocupaciones por la excelencia, la eficiencia, los gastos y las tasas de rendimiento académico. La noción de que la educación es antes que nada un derecho del ciudadano y una inversión social —la cual se tomó como una verdad incuestionable durante décadas— ha sido seriamente desplazada en la agenda neoliberal, que se caracteriza por una confianza ciega en los mercados.</p> <p>Los modelos dominantes a nivel global definen en gran medida la orientación de las reformas de la educación superior, en su mayor parte, se orientan por los imperativos económicos internacionales que piden una competitividad constante en el mercado global. Un Estado</p>	<p>Una posibilidad es que en un futuro tengamos una clase capitalista fuerte y madura y un Estado relativamente autónomo queriendo intentar influir en el cambio universitario mediante la asociación de grupos de investigación colectiva, congresos y foros de discusión. las universidades públicas latinoamericanas han vivido una época de reducciones presupuestales debidas a una disminución del financiamiento por parte del Estado, y se les ha obligado, por tanto, a buscar fuentes privadas de recursos o a ampliar la proporción de las que ya tenían (incluyendo la aplicación de las tan controversiales matrículas en las instituciones autónomas (Torres y Schugurensky, 2001).</p>

## FACTOR RELEVANTE 2.1

### INFLUENCIA DE LOS MODELOS ECONÓMICOS EN EL DESARROLLO UNIVERSITARIO

destinado anualmente a las universidades públicas está atado al aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Así lo determinó la Ley 30 de Educación Superior. El problema es que el IPC crece menos rápido de lo que crecen los gastos de las universidades públicas y, por lo tanto, hay un hueco financiero. Según Jairo Torres, presidente del Sistema de Universidades Estatales (SUE), este hueco es de 3.2 billones de pesos (Política y Sociedad, 2018).

Colombia se convirtió oficialmente en el miembro número 37 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde), luego de siete años del proceso de adhesión.

En 2016, la Ocde realizó una revisión de las políticas nacionales de educación y recopiló dicho análisis en un documento titulado La educación en Colombia.

Durante las últimas dos décadas, las universidades latinoamericanas han sufrido presiones para abandonar los principios fundamentales establecidos por la Reforma de Córdoba de 1918 (es decir, la autonomía y la autarquía). Así, mientras los fondos destinados a financiar la educación superior han disminuido de manera constante, las universidades han sufrido presiones para renunciar a gran parte de su autonomía institucional, con el propósito de responder a las demandas del mercado y a una nueva serie de estrategias de control que emanan del Estado (Torres y Schugurensky, 2001).

endeudado y subordinado es incapaz de formular una política universitaria compatible con el nuevo paradigma económico, llevando a que quien enfrenta esta tarea es una red de agencias internacionales encabezadas por el Banco Mundial, la OCDE. La orientación de estos lleva a reorientar la función pública de la universidad principalmente hacia el desarrollo económico, el cual incluye una amplia gama impactos para la educación superior. En un modelo como éste, las universidades deben competir entre ellas y con la industria por los mismos financiamientos del gobierno.

Las presiones ejercidas para implantar el modelo Neoliberal se hacen patentes en la distinción cada vez más borrosa entre el ámbito público y el privado, en la puesta en práctica del cobro de colegiaturas en las universidades públicas, en la subvención a cargo del erario de las instituciones privadas, en la alianza entre las universidades y el mundo de los negocios y en las nuevas iniciativas para crear establecimientos de educación superior no universitaria.

En este marco pensar que las universidades públicas sean actores para la consolidación de las identidades democráticas, la producción y la reproducción del saber con miras a incrementar la productividad se considera una actitud romántica. En definitiva, se impone ya que se considere la profundización de la democracia como solo algo que apunta a perpetuar y facilitar un proyecto político-económico particular.

**FACTOR RELEVANTE 2.1**

**INFLUENCIA DE LOS MODELOS ECONÓMICOS EN EL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

En esta situación, las alternativas a largo plazo para las universidades públicas dependerán de una compleja constelación de factores, entre los cuales se puede mencionar: el papel del Estado y de las universidades públicas en el periodo que sigue a la estabilización; la fuerza, la competitividad, la diversidad y la viabilidad de las economías latinoamericanas en un sistema económico mundial en plena transformación; posibles nuevas alianzas políticas (con orientaciones políticas contradictorias) en las que se tendrán que enfrentar las consecuencias sociales y políticas de las dinámicas de reajuste estructural y de privatización (como la pobreza y la violencia urbana), y, finalmente, el dinamismo, la fuerza y la imaginación social de movimientos sociales y de protestas populares en el seno de democracias frágiles.

Actualmente se desarrollan nuevos marcos legislativos para impulsar la reestructuración de las universidades, y una nueva oleada de planes, acciones, normativas y recomendaciones gubernamentales empujan las universidades hacia el mundo del comercio, promoviendo cambios radicales en todos los aspectos de la vida académica, desde las finanzas hasta los planes de estudio y las prioridades en el campo de la investigación. Con el argumento de que las universidades deberían ser competitivas, perseguir la excelencia y buscar medios que permitan satisfacer las exigencias y los requisitos del mundo del negocio (Torres y Schugurensky, 2001).

**Factor relevante 2.2**  
**DISMINUCIÓN SOSTENIDA DE FINANCIACIÓN DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

**Características principales**

- En términos generales, la contribución económica del Estado para el financiamiento de la educación superior ha tendido a la disminución y paralelamente se da un aumento de la financiación privada. Esta privatización presente diferentes formas. Traspaso a los padres a través del aumento de tasas de matrícula y la eliminación de las subvenciones y de los sistemas de becas o con la introducción de préstamos a estudiantes.
- La financiación de la educación tiene implicaciones en lo político y lo pedagógico a través de su incidencia en la configuración de un modelo educativo específico, claramente definido dentro los estrechos marcos de la ideología neoliberal que somete el devenir económico de la educación y el devenir educativo de la financiación de la educación a una sola lógica: la del mercado.
- La OCDE señala recomendaciones sobre el presupuesto, su crecimiento, fuentes de financiación y maneras de gastarlo para hacerlo más eficiente. Estas recomendaciones generan unas reglas y condiciones que tienen efectos en la reestructuración del sistema educativo a través de la gestión de estrategias de acomodamiento y adecuación de las instituciones educativas, el currículo, la evaluación, y la profesión docente; configurando un modelo educativo que se ajusta en su funcionamiento, a esas reglas de mercado.

El pasado	El presente	El futuro
<p>Es innegable la situación económica que se viene viviendo en los países de la región como consecuencia de la implementación del modelo neoliberal, y sobre todo producto de la crisis de los años de 2.008, además de la ampliación estudiantil y que el fondeo financiero cae cada día en cuanto a inversión por estudiante.</p> <p>Los actos legislativos y su reglamentación mediante la Ley 715 de 2001 y la Ley 1176 de 2007, constituyen un texto que pretende ser regulatorio entre el Estado, las finanzas y el sector educativo. Estos se orientan desde la implementación de políticas de ajuste fiscal, la asignación del presupuesto sometido las fluctuaciones de la demanda y la búsqueda por lograr que se generen dinámicas para que aumenten las responsabilidades locales en la financiación del gasto público.</p>	<p>En las últimas décadas se viene dando un aumento significativo en el número de estudiantes y paralelamente una disminución paulatina de la financiación de la educación pública en América Latina y en particular en Colombia. El abordaje de este contrasentido se realiza desde tres ámbitos. Lo técnico en tanto se plantea la búsqueda de alternativas muy orientadas a la autogestión; lo político que se expresa en la lucha de intereses de los grupos de actores para abordar este problema; y los filosófico orientada a las discusiones sobre la esencia de la universidad pública.</p> <p>Las universidades públicas han vivido una época de reducciones presupuestales debido a una disminución del financiamiento por parte del Estado, llevándolas a buscar fuentes privadas de recursos o a ampliar la proporción de las que ya tenían. Los dos procesos que marcan la década – la disminución de la inversión del Estado en la</p>	<p>Se vislumbra un escenario en el cual se pasa de empleo permanente a sub-empleo precario subyacente. Esta hegemonía neoliberal impuso el modelo de Nueva Gestión Pública, obligando a las universidades a desarrollar estrategias mercantiles para garantizar su supervivencia financiera, incorporando axiomas como productividad, eficiencia, competitividad, rentabilidad, emprendimiento, innovación, excelencia y de carácter empresarial y comercial, como oferta en función de la demanda; análisis coste-beneficio, evaluación por resultados, competencias y flexibilidad funcional.( Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario)</p>

**Factor relevante 2.2**

**DISMINUCIÓN SOSTENIDA DE FINANCIACIÓN DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

universidad pública y la globalización mercantil de la universidad– son las dos caras de la misma moneda. Son los dos pilares de un amplio proyecto global de política universitaria destinado a transformar profundamente el modo como el bien público de la universidad se convirtió en un amplio campo de valorización del capitalismo educativo.

La reflexión sobre la financiación de la educación pública en Colombia más que técnica es un asunto político. Las recomendaciones que realiza la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) sobre la financiación de la educación en Colombia, aparentemente se orientan a un manejo técnico que se expresa en el manejo de los recursos y en el manejo eficiente de estos, en últimas es la configuración de un modelo educativo que se coloca al servicio de los intereses del mercado y de los procesos privatizadores propios del modelo neoliberal (Avila, 2018).

La reforma a las transferencias profundizó las políticas de ajuste fiscal, las recomendaciones de la OCDE década y media después, insisten en que se mantengan inalterables y formula las estrategias complementarias para insistir en una financiación de la educación sincronizada con las reglas del mercado, generado un panorama poco claro para el manejo de la financiación de la educación pública superior.



**Factor relevante: 2.3**

**DESARROLLO DE CAPACIDADES DE AUTO GESTIÓN FINANCIERA UNIVERSITARIA**

**Características principales**

Los cambios que impone los procesos de disrupción tecnológica y la necesidad de preparar las personas para nuevos empleos se están convirtiendo en un imperativo para la pregunta de futuro y financiación de la educación superior oficial. Mas hoy afectado por la coyuntura económica que exige equilibrar sus gastos y sus ingresos, cuando se avecina una profunda recesión.

El pasado	El presente	El futuro
<p>En los últimos tiempos se han visto experiencias de acceso a la educación superior desde la gratuidad educativa. Modelo que se expresaron en Europa Occidental en los 50s y los 60s, en EE.UU. empleó esta estrategia - para pasar a un sistema de educación superior masificado de acuerdo con la definición de Trow -, desarrollando el sistema de los community college y en Colombia se ven programas orientados a este fin tales como ser pilo paga y generación E y a nivel regional las becas EEPMM y las becas de presupuesto participativo.</p> <p>Entre 1992 y 2017, el porcentaje de ingresos ordinarios de la educación superior pública que provienen de matrículas se incrementó en 17 puntos porcentuales. Como la financiación pública ha disminuido, las matrículas han contabilizado una participación más y más grande en los ingresos ordinarios de la educación superior. en los últimos años los estados redujeron la financiación para los colegios universitarios a pesar que la economía continuó zumbando, los incrementos de las matrículas de las últimas décadas – los ingresos ordinarios por matrículas por estudiante han aumentado el 96 por ciento en los últimos 25 años (Selingo et al., 2009).</p>	<p>Las fuentes de financiación hoy se mueven en la lógica de la oferta y la demanda: vía oferta, el Estado ha asumido una parte del presupuesto que llega a las universidades públicas, mientras la otra parte la asumen ellas mismas. Por vía demanda, son las familias las que financian el sistema mediante el pago de las matrículas, en especial por medio de los créditos educativos que ofrecen la banca privada, distintas cooperativas y el Icetex, entre otras fuentes.</p> <p>El reto está en darle respuesta desde este modelo de financiación al proceso creciente de aumento de estudiantes a través de los años. En 1993 en educación superior era de 159.218 estudiantes, la matrícula, en 2.016 había 529.534 alumnos nuevos, en 2.017 7% menos., pero hoy la cifra se ha incrementado y son más de 611.800. Situación que se complementa con el desarrollo de los procesos de extensión e investigación expresados en proyectos de impacto social y desarrollos tecnológicos, que genera una fuerte presión sobre los costos de operación.</p> <p>Toda esta situación se complejiza con el actual proceso pandémico y sus impactos para una economía desacelerada, aumento del desempleo y los profundos cambios demográficos que lleva a la disminución de la población joven.</p>	<p>Un posible escenario es la diversificación de fuentes de financiación para la educación superior, sin que esto implique una privatización que incremente las desigualdades. Las tendencias neoliberales a dismantelar el Estado de Bienestar y a disminuir los recursos financieros a la educación superior, incrementen las desigualdades ya existentes en el acceso a la educación superior en lugar de reducirlas, diversificar las fuentes de financiamiento es positivo y necesario, pero esto no debe implicar una reducción del Estado en el financiamiento de la educación terciaria (López, 2009).</p>

**Factor relevante: 2.3**

**DESARROLLO DE CAPACIDADES DE AUTO GESTIÓN FINANCIERA UNIVERSITARIA**

Para ayudar a las IES se creó el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (FODESEP), que posee un 30 % de aportes realizados por el Gobierno nacional, 34 % de aportes hechos por las IES públicas afiliadas y otro 36 % de recursos provenientes de las IES privadas afiliadas. Entre las tres líneas estratégica que se esperan dinamizar a través de este proceso se tiene el aseguramiento a la calidad y bienes y servicios, apalancando nueva infraestructura.

Pero, más allá de la difícil situación, queda en evidencia una realidad: “La educación de calidad se ha concentrado en la gente que tiene las más altas capacidades para ingresar a la universidad pública o los más ricos que puedan entrar a las privadas, lo que nos lleva a incrementar la inequidad”, explicó Fabio Sánchez (Sanchez, 2018), profesor de Economía de la Universidad de los Andes y experto en financiación de la educación superior.

La universidad pública establece sus presupuestos anuales basado en el soporte del funcionamiento de los procesos misionales y sus soportes administrativos. Su aprobación depende de la capacidad que se tenga de dialogar con las apuestas del gobierno central. El porcentaje que será financiado puede ser negociado con el gobierno. Los recursos son destinados a fines concretos; es decir, la universidad debe invertir estos fondos en las áreas especificadas por el gobierno. (Sanchez, 2018).

**Factor relevante: 2.3**

**DESARROLLO DE CAPACIDADES DE AUTO GESTIÓN FINANCIERA UNIVERSITARIA**

Hoy por hoy las universidades insignia y de investigación tienen otras fuentes de ingresos, pero la enorme mayoría de colegios universitarios públicos que dependen de matrículas tendrán que recortar costos o encontrar otras maneras para pagar sus facturas (Selingo et al., 2009).  
La privatización de la educación superior se incrementa aceleradamente en América del Norte, América Latina y el Caribe, en Asia y en los países del Este de Europa y Rusia. Sólo en las regiones de Europa Occidental y África sigue predominando la educación superior pública financiada casi en su totalidad por el Estado (López, 2009).

### 3. DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

#### Factor relevante 3.1

#### TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA FRENTE A LOS CAMBIOS Y CRISIS SOCIALES CRECIENTES

##### Características principales

- Modificaciones estratégico-curriculares de las universidades públicas colombianas para anticipar, promover y responder con proactividad, a los cambios sociales y crisis de orden global y local:
- Crisis ecológicas: calentamiento global; extractivismo; agotamiento del suelo; desaparición de ecosistemas; alteración de ciclos bioquímicos; desastres “naturales” y tecnológicos
- Crisis socio-sanitarias y humanitarias: pandemias; acceso al agua potable y al saneamiento básico; seguridad y soberanía alimentaria; guerras y conflictos o proceso de construcción de la paz; esclavitud y mercado de personas; pobreza y desempleo -subempleo;
- Crisis éticas y políticas: corrupción, muertes evitables que no se previenen, subdesarrollo e inequidad, profundización de la pérdida de soberanía del Estado Nación, deslegitimación del Estado, perseverancia en la cultura de la no participación política y ciudadana -deficiencias en la Democracia, el Estado Social de Derecho no encuentra su ruta efectiva.

El pasado	El presente	El futuro
<p>Desde su origen las universidades públicas, en Colombia y Latinoamérica, están ligadas al quehacer de los Estados y ello explica la razón de los fenómenos que se presentan a su interior tanto como su susceptibilidad a los cambios políticos, económicos y sociales, y muy especialmente a las visiones e intereses de los distintos poderes que la influyen de manera directa e intencionada o no.<sup>10</sup></p> <p>También lo anterior explica las estructuras de estilo burocrático que aún perviven dificultando la modernización organizacional y la eficiencia con efectividad.</p>	<p>1. En el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia se establece que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social que busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.</p> <p>2. En la Ley 30 de 1992, se señala a la educación superior como un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado, que debe ser accesible a quienes demuestren poseer las capacidades requeridas y cumplan con las condiciones académicas exigidas en cada caso. De manera complementaria, el acceso también contempla la gestión y transferencia a la sociedad del nuevo conocimiento, resultado de la</p>	<p>1. “...Es en el entendimiento de estos argumentos que la Universidad, en nombre del Estado, asume el deber de promover el desarrollo de la educación superior hasta sus más altos niveles, y el acceso a ella como servicio público y define, en su naturaleza, como fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a la unidad nacional, como centro universitario abierto a todas las creencias, corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, culturales, regionales y locales.</li> <li>• Formar ciudadanos libres, con valores democráticos y de tolerancia, comprometidos con los deberes civiles y con los derechos humanos. Profesionales e investigadores con una sólida base científica, ética y humanística, dotados de conciencia crítica, que les permita</li> </ul>

<sup>10</sup> 1. Tarazona, Alvaro. A. Educación, reformas y movimientos universitarios en Colombia: apuestas y frustraciones por un proyecto modernizador en el Siglo XX. La realidad de la crisis en el sistema de financiación de las Universidades Estatales. En <https://journals.openedition.org/revestudsoc/9313>. 2. DOSSIER. La educación en el siglo XX. Miradas cruzadas. En <https://journals.openedition.org/revestudsoc/9313>

**Factor relevante 3.1**

**TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA FRENTE A LOS CAMBIOS Y CRISIS SOCIALES CRECIENTES**

En su primera etapa las Universidades son vistas como la única organización para impartir conocimiento y formar los profesionales o fuerza laboral calificada requerida para el desarrollo socioeconómico.

A mediados del siglo 20 la universidad pública estuvo fuertemente influenciada por discursos económicos en favor de los movimientos obreros y del “proletariado” y se perfilaron como de “izquierda”, lo cual acuñó una impronta de tipo crítico y se hizo inherente la formación política de la comunidad académica. Por otra parte, fueron objeto de influencia de modelos educativos de sociedades capitalistas.

La arquitectura de las universidades fue también un reflejo de las representaciones sociales y de los objetivos de aquellas: campus universitarios, programas de Bienestar con una perspectiva benefactora (residencias estudiantiles, alimentación y otros). No obstante, debe enfatizarse que los mecanismos de ingreso influyeron en que el modelo se comportara de una manera elitista y no popular.

investigación y de las funciones académicas de docencia, extensión y gestión del desarrollo humano, como un bien público o común.

Sin embargo, lo anterior pareciera entrar en contradicción con:

3. La desfinanciación progresiva de las Universidades Públicas que ha conducido a grandes crisis internas.<sup>11</sup>

En la actualidad el crecimiento y desarrollo de las universidades públicas depende en gran medida de su propia gestión y capacidad para generar recursos. Con frecuencia contratan con el Estado para operar proyectos de desarrollo, mediante la suscripción de convenios interadministrativos y otras modalidades que permite la norma de contratación pública. Su interacción con el sector privado también tiende a crecer, especialmente por intermedio de los mecanismos que permite la gestión de la CTI.

4. En esta perspectiva, la política de ciencia promueve un gran dinamismo de la investigación, pero emergen cuestionamientos sobre la pertinencia social de la producción científica y sobre la potencial relegación de la formación de pregrado a un segundo o tercer lugar de importancia, entre las prioridades de la gestión

actuar responsablemente frente a los requerimientos y tendencias del mundo contemporáneo y liderar creativamente procesos de cambio.

- Crear y asimilar críticamente el conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía.

- Ser un ambiente propicio para el desarrollo personal de sus integrantes y de sus grupos de investigación; de los procesos individuales y colectivos de formación.

- Prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico, tecnológico, técnico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa.

- Hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana<sup>12</sup>.

2. “Nuestros jóvenes están demandando que las universidades, los centros de investigación, los empresarios, los trabajadores, los maestros, los investigadores, las instituciones del Estado y los innovadores sociales asuman nuevos roles. Una concertación de todos ellos es necesaria para avanzar, porque para ello se requieren recursos, empezando por los del Estado que se ha comprometido en este gobierno a hacerlo, y que

<sup>11</sup> El Tiempo. La crisis que está a punto de estallar en las universidades públicas. En <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/crisis-de-las-universidades-publicas-en-colombia-137460>

<sup>12</sup> 1. Universidad Nacional de Colombia. Plan Global de Desarrollo. Proyecto cultural y colectivo de Nación.2021 [http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Plan\\_Global\\_de\\_Developmento\\_2019-2021.pdf](http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Plan_Global_de_Developmento_2019-2021.pdf). 2. SUE. DESFINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA. La realidad de la crisis en el sistema de financiación de las Universidades Estatales. En [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-341914\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-341914_archivo_pdf.pdf)

Factor relevante 3.1 TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA FRENTE A LOS CAMBIOS Y CRISIS SOCIALES CRECIENTES		
	<p>académica en virtud de su compromiso con la equidad social.</p> <p>5. Se fortalece la preocupación por la relación universidad -empresa, en relación con las demandas de las dinámicas económicas y del mercado, y empieza a ser de gran importancia la gestión tecnológica y sus diferentes ámbitos constitutivos -innovación, transferencia, generación de propiedad intelectual, conformación de empresas de conocimiento, etc-</p>	<p>tiene que ganarse la confianza del sector privado en esta apuesta por el futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colombia tiene hoy la oportunidad de desarrollar el conocimiento necesario para aprovechar el valor del agua y para prepararse para el cambio climático global.</li> <li>• Nuestro País necesita conocer, potenciar y aprovechar los recursos de su diversidad biológica y cultural para construir una bioeconomía y una economía creativa que liderarán la transición a un nuevo modelo productivo.</li> <li>• Colombia puede adoptar un nuevo modelo productivo, sostenible y competitivo como el que le ofrecen la revolución industrial en ciernes, la producción integrada, la convergencia de tecnologías y disciplinas, y la transición hacia una energía más amigable con el medio ambiente.</li> <li>• Estos caminos deben converger hacia una Colombia más equitativa. Muchos países del mundo enfrentan hoy riesgos de fragmentación social por la exclusión histórica de grandes capas de su población.</li> <li>• Colombia requiere crecer y ser más equitativa.”<sup>13</sup>.</li> </ul>

<sup>13</sup> Colombia, hacia una sociedad del conocimiento. Informe de la misión internacional de sabios 2019, Por la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación. Diciembre 5 de 2019. [https://uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/191205\\_informe\\_mision\\_de\\_sabios\\_2019\\_vpreliminar\\_1.pdf](https://uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/191205_informe_mision_de_sabios_2019_vpreliminar_1.pdf)

Factor relevante 3.2 CONCEPCIÓN DE UNIVERSIDAD PARA LA OPINIÓN PÚBLICA		
Características principales		
Representaciones sociales sobre los significados, sentidos y devenir de la universidad pública colombiana		
El pasado	El presente	El futuro
<p>...A la Universidad se le delega la tarea de liderar la transformación del pensamiento que promueve el cambio sociocultural y el mejoramiento del modelo de desarrollo de las sociedades humanas. Para lograrlo debe realizar una tarea de excelencia, que impulsa con sus tres funciones misionales y plasma mediante la acción que le es inherente: una gestión de conocimiento plural y diverso que se materializa, por excelencia, en el acto educativo. En esta perspectiva “la educación con calidad busca formar mejores seres humanos y ciudadanos con valores éticos y sentido de solidaridad, respetuosos de lo público, que ejerzan los derechos humanos, cumplan con sus deberes y convivan en paz, generando oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el País y que contribuyan a cerrar las brechas de inequidad existente”<sup>14</sup></p> <p>Para desarrollar tan monumental misión la Universidad se constituye y consolida como uno de los más complejos sistemas organizacionales de “<i>creación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y de la cultura</i>”<sup>15</sup></p>	<p>...A pesar de los esfuerzos en asuntos como la formación profesoral, la internacionalización, el bienestar, la regionalización y otros loables adelantos, la Universidad –la pública en general- no haya recibido el apoyo suficiente para realizar avances equivalentes y balanceados en el fortalecimiento y consolidación de su capital o acervo intelectual -humano, relacional y estructural- y de sus activos institucionales, que de no ser por la autofinanciación –desafortunadamente así es-, la diligente y visionaria gestión de algunos funcionarios públicos y la inteligente resistencia de comunidades académicas informadas, estarían ostensiblemente más débiles. A ello ha de sumarse otro reto, cual es la gobernabilidad interna. La Universidad ha sido por tradición un escenario político muy complejo y en cada momento de la historia colombiana, <b>caja de resonancia de los distintos fenómenos sociales que son problemáticas específicas</b>. Como parte del sistema social, comparte por obra de la presencia de actores dentro del recinto, problemas similares o los mismos que se viven por fuera de sus muros, sin poder substraerse a su influencia. La respuesta no siempre es acertada y</p>	<p>“Hablar de universidad es hablar de un colectivo de ideas, políticas y funciones que apuntan hacia un nivel de pensamiento superior, que revolucione, que genere cambios, y que contribuya con el desarrollo del entorno al cual pertenece. Sin embargo, pareciera que la Universidad hubiese perdido su norte, y sus procesos misionales obedecieran a otras esferas cuyos objetivos quizá no son tan nobles; estos procesos misionales están ahora enmarcados en un contexto difícil en sí, que plantean a la universidad como institución gran cantidad de desafíos en el mundo de hoy como la globalización, la posmodernidad, la ampliación de cobertura con calidad entre otros.</p> <p>... En sí, la universidad es una institución que surge de las necesidades de la sociedad de forma que pueda responder a los requerimientos y las necesidades que ésta plantea. Además, debe estar preparada como “ente autónomo para construir interpretaciones del entorno que le permitan interactuar e incidir en los procesos de cambio de la sociedad” (Malagón, 2005, p.61). Esto hace que como institución ella sea un reflejo del contexto social en el cual se enmarca siendo incubadora del pensamiento superior y crítico</p>

<sup>14</sup> Facultad Nacional De Salud Pública. Héctor Abad Gómez. Plan De Desarrollo Estratégico De La Facultad Nacional De Salud Pública, 2011–2022

<sup>15</sup> ACUERDO SUPERIOR 1 DE 1994, 5 de marzo de 1994 Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad de Antioquia. Disponible en <http://secretariageneral.udea.edu.co/doc/a0001-1994.pdf>.

**Factor relevante 3.2**

**CONCEPCIÓN DE UNIVERSIDAD PARA LA OPINIÓN PÚBLICA**

con frecuencia refuerza doctrinas contrarias a las que deben animar la actuación de sus miembros: democracia, participación, representación, legitimidad, pluralidad, diálogo, negociación, compromisos y pactos son elementos substanciales –de la gobernanza- que a veces parecen estar ausentes o que tratan de ser reemplazados por argumentos cargados de significados técnicos pero vacíos de sentido de principio.  
Somos Universidad... para orientar, de manera ética y estratégica, nuestros esfuerzos institucionales y los de cualquiera de los miembros de la comunidad universitaria: Defensa del Bien Común (Lo Público)<sup>16</sup>

generador de cambio, además del espacio ideal para el afianzamiento y la preservación de la cultura. Quizá esta es la visión ideal de lo que debería ser la universidad.<sup>17</sup>

**“Una Universidad pública es una universidad que no tiene un dueño con intereses ni concepciones religiosas, doctrinas o ideologías particulares. La universidad pública es la universidad que es de todos; es estatal porque el Estado es la expresión de la voluntad del todo nacional.** Es en esta perspectiva que desarrolla sus funciones fundamentales de docencia, investigación-creación y extensión.

Una Universidad pública es una institución de educación superior que existe para cumplir con el derecho ciudadano a la educación en todos sus niveles, de acuerdo a los conocimientos y la formación ciudadana que la sociedad define como necesarios; una universidad pública desarrolla la investigación que la nación necesita para aumentar sus conocimientos y enfrentar sus problemas; una universidad pública está comprometida a entregar a toda la comunidad del país el producto de su trabajo, extendiendo sus estudios y creaciones más allá de los límites de sus dependencias. Su pluralismo es una consecuencia necesaria del hecho de ser una universidad de todos. De aquí también deriva la

<sup>16</sup> FNSP-UdeA. A propósito de la Misión y la Visión: de los diálogos e intercambio de saberes de la Agenda Institucional. Documento editado abril de 2016. En prensa

<sup>17</sup> Gómez, D. Oscar Mauricio. La labor universitaria hacia el cambio social: Un compromiso ineludible. Docencia Universitaria, Volumen 10, pags 83 - 95, diciembre de 2009. 1387-Texto del artículo-3430-1-10-20110127.pdf



Factor relevante 3.2 CONCEPCIÓN DE UNIVERSIDAD PARA LA OPINIÓN PÚBLICA		
		transparencia de su gestión y las normas que rigen su convivencia interna <sup>18</sup> .

---

<sup>18</sup> Columna del senador y académico de FACSO, Prof. Rodrigo Baño. ¿Qué es una Universidad Pública? <http://www.facso.uchile.cl/noticias/67245/que-es-una-universidad-publica>

## 4. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

### Factor relevante 4.1

### INNOVACIONES Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS MOTIVADORES DEL CAMBIO UNIVERSITARIO

#### Características principales

- En la educación universitaria, la formación implica el reto del ejercicio de una labor holística consciente acerca de la realidad nacional, de los cambios paradigmáticos, epistemológicos, los avances de la ciencia y la tecnología, además de las especificidades de las disciplinas, entre otros aspectos. Igualmente, significa para el docente universitario como profesional transformador, creador y científico, asumir la actividad investigativa, actualización permanente, innovar su acción pedagógica hacia el desarrollo del aprendizaje significativo y proactivo. En atención a los cambios actuales en las diferentes esferas de la actividad de la dinámica social, económica y científica, resulta innegable la relación entre globalización, investigación y educación, dada la importancia asignada al uso de las tecnologías de información y comunicación, pues constituyen un medio para facilitar el intercambio, estudio, difusión de hallazgos de la investigación en los eventos de socialización de saberes y conocimientos (Araque, 2019).
- Las tecnologías de la información y comunicación en la educación superior representan los nuevos entornos de aprendizaje y, por su impacto en la educación, son desarrolladoras de competencias necesarias para el aprendizaje y generadoras de habilidades para la vida; sin embargo, es importante también considerar los retos que se deben vencer para que en la educación superior se garantice el acceso a los avances tecnológicos en condiciones asequibles (Sánchez, 2017).
- Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) pueden favorecer el acceso universal a la educación, el desempeño de la enseñanza y el aprendizaje de calidad, la formación competente de docentes, así como la administración más eficiente del sistema educativo, originando cambios en muchos aspectos del sistema educativo porque son una gran herramienta para la enseñanza, promueven la comunicación y la colaboración, suprimen las barreras de distancia y de geografía, son recursos valiosos de apoyo para los maestros y favorece a las escuelas para que desarrollen sus funciones con más eficiencia (Sánchez, 2017).
- Las TIC pueden ayudar a los educadores a construir una sociedad del conocimiento global porque permiten desarrollar capacidades de innovación que pueden ser determinantes en el desarrollo de la sociedad y que inciden sobre el desarrollo sostenible a nivel global (Sánchez, 2017).
- Los modelos educativos que fundamentan el currículo universitario deben considerar en forma explícita procesos de apropiación de la tecnología, así como también, la incorporación de la innovación a sus tareas fundamentales (Marín, 2017).
- Sánchez (2017) plantea que: las TIC deben servir para apoyar a mejorar las habilidades docentes que deberán permitir que el estudiante sea más responsable de su propio aprendizaje ofreciéndole diversas opciones para que investigue, invente, produzca, colabore, transforme, etc., siempre con el objetivo de formar una nueva generación de ciudadanos innovadores. Es necesario que las instituciones de educación superior garanticen a los estudiantes:
  - El acceso a recursos tecnológicos de la más alta calidad.
  - Capacitar a sus docentes para usar la tecnología en su labor de docente.
  - El desarrollo de habilidades necesarias para su aprendizaje y para la vida.
  - Es necesaria la disposición y respaldo del gobierno federal para dotar y equipar con infraestructura, aulas virtuales, equipo tecnológico e Internet las instituciones de educación superior.

**Factor relevante 4.1**

**INNOVACIONES Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS MOTIVADORES DEL CAMBIO UNIVERSITARIO**

- En el trabajo de Cely (2020), algunos expertos concluyeron que los problemas de tecnología en la educación superior en Colombia son:
  - Falta de conocimiento de tecnologías.
  - Configuración de la educación, ya que van a desaparecer muchas carreras y solo importarán los cursos aplicados que necesite cada individuo
  - Educación
  - Falta de preparación tecnológica
  - La competencia y aplicabilidad en conocimiento de las TIC en las aulas.
  - Siempre permanecerá la desigualdad en la adquisición de conocimientos.

El pasado	El presente	El futuro
<p>En el contexto educativo, se han venido incorporando las TIC en los últimos años, con especial ímpetu específicamente en los procesos de enseñanza/aprendizaje (De la Hoz-Correa et al., 2014). Lo anterior ha desencadenado una serie de cambios en la sociedad moderna, relativos a la creación de entornos de aprendizaje menos rígidos, en los cuales el factor temporal o de ubicación espacial es prácticamente descartado (Cabero, 2010). Durante las últimas décadas, la reorientación de los patrones educativos, la adquisición de nuevas tecnologías y el desarrollo de modelos de aprendizaje basados en competencias, se han impulsado con la finalidad de afianzar los procesos de enseñanza-aprendizaje y, por ende, de formar profesionales integrales capaces de hacer frente de manera dinámica y holística a los diversos retos del mundo globalizado actual (Marín, 2017).</p>	<p>Se hace necesario que los docentes se adapten al uso de las nuevas tecnologías y al desarrollo de nuevos medios de transmisión, adaptados a las crecientes necesidades de comunicación para incorporarlos al proceso de enseñanza-aprendizaje (Sánchez, 2017). La universidad latinoamericana de hoy necesita renovarse para hacer frente a los retos que plantea la llamada sociedad de la información y del conocimiento, producto de la inserción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los diferentes sectores de la sociedad. La renovación de la universidad latinoamericana no es sólo una cuestión de tecnologización, en el sentido de utilizar las TIC y el uso de internet como recursos educativos en las actividades académicas; se trata más bien de que la universidad se repiense en su visión y misión respecto a sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión, y por esa vía decida de qué manera la tecnología podría servir a este propósito (Ruiz, 2016). En su trabajo, De La Hoz (2019) plasma que: La sociedad actual, caracterizada por un contexto de globalización y por el rápido crecimiento de las</p>	<p>No podemos dejar pasar inadvertido que la educación del futuro implicará un proceso de enseñanza-aprendizaje con ciertas particularidades como es el hecho de que podrá realizarse en cualquier instante, podrá ejecutarse en cualquier lugar y el ritmo de aprendizaje será personalizado. No obstante, es inexcusable plantear también la necesidad de abatir la desigualdad entre las personas que pueden y las que no pueden tener acceso a las nuevas tecnologías (Sánchez, 2017). El sistema de enseñanza-aprendizaje tiende a adaptarse a estos cambios, a través de la creación de políticas educativas que integren estas herramientas en los entornos de aprendizaje (Herrera, 2015). El modelo de los cursos masivos en línea y abiertos o <i>massive online open course</i> (MOOC, por sus siglas en inglés) parece ofrecer una alternativa de gran potencial formativo que podría contribuir de modo significativo al proceso de cambio que, se espera, debe asumir la universidad latinoamericana de manera urgente (Ruiz, 2016).</p>

**Factor relevante 4.1**

**INNOVACIONES Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS MOTIVADORES DEL CAMBIO UNIVERSITARIO**

TIC, ha impulsado la creación de mecanismos para la incorporación de diferentes avances tecnológicos en variados sectores económicos y sociales, fortaleciendo tales escenarios en cuanto a su eficiencia y dinamismo (Baller et al., 2016). El sector educativo no escapa a esta realidad, incorporando las TIC como fenómeno inminente y de alta incidencia en el contexto educativo, en atención a la necesidad de promover la innovación y creatividad como mecanismo de competencia (Sanz et al., 2012).

Diferentes metodologías mediadas por las TIC han propiciado la aparición de un buen número de apuestas pedagógicas y didácticas alrededor de lo que hoy se llama el *e-learning* (Mejía, 2016).

La transformación que las TIC han incorporado a los ámbitos educativos ha sido integral, pues no solo ha promovido nuevos espacios o ambientes, sino también que ha posibilitado la generación de nuevo conocimiento y su difusión por mecanismos diversos (De la Hoz, 2019).

**Factor relevante 4.2**

**CONSOLIDACIÓN DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL QUE IMPACTA EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD**

**Características principales**

- El concepto de cuarta revolución industrial (4RI) se utiliza para expresar la disrupción de las nuevas tecnologías, de los nuevos procesos y de las nuevas relaciones entre las personas y los avances tecnológicos. Byung-Chul Han (2014) expresa que estamos ante un cambio radical de paradigma; un cambio que es embriagador y que, sin embargo, sucede sin captar las consecuencias de la embriaguez. Se configura una sociedad donde no existe un “nosotros” ni un alma ni un espíritu colectivo; solo una multitud de individuos aislados que forman parte del enjambre digital. Lo digital es la ampliación del ser humano, un individuo absorto, maravillado y *encantado* por las luces, los sonidos, las imágenes unificantes; es un *Homo electronicus*, la tecnología se ha convertido en una extensión del cuerpo y del sistema nervioso (Pedroza, 2018).
- La universidad 4.0 se orienta, pues, hacia la creación de la innovación inteligente en el campo de la ciencia y la tecnología y en el campo de la vida académica universitaria con la renovación del aprendizaje-enseñanza a partir de un currículo inteligente. Tiene una versión distinta de su esencia con

**Factor relevante 4.2**

**CONSOLIDACIÓN DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL QUE IMPACTA EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD**

respecto a la formación profesional: de la visión tradicional anclada en las murallas que resguardaban el saber en bibliotecas y aulas, ahora se transita a la visión ilimitada del saber con la realidad digitalizada. Está en marcha la remasterización del saber acumulado en el pasado y la emergencia de nuevos saberes. Es una institución sin muros (Pedroza, 2018).

- Para los países en vías de desarrollo, los riesgos y dilemas morales en torno a las perspectivas del rol humano como el factor más importante en la producción, aumentará forzosamente, dado el epicentro de la Cuarta Revolución Industrial en el mundo desarrollado, en consecuencia, el punto clave se enlaza en las maneras de pensar cómo utilizar la nueva tecnología para incidir en beneficio de todos, mediante la formulación de estrategias al rededor del conjunto de políticas públicas de las áreas de educación, infraestructura, emprendimiento, comercio, migración e investigación, a objeto de disminuir la brecha entre un hemisferio norte tecnologizado, opuesto al sur definitivamente atrasado (Villalobos, 2020).
- De la noche a la mañana, la universidad ha experimentado una metamorfosis; se ha transformado en algo distinto con respecto a lo que solía ser. La universidad se ha convertido en un organismo inteligente, en la universidad 4.0. En el mundo, ésta tiene una variedad de experiencias que están en marcha; en todos los continentes existen documentos sobre el futuro de los estudios universitarios. Asimismo, existe una preocupación generalizada: ¿Podrá sobrevivir la universidad al mundo inteligente resultado de los adelantos de la tecnología digital que trajo consigo la cuarta revolución industrial (4RI)? La tendencia de la educación universitaria en la 4RI apunta hacia la universidad innovadora basada en la investigación (Pedroza, 2018).

El pasado	El presente	El futuro
<p>Sobre las formas de educación no regladas, Peco (2017) menciona que: durante los últimos 15 años, se han desarrollado depósitos educativos de contenidos libres que se pueden convertir muy fácilmente en sistemas de formación. Por ejemplo, las bibliotecas de recursos de aprendizaje y los canales de videos educativos, entre otros. Pero el gran fenómeno educativo de los últimos años ha sido la aparición de los MOOC (<i>Massive Open Online Courses</i>) en el espectro de opciones formativas que los estudiantes o profesionales tienen a su alcance.</p>	<p>Recientemente, se viene escuchando que “el 65 por 100 de los niños que hoy empiezan su escolarización acabarán en empleos que aún no se han inventado”. Aunque esta afirmación no parece estar respaldada por ningún estudio real o hechos concretos que hayan determinado la precisión de esta cifra, sí que responde a la sensación general de cambio que se viene percibiendo durante estos últimos tiempos ante la aparición de un cierto catálogo de nuevas profesiones en el ámbito de la denominada “Cuarta Revolución Industrial” y que el sistema educativo no parece haber previsto. Muchas de estas nuevas profesiones son la especialización, actualización o transformación de alguna que ya existe. Así, de las relaciones públicas, surgen los community manager y/o responsables de comunicación; de los matemáticos, los científicos de datos y de los ingenieros informáticos, los</p>	<p>La universidad del futuro tiene que formar científicos y tecnólogos para la renovación del círculo virtuoso de la innovación; la fórmula tradicional de I + D está incompleta sin la innovación; la nueva fórmula que debe promoverse en la universidad 4.0 es I + D + i. Aún más, agregando la formación profesional del futuro, la formula completa es F + I + D + i (formación + investigación + desarrollo + innovación); formación profesional del futuro basada en la investigación para impulsar el desarrollo y la innovación científica y académica (Pedroza, 2018). Es evidente que al desarrollo de la Industria 4.0 que se caracteriza por la aplicación intensiva, extensiva e integrada de la automatización, de la robotización, de los Sistemas de Información y de los Sistemas de Telecomunicación en los sistemas productivos en la ciudad y el campo se</p>

**Factor relevante 4.2**

**CONSOLIDACIÓN DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL QUE IMPACTA EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD**

ingenieros multimedia o expertos en UX, por ejemplo. (Peco, 2017).  
Villalobos (2020), menciona que: las instituciones de educación universitaria, deben poseer la capacidad de incorporar mecanismos que orienten cultura, roles y espacios, desde caminos distintos para una metamorfosis profunda, con el propósito de formar profesionales equilibrados, creativos y competentes (Aragay, 2019), desde la perspectiva de González (2018), se entró a una época de ideas de transformación en marcha plena, soportada por el aumento de la conectividad tecnológica, donde la capacidad de procesamiento permite identificar, reducir y capturar datos con eficiencia, posibilidad de autoaprendizaje incorporado día a día como consecuencia de la autogeneración. En razón a lo cual, Scarafia (2018) acota que la cuarta revolución es tan radical, que compromete mirar a futuro, pero viviéndolo hoy; tan profunda que obliga a pensar, pero también a cambiar la forma de pensar; de ahí que, ya no sirve, sentarse a esperar señales, luego analizarlas para realizar extensas planificaciones de las que se derivan acciones predeterminadas; tampoco los plazos para la implementación de las nuevas tecnologías son los mismos, todo es inmediato, hasta permanente, en este contexto, debe comprenderse apenas como un estar al día.  
Chakravorti et al. (2017), clasifican en cuatro perfiles, el estado del avance de la transformación digital. Colombia, hace parte del tercer perfil, con el potencial para una evolución rápida, pero

generarán nuevos programas de ingeniería, de tecnología y de técnicas que capaciten a los nuevos profesionales en un ambiente de cooperación universidad-empresa-estado para el bienestar de la sociedad (Rojas, 2017).  
Pedroza (2018) señala que: con la llegada de la 4RI se han lanzado varias iniciativas que abordan el futuro de la universidad, no solo por parte de Norteamérica, sino como una acción global compartida que, con énfasis en el binomio investigación-innovación.  
Las instituciones educativas requieren transformarse a la par del mundo, y sus estudiantes deberán desarrollar competencias, hábitos y habilidades suficientes para poder afrontar los retos venideros. Algunas economías latinoamericanas dependerán de la efectividad que estos países y sus profesionales tengan ante los retos de la llamada industria 4.0, lo que se relaciona en gran medida con la manera en que sus instituciones educativas incluyan estas necesidades en sus procesos de formación. Puede afirmarse, entonces, que el éxito de sus economías en lograr una integración satisfactoria a la economía mundial depende del grado en que consigan vincular sus procesos de formación e investigación con el desarrollo industrial y tecnológico de sus regiones (Vázquez).

<b>Factor relevante 4.2</b> <b>CONSOLIDACIÓN DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL QUE IMPACTA EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD</b>		
	frenado por una infraestructura relativamente pesada, acompañado de una calidad institucional deficiente (Villalobos, 2020).	

## 5. DIMENSIÓN AMBIENTAL

### Factor relevante 5.1

### INCIDENCIA DE AGENDAS GLOBALES PARA EL DESARROLLO DE LA VIDA UNIVERSITARIA

#### Características principales

- El cambio climático es un tema geoestratégico que necesariamente compromete e incluye el tema de seguridad humana y global, puesto que está provocando grandes catástrofes naturales y humanas que ponen en entredicho la paz mundial, tensando las relaciones entre estados, posibilitando el desencadenamiento de conflictos por alimentación, abastecimiento de agua, pandemias, migraciones o desastres naturales, entre otros (García, 2020),
- Si bien las universidades no son directamente el motor de las economías, sí son un actor estratégico para el cambio hacia una economía sostenible y verdaderamente desarrollada, ya que, por medio de la innovación educativa, se forman profesionistas mejor preparados para enfrentar los problemas y retos que les presenta la sociedad contemporánea (Vázquez 2018).
- La definición de agendas de carácter global para trabajar por la protección del medio ambiente propone como alternativa que sean reducidos los obstáculos a la transnacionalización de la educación (comercial o no comercial) a través de convenios y agendas bilaterales o multilaterales, pero fuera del régimen de política comercial. A partir del momento en que los mecanismos de autorregulación de la comunidad científica pasan a estar dependientes de los centros de poder económico, solamente una presión democrática externa podrá llevar a que los temas sin interés comercial, pero de gran impacto social, entren en las agendas de investigación (Santos, 2007).

El pasado	El presente	El futuro
<p>En septiembre de 2015, y en el marco de Naciones Unidas, los líderes mundiales adoptaron de manera unánime el documento “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, uno de los acuerdos globales más ambiciosos e importantes de la historia reciente. La Agenda, que entró en vigor el 1 de enero de 2016, aspira a que para el año 2030 se haya situado al mundo y a sus sociedades en un camino hacia un futuro mejor. Las universidades ocupan un lugar privilegiado dentro de la sociedad. Con un incuestionable protagonismo en torno a la creación y difusión del conocimiento, las universidades han sido durante mucho tiempo potentes impulsores de la innovación global, nacional y local, el desarrollo económico, y el bienestar social. Como tal, las universidades</p>	<p>En 2020 la lucha contra el cambio climático es uno de los temas centrales de la agenda global. El Acuerdo de París y la Agenda 2030 son los principales documentos de orden nacional e intergubernamental sobre la respuesta mundial al cambio climático (González, 2020). La reducción de emisiones de efecto invernadero (GEI) y la descarbonización de la economía son imperativos en todo el mundo. Más aún en América Latina, que cuenta con ecosistemas frágiles y de vital importancia para la resiliencia del planeta, como la Amazonía o los páramos andinos. El estallido social producido a finales de 2019, marcado por la desaceleración de la economía y retrocesos sociales, mostró la necesidad de una transición justa que permita alcanzar el desarrollo sostenible. El principal reto</p>	<p>Hay que formar a los docentes para que faciliten el aprendizaje, entiendan la diversidad, sean inclusivos y generen competencias en sus estudiantes para la convivencia, así como para la protección y mejora del medio ambiente (Sánchez, 2017).  n elemento renovador es el fortalecimiento de la función social de la universidad, dando cabida al desarrollo de su tercera misión (la extensión). Partiendo de ello, se discuten problemas socio ambientales globales apremiantes, y se analizan los elementos más remarcables del desarrollo de las tecnologías disruptivas, elementos que tendrán serias implicaciones socioeconómicas para la región. Se evidencia que, a pesar de los avances tecnológicos, prevalecen formas de</p>



### Factor relevante 5.1

#### INCIDENCIA DE AGENDAS GLOBALES PARA EL DESARROLLO DE LA VIDA UNIVERSITARIA

tienen un papel fundamental para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (SDSN, 2017).

En el año 2015, en El Acuerdo de París, se establece la obligatoriedad de presentar Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC) que aborden acciones de mitigación y adaptación al cambio climático para no sobrepasar los dos grados centígrados de calentamiento de la atmósfera respecto a niveles preindustriales. En la misma línea, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) llaman a adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. El Panel Intergubernamental de Expertos en Cambio Climático (IPCC) expresó en su Informe sobre la brecha de emisiones de 2018, que los compromisos en los NDC resultaban insuficientes para frenar el cambio climático (González, 2020).

en esta región es la salida del modelo de desarrollo extractivista, basado en la explotación de recursos naturales (Vázquez, 2018).

En Colombia se implementan el Plan de Acción de Cambio Climático y la estrategia de reducción de GEI y de desarrollo bajo en carbono como acciones enmarcadas en el cumplimiento de metas del ODS 13 "Acción por el clima" tales como: existencia de legislación y planificación adecuadas para hacer frente al cambio climático, el establecimiento de planes de resiliencia y programas educativos. A 2022 se espera que el 100% de los departamentos hayan implementado iniciativas de adaptación al cambio climático orientadas por las autoridades ambientales (DNP, 2020).

Las universidades colombianas avanzan en la identificación de retos para algunos ODS y en la implementación de acciones, tales como: proponer y formalizar la vinculación con actores externos; desarrollar proyectos de aula, proyectos de investigación, innovaciones tecnológicas, cátedras y cursos; configurar redes de universidades; y promover políticas orientadas que apoyen actividades productivas (ASCUN, 2019). Sin embargo, entre las universidades colombianas y el PNACC aún no destaca un vínculo claro, que convoque la educación superior como estrategia clave para el logro de los ODS.

El cambio climático y la desigualdad social son dos manifestaciones inevitables del modelo económico globalizado y acelerado por el desarrollo tecnológico. Pensar en prácticas de

producción y consumo no sustentables. En América Latina, los problemas se agudizan a consecuencia del predominio de una estructura económica que aún depende de la explotación intensiva de recursos naturales. De no adoptarse acciones adecuadas esta situación empeorará con la irrupción de los nuevos sistemas tecnológicos que demandan los recursos que posee la región. Abordar los problemas socio ambientales de manera efectiva requiere reelaborar formas de generación de conocimientos, asumiendo enfoques que trasciendan los modos tradicionales de investigación e incorporando diversos conocimientos y actores sociales. Se propone, entonces, que la extensión, aparte de la proyección cultural, sirva de correa de intercambio entre las comunidades y los investigadores para generar nuevas agendas y contribuir a la creación de espacios que permitan implantar formas alternativas de realizar la actividad. En esta medida, se transforma también la segunda misión de la universidad *A cien años de Córdoba: entre imperativos tecno-económicos y la reelaboración de conocimientos*. La educación superior colombiana es factor clave para el desarrollo del país en los distintos sectores, de acuerdo con la agenda de competitividad planteada por el gobierno nacional; por tanto, es de su interés mantener una enseñanza innovadora acorde con las exigencias de la época, buscando formar colombianos cada vez más competitivos; pero para que esto pueda lograrse es necesario incursionar en la utilización de las TIC como

**Factor relevante 5.1**

**INCIDENCIA DE AGENDAS GLOBALES PARA EL DESARROLLO DE LA VIDA UNIVERSITARIA**

educación para adaptarse y mitigar el impacto de esta emergencia climática no puede ser un proceso separado de prácticas educativas enmarcadas en proyectos políticos para reducir la desigualdad social. Es necesario sobrepasar la mirada de formación del individuo desde las prácticas docentes en el aula. Más que formar individuos capacitados, competentes o hábiles para desempeñarse en el mundo, se debe pensar que en desde el aula se contribuye a la formación de procesos comunitarios y colectivos para construir redes e intervenciones concretas sobre el territorio (Marin, 2020).

herramientas mediadoras del proceso de enseñanza-aprendizaje. (*Las TIC en el aula: percepciones de los profesores universitarios*)

**Factor relevante 5.2**

**INCIDENCIA EN EL QUEHACER DE LAS UNIVERSIDADES DESDE LOS SISTEMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

**Características principales**

- La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es una nueva política de gestión universitaria que se va desarrollando en Latinoamérica para responder a los impactos organizacionales y académicos de la universidad. Se distingue de la tradicional extensión solidaria como de un mero compromiso unilateral declarativo y obliga a cada universidad a poner en tela de juicio sus presupuestos epistémicos y su currículo oculto (Vallaey, 2014). La RSU constituye una importante corriente de opiniones, políticas y prácticas en la educación superior del continente, reconocida y valorada en otras partes del mundo (Vallaey, 2018).
- La RSU Permite desarrollar una crítica integradora frente a la estrechez del paradigma latinoamericano de la extensión, que tiende a reducir la responsabilidad social de la universidad al mero compromiso solidario con poblaciones necesitadas, velando por completo todos los problemas internos a la universidad (administrativos y académicos) que, sin embargo, reproducen a menudo las patologías sociales y medioambientales visibles fuera de la universidad. Este paradigma de RSU constituye una excelente arma para enfrentar una novedosa tendencia a la mercantilización digital de la educación superior. Este modelo de RSU propone una alternativa política a esta universidad global desarraigada: comunidades de aprendizaje mutuo entre actores académicos y actores sociales externos, relaciones interpersonales con pertinencia social, protección de un patrimonio local tejido de un lenguaje común y una convivencia... Una universidad socialmente responsable significa por definición una universidad anclada en su territorio, o sea, todo lo contrario de este modelo multinacional del conocimiento másico desanclado (Vallaey, 2014).
- La RSU no es extensión solidaria, es política de toda la universidad: administración central, formación, investigación y extensión. La RSU no es compromiso ético unilateral, es respuesta obligada a deberes sociales y medioambientales mediante el tratamiento de los propios impactos negativos de la universidad. La RSU no es cómoda: obliga a repensar la misma legitimidad social de la ciencia y la universidad (Vallaey, 2014).

Factor relevante 5.2 INCIDENCIA EN EL QUEHACER DE LAS UNIVERSIDADES DESDE LOS SISTEMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA		
El pasado	El presente	El futuro
<p>Existe crecimiento en relación con el número de publicaciones sobre RSU en los últimos años, aunque en términos generales la producción académica se acelera de manera importante a partir del año 2015, seis años después de la publicación del documento más referenciado en este campo “Responsabilidad Social Universitaria: manual de primeros pasos”. Aun no hay claridad respecto a si las prácticas de RSU tienen algún impacto frente a sus grupos de interés, particularmente en temas como la imagen y la reputación, las investigaciones son en cierta medida contradictorias, por un lado, Chile y Black (2015) determinaron que el compromiso de la universidad con la comunidad (en términos de proyección social) generó beneficios en términos de reconocimiento de marca y reputaciones para la institución; por otro lado, Plungpongpan et al. (2016) indican que para los estudiantes las acciones de RSU no son un factor decisivo para elegir una universidad u otra, lo que demuestra que es necesario dar mayor profundidad al tema con el fin de aportar al establecimiento de un consenso en estos términos. Adicionalmente, Latif (2017) sugiere llevar a cabo más investigaciones que permitan la construcción de una escala confiable para la medición de la RSU, pues es claro que el tema requiere una mayor investigación, en poblaciones diferentes con orígenes culturales diferentes, para así lograr una generalización de los conceptos (Duque, 2019).</p>	<p>En la RSU reside hoy el criterio de excelencia universitaria última, una vez que hemos caído en la cuenta de que formar “excelentes profesionales” para hacer funcionar esta sociedad injusta, rumbo a un “desarrollo” de por sí insostenible, no puede ser una finalidad ética, ni para la generación presente, ni mucho menos para las generaciones futuras. Si tantos llaman a construir otro tipo de desarrollo más inclusivo y sostenible, que pueda reparar la habitabilidad social y ambiental del planeta, la universidad no tiene otra solución que la de formar profesionales para romper con el <i>business as usual</i> (Vallaey, 2014).</p> <p>En la actualidad son escasos los estudios que precisen la situación de la responsabilidad social en las universidades colombianas. En términos generales se desarrollan actividades enmarcadas en la proyección social o extensión, pero no se hace gestión de la responsabilidad social propiamente dicha. No obstante, según la Asociación Colombiana de Universidades, ASCUN (2010), el país en los últimos tiempos no ha estado tan alejado a la real dimensión de la RSU, en virtud de la generación progresiva de espacios que permiten conformar acciones de responsabilidad social, visibilizados en programas y proyectos surgidos, aplicados y sistematizados desde los contextos universitarios (Forero, 2019).</p>	<p>La falta de implementación de la responsabilidad social en un amplio número de universidades colombianas se debe a que no se ha tomado real consciencia de su importancia y consecuencias positivas, pero, además, porque no se cuenta con una metodología de cómo hacerlo. Para ello es preciso contar con un modelo para su implementación, esto en aras de ofrecerles herramientas para que su labor sea más sencilla y se motiven a emprender el camino. La RSU debe formar parte de la estructura administrativa de las universidades. Esto significa que debe contar con un equipo profesional encargado de su implementación y puesta en marcha de cada proyecto, programa o actividades que de esta se deriven, garantizando que los <i>stakeholders</i> involucrados sean portadores de los buenos resultados de su gestión (Forero, 2019).</p>

## 6. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

### Factor relevante 6.1

#### UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

##### Características principales

- Serpa (2019) presenta la siguiente conceptualización:
  - Masificación de la educación superior: expansión cuantitativa del acceso a la educación superior, tanto en los estudios de grado como de posgrado.
  - Universalización de la educación superior: fase en el proceso de masificación de la educación superior en la que se alcanzan altos niveles de acceso a dichos estudios.
  - Equidad en la educación superior: consideración sin diferenciación de situación socioeconómica, política, de género, de etnia, de religión u otras, referida tanto al acceso, la permanencia y el éxito de los estudiantes en el transcurso de los estudios de nivel superior.
- El enfrentamiento a la problemática de la masificación, la equidad y la universalización de la educación superior posee su sello peculiar en diversas regiones del mundo, reconociéndose indistintamente aspectos favorables, cuestionamientos y debates. En América Latina, IESALC (2008) aprecia que las instituciones de nivel superior deben crecer en diversidad y flexibilidad, sobre todo para garantizar el acceso y permanencia en condiciones equitativas y con calidad para todos, en especial para sectores sociales carentes o vulnerables. La masificación y universalización de la educación superior, estrechamente conectada al tema de la equidad, se encuentra presente en las más variadas latitudes y contextos, acompañada de aciertos, contradicciones y retos (Serpa, 2019).
- Si bien podría decirse que Colombia ha presentado avances moderados pero alentadores en materia de cobertura educativa superior, el camino a seguir debería ser priorizar recursos para aumentar no solamente la matrícula superior en los departamentos con mayor rezago educativo en el país, sino también la capacidad instalada para ofrecer servicios educativos de calidad (Rodríguez, 2020).
- La correlación y armonía que debe existir entre masificación, equidad y universalización hace realidad la aspiración de la UNESCO y de lo más genuino del ser humano a que cada vez más amplios sectores de la sociedad tengan acceso a una educación superior no elitista, excluyente ni mercantilizada, a través de la realización efectiva del acceso, permanencia, tránsito, egreso exitoso y educación permanente, permitiendo el libre desarrollo de la inteligencia, el saber, la cultura y la educación permanente frente a los retos de la humanidad en el nuevo milenio. Se hace cada vez más necesaria entonces una reconceptualización de la comprensión de la universalización de la educación superior como un proceso integral abarcador de todas las funciones sustantivas de este nivel educacional en aras del desarrollo sostenible, la equidad y la realización de todos los ciudadanos. De igual modo, la universalización de la educación superior puede impactar en la mejora de la sociedad, pero a su vez, es necesario reconocer que ella por sí sola ni de manera automática se refleja en el desarrollo, la equidad, el bienestar de la sociedad. (Serpa, 2019).

El pasado	El presente	El futuro
De acuerdo con la OCDE (2017), durante las últimas décadas, la expansión educativa en todos los países también se ha caracterizado por el considerable crecimiento de la educación	Desde las universidades más “prestigiosas” del mundo (MIT, Stanford, Harvard...) se está desarrollando recientemente una oferta gratuita, o casi gratuita, de cursos en línea bajo el modelo	Las políticas públicas de educación superior deben ir acompañadas del reforzamiento y facilidades que permitan el logro de una mayor equidad en este nivel educacional. Reconociendo

**Factor relevante 6.1**

**UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

terciaria, a menudo considerada como una respuesta a las necesidades de conocimientos de la “economía del conocimiento” para el siglo XXI y a las aspiraciones educativas de las generaciones recientes. Al respecto Atria (2012) ha reconocido que la expansión de los sistemas de educación superior es probablemente el cambio de mayor alcance y velocidad en el panorama actual del sector y que la literatura suele referirse a esta megatendencia de cambio como la «masificación» de la educación superior (Serpa, 2019).  
En Colombia como en muchos otros países, especialmente desde la década del 1990, se han adoptado políticas y prácticas educativas sustentadas tácitamente en planteamientos de orden mundial, que han derivado, entre otras cosas, en la pérdida de autonomía de las IES del país, así como también en problemas de calidad educativa y responsabilidad social universitaria que conducen a la instrumentalización de la educación superior (Rodríguez, 2020).

Massive Open Online Courses (MOOC), Coursera, Udacity, edX..., estos programas ponen a prueba el sentido mismo de lo que llamamos universidad y de lo que valoramos como universidad. Por un lado, podemos leer esta tendencia como una profunda democratización del conocimiento, puesto que todos tendrán acceso gratuito al mejor conocimiento”. Por otro lado, podemos considerarla como una feroz mercantilización y desarraigo de la educación, reducida a conocimientos estandarizados para cualquier persona en cualquier lugar, versus el proceso de formación presencial personalizado, anclado en un lugar preciso y las relaciones de enseñanza-aprendizaje entre personas. (Vallaey, 2014).  
Daraio (2019), plasma en su trabajo que: “dentro del fenómeno de universalización de la educación superior en el siglo XX la universidad produjo una expansión cuantitativa y un salto cualitativo en su matrícula con el acceso de una nueva población estudiantil no tradicional con distintos intereses, prioridades y expectativas (Lemaitre, 2018). En este escenario, se evidencia la problemática de la inequidad y exclusión en la continuidad a los estudios universitarios (Aberbuj y Zacarías, 2015). Aquí, las instituciones son determinantes en la persistencia o deserción universitaria, por su rol central en la optimización del capital cultural requerido al ingreso a la universidad (Berger, 2000). En dicho periodo, de ingreso, se evidencian efectos condicionantes de las trayectorias estudiantiles que han sido conceptualizadas como ajuste o congruencia

a la vez la realización creciente de la tendencia a la masificación de la educación superior a nivel mundial, pero contradictoriamente unida a las disparidades e inequidades en dicho proceso (Serpa, 2019).  
Es imperativo que Colombia construya su propio modelo de educación superior, no como una respuesta cortoplacista a las premisas del ideario capitalista -tal como se ha venido haciendo hasta ahora- y sí con base en una visión de bienestar social diferenciada e inclusiva, que parta de las regiones y trascienda al territorio nacional; y para ello es indispensable que los actores involucrados estén en la capacidad de discernir aquellos elementos educativos de este nivel que son susceptibles del ámbito “global” y, derivadamente, aquellos que bajo ninguna circunstancia pueden serlo (Rodríguez, 2020).  
No todo lo resuelve la educación. Como ha dicho la UNESCO: los aumentos de la formación y las competencias no se han traducido siempre por igual en una menor desigualdad social. Junto a los esfuerzos encaminados a ampliar equitativamente la educación, los gobiernos tienen que centrarse en políticas sociales redistributivas para ayudar a invertir la tendencia al ensanchamiento de la desigualdad de ingresos dentro de los países (UNESCO, 2016, p. 16), considerándose que hacen falta intervenciones sociales y educativas integradas (Serpa, 2019).

**Factor relevante 6.1**

**UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

entre el bagaje académico y social o incongruencia sociocultural y de allí, la barrera situacional que condiciona las oportunidades educativas según origen social (Thomas, 2006; Devlin, 2013)".

Serpa (2019), expone que: en el más reciente informe de seguimiento de la educación en el mundo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés) ha constatado que la matriculación en este nivel de enseñanza ha continuado incrementándose, llegando en el año 2015 a 213 millones de alumnos; no obstante, también admite que "pocos países garantizan el acceso universal" al mismo (UNESCO, 2017a, p. 20), lo que ha venido acompañado de la transferencia por los gobiernos de sus costos a las familias e individuos (pese a ser reconocido como un derecho y su gratuidad) sí como que: "Los más pobres apenas tienen alguna oportunidad de cursar una enseñanza postsecundaria en los países de ingresos bajos y medianos" (UNESCO, 2017a, p. 42). Unido a esto, en un estudio reciente de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se valora que las inequidades en la educación superior, en particular en la región latinoamericana, han presentado una tendencia no favorable y que si bien en el período de 1997 al 2013 aunque la cobertura de la educación superior se incrementó del 14 al 21 % de la población, en el quintil de la población de mayores ingresos tal crecimiento fue de un 11 %,

Factor relevante 6.1 UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR		
	mientras que en el de ingresos más bajos fue de solo 2 % (CEPAL, 2016).	

**Factor relevante 6.2  
ARTICULACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON LOS DEMÁS NIVELES DEL SISTEMA EDUCATIVO**

- Características principales**
- Según el Ministerio de Educación Nacional y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la articulación es un proceso pedagógico y de gestión concertado que favorece el acceso, permanencia y movilidad de los estudiantes entre la educación media y otros niveles y ofertas educativas; este proceso genera el reconocimiento de los aprendizajes obtenidos en distintos escenarios formativos y el mejoramiento continuo de la pertinencia y calidad de la educación media, la educación superior, la formación profesional integral y la educación para el trabajo y el desarrollo humano (Rubio, p. 77).
  - Según Rubio (2015) citando a Díaz, los retos que tiene cada país son muy diferentes en materia educacional y para neutralizarlos deben concurrir aspectos como el desarrollo de currículos flexibles orientados al desarrollo de habilidades fundamentales más transversales, tales como la adaptación, la capacidad de resolver problemas y las habilidades de comunicación, así como a acciones de orientación vocacional.
  - El Ministerio de Educación Nacional (2008) sostiene lo siguiente: Incluir las competencias en los estudiantes constituye uno de los elementos básicos para mejorar la educación; por tanto, es un esfuerzo que debe quedar consignado en el plan de mejoramiento institucional. Se requiere de un enfoque que dé paso a una educación más integradora, que articule la teoría y la práctica y que garantice aprendizajes aplicables a la vida cotidiana.

El pasado	El presente	El futuro
<p>Con la Ley 749 de 2002 se organiza el Servicio Público de la Educación Superior en las modalidades de formación Técnica Profesional, Tecnológica y Profesional, y dicta otras disposiciones relativas a la formación por ciclos propedéuticos y otros temas relacionados.</p> <p>La articulación de la educación en Colombia nace como una propuesta del Gobierno Nacional en cumplimiento de las orientaciones del proyecto principal de educación para América Latina y el Caribe (PROMEDLAC, 1996), liderado por la UNESCO. Para ello se ha legislado, pero no ha sido suficiente para que se dé una articulación real entre la educación media con la educación superior y el mundo laboral.</p>	<p>Romero (2019) plantea que para la articulación de la educación el MEN (2010) propone se enfatice en: la pertinencia, el mejoramiento de la calidad, promover la permanencia en el Sistema Educativo, Contribuir a la equidad, y Favorecer el desarrollo regional.</p> <p>Se puede inferir y a la vez complementar que la comunidad estudiantil de América Latina, ha afrontado y enfrenta serios problemas de adaptabilidad al ingresar a su primer año de Universidad (Uzuriaga, Posso y Martínez, 2013). Los entes gubernamentales deben orientar esfuerzos en búsqueda de generar una articulación efectiva entre las instituciones, el sector productivo y la sociedad; lo anterior, debe</p>	<p>Se debe propender por formular verdaderas soluciones que permitan que los estudiantes inicien y terminen sus estudios sin ningún contratiempo. Para esto, hay que tener en cuenta que cada país tiene retos muy diferentes en materia educacional, sin embargo, para neutralizarlos deben concurrir aspectos como “el desarrollo de currículos flexibles orientados al desarrollo de habilidades fundamentales más transversales, tales como la adaptación, la capacidad de resolver problemas y las habilidades de comunicación, así como a acciones de orientación vocacional” (Banco Mundial, 2007, citado en Díaz, 2012).</p>

## Factor relevante 6.2

### ARTICULACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON LOS DEMÁS NIVELES DEL SISTEMA EDUCATIVO

Para Colombia, los lineamientos establecidos para la educación, específicamente para la articulación, no son aislados y corresponden a las tendencias de la educación en los países del mundo y en particular a los de América Latina y el Caribe, los cuales fueron concertados en los diferentes PROMEDLAC organizados por la UNESCO. El origen de esta iniciativa tiene como propósito crear un horizonte de competencia, calidad y articulación de la educación para un mundo globalizado y competitivo.

implicar el rediseño de los proyectos educativos institucionales –PEI–, con el fin de encausarlos hacia la calidad educativa, las competencias laborales y evitar la deserción estudiantil. En la actualidad se refleja una ausencia de políticas y estrategias que se emitan desde el orden municipal, que puedan fortalecer estos ejes y a su vez conducir a disminuir la tasa de desempleo en la ciudad.

La desconexión existente entre el proceso de articulación y el medio empresarial, ha generado en la inserción laboral un impacto negativo; en casos muy excepcionales por la magnanimidad de las empresas, ubican a los estudiantes para que lleven a cabo su práctica empresarial, logrando vincularse algunos de ellos laboralmente de forma indefinida.

Las instituciones de educación media articuladas con el SENA brindan capacitación a los docentes que orientan los cursos de los grados 10º y 11º, y que se encuentran en el proceso de articulación. Cabe destacar que, en algunos casos, los docentes que se hallan en esta etapa transitiva no tienen las suficientes competencias y el perfil requerido para llevar a cabo dicho proceso, por tal razón demandan una formación que les permita cumplir cabalmente con el efecto esperado. Por su parte, las universidades que llevan a cabo la articulación, no precisan programas de capacitación dirigidos a los docentes de las escuelas de educación media en este ámbito (Romero, 2019).

El modelo educativo local está orientado a procesos en los que se articulan y relacionan de manera bidireccional la educación media y la educación superior en todas sus dimensiones, ámbitos y enfoques, desde una perspectiva territorial para el desarrollo formativo integral, humano y sostenible. garantizando el acceso universal y la culminación de los estudios. Se vislumbra una articulación sistémica, estructural y dinámica con enfoque de largo plazo y procesos de gestión de conocimiento en la educación, que responde a las exigencias futuras del desarrollo integral, humano y sostenible en la ciudad de Medellín. (PEM de Medellín, 2016-2027) El sistema educativo articulado contribuye a la innovación, la paz y la competitividad, en tanto abre oportunidades para el desarrollo del proyecto de vida de los jóvenes, este escenario educativo se hace posible gracias a la articulación de la educación media con la educación para el trabajo y la educación superior, con la participación de otras instituciones vinculadas a sectores y programas estratégicos que responden a las dinámicas del territorio. (Lineamientos para la articulación de la educación media, 2010) La infraestructura para la articulación permite a los jóvenes de educación media, acceder a una educación superior de calidad e incrementar sus posibilidades futuras de inserción productiva en sectores estratégicos, las cuales se traducen en buenos niveles de ingreso y en adecuadas condiciones laborales, lo que propicia mejores condiciones de vida para ellos y sus familias.



<b>Factor relevante 6.2</b>	
<b>ARTICULACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON LOS DEMÁS NIVELES DEL SISTEMA EDUCATIVO</b>	
	(Lineamientos para la articulación de la educación media, 2010)

<b>Factor relevante 6.3</b>		
<b>REDES Y ALIANZAS PARA EL CONOCIMIENTO JALONADORAS DEL CAMBIO UNIVERSITARIO</b>		
<b>Características principales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entiende entonces, que la red es una estructura formal o informal conformada por personas que, utilizando diferentes canales de comunicación, comparten responsabilidades, conocimientos, trabajo, proyectos, recursos, documentos, productos, y servicios, con el fin de crecer como equipo, como colectivo y lograr objetivos predeterminados (Cardona, 1999 en Sánchez, 2014).</li> <li>• En términos de redes de conocimiento, los miembros de las redes serán actores que participan en el proceso de gestión de conocimiento que buscan entre otras cosas, fortalecer las políticas públicas, un adecuado nivel de calidad de vida, bienestar social, sustentabilidad, la convivencia civilizada, la participación ciudadana, la promoción de la cultura y el arte y la investigación (Sánchez, 2014); lo anterior con el fin de atender las problemáticas sociales, ambientales, económicas y políticas.</li> <li>• Las universidades como centros de generación y difusión de conocimiento, en sus tres áreas misionales, son las principales llamadas a la integración o conformación de sistemas de redes para el intercambio de saberes no solo con otras instituciones de educación superior, sino también con otros actores sociales, gubernamentales, públicos y privados que buscan desarrollar cambios en el interior de las instituciones o en la sociedad misma.</li> </ul>		
<b>El pasado</b>	<b>El presente</b>	<b>El futuro</b>
<p>El CUEE de Antioquia es considerado como el primer caso de innovación social en el contexto de los sistemas regionales de innovación. El Comité es un grupo conformado por los presidentes de grandes empresas de la región, rectores de las universidades, y representantes de los gremios y de los gobiernos local y regional, quienes buscan la concreción de proyectos de investigación, desarrollo e innovación, para aplicar los resultados obtenidos por los grupos de investigación en pro del desarrollo regional. El CUEE cambia la perspectiva de tener tres organismos con objetivos separados y los vincula en una red de trabajo conjunto en pro de la generación y aplicación de conocimiento al servicio de la sociedad (Morales y Giraldo, 2014).</p>	<p>Hoy en día, en la actual sociedad de conocimiento, la generación, conservación, transferencia y difusión de conocimiento, establece la necesidad de que las Instituciones de Educación Superior se inserten en un entramado de redes que faciliten esa gestión de conocimiento en todas las áreas del saber en procura de formular y alcanzar objetivos comunes, acceder y compartir información, establecer sinergias, difundir la innovación e intercambiar bienes y servicios (Gutiérrez, 2006). Para que este intercambio de conocimiento y establecimiento de sinergia sea posible será fundamental el establecimiento de relaciones (Bedoya, 2018) entre las personas y /o las instituciones.</p>	<p>Se observa que el establecimiento de relaciones de las Instituciones de Educación Superior a través de redes, alianzas, o grupos académicos está cobrando mayor importancia tanto a nivel nacional como internacional (Sánchez, 2018). Pero también las alianzas con el sector privado van en aumento, ejemplo de ello son los CUEE-Comité empresa estado, estos son espacios que facilitan la asociatividad para formular agendas de trabajo en temas de ciencia, tecnología e innovación, de cara a la mejora de la productividad y competitividad de los sectores productivos. Actualmente, existen 8 comités creados y apoyados por el Ministerio de educación nacional, localizados en Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Santander, Eje</p>

**Factor relevante 6.3**

**REDES Y ALIANZAS PARA EL CONOCIMIENTO JALONADORAS DEL CAMBIO UNIVERSITARIO**

<p>Surge la primera Spin off universitaria en Colombia. Se vincula con el modelo de universidad emprendedora. Las spin-offs universitarias son iniciativas empresariales generadas a partir del conocimiento desarrollado en las universidades y sus centros de investigación, mediante las cuales se pretende transferir tecnología y generar ganancias que permitan mantener los procesos de investigación (Colciencias, 2016).</p> <p>Ley 1838 de julio 06 de 2017. Por la cual se dictan normas de fomento a la ciencia, tecnología e innovación mediante la creación de empresas de base tecnológica (Spin Offs).</p> <p>Entre los años 1990 y 2000 se crearon redes de colaboración académica e investigativa entre instituciones de educación superior del país; en donde se destacan iniciativas como Clara y RENATA y redes específicas por regiones del país.</p> <p>Y anterior a ello, fue creada en 1957, la Asociación Colombiana de Universidades -Ascún- la cual promueve los principios de la calidad académica, la autonomía universitaria, la búsqueda y difusión del conocimiento y la responsabilidad social</p>	<p>Actualmente en Colombia, existen diferentes redes que buscan el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior. A continuación, se presenta un breve inventario de ellas. (CNA, 2020).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior (RCI).</li> <li>2. Red de Radio Universitaria de Colombia-RRUC.</li> <li>3. Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada (Renata).</li> <li>4. Red Universitaria Antioqueña (Ruana).</li> <li>5. Red Universitaria de Alta Velocidad (Ruav).</li> <li>6. Red Universitaria Metropolitana de Bogotá (Rumbo).</li> <li>7. Red Universitaria de Tecnología Avanzada del Caribe, RUTA Caribe.</li> <li>8. Red Universitaria Mutis.</li> <li>9. Red Seguimiento de Egresados de Instituciones de Educación Superior (Red Seis).</li> <li>10. Corporación Red de Instituciones de Educación, Investigación y Desarrollo del Oriente Colombiano (Unired).</li> <li>11. Asociación Colombiana de Universidades (Ascun).</li> <li>12. Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia (Acac).</li> <li>13. Asociación Colombiana de Instituciones de Educación Superior Tecnológica (Aciet).</li> </ol>	<p>Cafetero, Costa caribe, Tolima, y Nariño (Ministerio de Educación, 2020).</p> <p>Actualmente las redes en Colombia, tienen algunos fines que resultan ser denominador común en ellas: Internacionalización, visibilización, movilidad, mejoramiento de las negociaciones para acceder a productos y servicios, aprovechamiento de fortalezas de los aliados, aprendizaje compartido, construcción colaborativa de conocimiento, desarrollo tecnológico, científico, cultural, social, interlocución con el estado, el sector productivo y con otras instituciones, cooperación, aprovechamiento de recursos, acceso a información, desarrollo de proyectos interinstitucionales en los diferentes áreas, establecimiento de alianzas con el sector privado y el estado, mejoramiento de la capacidad de infraestructura tecnológica.</p> <p>e prevén redes para el desarrollo de encadenamientos educativos como: WORLD FUTURES STUDIES FEDERATION WFSF es un socio consultivo de la UNESCO y de las Naciones Unidas y una ONG mundial con miembros en más de 60 países. Reunimos académicos, investigadores, profesionales, estudiantes e instituciones enfocadas en el futuro. WFSF ofrece un foro para la estimulación, la exploración y el intercambio de ideas, visiones y planes para futuros alternativos, a través del pensamiento</p>
--	--	---

**Factor relevante 6.3**

**REDES Y ALIANZAS PARA EL CONOCIMIENTO JALONADORAS DEL CAMBIO UNIVERSITARIO**

global a largo plazo y el cambio radical. (World Futures Studies Federation, 2020) La red de investigación docente para la educación, lidera la transformación educativa de todos los profesionales del sector educación. este programa vincula Universidades Nacionales con Instituciones de diferentes niveles del Sistema Educativo. esta red articula la comunidad de investigación interdisciplinaria, con actores de distintos niveles educativos, abre un espacio de auténtico encuentro pedagógico – político en el que la experiencia y la reflexión dialéctica posibilitan identificar y comprender problemáticas inherentes al campo educativo y generar propuestas de solución. (Red de Investigación Docente para la Educación Prospectiva RIDEP, 2020). En un modelo basado en la economía del conocimiento, los Estados más avanzados in-vierten en educación y en I+D+i, y parte de esa inversión va destinada a garantizar que estos sectores estratégicos dispongan de las infraestructuras TIC adecuadas para llevar a cabo su tarea. En ese contexto se encuadra la inversión en redes académicas y científicas nacionales (NREN), como organismos encargados de garantizar a esos colectivos servicios de conectividad avanzada, tanto a escala nacional como a escala internacional, a través de la colaboración con sus homólogos de otros países, con los que configuran una Intranet Global de la Investigación (Rediris, Red Española

**Factor relevante 6.3**

**REDES Y ALIANZAS PARA EL CONOCIMIENTO JALONADORAS DEL CAMBIO UNIVERSITARIO**

De Comunicaciones Avanzadas Para El Sector Académico Y Científico, Y Su Contribución Al Desarrollo Tecnológico Y Económico) En un futuro próximo la NREN Colombiana (RENATA), debe establecer alianzas o mejorar las relaciones con sus stakeholders, es vital mejorar aspectos como legislaciones y regulaciones (a través del desarrollo de políticas públicas), mejorar los costos de ejecución, mejorar la formación del recurso humano, encontrar maneras de reducir los costos de acceso para las instituciones. Se entrevistó que La NREN Colombia estará encargada de "Establecer contactos con otras redes e instituciones de carácter nacional o internacional, la comunidad científica, académica, sector privado o de Gobierno, para el desarrollo de actividades de conectividad, colaboración, formación o investigación. En especial, promover el establecimiento de vínculos con redes nacionales de investigación y educación del mundo con el fin de facilitar la relación entre pares, el desarrollo de proyectos conjuntos y la participación de la academia y los grupos de investigación nacionales en programas marco de cooperación internacional." (Estudio De Vigilancia Y Prospectiva Tecnológica Aplicado A Redes Nacionales De Investigación Y Educación Nrens.)

#### Factor relevante 6.4

### TENSIÓN PERMANENTE SOBRE LA NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA

#### Características principales

La Universidad pública es entendida como un bien social que conviene a todos en la construcción de un proyecto de nación. En ella, el conocimiento es puesto en función de las necesidades sociales y el ejercicio de los derechos ciudadanos garantiza la regulación de las interacciones entre sus miembros con justicia y equidad. El ejercicio libre de la razón, el privilegio de la escritura y la lectura, la unión dialéctica entre teoría y práctica, la argumentación razonada y la autorregulación autónoma es lo que constituye en la universidad pública lo que llamamos "una comunidad académica" (Valencia, 2005).

La universidad pública adquiere sentido dentro de un proyecto social de largo aliento que apunta a la construcción de una sociedad justa, democrática y equitativa. Su significado tiene que ver con la vida misma del país y en ella se juega la identidad del profesional como ciudadano y la creación y recreación de la cultura nacional. Como espacio de saber está abierta al pensamiento, plural y diverso sin restricciones para el arte, la filosofía, la ciencia, la tecnología, la lúdica y la ética. Universidad como unidad de propósitos en la diversidad de saberes. El carácter público de la universidad no reside entonces en que sea más barata que la privada porque la subsidia el gobierno sino en que ella es un asunto que compete a todos los ciudadanos y es vital para el desarrollo del país y para la formación en la democracia y en la identidad nacional (Valencia, 2005).

La historia reciente nos muestra a la universidad como una institución (en el sentido más abstracto de este término) que se disloca. Esto significaría que ya no es capaz de instituir socialmente, plenamente, desde ella misma y debe buscar nuevos fundamentos por fuera, en el exterior, en otras instituciones. En este movimiento, creemos que se presenta una fuerte dispersión, que se expresa en tensiones que se despliegan y profundizan y, a veces, asumen formas dilemáticas. Pero que, a la vez, construyen nuevas configuraciones institucionales (en términos organizacionales, disciplinarios y subjetivos) generando, a la vez, nuevas significaciones sociales para lo universitario, desde sus nuevas condiciones singulares (Brá, 2008).

La universidad se ha cerrado sobre sí misma mientras la sociedad privilegia los intereses sobre los valores. El Gobierno -los gobiernos de las últimas décadas- desatendió sus obligaciones con la universidad pública, lo cual equivale a darle la espalda a la educación y a la cultura. La universidad privada se comprometió con su crecimiento institucional y académico, mientras la pública tuvo que limitarse a crecer en resultados académicos. Terminó acumulando un déficit billonario, en medio de la más indolente gestión oficial. Hace, por lo menos, un cuarto de siglo que el Estado no se preocupa por su propia universidad. No hay institución, en el mundo, que se parezca más a su propio país que la universidad pública. En el caso colombiano, trasunta una sociedad diversa y compleja, pero también desigual y excluyente. Sus conflictos internos en general, y sus carencias financieras en particular, han sido ignorados por los gobiernos durante décadas. La universidad pública no sólo es la universidad del Estado, entendiendo por él a la nación y a sus entidades territoriales. Es la de una inmensa comunidad plural que refleja su vitalidad y sus contradicciones en los campus y en las aulas universitarias. La universidad tiene que formar para la vida y construir pensamiento democrático. Pero como van las cosas, la educación superior solo podrá promover social y culturalmente a quienes ya están promovidos. Eso no solo es dramático, sino también aberrante (Trujillo, 2018).

La representación de la universidad pública desde la misión, la visión y las metas es prácticamente la de la institución privada que privilegia la razón práctica y los valores en términos de producción de bienes y servicios para la sociedad que busca solución a sus necesidades de formación en una relación de tipo empresarial donde impera la ley de la oferta y la demanda (Benavides, 2017).

<b>Factor relevante 6.4 TENSIÓN PERMANENTE SOBRE LA NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA</b>		
<b>El pasado</b>	<b>El presente</b>	<b>El futuro</b>
<p>Hace ya más de diez años Boaventura de Sousa Santos (1998) señalaba las crisis y desafíos que debía enfrentar la Universidad pública a finales del siglo XX: Pérdida de hegemonía de la universidad frente a otras agencias de conocimiento científico más “competentes” al servicio de intereses privados que pretenden llenar el vacío de cobertura tanto en la enseñanza técnica como en la formación de investigadores de punta. Pérdida de legitimidad frente a la sociedad como portadora de soluciones a los problemas sociales y como lugar de equidad frente a la demanda de educación superior. Pérdida de Institucionalidad al tener que enfrentar la contradicción de luchar por su autonomía como centro de saber, frente a las imposiciones internacionales y gubernamentales que pretenden someterla a intereses no académicos. Diez años después, según el mismo Boaventura de Sousa (2005) estos retos se agudizaron debido a la descapitalización de la universidad pública, a la transnacionalización del “mercado universitario” y al avance inusitado de otras formas de conocimiento pragmático y técnico aparentemente más útil y eficaz en situaciones de crisis presupuestal (Valencia, 2005).</p> <p>La universidad como institución pública ha estado representando y transmitiendo a través de prácticas discursivas afectadas por del nuevo contexto político-económico durante las primeras décadas del siglo XXI un discurso</p>	<p>Comienza entonces un desmantelamiento de la universidad pública debido a factores externos e internos, entre los que se pueden señalar: en lo externo la ofensiva internacional de las multinacionales para “colonizar” la educación superior en los países Latinoamericanos y las exigencias del Fondo Monetario Internacional para privatizar los servicios públicos con el fin de asegurar, en los estados acreedores, el pago de los intereses de la deuda externa mediante “la racionalización del gasto”. Y, a nivel interno, el congelamiento de las plantas de personal docente, el aumento de profesores por contrato, la exigencia de autofinanciación mediante la venta de servicios, el aumento del valor de las matrículas, la injerencia del gobierno y sus políticas gerenciales en los Consejos Superiores de las universidades y la apatía y ausencia de propuestas viables por parte del estamento estudiantil y profesoral orientadas a enfrentar tan grave crisis más allá de la protesta y la denuncia. Si a esto se añade el discurso ideologizado de quienes desacreditan la universidad pública por su espíritu crítico y contestatario, por el demasiado tiempo que se invierte en las carreras debido a los paros y bloqueos, por la poca eficiencia, eficacia y rendimiento de la gestión administrativa, por los exagerados subsidios al bienestar universitario, la carga prestacional de su empleados y el poco impacto del valor de las matrículas en el presupuesto global además de la “burocratización del profesorado de planta”, es</p>	<p>Hoy en una época donde se ha transformado la sociedad, la economía, la cultura y el comportamiento a nivel planetario, aquellos lineamientos tan arraigados en los claustros universitarios, ya no parecen tan firmes y las acciones de quienes las dirigen, el desempeño del cuerpo académico y las formas de aprendizaje de las nuevas generaciones, han revolucionado como nunca antes la experiencia educativa y las demandas que se dirigen hacia ella. Emerge una diversidad de escenarios que las universidades deben diferenciar y procesar para adoptar nuevas orientaciones para su actividad y no verse sobrepasadas por la sobrecarga de cambios en el entorno. Dicho desafío no sólo involucra tensiones derivadas de las modificaciones requeridas en las estructuras y estrategias ya instaladas, sino que también debido a la irrupción de formas de participación inéditas, nuevos debates públicos y actores movilizados. Hasta hace poco todos adherían comunicativamente a lineamientos elaborados e instituidos fundamentalmente por el Estado, las autoridades universitarias o bien por los claustros académicos, pero en la actualidad dichas estructuras han sido excedidas por la multiplicidad de emplazamientos y notificaciones de grupos movilizados en un marco de creciente desconfianza entre personas, organizaciones y sociedad. Cuando los ámbitos parciales de la sociedad compleja, se ven enfrenta-dos a importantes cambios en sus entornos, la</p>

**Factor relevante 6.4**  
**TENSIÓN PERMANENTE SOBRE LA NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA**

<p>recontextualizado de la misión, visión y metas (Benavides, 2017).</p> <p>Una vez que el mapa político y económico ha quedado sin barreras (globalización neoliberal), se ha dado paso para que la lucha por la hegemonía de los sistemas dominantes se lleve a cabo con la nueva configuración de un nuevo capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2002), a través de nuevas prácticas y tecnologías discursivas que han servido para acelerar este proceso de cambio en una universidad sin barreras, pero al mismo tiempo con predominio discursivo de tipo económico y global (Benavides, 2017).</p>	<p>entonces “normal” que se acepte sin análisis ni discusión que ya es tiempo de privatizarla, disminuir la duración de sus programas, contratar a sus empleados mediante la modalidad de outsourcing y privilegiar carreras técnicas que formen profesionales en menor tiempo pero con las “competencias laborales” que requieren las industrias (Valencia, 2005).</p> <p>La recontextualización de la misión, la visión y las metas de la universidad pública por una orientación globo-neoliberal de la educación donde el compromiso del gobierno es cada vez menor en un proceso más privatizador tendría que advertir a los defensores de la educación pública del peligro del apego al discurso empresarial, mercantil y publicitario, donde se ofrece una educación como parte de productos, bienes y servicios diseñados para grupos humanos con necesidades insatisfechas que son tratados como clientes o consumidores. La colonización del discurso educativo en la universidad desde sus documentos oficiales como orientadores de su identidad, de su acción y razón de ser por discursos traídos desde políticas y contextos exógenos que promueven la razón práctica del mercado subvalora la educación que ‘no produce’ materialmente o no entrega productos o evidencias tangibles de los mismos (Benavides, 2017).</p>	<p>articulación de estructuras que estabilizaban sus operaciones para procesar la complejidad pueden ser alterados e incluso sustituidos por otras (Luhmann 2007). Ello es propio de la característica contingente de la sociedad moderna que se funda en la diferencia y no de la unidad monolítica de alternativas teleológicas, normativas o ideológicas. En el mundo moderno “no hay necesidad ni imposibilidad” (Mascareño 2012). Por el contrario, hay selectividad y diferencia y ello vale para todos los sistemas que si bien estabilizan límites durante algún tiempo mediante sus programas, para la aplicación de sus distinciones basales, siempre pueden ser cuestionados, tornarse inestables y rediseñados por muy “racionales” o “legítimos” que puedan haberse considerado en el pasado las directrices y procedimientos regulativos del sistema universitario. Todo ello agrega complejidad reforzando las dinámicas contingentes en la toma de decisiones y la estructuración de respuestas que posibiliten la operatoria en entornos cambiantes. La contingencia que implica en el marco complejo de la sociedad moderna la multiplicidad de posibilidades de operación, observación y selectividad, si bien está siempre presente en el horizonte de los sistemas sociales, no se constituye necesariamente en premisa constante y permanente de las expectativas, comunicaciones y decisiones para sujetos y organizaciones. Pues bien, la definición cada vez más recurrente de crisis de la educación superior,</p>
--	---	--

**Factor relevante 6.4**

**TENSIÓN PERMANENTE SOBRE LA NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA**

da cuenta justamente de un proceso de creciente cuestionamiento público, movilización social y un verdadero juicio mediático a diversos mecanismos y modelos, que tornan contingente muchas estructuras hasta hace pocos años incuestionadas. En ese escenario de apertura/cuestionamiento, va adquiriendo un mayor alcance y sentido una semántica de la "crisis", demandas de "refundación" o "necesidad de cambio profundo", etc., respecto de un modelo en torno al cual se ha consensuado su estado problemático pero no sus alternativas posibles, en medio del cuestionamiento y falta de confianza más general a las instituciones. Pero las nuevas condiciones que enfrentan las universidades también involucran a las personas como parte del entorno externo del sistema universitario, agregando mayor complejidad a la observación de las comunicaciones y decisiones. Particularmente, en momentos de alta contingencia, es posible prever mayores desacoplamientos entre las orientaciones personales y las directrices institucionales y organizacionales que estructuran las comunicaciones y actividades universitarias. Ello puede profundizar la crisis, no sólo como producto de las tensiones con el entorno, sino que a la vez, con el conjunto de sujetos que toman parte de las actividades universitarias al interior de las casas de estudio y que pueden diferir sustancialmente de las comunicaciones oficiales, dificultando los flujos de toma de decisiones, alterando los climas organizacionales y



Factor relevante 6.4 TENSIÓN PERMANENTE SOBRE LA NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA		
		profundizando potenciales conflictos entre estamentos, etc. A su vez, las diversas calidades mediante las cuales se concretiza la pertenencia a la universidad en tanto directivo, académico, estudiante o funcionario, abren un abanico complejo y problemático de posibles encuentros y desencuentros. Esto ocurre porque en las organizaciones los enlaces entre persona/sistema se relacionan con grados de adhesión variables a las normas, satisfacción o incumplimiento de expectativas recíprocas, afectando la convivencia. (Universidad y contingencia en Chile. Crisis del financiamiento, acreditación y gobierno universitario en entornos de debate social)

Factor relevante 6.5 NUEVOS MODELOS DE UNIVERSIDAD	
Características principales	
<p>Las universidades colombianas tienen actualmente rasgos de dos perspectivas: la visión napoleónica y la humboldtiana. En el caso del modelo napoleónico se caracteriza por separar la docencia de la investigación, las Facultades son instancias de administración curricular para el desarrollo de las profesiones, las Escuelas se dedicaban a la formación de profesionales que demandaba el estado, los Institutos agrupaba a quienes quisieran dedicarse a la investigación científica llegando incluso a la alta especialización, y las escuelas de altos estudios para las que se requería haber cursado alguna carrera en las facultades universitarias. Y la universidad inspirada en el modelo Humboldtiano se basa en la universidad alemana que promulga como finalidad principal la investigación, la libertad de cátedra y la autonomía universitaria, en la que se privilegia la ciencia pura frente a la capacitación profesional, busca hacer ver y entender a la sociedad el valor de una institución que es científica por finalidad y ético-formativa por vocación y lucha por llevar a la práctica la idea del valor de la formación a través de la ciencia (Barrantes, 2013).</p> <p>Respuesta del profesor José Roberto Álvarez Múnera: "Durante el s. XXI, el debate sobre modelos universitarios ha girado en torno al reconocimiento y validez de la multiplicidad de modelos, y la adecuación de cada uno de estos según el contexto político, social y cultural de cada localidad" (Cano, A. 2014).</p> <p>En los Diálogos con Sócrates, Platón enseñó que la pregunta a la pregunta enriqueció la razón y aquí corresponde asumir la misma práctica (Platón, 1999). No hay una definición ni un significado de lo que traduce modelo de universidad. Es quizás, ese deseo permanente de los humanos por entender qué somos</p>	

## Factor relevante 6.5

### NUEVOS MODELOS DE UNIVERSIDAD

y que nos diferencia lo que nos lleva a distinguirnos en la multitud. Y en ello, la infinita necesidad de nuestra estima de saber si lo que hacemos tiene validez y relevancia para los demás. En sí, la palabra “modelo” para la Real Académica Española tiene 11 significados (RAE, 2020), de los cuales uno de ellos refiere a las organizaciones y en particular alude a “aquello que ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo”. A su vez, este sustantivo tiene afinidad al verbo modelar (RAE, 2020), que hace referencia a cinco posibles acciones de las cuales rescato “configurar o conformar algo”. Esa es la tarea a la cual nos disponemos, animar esa configuración con criterios que ofrezcan que la identidad construida a lo largo de siglos por una institución como la Universidad, se sintonice con los tiempos actuales y los desafíos del futuro venidero. Una reflexión por lo demás, vital para cualquier ser humano u organización que tenga aspiraciones de trascender.

Modelo ha sido asociado en el mundo contemporáneo al concepto de paradigma, cuyo significado básico es “Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento” (RAE, 2020). Esto puede traducirse en la Universidad como una organización en la que la sociedad deposita sus ideales para gestionarlos a favor de la cultura, la ciudadanía, la ética, el currículo, la formación integral y el desarrollo en su acepción más respetuosa posible de la relación sociedad-naturaleza. Y como toda organización, es un sistema que a su interior se dispone en cada una de sus componentes a realizar acciones en pro de concretar esos ideales; y hacia el exterior, con ese mismo propósito, se integra a un sistema más amplio en el cual cumple una tarea trascendente de delinear la plataforma para el acceso y calidad de la educación superior y, asimismo, atender demandas de la sociedad en cuanto al conocimiento requerido para afrontar diferentes retos y coyunturas.

Lo anterior, suscita la pregunta por precisar un modelo que conlleve a la reflexión sobre la Universidad que queremos y necesita la sociedad para afrontar su destino con mínimos riesgos y amplias posibilidades de articularse a los cambios sociales que devienen en cada campo del conocimiento y de la vida. Es un reto que pasa por la construcción de un consenso con todos sus estamentos que esboce un sueño o mejor, un ideal de convivencia con la pluralidad de la que somos parte y por la coexistencia con la frágil casa común que compartimos. Sin lugar a duda, este anhelo también confluye en hacer tangible lo utópico cuando son las distopías las que hoy recorren los pasillos de nuestras organizaciones y los andenes de las ciudades que habitamos. Al inicio de la tercera década del siglo XXI, asistimos a una experiencia extrema de la vida (una pandemia); y en este contexto, fluyen aspiraciones por la subsistencia y valoración de lo más altos estándares de los ideales humanos. Así en la crisis, la única respuesta es el deseo de otro mundo posible y la Universidad es su fecunda fuente de propuestas al respecto. Por todo ello, es quizás el momento más oportuno para someter sus ideales, entendiéndose de aquí en adelante como el modelo de Universidad, a consideración colectiva. Bajo esta última afirmación, es significativo exaltar que la organización de la Universidad y su estructura de gestión y administración, al igual que la forma como traduce en prácticas sus fines misionales en cuanto a docencia, investigación y extensión; pasan por el cedazo que esos ideales le comprometen. El modelo no puede entenderse más allá de la implementación de ese fin superior, con ciertas características de tiempo y lugar que detallaremos ítems más adelante.

En cuanto a modelos de Universidad, su historia desde el siglo XIII hasta hoy, esta enriquecida de formas de organización para responder a las realidades y desafíos de cada tiempo. La pregunta es cómo esta institución ha logrado campear a las vicisitudes de cada coyuntura y llegar a nuestros días preguntando con más autoridad que otras instituciones sobre el futuro de la humanidad. Desde la Universidad medieval, napoleónica, alemana, norteamericana cada una con sus énfasis ideológicos y pedagógicos; y actualmente por las diversas formas de modelarla fruto de las lógicas de las teorías

**Factor relevante 6.5**  
**NUEVOS MODELOS DE UNIVERSIDAD**

hegemónicas del mercado (Deloitte, 2018); y del capitalismo cognitivo que la considera el epicentro de la producción y gestión del conocimiento, al punto de promover este como un bien privado y comercial (Walsh, 2003), son esfuerzos por acoplarse a los órdenes y aspiraciones de cada tiempo. Sin embargo, en cada una de ellas, la pregunta por asuntos más amplios de la configuración social la han llevado a superar su papel instrumental para ser el epicentro de la deliberación sobre la sociedad que somos y la que nos relevará.

En esos modelos hay que visibilizar en particular los esfuerzos que desde América latina han existido por posicionar principios laicos, democráticos y emancipatorios con un compromiso hacia un conocimiento que trascienda lo disciplinar y con un alto contenido solidario. De allí, iniciativas actuales que, ante la andanada de políticas para reducir la universidad a criterios empresariales, proponen modelos alternativos como el de formar universidades populares (De Sousa Santos, 2007). En este tipo de propuestas, hay una reacción ante la intencionalidad de las últimas décadas de privatizar lo público, propuesta que abrió el debate si el modelo actual de universidad pública persiste en todo su amplio y ancho de contenidos y valores; es decir, si la esencia de su proyecto en cuanto a sus principios éticos y políticos sigue siendo el fundamento de sus decisiones. Es una buena pregunta o un buen reto, que amerita respuestas categóricas en perspectivas de su pertinencia futura.

El pasado	El presente	El futuro
<p>Para el caso de Colombia los modelos universitarios vigentes se basan en la constitución política de 1994 en la que se regula el servicio público de la educación y la Ley 30 en la que se mantiene la visión de la autonomía universitaria como principio fundamental (Barrantes, 2013). En un sentido más amplio, Barrantes (2013) describe como los modelos de universidad más representativos que se han presentado en la cultura occidental los siguientes: 1) la universidad medieval (Siglos XI-XIV), 2) la universidad en los periodos renacentistas, humanista, reformista y contra-reformista (Siglos XV, XVI y XVII), 3) la universidad según el modelo napoleónico (Siglos XVIII y XIX), 4) la universidad según el el modelo humboltiano (Siglo XIX), 6) La universidad según el modelo anglosajón (Desde el siglo XII), 7) los modelos latinoamericanistas de universidad (Andrés Bello, José Vasconcelos y Movimiento de Córdoba) (Siglos XIX y XX) y 8) el modelo neo-</p>	<p>De los modelos de universidad expuestos por Barrantes, en la actualidad priva el neoliberal. Esto, sin duda, tiene contentos a unos académicos e inconformes a otros, todo depende de su modo de entender el objeto y la función de la universidad, según la cosmovisión de cada cual. Lo que sí parece probable es que, de continuar la tendencia mercantilista de la globalización hegemónica, la universidad tradicional, tal y como la conocemos hoy, dejará de existir en cuestión de algunos años. Las razones para esta aseveración se ilustran en palabras de Ordorika (2006): La crisis fiscal de las instituciones universitarias ha ido aparejada —a un mismo tiempo como causa y como consecuencia— a una redefinición del sentido, los fines y las prácticas de la educación superior. Las nociones de la universidad como proyecto cultural e institución productora de bienes públicos han pasado a un plano marginal o sólo discursivo (Marginson,</p>	<p>Según Moncada (2008), en el caso específico de América Latina, se requiere de un modelo de universidad que corresponda a los paradigmas de esta época, es decir, el desarrollo humano sustentable, la cultura de paz y la educación permanente.</p> <p>Emergerán con fuerza los modelos combinados de enseñanza denominados <i>Blended learning</i>, que tratan de combinar o integrar la enseñanza tradicional cara-a-cara con actividades online, la intención de adoptar <i>b-learning</i> está positivamente afectada por dos determinantes principales, de un lado, la utilidad percibida sobre la mejora de la práctica docente y la existencia de condiciones favorables (recursos y equipamientos técnicos, humanos, etc.) de la propia universidad para su implementación (Martín y Sánchez, 2013).</p>

**Factor relevante 6.5**  
**NUEVOS MODELOS DE UNIVERSIDAD**

liberal actual de la universidad que está presente desde 1985 a la actualidad. Según Barrantes (2008), estos modelos se encuentran en crisis y para el caso específico de América Latina, se requiere un de un modelo de universidad que corresponda a los paradigmas de esta época, es decir, el desarrollo humano sustentable, la cultura de paz y la educación permanente.

1997; Readings, 1996). Estas nociones han sido sustituidas por un énfasis renovado en la vinculación entre educación superior y mercados (Marginson, 1997; Marginson y Considine, 2000; Slaughter y Leslie, 1997), por un esquema de universidad "emprededora" (Clark, 1998), por la noción de excelencia (Readings, 1996) y por un proceso creciente de privatización de la oferta educativa y del financiamiento (Slaughter y Leslie, 1997).

a universidad latinoamericana de hoy necesita renovarse para hacer frente a los retos que plantea la llamada sociedad de la información y del conocimiento, producto de la inserción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los diferentes sectores de la sociedad. Ésta se caracteriza por el elevado volumen y variedad de información; la rapidez con que ésta circula gracias a las redes tecnológicas y sociales; la eliminación de las barreras de espacio y tiempo en la comunicación, lo cual nos ha convertido en una sociedad global; y el uso del conocimiento como el insumo más valioso que agrega valor a la acción humana en distintos contextos. La renovación de la universidad latinoamericana no es sólo una cuestión de tecnologización, en el sentido de utilizar las TIC y el uso de internet como recursos educativos en las actividades académicas; se trata más bien de que la universidad se repiense en su visión y misión respecto a sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión, y por esa vía decida de qué manera la tecnología podría servir a este propósito.

Estos y otros cambios deben estar orientados a proponer una opción educativa que se adecue a las necesidades de la sociedad presente y futura, lo cual implica tener una educación de calidad, con equidad y pertinencia sociocultural en el contexto de un sistema de educación permanente; es decir, un modelo educativo que no termina con los estudios de pregrado o posgrado, sino que ofrece una opción formativa

Factor relevante 6.5 NUEVOS MODELOS DE UNIVERSIDAD		
		continuada en el tiempo, mediante una oferta académica encauzada a la actualización y el mejoramiento constante del individuo tanto en el plano profesional como personal. En este sentido, el modelo de los cursos masivos en línea y abiertos o massive online open course (MOOC, por sus siglas en inglés) parece ofrecer una alternativa de gran potencial formativo que podría contribuir de modo significativo al proceso de cambio que, se espera. (El MOOC: ¿un modelo alternativo para la educación universitaria?)

Factor relevante 6.6 AUMENTO DE LA IMPORTANCIA DE CULTURA DE LA AUTOEVALUACIÓN UNIVERSITARIA		
<b>Características principales</b>		
<p>En Colombia, el proceso de evaluación de la calidad de las Instituciones de Educación Superior, surge por la necesidad de fortalecer la calidad de la educación superior y reconocer los logros de las IES en esta materia. Tiene sus principios fundantes en la autonomía, autorregulación y la rendición de cuentas que las instituciones de Educación Superior deben dar a la sociedad; y responde, además, a las demandas del mundo que otorgan gran importancia a la calidad de la educación como medio de desarrollo del país. (CNA, 2020).</p> <p>“La evaluación institucional supone el examen integral de la organización entera: abarca la misión y el proyecto institucional; la comunidad académica (estudiantes, profesores e investigadores); los procesos académicos (docencia, investigación, extensión o proyección social); el bienestar institucional; la visibilidad nacional e internacional; la pertinencia y el impacto social; los procesos de autoevaluación y autorregulación; la organización, la administración y la gestión; la planta física y los recursos de apoyo académico; los recursos financieros” (CNA, 2020).</p>		
El pasado	El presente	El futuro
El artículo 53 de la ley 30 de 1992 de Colombia, creo el Sistema Nacional de Acreditación- SNA. Dicho sistema reúne un conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior, que hacen parte del sistema, cumplen con los más altos requisitos de calidad. (CNA, 2020). Esta garantía de calidad, la da el	La internacionalización de los procesos de acreditación se puede visualizar actualmente en la conformación de redes en el ámbito internacional. Una de ellas es la Red Iberoamericana para la acreditación de la calidad en la educación Superior. Esta es una asociación que integra 37 miembros de 20 países de Centroamérica, Suramérica, el Caribe y Europa.	De acuerdo con Restrepo, (2016. Pág. 86)), “el mejoramiento continuo de la calidad en la era del conocimiento es una obligación de la educación, para poner a toda la población en condiciones de desarrollo pleno y en posibilidades de competir sin desventajas con las naciones del mundo...La participación de Colombia en las evaluaciones de calidad del mundo le permitirán identificar sus

**Factor relevante 6.6**

**AUMENTO DE LA IMPORTANCIA DE CULTURA DE LA AUTOEVALUACIÓN UNIVERSITARIA**

Estado con base en procesos de evaluación en los cuales participan la institución, la comunidad académica entendida como egresados, estudiantes, profesores, y personal administrativo; y el Consejo Nacional de Acreditación. De acuerdo con lo anterior, se destaca que en el proceso de acreditación hay una participación estatal donde se encuentra el CESU, con la definición de políticas; y el Ministerio de Educación, quien es el que genera los actos de acreditación.

La red busca promover la cooperación y la armonización de criterios de calidad para la educación superior; contribuir con el fortalecimiento de la calidad de la educación superior en los países miembros; contribuir con el reconocimiento de títulos para facilitar la movilidad académica e impulsar la reflexión sobre futuros de la educación superior, entre otros (RIACES, 2020).

De acuerdo con el SNIES, de los 25.839 programas en Colombia, 15.040 cuentan con registro calificado, 1.879 con acreditación de alta calidad, y de un total de 378 Instituciones de Educación Superior, 86 se encuentra con certificación de Alta calidad (SNIES, 2020). Estas cifras son el resultado del aumento progresivo de la incursión de las IES en los sistemas de acreditación, presentadas comparativamente con el año 1998 donde fueron 7 los programas que contaron con acreditación de alta calidad, según el CNA.

En cuanto a la reglamentación, si bien el proceso de acreditación no está en función de la inspección y vigilancia sino en la autorregulación y autonomía, sí se han creado una serie de normas que sustentan, respaldan y acompañan el proceso de evaluación y acreditación en Colombia.

La más reciente norma alrededor de los procesos de acreditación es el Acuerdo CESU 02 (Consejo Nacional de Educación Superior) que actualiza el modelo de acreditación de alta calidad vigente desde hace 25 años, por lo que esta actualización representa un reto tanto para las organizaciones

fortalezas y debilidades y establecer los planes de mejoramiento pertinentes". En ese sentido, el interés por la evaluación institucional permanecerá vigentes gracias a los efectos de la globalización, pero de acuerdo con Wasserman, 2020, los procesos de calidad deberán migrara a unos que se orienten más a los egresados o resultado del proceso formativo y menos a indicadores relacionados con los procesos o condiciones institucionales (El tiempo, 2020).

Factor relevante 6.6 AUMENTO DE LA IMPORTANCIA DE CULTURA DE LA AUTOEVALUACIÓN UNIVERSITARIA	
	<p>que lo formulan como para las instituciones educativas. En este nuevo modelo se reconoce la diversidad de la IES, sus modalidades y niveles de formación; armoniza el sistema con políticas del MEN y del CESU (de permanencia, de inclusión, de bienestar, de buen gobierno, etc); articula los procesos de acreditación con los procesos de registro calificado; el tiempo de acreditación podrá ser de 6, 8 o 10 años; la acreditación podrá ser multicampos o por lugar de desarrollo, incorpora resultados de aprendizaje como indicadores de logro; incluye características como estrategias de recursos de apoyo a estudiantes y aumentar y preservar el patrimonio artístico y cultural; establece nuevos factores de evaluación para IES y programas: identidad institucional, gobierno institucional y transparencia, medios educativos y ambientes de aprendizaje (CESU, 2020).</p>

Factor relevante 6.7 PESO SIGNIFICATIVO DE LA COSMOVISIÓN DE LOS ORIENTADORES UNIVERSITARIOS	
Características principales	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La historia de los sistemas educativos latinoamericanos se encuentra fuertemente imbricada a la historia política nacional. Y es esto, precisamente, lo que explica los cambios experimentados por la educación y sus conflictos de intereses de orden ideológico, partidista o social.</li> <li>• La relación entre las Universidades, el Estado, la Iglesia y los intereses, ha sido una constante, claro está que con diferencias en el tipo de relación y en la preeminencia de una y otra. Las decisiones y los consensos en ellas (las universidades) están afectadas por las crisis del país y de la sociedad en general.</li> <li>• Las universidades están dentro del campo de la educación superior, campo que tiene sus propias lógicas de poder, y cuyos actores principales son (i) élites y grupos de poder social, económico y político dominantes; (ii) gobiernos y burocracia estatal; (iii) sectores estudiantiles y de docentes organizados y no hegemónicos; (iv) grupos sociales emergentes que buscan una educación universitaria rápida y no muy costosa como factor de movilidad; (v) comunidad académica y científica.</li> </ul>

**Factor relevante 6.7**

**PESO SIGNIFICATIVO DE LA COSMOVISIÓN DE LOS ORIENTADORES UNIVERSITARIOS**

- Todos los actores políticos hacen presencia permanente en los claustros universitarios (públicos), dificultando cualquier decisión orientada a “modernizar” las instituciones, a esta situación es necesario agregar el clientelismo tradicional de que han sido víctimas desde sus orígenes.
- Las universidades colombianas, en sus orígenes estuvieron fuertemente vinculadas a los partidos tradicionales; y las regionales de medio siglo –de carácter público– a intereses de las elites locales. Orígenes que las convierten en instituciones donde lo público pasa a un segundo plano, pues su función pública está atravesada por el interés particular, en el caso de las universidades partidistas; y en el de las universidades regionales reflejan el desarrollo económico de las élites. Pero a pesar de que las universidades públicas tienen estos orígenes, no se puede negar que en ellas se han desarrollado procesos culturales que las convierten en espacios académicos y modernizantes que han posibilitado, en alguna medida, una lectura secular de la sociedad colombiana y a través del acceso de sectores populares a ésta también han contribuido a democratizar la vida nacional.
- Las universidades colombianas atraviesan hoy uno de sus más difíciles momentos, en un período en que se les ha otorgado en alguna medida una autonomía –profundamente limitada a la hora de tomar decisiones financieras y administrativas–, pues las decisiones y los consensos en ellas están afectadas por la crisis política del país y de la sociedad en general.
- El carácter que han tomado las universidades públicas depende de los principios ideológicos que han dominado el panorama político nacional e internacional, de los intereses particulares de algunos sectores de poder y de las luchas que han emprendido grupos sociales de vanguardia, conformados por estudiantes, maestros e intelectuales.

El pasado	El presente	El futuro
<p>La cultura política colombiana se ha caracterizado por privilegiar los intereses privados por encima de los públicos. La debilidad del Estado ha permitido que en el país históricamente se hayan constituido gremios, corporaciones, asociaciones y ejércitos privados con poder económico, social y político que le disputan permanentemente el poder coercitivo y el ejercicio de la fuerza. Juego político del cual las instituciones no escapan, por el contrario, en los estudios de los diferentes entes públicos y privados se percibe como éstos funcionan haciendo eco a esta realidad (Figueroa Salamanca &amp; Helwar, 2001).</p> <p>Las universidades colombianas, en sus orígenes estuvieron fuertemente vinculadas a los partidos tradicionales; y las regionales de medio siglo –de carácter público– a intereses de las elites locales. Orígenes que las convierten en instituciones</p>	<p>A pesar de sus “orígenes” es necesario que las universidades entren en una nueva dinámica que les posibilite ser viables. No obstante, no se puede olvidar que estos orígenes partidistas o gremiales – que las ha convertido en muchos casos en fortines políticos y clientelistas– dificultan un proceso transparente y fácil de “reforma”; esto no quiere decir que no se pueda llevar a cabo una reforma democrática orientada a superar estas dificultades históricas y que el gremio universitario no esté en capacidad de hacer una discusión crítica de su tradicional autonomía y prácticas políticas (Figueroa Salamanca y Helwar 2001).</p> <p>La educación colombiana está en manos del más del 70% en el sector privado (caso único en el mundo) y esto por sí mismo no ha redundado en más acceso a ella, lo que ha generado es un sistema anárquico y profundamente estratificado. Donde hay una</p>	<p>En el futuro próximo, la gobernanza de los sistemas deberá asumir un orden adicional de desafíos, relacionado con la imprescindible innovación de las funciones propiamente académicas: docencia, investigación, vinculación con la sociedad civil y participación en la esfera pública (Brunner et al, 2017, citado en Moreno y Gutiérrez, 2019).</p> <p>Una posibilidad es que en un futuro tengamos una clase capitalista fuerte y madura y un Estado relativamente autónomo queriendo intentar influir en el cambio universitario mediante la asociación de grupos de investigación colectiva, congresos y foros de discusión (Torres y Schugurensky, 2001).</p>



**Factor relevante 6.7**

**PESO SIGNIFICATIVO DE LA COSMOVISIÓN DE LOS ORIENTADORES UNIVERSITARIOS**

donde lo público pasa a un segundo plano, pues su función pública está atravesada por el interés particular, en el caso de las universidades partidistas; y en el de las universidades regionales reflejan el desarrollo económico de las élites. Pero a pesar de que las universidades públicas tienen estos orígenes, no se puede negar que en ellas se han desarrollado procesos culturales que las convierten en espacios académicos y modernizantes que han posibilitado, en alguna medida, una lectura secular de la sociedad colombiana y a través del acceso de sectores populares a ésta también han contribuido a democratizar la vida nacional (Figueroa Salamanca y Helwar, 2001).

La historia de los sistemas educativos latinoamericanos se encuentra fuertemente imbricada a la historia política nacional. Y es esto, precisamente, lo que explica los cambios experimentados por la educación y sus conflictos de intereses de orden ideológico, partidista o social. El análisis contextual es una apropiada metodología para explicar la historia de la educación en referencia a intereses de poder y políticas públicas nacionales e internacionales, y, ante todo, para reconocer que las intenciones y adecuaciones educativas tienen su propio marco de referencia, en el que circulan conceptos y estrategias de aplicación con motivaciones muy específicas en cada época (Acevedo Tarazona y Álvaro, 2015).

Desde el nacimiento de las universidades, la relación universidad y sociedad se constituyó en

educación para pobres y otra para ricos. Frente a este sistema de “productiva” (¿pragmática?) y del mercado, el llamado no puede ser otro que impedir este modelo (Figueroa Salamanca y Helwar, 2001).

En todos los países se presenta el importante problema de la composición de los miembros del máximo órgano de gobierno universitario, con relación a su legitimidad y eficacia. En el caso del CSU el problema reside en lograr un adecuado equilibrio entre los representantes de la comunidad académica interna y los diversos actores, poderes, intereses y necesidades, externos, comúnmente definidos de manera ambigua y genérica como ‘lo social’, externo a la universidad. Con relación a la composición de los miembros del CSU se señala la ‘sobrerrepresentación’ del sector gobierno, tanto de nivel nacional como regional, lo cual tiene importantes implicaciones sobre el grado de control gubernamental de las instituciones y las consiguientes limitaciones a la autonomía universitaria (Gómez Campo y Víctor Manuel, 2012).

El gobierno y administración de las universidades públicas ha cobrado gran importancia, debido al conjunto de factores que relacionan a la universidad con el desarrollo económico y social, y, por supuesto, con el poder político del país; dentro de estos, los más importantes son la globalización, la relación empresa-universidad, la reducción en el gasto público para la educación superior, entre otros (Cortes-Moreno y Daniel Alberto, 2011).

La conformación del CSU permite vislumbrar la participación de la comunidad académica en la toma de decisiones que rigen la universidad, pero reducida

### Factor relevante 6.7

#### PESO SIGNIFICATIVO DE LA COSMOVISIÓN DE LOS ORIENTADORES UNIVERSITARIOS

un elemento fundamental en la determinación de la institucionalidad. La relación entre las Universidades, el Estado, la Iglesia y los intereses, ha sido una constante, claro está que con diferencias en el tipo de relación y en la preeminencia de una y otra (Malagón Plata y Luis Alberto, 2009).

El Estado ha gobernado administrativamente las universidades colombianas desde sus orígenes, y en la década de los 80, mediante el Decreto 80 del Ministerio de Educación Nacional (Mineducación, 2010), formalizó los consejos superiores universitarios (CSU) como máximos órganos de dirección de estas instituciones (Cortes-Moreno y Daniel Alberto, 2011).

al voto de un representante estudiantil y otro profesoral, en contraste con la participación en las decisiones de, por lo menos, cuatro miembros del Estado (más del 50% del total de votos), y la no participación en estos órganos de los empleados no docentes (administrativos). Esta situación va en contra de la construcción de universidad desde la comunidad, y responde únicamente a un manejo administrativo de recursos del Estado, por el Gobierno Nacional de turno (Cortes-Moreno y Daniel Alberto, 2011).

Gómez (2004) plantea que las universidades públicas sufren de parálisis funcional, porque no han logrado encontrar una forma de cogobierno que combine la legitimidad con la eficacia, y llegan únicamente a un estado de alta burocratización de los procesos, con un constante sometimiento a presiones del mercado y políticas partidarias. Si a lo anterior se le agrega la segmentación en estamentos y la politización de la academia, se obtiene como resultado una distorsión considerable de las misiones de la universidad, y también de los criterios con los cuales esta se gobierna, de modo que se imposibilita la gestión de la institución con criterios homogéneos<sup>2</sup> de administración (Cortes-Moreno y Daniel Alberto, 2011).

## 7. DIMENSIÓN MISIONAL

### Factor relevante 7.1

### IMPACTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN EL QUEHACER UNIVERSITARIO

#### Características principales

Los cambios que debe asumir la universidad pública para realizar mediante una misión integrada, una gestión del conocimiento con mayor intención y potencial de incidencia en el desarrollo humano, la eco-sustentabilidad y la transformación de la sociedad y de los territorios.

El pasado	El presente	El futuro
<p>Emergencia de conceptos y prácticas organizacionales en el ámbito privado, en respuesta al modelo ideológico y económico de la posguerra y de la naciente sociedad postcapitalista: "Sociedad de Organizaciones". Organizaciones basadas en conocimiento. El ser humano como Humanware. Aprender a aprender continuamente. La diferenciación y la especialización inteligente. Conocimiento como fuente de riqueza. El trabajador del conocimiento. Transformación de las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales: ¡camino hacia la cuarta revolución industrial!<sup>19</sup></p>	<p>...los conocimientos se refieren a contenidos formalizados, objetivados, que no pueden, por definición, pertenecer a las personas... El saber está hecho de experiencias y de prácticas que se volvieron evidentes, intuitivas y costumbristas. Para Gorz, la inteligencia cubre toda la gama de capacidades que permite combinar saberes con conocimientos. Sugiere, entonces, que knowledge society se traduzca por sociedad de la inteligencia<sup>20</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo pedagógico (modelo de hombre / mujer / ciudadano / sujeto social y político / profesional): ratificar el enfoque crítico; competencias de pensamiento, inteligencia emocional y múltiples inteligencias, perfil internacional-glocal. Énfasis necesario en el concepto y práctica de la Formación Integral asociado a unos procesos de socialización e interacción humana.</li> <li>• Didácticas: aceptar circunstancia tecnológica y aprovecharla como oportunidad; reingeniería total o parcial, calculada, para la adopción (con adaptación) tecnológica. Los Entornos Virtuales de Aprendizaje cobran fuerza, por razones de equidad, democratización educativa, descolonización educativa, cobertura, alcance territorial e internacionalización de la educación. Deriva en mayor visibilidad y posicionamiento.</li> <li>• Profesor universitario: rol y capacidades como docente, investigador, extensionista y administrativo docente. Se asume no sólo como portador, sino como dinamizador y facilitador del conocimiento institucional. El mayor responsable con el cumplimiento de la consigna institucional pero no el único. Embajador institucional. Será</li> </ul>

<sup>19</sup> Drucker, Peter. La Nueva Sociedad de las Organizaciones. En <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4635/La-nueva-sociedad-de-organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>20</sup> André Gorz. UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento. En <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>

Factor relevante 7.1

IMPACTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN EL QUEHACER UNIVERSITARIO

clave en una nueva promesa de valor que marque la diferencia entre una perspectiva de formación integral “asistida” versus instrucción sin mediación humana (formación autodidacta con programas educativos completamente automatizados).

- Estudiante: más protagonismo en su propio proceso formativo, autodependencia formativa, con competencias para aprender a aprender durante toda su vida, mayor participación en la gestión del conocimiento institucional

- Organización: nueva estrategia y estructura, coherentes con los principios y valores, y el modelo de gestión asumidos

- Cultura e identidad institucional: representaciones sociales (imaginarios, creencias, saberes, prácticas), acervos, experiencia y conocimiento acumulado: favorables a 1) La integración misional, la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación; 2) Profundización en la defensa y protección de una impronta basada en la excelencia y el compromiso con el ambiente, la cultura y, el desarrollo social y humano de los territorios.

- Tecnología: mayor comprensión del concepto y, por tanto, un potencial de uso más elevado que sumado a la disponibilidad de la misma y a la conectividad, imprimen a la gestión un incremento sistemático en la velocidad de los cambios que demanda la sociedad a la Institución

- Conocimientos y saberes: la ciencia universal continúa siendo una premisa irrenunciable, pero

Factor relevante 7.1

IMPACTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN EL QUEHACER UNIVERSITARIO

se fortalecen la experiencia y los saberes ancestrales de un País y un continente diverso. Mayor participación en los escenarios donde se hace ciencia y tecnología de punta, en virtud de las políticas de participación/democratización que incluyen a “países en vía de desarrollo”.

- Relaciones institucionales: fortalecimiento de la comunidad educativa en un texto colaborativo glocal posibilitada por la conectividad y las políticas de internacionalización de las profesiones (programas y profesionales)

1. Claridad en la intención curricular implica decidir primero: 1) formación integral vs formación para el trabajo 2) generación de conocimiento para el impacto social vs generación del conocimiento para el estatus científico 3) extensión para la proyección social vs extensión para el financiamiento 4) Articulación misional en función de la Formación de excelencia.

2. Estrategia para atender la demanda basada en la equidad: la educación universal, la democratización de la educación, y la contribución del cierre de la brecha educativa con enfoque de género, etnia y territorio

3. Elevar capacidades para la incidencia nacional e internacional en política en educación y educación superior. Aprovechar el good Will o reputación.

“Marcada por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas, anticipan que

Factor relevante 7.1

IMPACTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN EL QUEHACER UNIVERSITARIO

cambiará el mundo tal como lo conocemos". "Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes. ... Los "nuevos poderes" del cambio vendrán de la mano de la ingeniería genética y las neurotecnologías, dos áreas que parecen crípticas y lejanas para el ciudadano de a pie". Pero las repercusiones impactarán en cómo somos y nos relacionamos hasta en los rincones más lejanos del planeta: la revolución afectará "el mercado del empleo, el futuro del trabajo, la desigualdad en el ingreso" y sus coletazos impactarán la seguridad geopolítica y los marcos éticos. ... la llegada de una distinta: la velocidad, el alcance y el impacto en los sistemas..."<sup>21</sup>

"El futuro del empleo estará hecho de trabajos que no existen, en industrias que usan tecnologías nuevas, en condiciones planetarias que ningún ser humano jamás ha experimentado"<sup>22</sup>

"...anticipo de lo que los académicos más entusiastas tienen en la cabeza cuando hablan de Revolución 4.0: nanotecnologías, neurotecnologías, robots, inteligencia artificial, biotecnología, sistemas de almacenamiento de

<sup>21</sup> Klaus Schwab

<sup>22</sup> David Ritter, CEO de Greenpeace Australia/Pacífico, en una columna sobre la cuarta revolución para el diario británico The Guardian.

Factor relevante 7.1 IMPACTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN EL QUEHACER UNIVERSITARIO		
		energía, drones e impresoras 3D serán sus artífices. Pero serán también los gestores de una de las premisas más controvertidas del cambio: la cuarta revolución podría acabar con cinco millones de puestos de trabajo en los 15 países más industrializados del mundo” <sup>23</sup>

Factor relevante 7.2 TRANSFORMACIÓN EN LOS ÉNFASIS DE DESARROLLO DE LAS FUNCIONES MISIONALES UNIVERSITARIAS		
Características principales		
<p>Los nuevos contextos emanados de los cambios socioeconómicos nacionales, regionales e internacionales, conllevan a que las actividades sustantivas de docencia, difusión de la cultura e investigación en las IES diseñen nuevas directrices a la solución de problemas de desarrollo, que buscan consolidar el crecimiento económico e implementar programas orientados a que la sociedad esté inmersa en un tejido social de prosperidad y bienestar social. (Sánchez, 2014).</p> <p>La docencia, como primera función misional se combina con la segunda, la Investigación, en respuesta a la incapacidad de las IES en afrontar las nuevas demandas de conocimiento de la sociedad. Acá la función es desarrollar el conocimiento científico y transmitir ese conocimiento de punta mediante la formación o la publicación. Ahora, la sociedad demanda la presencia de la universidad y evoluciona la función sustantiva Extensión: “Inició entendiendo su función en un sentido unidireccional donde se concibe al otro (sociedad, comunidad, grupo o individuo), como receptor de un bien o servicio que de manera pasiva recibe el beneficio de una institución (Universidad), para luego entender que la extensión universitaria tiene como propósito el desarrollo de procesos de interacción e integración con los agentes sociales y las demás funciones misionales” (ASCUN, 2020).</p>		
El pasado	El presente	El futuro
La universidad en Colombia, como ejecutor de la formación tiene su fundamento en la preservación y transmisión de conocimiento a través de cursos de educación superior por los cuales, al final del proceso formativo y en reconocimiento de los aprendizajes alcanzados, se otorga un diploma. (CNA, 2020)	En la literatura se referencia frecuentemente el modelo de la triple hélice de Etzkowitz y Leyersdorf (2002), el cual plantea la relación de la universidad empresa y estado como medio para la innovación y el posterior desarrollo económico a través del establecimiento de relaciones de calidad donde se facilita la transferencia y aplicación de conocimiento. En Colombia, la	Un posible escenario está determinado mediante proyectos extensionistas, garantiza tratamientos a situaciones y problemas específicos existentes en la realidad sociocultural. Los proyectos constituyen un medio para lograr objetivos en forma organizada, sistematizada, clara y precisa. Estos permiten la creación y desarrollo de espacios para la realización de acciones

<sup>23</sup> Foro Económico Mundial, DAVOS- 1) 2019 Globalización 4.0 2) Manifiesto de DAVOS y empresas sociales 2020: mismos principios, mismos objetivos.

**Factor relevante 7.2**

**TRANSFORMACIÓN EN LOS ÉNFASIS DE DESARROLLO DE LAS FUNCIONES MISIONALES UNIVERSITARIAS**

Esta primera función misional se combina con la segunda, la Investigación, en respuesta a la incapacidad de las IES en afrontar las nuevas demandas de conocimiento de la sociedad. Acá la función es desarrollar el conocimiento científico y transmitir ese conocimiento de punta mediante la formación o la publicación.

Ahora, la sociedad demanda la presencia de la universidad y evoluciona la función sustantiva Extensión: "Inició entendiendo su función en un sentido unidireccional donde se concibe al otro (sociedad, comunidad, grupo o individuo), como receptor de un bien o servicio que de manera pasiva recibe el beneficio de una institución (Universidad), para luego entender que la extensión universitaria tiene como propósito el desarrollo de procesos de interacción e integración con los agentes sociales y las demás funciones misionales" (ASCUN, 2020).

Es la función articuladora entre el estado, la academia, la empresa y la comunidad. En Colombia se reconoce en la Ley 80 de 1980 y posteriormente en la Ley 30 de 1992, Artículo 120

consolidación de este modelo ha sido difícil por la falta de persistencia de cada uno de los integrantes, el no contar con fuentes de financiación constantes para el desarrollo de los proyectos y la falta de modelos colaborativos gana -gana. Así mismo, para que el modelo funcione, se sugiere que las universidades cuenten con mecanismos que permitan la participación de los docentes y que minimicen los riesgos de la alianza. Esto implicará un cambio cultural de los actores y adecuarse a las condiciones del entorno (Portafolio, 2019). Actualmente este modelo de alianza ha incluido además del estado, la universidad y a empresa a la sociedad, y al medio ambiente (Carayannis y Campbell 2012).

La pregunta es si surge o debe surgir una misión de desarrollo económico y social, innovadora y emprendedora más allá de la formadora e investigadora tradicional. En Colombia, la Universidad EAN cuenta con una acreditación internacional que la cataloga como una universidad comprometida con el emprendimiento y la innovación (EAN, 2018), y otras instituciones públicas cuentan con unidades que promueven el emprendimiento, la innovación, el establecimiento de alianzas, la investigación con aplicaciones industriales, las patentes, licenciamientos, contratos de uso y explotación de los resultados de investigación, empresas de base tecnológica.

La Misión de sabios reconoce la necesidad de impulsar las diferentes formas de conocimiento,

comunitarias desde la Formación Inicial, espacios que garantizan el respeto a la identidad cultural de los diversos grupos involucrados en su desarrollo. El trabajo extensionista se diversifica, la gestión de la extensión universitaria se plantea a partir de la integración de sus procesos formativos a nivel de las estructuras de las universidades. A este nuevo modelo lo denominaron Trabajo Sociocultural Universitario. El nuevo modelo asumido se propone dejar resuelto el problema asociado a la gestión de la Extensión Universitaria, a partir de la integración de sus procesos formativos y a nivel de las estructuras de las universidades (Nuñez et al., 2017).

El CONPES 3866, 2016, Política de Desarrollo Productivo, establece 90 acciones enmarcadas en 7 ejes, i) Transferencia de conocimiento y tecnología, ii) Innovación y emprendimiento, iii) Capital humano, iv) Financiamiento, v) Encadenamientos productivos, vi) Calidad y vi) Comercio exterior.

Hay que decir, que las tecnologías digitales ingresan al mercado, prometiéndole un nuevo modelo de universidad, con servicios e información constante y actualizada a cada momento, además de agilizar cualquier proceso burocrático. Los resultados se han manifestado en la proliferación de programas on-line, con un impacto sobre la cultura y la educación. Pero en la práctica pareciera que el "mercado educativo" ha sido el que ha primado en la aplicación de las tecnologías, que han permeado los ejes misionales de



Factor relevante 7.2

**TRANSFORMACIÓN EN LOS ÉNFASIS DE DESARROLLO DE LAS FUNCIONES MISIONALES UNIVERSITARIAS**

propiciando el dialogo constante y fluido entre el conocimiento científico, ancestral, cultural, básico y aplicado (Misión de sabios, 2019), de tal manera que la articulación entre los diferentes sectores sociales sea más enriquecida en función del desarrollo social en su conjunto.

la universidad, con poca reflexión desde los valores éticos y calidad de la educación superior. se puede indicar que la sociedad del conocimiento cada día cambia y que los sujetos sociales, desde los valores éticos, deben apropiarse de nuevas tecnologías en la educación, para construir una universidad que sea incluyente desde el reto de implementar la calidad en las funciones misionales, la competitividad, el reconocimiento y la cobertura estudiantil. El reto es el de integrar las tecnologías en la educación para la calidad en las funciones misionales, la competitividad, el reconocimiento y la cobertura estudiantil. Además, teniendo en cuenta que las tecnologías digitales ocasionan variaciones en la cultura de los sujetos en el proceso de desaprender para volver a aprender. (Convergencia digital en la universidad colombiana. del siglo xx al xxi)

La educación superior es una responsabilidad de gran trascendencia social confiada a la universidad. Su misión es promover seres humanos a un nivel mayor de conocimiento con capacidad para pensar y actuar competitivamente en las diversas actividades que demanda la vida productiva; debe también formar en valores, para que sus educandos puedan cumplir con ética sus funciones sociales y su papel como ciudadanos. Para la Universidad de Antioquia la docencia fundamentada en procesos investigativos, permite una formación rigurosa de los estudiantes en las distintas áreas disciplinares y profesionales. El carácter difusivo y formativo de la actividad docente, le confiere al profesor una gran responsabilidad no sólo en el cultivo riguroso de su disciplina, sino también responsabilidades éticas y morales frente al estudiante, la institución y la sociedad. Desde el Estatuto General quedó planteado la relación docencia e investigación como funciones misionales y complementarias. Es claro entonces que la fortaleza de

Factor relevante 7.2 TRANSFORMACIÓN EN LOS ÉNFASIS DE DESARROLLO DE LAS FUNCIONES MISIONALES UNIVERSITARIAS		
		<p>toda institución de educación superior reside en la calidad y cantidad de sus profesores, pues es sobre éstos que recae de manera directa la responsabilidad diaria de realizar, coordinar y conducir las labores de investigación, docencia y extensión. En efecto, el profesor constituye el factor crítico de éxito de todo el hacer de la Universidad y en tal sentido, es imprescindible mejorar sus niveles de calificación, sus condiciones de desempeño e incentivos salariales con base en los méritos académicos, con el fin de fortalecer su calidad, sentido de pertenencia y renovar su compromiso con la misión de formar profesionales de excelente calidad, para el desarrollo social, científico y económico de la región y el país. Tener un cuerpo profesoral de la mejor calidad es garantía para lograr la ejecución exitosa del proyecto intelectual de la Universidad de Antioquia. (¿la docencia y la investigación son aspectos complementarios?)</p>

Factor relevante 7.3 TRANSFORMACIÓN DE LA LABOR DOCENTE UNIVERSITARIA		
Características principales		
<p>La Real academia de la Lengua define Maestro como Persona que enseña una ciencia, arte u oficio, o tiene título para hacerlo. (RAE, 2020). Para el docente Roberto Cruz de la Universidad de Antioquia no es lo mismo un docente que un maestro, el maestro además de impartir sus conocimientos, orienta, da guía, forma, educa, se interesa porque el estudiante aprehenda y transmite actitudes dignas de seguir. Un docente está interesado en impartir un conocimiento y se interesa en que el estudiante lo adquiera, pero le falta actitud y experiencia para ser un maestro; en consecuencia, no todo docente es un maestro (UdeA 2020). La misión del docente universitario es entonces, ser un maestro, estimular el amor por el conocimiento, formar a un estudiante crítico y consciente de las realidades sociales para aportar a la transformación de la sociedad.</p> <p>La misión del docente universitario se fortalece en cuanto las demandas sociales y del medio cambian o aumentan en pro de exigir una educación de mejor calidad y más visible en términos de los aportes y solución de los problemas sociales.</p>		
El pasado	El presente	El futuro
<p>Al 2018, Colombia solo invierte el 0.67% del PIB en ciencia tecnología e innovación (en América Latina el promedio es del 1%), solo el 3.8% de las</p>	<p>En la actual sociedad de conocimiento los docentes se ven sometidos a presiones que los encaminan, cada vez más, a estar en la frontera</p>	<p>El devenir entonces, es la promoción al interior de las Universidades de una forma de transferencia de conocimiento que consiste en la creación de</p>

### Factor relevante 7.3

#### TRANSFORMACIÓN DE LA LABOR DOCENTE UNIVERSITARIA

empresas trabaja con universidades (en 2010 era el 5.7%), el 2.5% de los investigadores trabajan en empresas (en América latina el promedio es de 22%).

Con las nuevas apuestas hacia la tecnología e innovación en la sociedad, surgen nuevos organismos que se agrupan en lo que se conoce como ecosistemas para innovación con organizaciones locales como Tecnova, Ruta N, Gran Pacto por la Innovación, Distrito de Innovación de Medellín, conformando un ambiente local donde se fomenta la economía del conocimiento, la innovación y el emprendimiento. Organizaciones similares se encuentran en el resto de Colombia que influyen en la actividad docente e investigativa de las universidades del País.

del conocimiento y este se logra a través de la investigación. Los docentes-investigadores reconocidos por Minciencias van en aumento pasando de 8.016 en el año 2013 a 16.796 en el año 2019, de los cuales el 59.1% son junior, según la clasificación de este ministerio, y solo el 0.3% son Emérito. De igual forma, los grupos de investigación reconocidos también van en aumento, pasando de 4.304 a 5772 en el año 2019. (Minciencias, 2020).

La transición a docente investigador se facilita gracias al establecimiento de políticas públicas que favorecen la producción científica, lo que algunos autores llaman Publish and perish (Ndonzuau, 2002), y que en Colombia se incentiva a través del decreto 1279 de 2002 el cual establece normas sobre la remuneración docente.

En Colombia actualmente hay una serie de políticas, organismos o instituciones públicas que ejercen influencia en la transformación de la vocación docente. Se encuentra, por ejemplo, el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación-SNCI. Este sistema integra leyes, políticas, estrategias, que orientan y coordinan las actividades que las instituciones públicas, privadas y académicas hacen en función de la implementación de las políticas de competitividad e innovación del país. (Presidencia de la República, 2020).

En Colombia, se tiene como meta duplicar los acuerdos de transferencia de tecnología de las universidades a las empresas apoyados por Minciencias y aumentar la inversión pública y privada

empresas de base tecnológica. Las empresas de base tecnológica Spin-off son una iniciativa empresarial liderada por miembros de la comunidad universitaria que genera nuevos procesos, productos o servicios, que son el resultado de procesos de investigación, innovación o desarrollo gestado en la universidad (Minciencias, 2020).

Existen motivadores y características personales que hacen posible que un docente se aventure en la creación de empresas, entre esas se encuentra la etapa de desarrollo de su carrera, la alta calidad científica, la experiencia previa de creación de empresas, los modelos de rol empresariales en el entorno familiar o en la academia, la capacidad de asunción de riesgos, la necesidad de logro, de independencia, entre otros (Morales, 2010). Por lo anterior, no se esperaría que todos los docentes universitarios sean emprendedores y mientras la misión universitaria lo permita, los docentes maestros, continuarán teniendo cabida en la universalidad.

**Factor relevante 7.3**  
**TRANSFORMACIÓN DE LA LABOR DOCENTE UNIVERSITARIA**

	<p>en ciencia en 1.5% del PIB al 2022. Y como meta al 2030, se propone una sociedad y economía fundamentados en el conocimiento, innovación en las empresas y universidades que generan más y mejor conocimiento (DNP, 2020). Los docentes han buscado a través de formas de empresas, que los grupos de investigación sean autosuficientes en cuanto a los recursos que maneja, (video institucional Minciencias 2020), para ello se requieren docentes que estén dispuestos a combinar la academia, el emprendimiento y el conocimiento. Podría pensarse entonces que los docentes son docentes emprendedores. Si bien desde diferentes entidades se promueve la creación de empresas de base tecnológica en el corazón de las universidades, esta tarea no es sencilla, en especial por la cultura académica imperante donde los académicos se ven como profesores e investigadores, pero no como emprendedores (Kirby, 2006), y prima la vocación por la ciencia y el desinterés económico (Morales, 2010)</p>	
--	--	--

**Factor relevante 7.4**  
**TRANSFORMACIONES CURRICULARES Y PEDAGÓGICAS UNIVERSITARIAS**

<b>Características principales</b>		
Articulación misional fundamentada en la intención curricular transformadora para otro mundo posible, la pedagogía crítica y didácticas centradas en el estudiante y su aprendizaje significativo.		
<b>El pasado</b>	<b>El presente</b>	<b>El futuro</b>
Su inherencia al Estado las reformas curriculares han estado ligadas a cambios en la política y esta, a su vez, influenciada por la visión y orientaciones	Reflexiones de enfoque crítico y perspectiva descolonizadora: "Las transformaciones políticas que está viviendo el país han puesto a la universidad pública ante la necesidad de	Tensiones con las tendencias con un alto grado de materializarse a causa de la tecnología en la educación, la intensificación del mercado de los estándares y la política educativa internacional:

**Factor relevante 7.4**

**TRANSFORMACIONES CURRICULARES Y PEDAGÓGICAS UNIVERSITARIAS**

de los organismos internacionales de orden económico.

No obstante, comienzan a emerger cambios curriculares que reclaman la formación ciudadana. Por otra parte, aparece con fuerza el tema de las competencias y el énfasis en temas científicos y disciplinares relacionados con las tecnologías de punta.

Los currículos prescritos por sujeción a la norma, responden desde la perspectiva pedagógica a modelos tradicionales. Sin embargo, las tensiones que se dan con la emergencia del pensamiento crítico influenciado por posturas ideológicas al interior de las universidades, tienen influencia sobre la reflexión sobre la misma.

Estudios muestran que ejercicios de transformación curricular devienen en el fortalecimiento de las identidades propias.

En Colombia las universidades públicas no se destacan por poseer modelos pedagógicos estructurados, deliberados frente a una intención y formales. Las reglamentaciones suelen contener aspectos relacionados, pero no implica trascendencia<sup>24</sup>

reflexionar sobre sí misma, sobre su lugar en la producción de interpretaciones culturales de la realidad, sobre su papel de mediadora cultural en las relaciones entre estado y sociedad, y sobre la naturaleza de su carácter público...<sup>25</sup>

“Seminario internacional “Reforma curricular y cohesión social en Centroamérica”, organizado por la UNESCO-Costa Rica y el BIE-UNESCO, en San José, Costa Rica, del 5 al 7 de Noviembre de 2003: se reunieron para el evento representantes de los Ministerios de la Educación, de la sociedad civil y de Universidades de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, además de invitados especiales de otros países interesados en los temas en debate y buscando reunir experiencias y perspectivas, sobre los siguientes ejes temáticos: (i) los procesos de reforma curricular frente al imperativo de la cohesión social; (ii) la multiculturalidad y el bilingüismo en el proceso de desarrollo curricular; (iii) la participación de los docentes en los procesos de desarrollo e implementación curricular”<sup>26</sup>

El profesor universitario no requiere ser maestro de formación. La universidad en general, no

Supra-macro-currículos + Sistemas transnacionales de reconocimientos de cualificaciones + Sistemas de Calidad Transnacionales + Interdependencia del Aprendizaje + Instituciones de Educación Superior y Programas de pregrado y posgrado transnacionales + Colonización Educativa y Cultural + Transfiguración de Enfoques Educativos + Emergencia de un sistema de empleos que aún no existen<sup>27</sup>

Los distintos niveles del sistema educativo revisan las formas de incorporación del uso apropiado de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para sostener la labor del docente y el estudiante en el aprendizaje y la adquisición de competencias generales. De esta manera las carreras buscan asegurar, en su formación, las competencias profesionales específicas y necesarias para alcanzar un profesional de calidad, según las necesidades de los nuevos escenarios, que se manifiestan dentro del desarrollo tecnológico de hoy. En este marco, la función docente que debe realizarse hacia el interior de las aulas universitarias, está encaminada a lograr un adecuado proceso de actualización teórica y práctica en todas las dimensiones pedagógicas y disciplinares de la carrera, si es que se quiere estar a tono con las exigencias que condicionan los parámetros de

<sup>24</sup> Dialnet-EnfoquesPedagogicosYUniversidadPublicaEnColombia-2692735.pdf. En Dialnet.uniroja.es

<sup>25</sup> Boaventura de Sousa Santos. La Universidad en el siglo XXI Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad. En [http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/universidad\\_siglo\\_xxi-.pdf](http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/universidad_siglo_xxi-.pdf)

<sup>26</sup> Educación superior en América Latina y el Caribe en el marco de educación para todos. En <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>

<sup>27</sup> Convención Mundial de la UNESCO sobre el Reconocimiento de las Cualificaciones relativas a la Educación Superior. En <https://es.unesco.org/news/noruega-se-convierte-primer-pais-que-ratifica-convencion-mundial-unesco-relativa-educacion>

Factor relevante 7.4

TRANSFORMACIONES CURRICULARES Y PEDAGÓGICAS UNIVERSITARIAS

presta mayor atención a la necesidad de formar con profundidad en el oficio de profesor universitario, al igual que ha dado énfasis a la formación en investigación.

acreditación de carreras. Hoy se mira fuertemente hacia los nuevos entornos digitales, como respuesta a mejorar la calidad educativa, actualizar los conocimientos y responder a las exigencias del mundo contemporáneo. Usando el método de aprendizaje basado en problemas, se insertan las TIC como opción efectiva y eficaz para contribuir a mejorar la calidad de las actividades docentes, ya que los cambios curriculares que se realizan deben dirigirse hacia la integralidad académica. Las diferentes formas que se aplican para lograr el proceso de enseñanza-aprendizaje incluyen hoy el uso de sistemas integrados con la utilización de la multimedia, la telemática, la asistida por ordenador, audio conferencia, el uso del correo electrónico, videoconferencia, enseñanza en línea, videoconferencia por Internet, entre otros, técnicas utilizadas como métodos para el desarrollo del aprendizaje virtual, bajo la orientación de un tutor. Su inclusión en el currículo condiciona un sistema de tutorías virtuales en cualquier modelo de educación, utilizando la modalidad a distancia, por lo tanto, es crucial y determinante en el éxito de cualquier programa de capacitación. En esta línea de inserción del nuevo enfoque en la enseñanza pretende producir un cambio en los procesos cognitivos del futuro profesional, de manera globalizadora, totalizadora, integradora, transversal y con una concepción reflexiva y crítica en la enseñanza de la tecnología (Vedoya, Prat & Roca, 2011). De esta manera, las transformaciones tecnológicas permiten reducir la distancia ante el constante avance insospechado de una enseñanza-aprendizaje, que puede tener rasgos presenciales y no presenciales. Una manera eficiente para establecer el vínculo entre el conocimiento tradicional y las TIC, es emplear métodos científicamente probados, que lleven al progreso de la capacidad de aprendizaje del estudiante y que a su vez el conocimiento sea asimilado

Factor relevante 7.4 TRANSFORMACIONES CURRICULARES Y PEDAGÓGICAS UNIVERSITARIAS		
		de manera correcta y pueda ser aplicado futuristamente. El aprendizaje basado en proyectos (ABP o PBL, Project-based learning), constituye un método docente basado en el estudiante como protagonista de su propio aprendizaje. Entendido este como el uso de un conjunto de tareas basadas en la resolución de problemas a través de la implicación del estudiante en el proceso de investigación de manera autónoma, que culmina con un producto final presentado ante los demás. <i>(Uso del método de aprendizaje basado en proyectos (abp), para la carrera de arquitectura.)</i>

Factor relevante 7.5 IMPACTO DE LAS FUNCIONES MISIONALES EN LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL		
Características principales		
<p>ASCUN, considera que el papel de las instituciones de educación superior es fundamental en la tarea social para generar y difundir el conocimiento, preservar y enriquecer la cultura y aportar, en última instancia al desarrollo económico, tanto local como global, en la generación de capital social y de la apuesta por una sociedad en la que el diálogo de saberes se fundamente en la construcción de una ciudadanía democrática que reconozca la pluralidad y la diferencia (ASCUN 2019). Esta labor se logra a través a través de interrelación armónica de sus funciones misionales: docencia, investigación y extensión. El acceso, permanencia y graduación a un sistema de educación de calidad es el principal instrumento a través del cual una sociedad puede reducir las desigualdades sociales y económicas. Conseguir este propósito ha orientado las acciones de todos los actores del sistema de educación superior de Colombia, buscando así contribuir a la transformación de los territorios, la construcción de mejores condiciones de vida, y en el mediano y largo plazo, el fomento y desarrollo de capacidades que propicien el mejoramiento de la productividad y el crecimiento social (Ministerio de Educación nacional, 2017). Se reconoce entonces cada vez más la importancia de acceder a educación superior, pues tal como lo dice Moisés Wasserman, para ser ingeniero, abogado o médico, se requiere estudiar, y el mundo actual "requiere personas con competencias de alta complejidad...los países con mayor desarrollo social son los que tienen la cobertura más alta en educación superior y las universidades de mejor calidad" (El observatorio de la Universidad Colombiana, 2019). Para Martínez (2016), las IES tiene una capacidad limitada para impactar la sociedad en investigación, innovación, desarrollo humano, equidad y competitividad. Una de las causas para que las IES no logran su cometido, se encuentra en su actual modelo de financiación y la baja inversión del estado en ellas. En ese sentido se observa una alta dependencia de una sola fuente de financiación de las IES públicas y si bien hay aumento en la inversión en ciencia, tecnología e innovación, continúa siendo poco. El otro reto es el aumento de la calidad, la cobertura en educación superior, la permanencia y la graduación, que ayude a mejorar la posición de Colombia en el Índice de Progreso Social -a 2018 ocupa el puesto 60 de 149 con 71.31 puntos, en el año 2013 estaba en 50.52 puntos (Deloitte, 2019).</p>		
<b>El pasado</b>	<b>El presente</b>	<b>El futuro</b>

## Factor relevante 7.5

### IMPACTO DE LAS FUNCIONES MISIONALES EN LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Según datos del SNIES, 2020- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, en Colombia a 2018 había 2.440.367 estudiantes matriculados en educación superior, de los cuales el 49.1% se encuentran en instituciones privadas y 50.9% en instituciones públicas. De ese total de estudiantes, el 63.8% se encuentra en formación universitaria. Igualmente se reporta una tasa de cobertura bruta en educación superior del 52%, (no obstante, en algunos departamentos la tasa de cobertura está por debajo del 15%). Comparativamente con datos del año 2006, donde el total de matriculados fue de 1.281.681, de los cuales en el nivel universitario se encontraban 872.720 matrículas, y la cobertura estaba en 32%, se observa un aumento en las cifras lo que denota un esfuerzo en aumentar la cobertura, y según lo dice el Ministerio de Educación Nacional, en cerrar las brechas de acceso a la Educación Superior a través de estrategias como la virtualización, la financiación de educación superior, el fomento de la educación técnica y tecnológica, la promoción de la permanencia y graduación y la oferta de programas pertinentes que aporten al desarrollo regional.

En Colombia se reconoce en la Ley 80 de 1980 y posteriormente en la Ley 30 de 1992 "Artículo 120 La extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a

Actualmente en Colombia, la composición del abanico de áreas de conocimiento esta de la siguiente forma, el 30% de los programas del país están en el área de economía, administración, contaduría, y afines; el 23% en ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines; el 16% en las ciencias sociales y humanas, el 12% en las ciencias de la educación, 8% en ciencias de la salud, 5% en bellas artes, 3% en agronomía, veterinaria y afines, 3% matemáticas y ciencias naturales (SNIES, 2020). Composición que se corresponde con las necesidades de una sociedad del siglo XX. En cuanto a los egresados, el informe más reciente del Observatorio Laboral para la Educación (Mineducación, 2019), señala un aumento en la obtención de títulos entre el 2016 y 2017, pasado de 379.000 a 423.000, esto significa mayor mano de obra calificada, especialmente del nivel tecnológico que se corresponde con la demanda de los empleadores. En la más reciente encuesta a los egresados, se observa que el 80% de los graduados universitarios manifestaron estar aplicando sus conocimientos y habilidades en mayor medida. Para el Observatorio Laboral esto es señal de la pertinencia de la formación impartida por las instituciones de educación superior, igual sucede con los egresados del nivel técnico y tecnológico (Mineducación, 2019).

En el Plan Nacional de Desarrollo 2018 a 2022, el Gobierno de Colombia reitera el compromiso de impulsar a Colombia hacia una sociedad de conocimiento creando instrumentos tributarios

En un futuro marcado por la velocidad de los cambios, el conocimiento y la información, la educación en Colombia tendrá que ser tan flexible que le permita cambiar sin empezar desde cero, el volver al análisis crítico, ser buenos lectores, las matemáticas, la ética y la ciudadanía, será esencial para resolver los problemas que las máquinas no logran. Así como la investigación científica adquirirá mayor relevancia porque importa más la generación de conocimiento por el ejercicio que se requiere para crear, imaginar e innovar. (El observatorio de la Universidad Colombiana, 2019).

De acuerdo con el informe de la Misión de sabios 2019, Colombia deberá orientar sus estrategias hacia la inclusión de doctores investigadores acorde con los desafíos mundiales de productividad, innovación y sostenibilidad, la generación de patentes, la integración de los sectores y sistemas que tienen relación con la competitividad, la ciencia, la tecnología y la innovación, en temas como industrias 4.0, industrias creativas y culturales, energía sostenible, biotecnología, bioeconomía, medio ambiente, recursos hídricos, entre otras.



**Factor relevante 7.5**  
**IMPACTO DE LAS FUNCIONES MISIONALES EN LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL**

<p>procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad”.</p>	<p>que permitan alcanzar la meta de aumentar la inversión en CTI hasta el 1.5% del PIB (Minciecias, 2019). El aumento de los recursos se ve reflejado en el aumento de los resultados de la mayoría de los indicadores en CTI.</p> <p>La extensión universitaria aporta en la transformación del entorno en la interacción con la sociedad a través diferentes actividades. Un ejemplo del impacto de la extensión universitaria son los CUEE- Comité Universidad Empresa Estado. Los CUEE son una alianza estratégica que facilita la unión de voluntades y conocimientos entre empresarios, directivos universitarios, gremios y gobierno, para la formulación de agendas de trabajo conjunto en temas de investigación, desarrollo e innovación en busca de la productividad y competitividad de las empresas (Ruta N, 2020). La profundización y cualificación de este tipo de alianza es considerado por Proantioquia (2019) como uno de los principales retos del país para generación de riqueza y prosperidad de cara a afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades para la competitividad. No obstante, los resultados no han sido los esperados y se demanda mayor trabajo articulado para que el conocimiento de las universidades logre beneficios en el sector productivo.</p>	
--	--	--

**Factor relevante 7.6**  
**VALORACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL EN LOS PROCESOS SUSTANTIVOS UNIVERSITARIOS**

**Características principales**

El desarrollo humano integral, fundamentado en el despliegue de capacidades y ejercicio de las libertades, y el cuidado de la vida, se establecen como principios rectores, del rol y de la gestión social del conocimiento de las universidades públicas		
El pasado	El presente	El futuro
<p>Como discurso y concepto relevante, el desarrollo humano integral y elementos conexos como el Índice de Desarrollo Humano, es relativamente reciente. Aunque prácticas de formación integral fundamentadas en la comprensión del ser como una complejidad puedan haber estado presentes, es improbable que el DH hubiera sido un objeto curricular y pedagógico explícito sólo hasta después de los 90s. Debe recordarse que el concepto surge en el seno de un debate económico, como oposición al modelo que privilegia el crecimiento<sup>28</sup></p>	<p>Un énfasis especial en la formación integral de profesionales, a la cual se entiende ligada la noción de desarrollo humano. Sin embargo, la carencia o debilidad de modelos curriculares, pedagógicos y didácticos, coherentes con la intención, se constituye en un obstáculo para su logro. El concepto de desarrollo humano presenta polisemias y desde perspectiva ideológicas diferentes se utiliza con intenciones diversas que pueden tergiversar las intenciones de formación integral para el DH</p>	<p>“...existe evidencia suficiente para aseverar que el progreso social no es directamente proporcional al crecimiento económico y que la formación científicista, derivada de las influencias del anterior, tampoco es útil para desarrollar las competencias de un ciudadano mundial. En consecuencia, plantea la educación en humanidades como condición para la formación de ciudadanos. Reafirma el antagonismo entre crecimiento y desarrollo y enfatiza en la dignidad humana, como elemento central de este último. El argumento se desarrolla dentro de un marco de la filosofía política centrado en la democracia liberal, sobre lo cual el autor puntualiza: “para lograr una sociedad libre y democrática debe emprenderse una lucha dentro del escenario ideal de la educación, “planteadas como un cultivo de la humanidad, que busca fortalecer las facultades del pensamiento, la emoción y la imaginación que permite a los hombres reconocer su propia humanidad y la de los demás”. En las competencias que propone, claramente se establece el perfil de un sujeto social y político, crítico, sensible, solidario y ubicado en el mundo global (Reflexionar sobre las cuestiones políticas que afectan a la nación. • Reconocer a los otros ciudadanos como personas con igualdad de derechos. • Interesarse por la vida de otros. • Imaginar una variedad de cuestiones complejas que afectan la trama de una vida humana en su</p>

<sup>28</sup> UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME.

En <http://hdr.undp.org/en/node/2228#:~:text=El%20concepto%20de%20desarrollo%20humano,relaci%C3%B3n%20entre%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20y%20>

	<p>desarrollo. • Emitir un juicio crítico sobre los dirigentes políticos. • Pensar el bien común de la nación como parte de un todo. • Concebir a la propia nación como parte de un orden mundial complejo e interdependiente)”<sup>29</sup></p> <p>El juego de la verdad y del error no sólo se juega en la verificación empírica y la coherencia lógica de las teorías; también se juega a fondo en la zona invisible de los paradigmas. Esto lo debe tener bien en cuenta la educación.</p> <p>1.Las cegueras del conocimiento, el error y la ilusión.</p> <p>El imprinting cultural (huella matricial que inscribe a fondo el conformismo cognitivo) y la normalización (elimina lo que ha de discutirse)</p> <p>2.Los principios de un conocimiento pertinente: la pertinencia: “¿cómo lograr el acceso a la información sobre el mundo y cómo lograr la posibilidad de articularla y organizarla? ¿Cómo percibir y concebir el Contexto, lo Global (la relación todo/partes), lo Multidimensional, lo Complejo?”</p> <p>La inteligencia general:” La educación debe favorecer la aptitud natural de la mente para hacer y resolver preguntas esenciales y correlativamente estimular el empleo total de la inteligencia general.”</p> <p>Los problemas esenciales: “la disyunción y especialización cerrada; reducción y falsa racionalidad (racionalización abstracta y unidimensional)”</p>
--	---

<sup>29</sup> Álvarez, S. (2016) Martha Nussbaum y la educación en humanidades. *Analecta política*, 6 (10), 167-178.

3. Enseñar la condición humana: "...De allí la necesidad, para la educación del futuro, de una gran religazón de los conocimientos resultantes de las ciencias naturales con el fin de ubicar la condición humana en el mundo, de las resultantes de las ciencias humanas para aclarar las multidimensionalidades y complejidades humanas y la necesidad de integrar el aporte inestimable de las humanidades, no solamente de la filosofía y la historia, sino también de la literatura, la poesía, las artes..."
4. Enseñar la identidad terrenal: "Este planeta necesita un pensamiento policéntrico capaz de apuntar a un universalismo no abstracto sino consciente de la unidad/diversidad de la humana condición; un pensamiento policéntrico alimentado de las culturas del mundo. Educar para este pensamiento; esa es la finalidad de la educación del futuro que debe trabajar en la era planetaria para la identidad y la conciencia terrenal"
5. Enfrentar las incertidumbres: "Hay que aprender a enfrentar la incertidumbre puesto que vivimos una época cambiante donde los valores son ambivalentes, donde todo está ligado. Es por eso que la educación del futuro debe volver sobre las incertidumbres ligadas al conocimiento (cf. Capítulo II)..."
6. Enseñar la comprensión humana: "Educar para comprender las matemáticas o cualquier disciplina es una cosa, educar para la comprensión humana es otra; ahí se encuentra justamente la misión espiritual de la educación: enseñar la comprensión entre las personas como condición y garantía de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad"

	<p>7. "La ética del género humano": "Así, individuo ↔ sociedad ↔ especie, son no solamente inseparables sino coproductores el uno del otro. Cada uno de estos términos es a la vez medio y fin de los otros. No se puede absolutizar a ninguno y hacer de uno solo el fin supremo de la triada; ésta es en sí misma, de manera rotativa, su propio fin"<sup>30</sup></p> <p>"Análisis de contexto glocal en función de necesidades sociales y comunitarias</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Responsabilidad social: mediante funciones de investigación y docencia: autonomía institucional y libertad académica; mirada interdisciplinaria, pensamiento crítico, participación ciudadana: para desarrollo sustentable, paz, bienestar, el desarrollo y los DH y valores de la democracia.</li><li>2. Acceso, equidad y calidad: participación de las mujeres. Bienestar estudiantil equitativo. La Educación Superior debe promover la educación docente, investigación para el desarrollo y uso de nuevas TICs</li><li>3. Criterio de calidad: cultivar pensamiento crítico, independiente y aprender durante toda la vida. Innovación y respeto a la diversidad. Atracción y retención de personal docente e investigador de altas competencias y compromiso.</li><li>4. Internacionalización, regionalización y globalización: las IES deben acortar brecha de desarrollo mediante transferencia de conocimiento transfronterizo y fomento a la</li></ol>
--	---

<sup>30</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Edgar Morin. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro <http://www.ideassonline.org/public/pdf/LosSieteSaberesNecesariosParaLaEdudelFuturo.pdf>. También ver: <https://www.youtube.com/watch?v=DQh84oWURT85:01>

	<p>movilidad de profesionales y participación en redes</p> <p>5. Aprendizaje, investigación, innovación mediante relaciones clave con el entorno y asociaciones público-privadas, involucrando Mipymes, para incrementar financiación de la investigación y aportar al desarrollo de estas y emprendimientos innovadores.</p> <p>6. Sistemas de investigación más flexibles para promover la ciencia y la generación de conocimiento pertinente”<sup>31</sup></p>
--	---

**Factor relevante 7.7**  
**DINÁMICA DE LA OFERTA ACADÉMICA UNIVERSITARIA EN RELACIÓN CON EL CAMBIO DEL ENTORNO**

**Características principales**

Ante los desafíos y las complejidades que demanda el mercado global de la educación superior, las instituciones universitarias sustentadas en su autonomía académica, administrativa y gestionaría, parten de la adopción de los principios de la internacionalización del currículo, que buscan la orientación de las acciones de la dimensión académica, al afianzamiento de las competencias globales en los estudiantes, de la movilidad de los estudiantes y de los docentes, de las estrategias de bilingüismo, y de bibliotecas como plataformas a la sociedad de la información y el conocimiento <sup>37</sup>, para responder de forma adecuada y competitiva a los retos de un mundo laboral, que ante los permanentes cambios de competencias profesionales derivados de las transformaciones de la ciencia y la tecnología, exigen una readecuación estructural y académica de las instituciones universitarias, para que se comprometan con la formación integral (Malagón et al., 2019).

Vivimos un nuevo paradigma, la sociedad del conocimiento en un mundo globalizado que hace que la universidad se transforme hacia una institución educativa internacional, democratizada, que ofrecerá igualdad de oportunidades a las personas (Óscar, 2017).

En la universidad suenan tambores de cambio. La transformación es consustancial a las universidades, pero ahora se apuntan tendencias que podrían modificar sensiblemente el mundo universitario tal como lo conocemos. Las cosas están cambiando muy rápida, muy profundamente. Están cambiando los métodos, el perfil de los alumnos, los soportes, los contenidos de las enseñanzas, las cualificaciones, la configuración de los Campus, las estructuras, los modos de relación y hasta los paradigmas. O las universidades son capaces de transformarse, adaptarse a esos cambios y posicionarse adecuadamente ante ellos o se verán desplazadas en un futuro no muy lejano (Vázquez, 2015).

A pesar del alto grado de división y especialización del saber, desde hace 30 años la matrícula en Colombia sigue altamente concentrada en unas pocas áreas del conocimiento, correspondiente a las profesiones liberales clásicas, mientras continúa siendo mínima la matrícula en las áreas del conocimiento

<sup>31</sup> Desafíos de la Educación Superior en el Siglo XXI, en Búsqueda de la Pertinencia. Conferencia Mundial de la ES, 2009. En [https://www.youtube.com/watch?v=hctW\\_gtRov4A](https://www.youtube.com/watch?v=hctW_gtRov4A)

**Factor relevante 7.7**

**DINÁMICA DE LA OFERTA ACADÉMICA UNIVERSITARIA EN RELACIÓN CON EL CAMBIO DEL ENTORNO**

científico, tecnológico, humanístico y estético, indispensables para el desarrollo social, económico y cultural del país. Esto implica una escasa pertinencia de la educación superior para el desarrollo de la sociedad colombiana (Brovetto, 1998).

Un criterio básico de pertinencia social de la educación superior es el grado de ampliación social de su cobertura, de democratización de las oportunidades de acceso y resultados. En efecto, de poco sirve una educación superior de alta calidad, pero restringida a una pequeña élite privilegiada. De poco sirve para el desarrollo de las fuerzas productivas (desarrollo económico, científico-tecnológico...), pues éste requiere una amplia base social, una masa crítica ilustrada que dé sustento, permanencia y difusión social (Brovetto, 1998).

La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y, al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad del mundo del trabajo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidos el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente<sup>1</sup>. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción (Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Unesco, 1998, citada en Brovetto, 1998)

El pasado	El presente	El futuro
<p>La oferta de programas académicos de Educación Superior ha presentado grandes variaciones en los últimos 14 años, según el Ministerio de Educación. Es así como en 2000 se registró matrícula en 4.898 programas, mientras que en 2014 se pasó a 8.765 programas con matrícula. Este incremento de la oferta (79 por ciento, ver tabla) de programas académicos no ha hecho que los estudiantes cambien sus preferencias académicas. Entre el año 2000 y el 2014 las proporciones con respecto al total de la matrícula han cambiado, pero los programas elegidos siguen siendo los mismos. Los estudiantes siguen teniendo preferencia por los programas de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Derecho (Vázquez, 2015). Colombia tiene una de las más bajas tasas de cobertura, de países con nivel de desarrollo similar, en relación con su población y con su</p>	<p>Las carreras profesionales que reúnen dos o más campos del conocimiento están marcando una tendencia. Su principal objetivo: refrescar la oferta académica tradicional de las universidades y graduar a los profesionales del futuro. La revolución tecnológica, la sociedad de la interactividad y el mundo de las habilidades híbridas están demandando profesionales con competencias integrales y mixtas. "Lo que ahora tenemos es una nueva tendencia de carreras transversales que aluden a la polifuncionalidad que se ha insertado como parte de una estrategia que se ha establecido desde Europa y Norte América", afirmó Daniel Cardona, decano de la Facultad de Educación de la Universidad La Gran Colombia (El Tiempo, 2020). Cada vez se toma mayor conciencia en el país sobre la profunda crisis de calidad y pertinencia de la educación superior tanto privada como</p>	<p>La calidad de la oferta docente y los procesos de aprendizaje se han convertido en el reto de la universidad latinoamericana del futuro. Para ello, las universidades necesitan transformar su modelo educativo y centrarlo en el estudiante, en su aprendizaje basado en un nuevo modelo académico adaptado a la nueva realidad. Es decir, una integración de múltiples ambientes de aprendizaje y programas formativos presenciales y virtuales que puedan dar la más amplia gama de experiencias científicas, tecnológicas y humanísticas en las que la innovación constituya el eje de una nueva cultura académica de alto nivel. Hay que transformar también los contenidos y procesos de calidad y enfocando al estudiante para que aprenda conocimientos que el mercado demanda y adquiera capacidades y habilidades laborales (Óscar, 2017).</p>

**Factor relevante 7.7**

**DINÁMICA DE LA OFERTA ACADÉMICA UNIVERSITARIA EN RELACIÓN CON EL CAMBIO DEL ENTORNO**

capacidad económica (Producto Interno Bruto). La cobertura es altamente restrictiva en relación con el grupo de edad entre 18 y 24 años (14%), considerada muy baja en relación con los promedios de escolarización tanto de países industrializados como de otros países latinoamericanos (Brovetto, 1998).

pública, y la necesidad de reformas significativas en este nivel educativo (Brovetto, 1998).



## 8. DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

### Factor relevante 8.1

#### GRADUALIDAD EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS

##### Características principales

La universidad colombiana no ha estado ajena a las influencias que generaron en las políticas públicas, el neoliberalismo y la globalización de la economía (IBARRA, 2002).

Según Cabrales y Erazo (2017) la dinámica global de cambios acelerados le dio cabida a los requerimientos neoliberales a través de políticas públicas que permitieron la reducción de la inversión en la universidad pública y el crecimiento de las privadas. Estas nuevas políticas de estado permitieron que la universidad abriera la competencia y gestara en su interior la opción de adaptarse a las exigencias de una oferta creciente y disruptiva de programas de formación universitaria, técnica y tecnológica. Entonces, la competencia se presentó como una constante que obligó a acelerar los procesos internos para hacerlos más expeditos ante los cambios que la sociedad les demanda a las universidades, ante lo cual sus rígidas estructuras y sus lentos consejos y comités consultivos le debieron abrir un espacio a la dinámica de la gestión. Así, las universidades debieron ajustarse a las nuevas necesidades de formación de las personas en un mundo conectado, y comenzar a pensar en programas más cortos, innovadores, pertinentes y que de alguna forma incorporaran la virtualidad.

Las actividades de las universidades, si bien están amparadas bajo la autonomía que se les ha brindado, no pueden desligarse de las obligaciones que tanto el Estado como la sociedad les ha impuesto desde hace muchos años, por lo que se han visto en la necesidad de adecuar sus modelos de gobierno a la normatividad que en este sentido se ha prescrito en Colombia.

Se evidenció entonces la suscripción de las universidades colombianas al modelo contingente (DÁVILA, 1996), de manera que se permitiera “un cambio planificado según las exigencias del ambiente exterior, que sean adaptables y capaces de transformarse y reinventarse a sí mismas” (CABRALES Y DÍAZ, 2015, p. 228), e igualmente, se corroboró la idea de que las universidades deben enfocarse en la gestión de sus agentes: docentes, administrativos, estudiantes y sector productivo, para ser cada vez más competitivas.

El modelo de la gestión por procesos ha tenido una alta incidencia en la mejora de la calidad de algunas universidades colombianas. El enfoque al cliente, el aprendizaje centrado en el alumno y no en el docente, y la mejora continua, entre otros factores, han permitido el sistema de créditos, la flexibilidad curricular, los procesos de internacionalización y las políticas de calidad, han conducido a la optimización de los procesos y a la incorporación de estándares internacionales en las investigaciones y publicaciones universitarias.

**El pasado**

**El presente**

**El futuro**

**Factor relevante 8.1**

**GRADUALIDAD EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS**

Como lo menciona RESTREPO (2012): “en las últimas décadas se han presentado cambios dramáticos en la educación terciaria que hacen que la implementación e incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo en los modelos de gobierno universitario o gobierno académico en las IES, se haya convertido en un asunto crucial” (p.25).

La universidad, en un principio respondió de manera no planificada a los cambios tecnológicos y del mercado, porque, en el caso colombiano, ni la sociedad, ni el sistema económico, ni las universidades nacionales fueron promotoras de alguno de los modelos organizacionales que surgen con el neoliberalismo, sino que por el contrario los han ido acondicionando a su conveniencia e implementando tangencialmente de acuerdo al control del Estado, a los nuevos principios administrativos o el nuevo enfoque gerencial y emprendedor de la gerencia en las IES (CABRALES Y DÍAZ, 2015, p. 226).

Los rápidos avances tecnológicos, el incremento en la fluidez de la comunicación y la nueva oferta educativa en línea, han hecho que los escenarios educativos requieran de respuestas rápidas por parte de sus IES (Instituciones de Educación Superior) para hacerle frente a las nuevas condiciones competitivas del sistema educativo. En tal sentido, en Colombia se han adoptado nuevos modelos de gestión, se han presentado alianzas entre organizaciones del sector productivo y universidades, y algunas de ellas han sido adquiridas por grandes empresas, que además de obtener utilidades, pretenden invertir y llevarlas a estándares superiores de calidad para poder enajenar de forma más lucrativa sus productos.

La gestión por procesos es uno de los modelos de gestión que las universidades colombianas han adecuado e incorporado en los últimos 20 años a su administración para apoyar la labor de los órganos de gobierno, como herramienta para responder a las dinámicas neoliberales y al capitalismo académico (SLAUGHTER & LESLIE, 1997) y como un componente importante para la rendición de cuentas que los Estados, como representantes de la sociedad, les exige; en el caso de las estatales para auditar el gasto y la inversión de los recursos públicos. Como lo reitera BRUNNER et ál. (2006), los gobiernos demandaron a las IES unos mínimos en términos de rendición de cuentas, efectividad, especificación de objetivos y medición de resultados, ante el incremento de la demanda de

Las concepciones de aprendizaje que entienden al aprendizaje como transformación sostienen que desestabilizar estructuras cognitivas, emocionales y corporales para promover sucesivas reestructuraciones resulta la acción principal del aprender. Explican que el aprendizaje se promueve por procesos de interacción y exploración en un contexto particular, social, cultural y situado. Los aspectos estructurales y referenciales del fenómeno aprendizaje son descritos en la narración del desempeño docente desde el lugar de mediador, de ayuda, de acompañamiento, entre los contenidos académicos, los sujetos del aprendizaje y el contexto de formación. También desde un rol de autocrítica a ese mismo desempeño. Esto nos permite inferir una toma de conciencia de la trama que llevan los procesos de aprendizajes como construcciones complejas que lo sustentan. En este sentido, el aprendizaje por transformación -o como transformación- resulta la concepción que puede comprender y explicar experiencias de aprendizaje más complejas. Los docentes incluyen en sus relatos una mayor cantidad de variables intervinientes en los procesos de aprendizaje. El docente como aprendiz adulto; el ambiente de aprendizaje como espacio de construcción; los procesos de pensamiento dialéctico y la construcción del conocimiento como pilares de la formación son tres categorías y obligan a ampliar el campo de análisis desde la perspectiva de los docentes. Las relaciones que se establecen entre estas permiten

Factor relevante 8.1

GRADUALIDAD EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS

programas de formación de pregrado y posgrado, y los crecientes recursos que comenzaron a captar y gestionar en la medida en que más sectores de la sociedad tuvieron acceso a la formación universitaria.

La inteligencia competitiva (ARROYO, 2005; GARCÍA, 2012; SHARP, 2009) la vigilancia tecnológica y el direccionamiento estratégico, se convierten en elementos básicos del sistema de Gestión de la I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación), ya que permiten centrarse en los desarrollos que son críticos para una organización, instalar alarmas de cambio, analizar tendencias, reacciones, estrategias de la competencia y de los consumidores, nuevas amenazas y oportunidades, de modo que el escenario competitivo esté siempre actualizado para anticiparse a los cambios y ofrecer programas pertinentes.

Para BRUNNER et ál. (2006), se hizo necesario involucrar prácticas gerenciales más fuertes y profesionales al interior de las IES. Esto se soporta en tres tipos de argumentos, primero, los argumentos técnicos basados en la idea de que la eficiencia solo se puede alcanzar utilizando instrumentos gerenciales altamente especializados que únicamente pueden ser implementados por profesionales específicamente entrenados para ese trabajo. El segundo grupo lo integran los argumentos instrumentales, que suponen que los cuerpos de gobierno central en las IES y sus unidades académicas necesitan el apoyo de unidades

profundizar el análisis y avanzar en la interpretación de una autoridad pedagógica particular. Este sujeto enseñante y aprendiz se mueve en espacios que pueden denominarse ambientes de aprendizaje. Los mismos son considerados como espacios físicos y formales conformados por un colectivo de estudiantes y docentes. Ellos/as orientan el aprendizaje por medio de tareas o propuestas didácticas donde se intenta favorecer los procesos de aprendizaje (Estebaranz García, 2001).

Las concepciones de aprendizaje como transformación caracterizan ambientes de aprendizaje como espacios de construcción. En los mismos, se espera que los sujetos interactúen y encuentren en la conformación del ambiente herramientas para generar y andamiar los procesos de aprendizaje. Es decir, de desestabilizar estructuras cognitivas, emocionales y corporales para promover sucesivas reestructuraciones, explicitaciones e integraciones de la nueva información con la ya adquirida. (Autoridad pedagógica en la formación docente. Sus rasgos en concepciones de aprendizaje como transformación)

**Factor relevante 8.1**  
**GRADUALIDAD EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS**

	<p>gerenciales especializadas (oficinas de información, de planeación y de calidad, entre otras) para poder alcanzar los objetivos institucionales. Por último, están los argumentos políticos, basados en la legitimación de un poder centralizado y un liderazgo fuerte, considerados como requisito indispensable para la articulación eficiente de las IES con el mercado y con las prácticas gerenciales modernas.</p> <p>Investigadores como RESTREPO (2012), afirman que: La OECD (2003) resalta cómo el sistema de gobierno tradicional en las universidades es colegiado y consultivo por naturaleza. Sin embargo, el aseguramiento de la calidad y los cambios en los criterios de financiación, han llevado a un fortalecimiento del poder en las autoridades directivas de las IES, y a un incremento en la participación de miembros externos en los organismos de gobierno o supervisión (RESTREPO, 2012, p. 26).</p>	
--	---	--

**Factor relevante 8.2**  
**RIGIDEZ DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y DE ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIAS**

<b>Características principales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Latinoamérica las características principales que asume la universidad están influenciadas por las políticas económicas que se ejecutan en la mayoría de los países del área. La reconversión y modernización del sistema productivo, la necesidad de las instituciones de buscar fuentes alternativas de financiamiento y el imperativo de una redistribución y acceso real del conocimiento producido marcan de manera precisa la coyuntura actual de la universidad en la Región. Por tanto, cohabitan dinámicas sociales de transformación en la sociedad latinoamericana que influyen en la gobernanza universitaria, la que al interior de las universidades es necesario también que sea flexible, integradora y sistémica; sin dejar de ser dinámica, ética y científicamente correcta (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018).</li> <li>• Las universidades son entidades altamente reguladas, funcionan sobre modelos burocráticos de administración; lo que no se considera negativo, si no frena el desempeño de las organizaciones o llegase a transformarlas en un escenario de largos vacíos en lo relativo a la toma de decisiones o a disponer los recursos que demanda el encargo social para el cual fueron creadas (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018).</li> </ul>

**Factor relevante 8.2**

**RIGIDEZ DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y DE ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIAS**

- Como lo mencionan GORNITZKA y LARSEN (2004), la reestructuración administrativa de las universidades refleja un proceso natural de adaptación que hace parte de un cambio social mucho más amplio, bajo el cual se presenta una profesionalización de la fuerza laboral en general, ante el cual las universidades no podían estar ausentes. Aun así, este proceso de adaptación se ha dado de manera más lenta en estas instituciones que en las organizaciones del sector productivo, puesto que para la toma de decisiones es necesaria una interrelación entre sus órganos decisorios colegiados, conformados por administrativos y académicos, que en general aún comparten una idea de universidad clásica única dueña y guarnecedora de la ciencia que aún conserva los vestigios del ritmo analógico de la producción y difusión del conocimiento del siglo pasado (Cabral, 2018).

El pasado	El presente	El futuro
	<p>Un reciente informe sobre la educación superior en Iberoamérica muestra el cambiante panorama y la velocidad con la cual está transformándose la gobernanza en la mayoría de los países de la región. Se generó un amplio marco normativo que regula el accionar de las Instituciones de Educación Superior e incorpora principios sobre los cuales se debe sustentar el ejercicio de autonomía universitaria responsable, la rendición de cuentas y participación en la planificación nacional (Maldonado, Buenaño y Benavides, 2019).</p> <p>Dentro de los principales factores que caracterizan el momento actual de las universidades en América Latina y que impone una visión diferente desde la posición de un paradigma de la Gobernanza universitaria se ubican (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Mayor accesibilidad a la educación superior como política de los gobiernos del área.</li> <li>ii. Esquemas estructurales similares a los gobiernos nacionales y que impiden con su burocracia el aumento de la eficacia en la gestión.</li> <li>iii. Efecto PinBall en la Gobernanza universitaria.</li> </ol>	<p>Nuevas propuestas de gobernanza ante los nuevos horizontes (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de equilibrio de los procesos regulatorios.</li> <li>• Focalización de esfuerzos en el postgrado y la internacionalización.</li> <li>• Transición desde una universidad que transfiere información a otra que genera conocimiento.</li> <li>• Estructura organizacional de las universidades. La repetición de estructuras orgánicas rígidas a la hora de gestionar la academia corre el riesgo de que los gobiernos sean extremadamente burocráticos (burocráticos), centralizados e ineficientes. Uno de los retos que enfrenta la nueva Gobernanza universitaria tiene que ver con el divorcio entre la estrategia organizacional y la estructura que asumen las instituciones, por lo tanto, se debe poner énfasis en la necesidad de aligerar el "chasis organizacional" de carga burocrática y evitar el solapamiento de funciones administrativas, académicas, investigativas y extensionistas. Las estructuras de gobiernos universitarios más flexibles y ágiles, con</li> </ul>

Factor relevante 8.2

RIGIDEZ DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y DE ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIAS

- iv. Conflicto del Doble Rol.
- v. Conservadurismo y tradicionalismo en la gobernanza universitaria.

Desde la perspectiva de gobernanza universitaria interna se distinguen cuatro modelos a partir “de las funciones que ejercen los organismos que están en la cúspide de la estructura universitaria, y la forma en que se relacionan con aquellos que están jerárquicamente por debajo de él” (Uauy et al., 2014, pág. 10). El modelo de gobernanza universitaria Eficientista Normativo (A) corresponde a un tipo de gobierno cuya función es eminentemente ejecutiva y su conformación eficientista. El modelo contrario es Normativo Participativo (C). En cambio, en el modelo Eficientista Ejecutivo (B), las funciones son eminentemente normativas y su conformación eficientista, el modelo contrario es Efectivo Participativo (D). El presente estudio de aproximación al modelo de gobernanza de las IES se basa en esta propuesta.

La unidad de “gobierno-sociedad-universidad”, tradicionalmente explicada cuando la Gobernanza universitaria alcanza nuevos matices dada la aplicación de políticas públicas que estimulan el libre acceso a la universidad; sin embargo, en los últimos años se percibe cierta lentitud en las políticas de los gobiernos latinoamericanos referentes a la educación terciaria. Por otro lado, las demandas sociales continúan in crescendo; tanto es así que las familias y los empleadores constantemente cuestionan la formación y pertinencia de la

estrategias propias, contextualizadas y proyectadas hacia el futuro, deberían garantizar el cumplimiento de la función social, de manera más eficiente.

- Fomento de nuevas relaciones de la universidad.

**Factor relevante 8.2**  
**RIGIDEZ DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y DE ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIAS**

	<p>academia universitaria. La unidad “gobierno-organismo evaluador-universidad”, constituye un paso de avance hacia el logro de universidades que respondan a los fines para los que fueron creadas -consecuentes con relativa autonomía y capaces de separar al gobierno del control directo de las prácticas universitarias- al traspasar esta función al organismo evaluador. La universidad puede asumir entonces, una especie de posición de enfrentamiento con los organismos de evaluación, al no coincidir con los indicadores de medición, la falta de financiamiento del gobierno, entre otras causas (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018).</p>	
--	--	--

**Factor relevante 8.3**  
**DINÁMICA DE LAS CAPACIDADES Y RECURSOS INSTALADOS PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**

<b>Características principales</b>		
<p>El discurso de la mercantilización de la educación y el conocimiento, ha impulsado proyectos de política universitaria centrados en el fortalecimiento de la calidad, en la diversificación de las fuentes de financiamiento y en la búsqueda de incremento de la competencia entre las instituciones para mejorar eficiencia, entre otros. Esta posición ha generado en las universidades argentinas cambios que se evidencian en nuevas estructuras universitarias a fin de incrementar y multiplicar las fuentes externas de financiamiento -como las Unidades de Vinculación Tecnológica para facilitar la vinculación universidad-empresa así como la búsqueda denodada de los equipos de investigación por aplicar a subsidios que gestiona el Estado Nacional a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica provenientes del BID, entre otros -, implementación de fuertes mecanismos de control y deshomologación salarial de los docentes principalmente a través de programas de incentivos, proliferación de oferta de posgrados arancelados, las restricciones en el acceso y también cambios en la cultura académica que se definen más proclives que épocas anteriores a aceptar éstas reglas nuevas en la universidad (NAIDORF, 2005; SCHUGURENSKY; NAIDORF, 2004, citado en Avaliação, Campinas; Sorocaba, 2007).</p>		
<b>El pasado</b>	<b>El presente</b>	<b>El futuro</b>
<p>En un resumen ejecutivo del documento del Banco Mundial de julio de 1999, se puede leer: “¿Cuán productiva es la Educación Superior en América Latina? ¿Se podrían reasignar los recursos para mejorar la productividad?” Al</p>	<p>Hoy por hoy las universidades insignia y de investigación tienen otras fuentes de ingresos, pero la enorme mayoría de colegios universitarios públicos que dependen de matrículas tendrán que</p>	<p>Anteriormente el sistema educativo local facilitó en muy bajo porcentaje el acceso de los estudiantes a la infraestructura requerida para la formación, de acuerdo con las necesidades nacientes de la era de la digitalización, se</p>

**Factor relevante 8.3**

**DINÁMICA DE LAS CAPACIDADES Y RECURSOS INSTALADOS PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**

respecto se responde: "la asignación de recursos dentro de la universidad pública latinoamericana es ineficiente [...] Para mejorar la eficiencia interna se precisará poder evaluar los costos y la productividad." (BANCO MUNDIAL, 1999, p. 26, citado en Berrantes, 2019). Luego de diagnosticar los principales problemas de la educación superior relacionados con el gobierno, la administración y la productividad en Latinoamérica, se determina que: "...los gastos gubernamentales en Educación Superior se restringirán en un futuro próximo, y las instituciones de Educación Superior son excesivamente dependientes de fuentes únicas de ingresos" (p. 34). Se advierten como políticas alternativas el incremento de la participación privada en la financiación de la educación superior, junto con la estrecha correlación entre el presupuesto de la educación superior pública y el desempeño de la Universidad en el logro de objetivos del Gobierno (Berrantes, 2019).

recortar costos o encontrar otras maneras para pagar sus facturas (Selingo et al., 2009). La privatización de la educación superior se incrementa aceleradamente en América del Norte, América Latina y el Caribe, en Asia y en los países del Este de Europa y Rusia. Sólo en las regiones de Europa Occidental y África sigue predominando la educación superior pública financiada casi en su totalidad por el Estado (López, 2009). Las universidades que fueron creadas como entidades públicas y con financiamiento estatal se ven ahora en dificultades para obtener los fondos que les corresponden ya que, los gobiernos de turno, simpatizantes en mayor o menor medida del capital transnacional y el neoliberalismo, privilegian las carreras universitarias y los proyectos de investigación que aporten capital humano profesional y, por supuesto, nuevos adherentes a esa ideología. Por otra parte, y en vista de que la educación se ha convertido en un negocio muy lucrativo, pululan, en la actualidad, universidades privadas cuya misión también es graduar potenciales candidatos a ser contratados por los empleadores. En ese sentido, ser poseedor de un título universitario es condición sine qua non para aspirar a un puesto bien remunerado en la sociedad actual y, por ende, un mecanismo de exclusión (Juarros, 2005, citado en Berrantes, 2019).

debieron orientar recursos de responsabilidad social a la financiación de infraestructura tecnológica y créditos para el fortalecimiento de instituciones que apoyen la articulación de la educación media con la educación superior de acuerdo a las tendencias mundiales de ciencia, tecnología e innovación. Actualmente la infraestructura física de la educación facilita procesos de intermediación laboral y acercamientos con la oferta de educación para el trabajo y la educación superior, apoyando el tránsito y la movilidad de las personas entre los distintos niveles y ofertas educativas. La infraestructura para la articulación permitirá en un futuro a los jóvenes, acceder a una educación superior de calidad e incrementar sus posibilidades futuras de inserción productiva en sectores estratégicos, las cuales se traducen en buenos niveles de ingreso y en adecuadas condiciones laborales, lo que propicia mejores condiciones de vida para ellos y sus familias. (Lineamientos para la articulación de la educación media, 2010)

Tabla 5. Caracterización de factores relevantes  
Elaboración propia



### 3.3 Líneas estratégicas del objeto de estudio

Las líneas estratégicas son categorizaciones coherentes y sistémicas de los factores relevantes, de cara a identificar los principales retos de futuro para el objeto de estudio; son la base para determinar los escenarios. Las líneas pueden ser, en sí mismas, factores relevantes específicos o agrupaciones de factores relevantes con altos niveles de afinidad y articulación; y se obtienen como resultado del análisis estructural. Así, para los 30 factores relevantes del objeto de estudio, se identificaron siete (7) líneas estratégicas, a saber:

Líneas estratégicas	Factores relevantes asociados
<b>Línea 1. Posición universitaria ante los influjos del entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia de agendas globales para el desarrollo de la vida universitaria.</li> <li>• Influencia de los modelos económicos en el desarrollo universitario</li> <li>• Universalización de la educación superior</li> <li>• Impacto de la globalización en el desarrollo de la educación superior</li> <li>• Transformación universitaria frente a los cambios y crisis sociales crecientes</li> <li>• Consolidación de la cuarta revolución industrial que impacta el desarrollo de la universidad</li> <li>• Concepción de universidad para la opinión pública</li> </ul>
<b>Línea 2. Rol universitario ante la sociedad tecnológica, de la información y el conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes y alianzas para el conocimiento jalonadoras del cambio universitario</li> <li>• Impacto de las funciones misionales en la transformación social</li> <li>• Innovaciones y desarrollos tecnológicos motivadores del cambio universitario</li> <li>• Impacto de la sociedad del conocimiento en el quehacer universitario</li> </ul>
<b>Línea 3. Relación universidad-políticas públicas educativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución sostenida de la financiación de la educación pública</li> <li>• Articulación de las instituciones de educación superior con los demás niveles del sistema educativo</li> <li>• Tensión permanente sobre la naturaleza de la universidad pública</li> <li>• Incidencia creciente de la política pública en el desarrollo universitario</li> <li>• Adopción de nuevos modelos de gestión pública en el desarrollo universitario</li> </ul>
<b>Línea 4. Presencia de la Universidad en los territorios locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades de presencia universitaria en territorios locales</li> </ul>
<b>Línea 5. Valoración del desarrollo humano integral en la esencia universitaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración del desarrollo humano integral en los procesos sustantivos universitarios</li> </ul>
<b>Línea 6. Transformación de la esencia misional universitaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformaciones curriculares y pedagógicas universitarias</li> <li>• Nuevos modelos de universidad</li> <li>• Transformación en los énfasis de desarrollo de las funciones misionales universitarias</li> <li>• Peso significativo de la cosmovisión de los orientadores universitarios</li> </ul>
<b>Línea 7. Transformación en la gestión y las capacidades organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia en el quehacer de las universidades desde los sistemas de responsabilidad social universitaria</li> <li>• Rigidez de las estructuras de gobierno y de organización universitarias</li> <li>• Desarrollo de capacidades de autogestión financiera universitaria</li> <li>• Aumento de la importancia de cultura de la autoevaluación universitaria</li> </ul>

Líneas estratégicas	Factores relevantes asociados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación de la labor docente universitaria</li> <li>• Dinámica de la oferta académica universitaria en relación con el cambio del entorno</li> <li>• Gradualidad en la transformación de los procesos universitarias</li> <li>• Dinámica de las capacidades y recursos instalados para la gestión universitaria</li> </ul>

**Tabla 6.** Líneas estratégicas y factores relacionados asociados  
Elaboración propia

Para cada una de estas líneas se trazaron posibles orientaciones de futuro, concebidas desde una posición futura inercial, transicional y proactiva. La consolidación de dichas orientaciones dio como resultado la declaración de los escenarios finales para el objeto de estudio.

### 3.4 Escenarios futuros para el objeto de estudio

#### Premisa para todos los escenarios

De cara al futuro, las universidades públicas colombianas deberán seguir siendo públicas y autónomas. Mantendrán como centro de su misión el desarrollo del conocimiento y de la sociedad y la preservación de la cultura y del espíritu humanista, fundamentándose en la pluralidad, la diversidad, la solidaridad, la ética de lo público y la visión crítica como principios irrenunciables para la pervivencia de sus funciones sustantivas y para la permanente generación de valor en la sociedad.

Las universidades deberán estar en capacidad de preservar y proteger sus acumulados identitarios y fundantes, de desplegar procesos de permanente transformación de la realidad y la cultura, y de adoptar perspectivas trascendentes en y para los territorios y las poblaciones diversas que los habitan.

Las universidades públicas deberán contar con las capacidades, acervos y recursos que les permitan, por una parte, anticipar, plantear estrategias y superar con éxito los desafíos que emerjan de los avances del conocimiento, de los paradigmas sociales y de los retos que enfrenta la especie humana y el planeta, y por otra, gestar y preservar la utopía de la *casa de todos*, en la que se comprendan, expresen y tramiten, la trascendencia humana, el cuidado de la vida y el buen vivir, los principios, derechos y ciudadanías universales.

Instalar en la sociedad colombiana capacidades para reconocer y valorar su identidad, respetar y aprender de su pasado y presente, serán condiciones *sine qua non*, para que sean posibles y viables las alternativas de desarrollo futuro de las universidades públicas, en los términos que plantea este estudio, en perspectiva de los ideales y utopías que ellas tienen el potencial de crear y materializar para que lo más excelso del ser humano prevalezca en el tiempo.

Como principios rectores del accionar futuro de las universidades públicas colombianas estarán presentes en cualquiera de los escenarios o posibilidades de futuro:

- La búsqueda permanente de la equidad social, el dialogo armónico entre sociedad y naturaleza y la justicia social

- La pluralidad del pensamiento, el respeto a la diversidad, la preservación del patrimonio y el reconocimiento y valoración para superar diferentes expresiones de exclusión y violencias simbólicas.
- El compromiso por trabajar de manera permanente la construcción de consensos sociales sobre lo fundamental, encarnar el bien común y un proyecto de cohesión social
- La calidad del conocimiento que se produce y se transmite; así como la responsabilidad y legitimidad en la búsqueda permanente de un conocimiento actualizado, integral, pertinente y situado.
- La crítica comprometida con el cambio social, bajo los más altos estándares de humanismo y civilidad.

A continuación, se plantean los tres escenarios para el objeto de estudio desde una posición inercial, transicional y proactiva con miras a la próxima década; cada uno de ellos, se declara y se caracteriza en clave de las trayectorias que se podrán asumir y las posiciones de los actores frente a los mismos:

### ESCENARIO INERCIAL Continuidad universitaria desde lo esencial

**En 2.030, las universidades públicas colombianas expresan una actitud predominante de seguimiento y reacción ante las influencias del modelo económico, los cambios socioculturales, la sociedad del conocimiento y de la política educativa, entre otras corrientes. Mantienen un comportamiento inercial, siempre orientado hacia la conservación de un status quo basado en una participación limitada en la discusión de su devenir y protagonismo, y en la adopción crítica de lo que definen las normas vigentes y tendencias predominantes. Se adaptan a los cambios que emergen del entorno, ejecutando acciones de mitigación cuando aquellos sean claramente desfavorables, y atendiendo o vinculándose con aquellos que propendan por el desarrollo social y/o la promesa de su permanencia a mediano plazo.**

En este marco, desarrollan estrategias de colaboración con diversos actores del entorno de cara a plantear estrategias y sugerir agendas para la generación de nuevo conocimiento a diferentes escalas, siempre en respuesta a los nuevos desarrollos del mundo científico y tecnológico, en especial, desde las iniciativas de la cuarta revolución industrial, de la sociedad tecnológica, de la información y del conocimiento. Así entonces, las universidades públicas colombianas se constituyen en organizaciones que se adaptan, en función de los contextos, la diversidad cultural, las necesidades y potencialidades territoriales, y en articulación dinámica con actores académicos, científicos y sociales a través de redes.

Su desarrollo orgánico está marcado por participaciones protocolarias en espacios de formulación y reforma a las políticas públicas educativas sectoriales e institucionales y al seguimiento de los lineamientos emanados desde la administración del Estado, con especial énfasis en asuntos tales como la universalización de la educación superior, el financiamiento de la educación pública y la calidad educativa.

Las universidades públicas colombianas consolidan su presencia en territorios locales desde los enfoques de regionalización y de internacionalización, fortaleciendo su presencia y participación

territoriales a nivel local y regional, con propuestas de valor concebidas desde contextos glociales y estrategias de movilidad y homologación académicas internacionales.

Focalizan su quehacer en uno de sus ejes misionales como articulador de los demás, de acuerdo con los nuevos condicionamientos y posibilidades que ofrece el entorno.

Reconocen como parte fundamental de su quehacer el desarrollo humano desde una perspectiva integral (como individuos, como seres sociales y como integrantes de una colectividad planetaria), lo que se refleja en sus procesos formativos, así como en las condiciones de bienestar de todos sus públicos y, por ende, en las orientaciones pedagógicas y curriculares, en la oferta académica y en la labor docente.

En tal sentido, modernizan sus capacidades internas, incorporando nuevos modelos de gestión y tecnologías en los ámbitos académicos y administrativos, y teniendo como referencia los desarrollos e innovaciones generados en la materia y las posibilidades que ofrecen las redes y alianzas para el conocimiento.

Finalmente, persisten las tensiones internas y externas sobre su naturaleza pública, así como la cosmovisión de los diferentes actores sobre su sentido y valor frente al desarrollo de las sociedades y del planeta.

## ESCENARIO TRANSICIONAL

### Adaptación inteligente de los cambios universitarios y de las condiciones de la realidad

**En 2.030, las universidades públicas colombianas logran que su desarrollo esté determinado por sus propias capacidades críticas y, de vigilancia para la anticipación, de los cambios políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos emergentes del entorno. Responden de manera selectiva e inteligente a aquellos asuntos relevantes para el desarrollo de la sociedad y de su propio quehacer. Realizan agenciamiento político y gestión intersectorial, para influenciar en alguna medida el contenido e intenciones de los lineamientos educativos y de ciencia y tecnología.**

En este marco, sus capacidades de anticipación se apalancan en relaciones dialógicas con diferentes actores, para abordar desde una mirada prospectiva y estratégica, y en clave de su esencia, agendas para el desarrollo de nuevo conocimiento a diferentes escalas; que permitan movilizar decisiones ante los impactos que generan los procesos de la globalización y los influjos de la cuarta revolución industrial, la sociedad tecnológica, de la información y del conocimiento.

Las universidades públicas colombianas tienen incidencia en la gobernanza educativa, participando activamente en escenarios colegiados de formulación y reforma de políticas públicas educativas estructurales y las adaptan de acuerdo con su naturaleza en función de la generación de mejores soluciones sectoriales e institucionales, con especial orientación a la resolución de conflictos frente a la financiación universitaria, la universalización de la educación superior y la calidad educativa.

Elevan significativamente la respuesta a procesos de internacionalización desde un enfoque del *mundo para la Universidad*, en donde consolidan su presencia y participación territoriales a nivel

local, regional e internacional en la búsqueda de destinos académicos, científicos y culturales foráneos para sus comunidades de interés que ofrezcan propuestas de valor concebidas desde contextos glociales, estrategias de movilidad y homologación académicas internacionales.

Se constituyen en organizaciones basadas en aprendizaje, en función de los contextos, la diversidad cultural, las necesidades y potencialidades territoriales, y en articulación dinámica con actores académicos, científicos y sociales para el impulso de la gestión del conocimiento.

Para ellas, la valoración del desarrollo humano integral y las capacidades de respuesta a los cambios o crisis sociales son elementos esenciales en sus procesos sustantivos. Logran resignificar el desarrollo humano, incorporando de manera consciente en todos sus ámbitos misionales, directivos y de gestión, prácticas internas formales con una mirada integral (como individuos, como seres sociales y como integrantes de una colectividad planetaria), y desde un enfoque humanista y de sostenibilidad. Todo esto impacta sus transformaciones curriculares y pedagógicas, la oferta académica y la labor docente.

En este contexto, articulan e integran de forma coherente sus ejes misionales, de acuerdo con los nuevos condicionamientos y posibilidades que ofrece el entorno.

Innovan en sus capacidades internas, desarrollando nuevos modelos de gestión y tecnologías en los ámbitos académicos y administrativos, soportadas en las lecturas de buenas prácticas, estudios del entorno y atención a demandas específicas de sus públicos, lo que las posiciona también como organizaciones adaptadoras.

Abordan de manera estructural las tensiones internas y externas sobre la naturaleza pública universitaria, mostrando caminos hacia la comprensión sobre el sentido y valor de la universidad pública frente al desarrollo de las sociedades y del planeta.

## ESCENARIO PROACTIVO

### Vanguardismo para el cambio integral de la Universidad y de la sociedad.

**: En el año 2.030, las universidades públicas colombianas alcanzan un rol relevante y de elevada influencia social y política, debido a su capacidad para actuar estratégicamente en escenarios de toma de decisión frente a los asuntos de interés público. Se asumen a sí mismas como instituciones de principios irrenunciables, depositarias de importantes encargos sociales, científicos y culturales, llamadas a ser líderes, y protagonizan de forma sistemática, responsable y coherente su propia transformación y evolución para mantener este status quo y proyectarlo a largo plazo. Desarrollan una consciencia del sistema glocal, así como de sus dinámicas y capacidades. Cualifican permanentemente y enfocan sus capacidades de gestión curricular en intenciones de cambio de la realidad social y territorial, en beneficio del desarrollo social y humano, de la eco-sustentabilidad y de su propia pervivencia.**

En este marco, participan en agendas glociales para dar respuesta social a los impactos que generan los procesos de globalización y los nuevos retos definidos desde la cuarta revolución industrial y la sociedad tecnológica, de la información y del conocimiento.

Las universidades se constituyen en organizaciones basadas en innovación, en función de los contextos, la diversidad cultural, las necesidades y potencialidades territoriales y en articulación dinámica con actores académicos, científicos y sociales para el logro de transformaciones y desarrollos propositivos ante la sociedad.

Lideran escenarios de formulación y reforma de políticas públicas educativas estructurales, en articulación con los gobiernos, las instituciones y organizaciones y la sociedad civil; desarrollándolas de acuerdo con su naturaleza y en función de la generación de mejores soluciones sectoriales e institucionales, así como de mejores condiciones de financiación tanto estatales como propias. Siguen trabajando por la universalización de la educación superior, derivada de la alta incidencia en dichas políticas, pero en procura de un sano equilibrio entre la cobertura y la calidad.

126

Las universidades públicas colombianas desarrollan significativamente sus capacidades de respuesta a procesos de internacionalización, desde un enfoque de *universidad para el mundo*. Se consolidan como destinos académicos, científicos y culturales de interés para actores, instituciones y organizaciones foráneos, interesadas en desarrollar conocimientos a partir de las propuestas de valor propias, concebidas desde contextos glociales y desde estrategias de movilidad y homologación académicas internacionales.

En sus procesos sustantivos son vitales: la valoración del desarrollo humano integral y el desarrollo de capacidades de respuesta predictivas y proactivas ante los cambios o las crisis sociales. Las universidades públicas colombianas incorporan, en todos sus ámbitos misionales, directivos y de gestión, prácticas formales orientadas al desarrollo humano desde una perspectiva integral (como individuos, como seres sociales y como integrantes de una colectividad planetaria), trascendiendo hacia una co-construcción con las comunidades, desde un enfoque de ciclo de vida: biocéntrico y humanista. Condiciones que se ven reflejadas en sus transformaciones curriculares y pedagógicas, en la adopción del énfasis de desarrollo sobre sus procesos misionales y de soporte, en el impacto de su oferta académica y en la labor docente. Asimismo, las universidades trascienden su quehacer, incorporando nuevas formas misionales como parte de su función social, de acuerdo con los nuevos condicionamientos y posibilidades que ofrecerá el entorno.

Auto-transforman sus modelos de gestión, flexibilizan sus estructuras de gobierno e incorporan innovaciones y desarrollo tecnológicos en los ámbitos académicos, administrativos y complementarios, soportándose en el desarrollo de capacidades dinámicas de autopoiesis y en las redes y alianzas para el conocimiento, para posicionarse como instituciones referentes en términos de su gestión.

Una combinación virtuosa de estos factores les permite entonces, disminuir las tensiones internas y externas sobre la naturaleza pública de las universidades, así como la cosmovisión y concepción ante la comunidad; todo ello, de cara a lograr una mayor efectividad en su cometido de transformar significativamente el desarrollo de las sociedades y del planeta.

### Posición de los actores en cada escenario.

Actores con los que se deberán establecer estrategias de relacionamiento proactivas y defensivas o de jalonamiento

Posición de acuerdo con el escenario	ESCENARIO INERCIAL	ESCENARIO TRANSICIONAL	ESCENARIO PROACTIVO
	Continuidad universitaria desde lo esencial	Adaptación inteligente de los cambios universitarios y de las condiciones de la realidad	Vanguardismo para el cambio integral de la Universidad y de la sociedad
<b>Actores favorables al escenario</b> (Estrategias proactivas de relacionamiento)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Órganos, agentes e instancias gubernamentales que orientan y regulan la educación superior colombiana</li> <li>2. Consejos Superiores Universitarios</li> <li>3. Comité Universidad-Empresa-Estado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Órganos, agentes e instancias gubernamentales que orientan y regulan la educación superior colombiana</li> <li>2. Comité Universidad-Empresa-Estado</li> <li>3. Consejos Académicos de Universidades</li> <li>4. Consejos Superiores Universitarios</li> <li>5. Órganos colegiados que integran a las universidades públicas colombianas</li> <li>6. Ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación</li> <li>7. Estamentos universitarios, instancias y movimientos representativos</li> <li>8. Sociedad civil - Comunidades</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comité Universidad-Empresa-Estado</li> <li>2. Órganos colegiados que integran a las universidades públicas colombianas</li> <li>3. Consejos Académicos de Universidades</li> <li>4. Ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación</li> <li>5. Estamentos universitarios, instancias y movimientos representativos</li> <li>6. Sociedad civil - Comunidades</li> </ol>
<b>Actores en oposición o resistentes al escenario</b> (Estrategias defensivas o de jalonamiento de relacionamiento)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupos económicos y empresariales</li> <li>2. Órganos colegiados que integran y articulan a las universidades públicas colombianas</li> <li>3. Consejos Académicos de Universidades</li> <li>4. Estamentos universitarios, instancias y movimientos representativos</li> <li>5. Ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación</li> <li>6. Organizaciones armadas, grupos beligerantes, organizaciones político-militares</li> <li>7. Sociedad civil - Comunidades</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupos económicos y empresariales</li> <li>2. Organizaciones armadas, grupos beligerantes, organizaciones político-militares</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupos económicos y empresariales</li> <li>2. Órganos, agentes e instancias gubernamentales que orientan y regulan la educación superior colombiana</li> <li>3. Consejos Superiores Universitarios</li> <li>4. Organizaciones armadas, grupos beligerantes, organizaciones político-militares</li> </ol>

**Tabla 7.** Identificación y posición de actores clave asociados a los escenarios  
Elaboración propia

## Trayectorias de los factores relevantes en cada escenario.

Evolución futura esperada de los factores relevantes

Dimensiones	Factores relevantes	ESCENARIO INERCIAL	ESCENARIO TRANSICIONAL	ESCENARIO PROACTIVO
		Continuidad universitaria desde lo esencial	Adaptación inteligente de los cambios universitarios y de las condiciones de la realidad	Vanguardismo para el cambio integral de la Universidad y de la sociedad
Política	Impacto de la globalización en el desarrollo de la educación superior	Las universidades continúan aportando soluciones a las demandas vinculadas con el entorno productivo y social; incorporan condicionamientos y posibilidades producto de los procesos globalizantes de la educación y procuran por mantenerse en sus formas de financiamiento	Las universidades procuran soluciones a las necesidades y problemáticas permanentes del desarrollo; incorporan de manera discrecional los influjos de los procesos globalizantes de la educación y procuran por mantener un equilibrio en sus formas de financiamiento	Las universidades generan soluciones reales a las necesidades y problemáticas estratégicas y contingentes del desarrollo; incorporan de manera inteligente, discrecional, crítica y selectiva los influjos pertinentes de los procesos globalizantes de la educación y logran un equilibrio en sus formas de financiamiento
	Incidencia creciente de la política pública en el desarrollo universitario	Las universidades pública continúan siendo receptoras de las nuevas definiciones de política pública y la definición de directrices para su implementación en el mundo Universitario.	Las universidades públicas logran articularse en las instancias diseñadas para la definición y gestión de la política pública, elevando sus niveles de gobernanza.	Las universidades públicas consolidan los mecanismos de articulación para la discusión y gestión de nuevas políticas públicas. Su participación en las nuevas políticas públicas es de liderazgo. Se crea la meta gobernanza.
	Adopción de nuevos modelos de gestión pública en el desarrollo universitario	Las universidades públicas continúan incorporando los nuevos modelos de gestión pública centrados en eficiencia y eficacia organizacionales, a partir de las prácticas en la materia desde otros sectores del entorno	Las universidades públicas adaptan los nuevos modelos de gestión pública a las necesidades y naturaleza institucionales, reconociendo la posibilidades y limitantes de las prácticas del entorno	Las universidades públicas crean nuevos modelos y sistemas de gestión acordes con sus necesidades y naturaleza, generando posibilidades de desarrollo en la gestión para el sector
Económica	Influencia de los modelos económicos en el desarrollo universitario	La universidad pública es un espacio que contribuye a la consolidación del modelo económico dominante en donde se incorporan la gestión	El fortalecimiento de la "excelencia" en docencia e investigación, y adecuar la calidad de sus actividades en una nueva cultura de interacción con el	Se consolida un modelo de generación, desarrollo y transferencia de conocimiento construido desde las masas críticas instaladas en las



Dimensiones	Factores relevantes	ESCENARIO INERCIAL	ESCENARIO TRANSICIONAL	ESCENARIO PROACTIVO
		Continuidad universitaria desde lo esencial	Adaptación inteligente de los cambios universitarios y de las condiciones de la realidad	Vanguardismo para el cambio integral de la Universidad y de la sociedad
		del conocimiento desde sus diferentes procesos misionales.	sector productivo en busca de competitividad.	universidades, generando nuevos conceptos y soluciones de desarrollo para el país
	Disminución sostenida de la financiación de la educación pública	En las universidades públicas se continúan con los mismos esquemas de financiación estatal y la generación de recursos a través de las dinámicas de los procesos sustantivos.	Se presenta un elevamiento de la financiación debido a como las capacidades institucionales se articularon en grandes apuestas territoriales y del sector empresarial que impactan significativamente el desarrollo de los territorios.	La educación pública universitaria es declarada como el principal derecho de la sociedad, lo que llevo a que fuera asumida como el principal factor para el desarrollo social lo que genera la superación de manera definitiva de los recursos económicos para su financiación a través de múltiples mecanismos.
	Desarrollo de capacidades de autogestión financiera universitaria			
Sociocultural	Transformación universitaria frente a los cambios y crisis sociales crecientes	Los cambios en el sistema universitario se vinculan a los desarrollos sociales adecuando sus actividades de manera permanente para la competitividad, abordados desde las tradicionales estructuras.	Se establecen modelos duales que combinan la articulación tradicional a los cambios sociales y la democratización del conocimiento.	Nueva cultura de interacción social. Que democratizan el conocimiento a través de estrategias de articulación desde la gestión del conocimiento.
	Concepción de universidad para la opinión pública	La universidad pública continua con programas orientados hacia su desarrollo interno que no impactan las valoraciones desfavorables de la universidad pública.	La extensión universitaria se convierte en un proceso que lidera la interacción social que favorezca el elevamiento de la opinión pública favorable.	Se desarrolló un programa orientado a la opinión pública en donde se vinculan los diferentes procesos misionales y que tienen como propósito la interacción social con los desarrollos de los nuevos conocimientos favoreciendo las valoraciones de la opinión sobre la universidad.
Tecnológica	Innovaciones y desarrollos tecnológicos	Las universidades públicas mantienen sus procesos y estructuras tradicionales e incluyen progresivamente mejoras	Las universidades públicas vienen desarrollando acciones que apuntan a la incorporación estratégica en sus procesos y estructuras de los nuevos	Las universidades públicas a través de ejercicios de vigilancia tecnológica vienen desarrollando transformaciones tecnológicas que

Dimensiones	Factores relevantes	ESCENARIO INERCIAL	ESCENARIO TRANSICIONAL	ESCENARIO PROACTIVO
		Continuidad universitaria desde lo esencial	Adaptación inteligente de los cambios universitarios y de las condiciones de la realidad	Vanguardismo para el cambio integral de la Universidad y de la sociedad
	motivadores del cambio universitario	tecnológicas atendiendo a los estándares y cambios del contexto que impactan directamente el ámbito universitario.	desarrollos de la cuarta revolución industrial y a incrementar su capacidad de respuesta ante las nuevas competencias.	impactan los procesos sustantivos, logrando anticiparse a los nuevos desarrollos que se vislumbran vendrán, adoptando programas de transformación tecnológica soportada en las puntas del conocimiento.
	Consolidación de la cuarta revolución industrial que impacta el desarrollo de la universidad	Las universidades públicas mantienen la dinámica tradicional en su estructura y procesos, orientando ajustes graduales en torno a mantener su propio ritmo de avance frente a los desarrollos de la cuarta revolución industrial.	El desarrollo de los ejes misionales en las universidades públicas se soportan en los avances de la cuarta revolución industrial, los procesos de formación e investigación son en su mayoría virtuales y se apoyan en tecnologías emergentes, la presencialidad ocupa un segundo plano, favoreciendo la producción de conocimiento y contenidos educativos y su difusión a través de internet.	Se cambia a la forma como se aprende y se enseña con la adopción de las tecnologías de la Cuarta Revolución industrial, anticipándose a los cambios en las profesiones derivados de los desarrollos de a digitalización, la Inteligencia Artificial y la Robotización.
Ambiental	Incidencia de agendas globales para el desarrollo de la vida universitaria.	Las universidades públicas enmarcan paulatinamente su quehacer en las orientaciones que surgen desde las agendas globales, resaltando vínculos y contribuciones durante el desarrollo de los procesos misionales	Se desarrolla la educación de los universitarios en el complejo significado de un mundo sostenible, en las habilidades que se necesitan para comprender tal concepto, en los valores que lo sustentan, en la estima de esos valores y en las emociones públicas que permiten la estabilidad y permanencia de tales valores en las sociedades de nuestro tiempo.	La educación desde las universidades públicas está configurada como un proceso transnacionalizado que a través de convenios y agendas bilaterales y multilaterales procura el desarrollo de carácter global enmarcado en agendas globales.
	Incidencia en el quehacer de las universidades desde	Se mantiene la implementación de programas tradicionales de responsabilidad social que orientan	Las universidades públicas contribuyen al reconocimiento, configuración y evolución de nuevos	Se generan programas contruidos desde los procesos misionales que se orientan al compromiso con la

Dimensiones	Factores relevantes	ESCENARIO INERCIAL	ESCENARIO TRANSICIONAL	ESCENARIO PROACTIVO
		Continuidad universitaria desde lo esencial	Adaptación inteligente de los cambios universitarios y de las condiciones de la realidad	Vanguardismo para el cambio integral de la Universidad y de la sociedad
	los sistemas de responsabilidad social universitaria	ajustes progresivos en los procesos y estructuras de las universidades públicas.	modelos de responsabilidad social, regidos por el respeto al medio ambiente y la preocupación por la paz, la inclusión y la justicia social.	responsabilidad social. Este se asume por la comunidad universitaria y por los territorios en donde se tiene presencia e incidencia.
Institucional	Universalización de la educación superior	Se asumen decisiones transitorias y parciales para el impulso gradual del proceso de acceso en gratuidad de estudiantes a la educación superior incorporando de manera complementaria la virtualidad	Se generaliza en el mundo de las universidades públicas la adaptación de procesos exitosos para la universalización de la educación pública a través de plataformas virtuales y tecnologías emergentes	Las universidades públicas lideran el abordaje de la educación bajo un enfoque de universalización con equidad y gratuidad soportado en desarrollos tecnológicos y políticas públicas
	Articulación de las instituciones de educación superior con los demás niveles del sistema educativo	Se realizan procesos de análisis y algunas experiencias de articulación con otros niveles de la estructura de educación, que se manifiesta en algunos programas de articulación con la educación media.	Se desarrolla la "articulación", basada en la lectura permanente del entorno, el fortalecimiento del vínculo entre los diferentes actores y la cooperación entre saberes de universidad y la sociedad. Se articula con fuerza la concepción que vincula la extensión a la formación curricular de los estudiantes, retomando planteamientos históricos de articulación de las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y extensión.	Desde la universidad públicas se lidera un proceso de articulación estratégica e integral de los distintos niveles y formas educativas, creando un ambiente de homologación y tránsito fluido entre estos niveles.
	Redes y alianzas para el conocimiento jalonadoras del cambio universitario	Las universidades públicas estableces proceso de alianzas funcionales a través de redes para el intercambio de nuevos conocimientos.	Se consolida un programa estratégico para la interacción cultural del quehacer universitario desde redes de conocimiento, en donde se articulan de manera dinámica los diferentes procesos universitarios, para establecer sinergias, intercambiar bienes y servicios, acceder y compartir	Las universidades públicas se instalan en un proceso de globalización a través de múltiples programas y proyectos para el desarrollo de nuevo conocimiento que se logra a través de redes de trascendencia global las cuales actúan de manera permanente y activa.

Dimensiones	Factores relevantes	ESCENARIO INERCIAL	ESCENARIO TRANSICIONAL	ESCENARIO PROACTIVO
		Continuidad universitaria desde lo esencial	Adaptación inteligente de los cambios universitarios y de las condiciones de la realidad	Vanguardismo para el cambio integral de la Universidad y de la sociedad
			información, y facilitar el proceso de internacionalización de las Universidades aliadas.	
	Tensión permanente sobre la naturaleza de la universidad pública	La universidad acomete acciones para ser reconocida en el medio como un bien común que promueve la educación pública desde una concepción de desarrollo.	La universidad se percibe en el medio como un bien común que ejerce la educación pública desde una concepción de desarrollo.	La universidad se posiciona en el medio como bien común y activo de la sociedad, que garantiza el desarrollo de la educación pública desde una concepción de desarrollo.
	Nuevos modelos de universidad	Las universidades públicas se orientan a la consolidación de los modelos tradicionales que han permitido que lleguen al nivel de desarrollo actual, incorporando mejoras en su dinámica y en el desarrollo de algunas capacidades.	Las universidades públicas comienzan a abordar su desarrollo en abierta articulación con las definiciones y las apuestas de desarrollo territorial.	La Universidad pública se construye desde una modelo que imagina la educación universitaria como una plataforma que genera espacios de aprendizaje que les proporciona a los estudiantes múltiples oportunidades para desarrollar habilidades y capacidades. Es una gran sociedad del y para el conocimiento.
	Aumento de la importancia de cultura de la autoevaluación universitaria	Se establecen sistemas de evaluación universitaria para dar respuestas oportunas a las exigencias en cuanto a la calidad institucional y académica de las universidades públicas colombianas	Se instalan procesos de evaluación de la calidad como una cultura universitaria que sirve de base para el desarrollo de los procesos de acreditación permanente institucional, más preocupada por el impacto alcanzado en la sociedad, y en correspondencia con las tendencias mundiales de calidad de la educación	Las universidades públicas se orientan a convertirse en universidades de excelencia de talla mundial que instalen a sus estudiantes en una posición ventajosa en el mundo. La evaluación de la calidad cuenta con la participación de pares de carácter internacional y en representación de sectores sociales, políticos, culturales, tecnológicos y ambientales.
	Peso significativo de la cosmovisión de los orientadores universitarios	Las universidades públicas son permeadas en sus definiciones y sus dinámicas por el pensamiento de los orientadores (formales y no	Las definiciones que orientan el desarrollo de la universidad pública se caracterizan como expresión de un pensamiento colectivo en donde	El pensamiento universitario es una construcción derivada de un proceso de conocimiento en donde intervienen comunidades internas,

Dimensiones	Factores relevantes	ESCENARIO INERCIAL	ESCENARIO TRANSICIONAL	ESCENARIO PROACTIVO
		Continuidad universitaria desde lo esencial	Adaptación inteligente de los cambios universitarios y de las condiciones de la realidad	Vanguardismo para el cambio integral de la Universidad y de la sociedad
		formales), asumiendo los procesos misionales desde el impacto de estas comprensiones	confluyen los decisores, los estamentos y otro grupo de actores de interés que poseen incidencia en su desarrollo. Es todo un a construcción de carácter horizontal.	locales, nacionales, regionales y globales que logran confluir a una universidad para el desarrollo del conocimiento global.
	Posibilidades de presencia universitaria en territorios locales	Las universidades públicas colombianas fortalecen su presencia y participación territoriales a nivel local y regional con propuestas de valor concebidas desde contextos glocales y estrategias de movilidad y homologación académicas internacionales	Las universidades públicas colombianas consolidan su presencia y participación territoriales a nivel local, regional y latinoamericano con propuestas de valor concebidas desde contextos glocales y estrategias de movilidad y homologación académicas internacionales	Las universidades públicas colombianas son destinos académicos, científicos y culturales importantes para actores, instituciones y organizaciones foráneas interesadas en desarrollar conocimientos y capacidades a partir de propuestas de valor concebidas desde contextos glocales y estrategias de movilidad y homologación académicas internacionales
Misional	Impacto de la sociedad del conocimiento en el quehacer universitario	Es una universidad que aborda la sociedad de conocimiento desde los procesos sustantivos.	La universidad para el desarrollo se propone: responder a los desafíos de "la sociedad del conocimiento" promoviendo la vinculación de la investigación científica con proyectos de innovación de productos y procesos.	Una universidad para la construcción de conocimiento desde lo global. El concepto de redes se aborda como una construcción simbólica o metafórica de la organización social
	Transformación en los énfasis de desarrollo de las funciones misionales universitarias	Universidades que se orientan a una definición específica haciendo énfasis en un proceso, apoyándose en la integración con los demás procesos sustantivos	La orientación se centra en la integración de los tres procesos en interacción con los agentes sociales y sus necesidades. Se establecen relaciones de calidad donde se facilita la transferencia y aplicación de conocimiento.	Una universidad que trabaja por el desarrollo de nuevos procesos sustantivos, promoviendo el dialogo en las diferentes formas de conocimiento y atendiendo el desarrollo social en conjunto

Dimensiones	Factores relevantes	ESCENARIO INERCIAL	ESCENARIO TRANSICIONAL	ESCENARIO PROACTIVO
		Continuidad universitaria desde lo esencial	Adaptación inteligente de los cambios universitarios y de las condiciones de la realidad	Vanguardismo para el cambio integral de la Universidad y de la sociedad
	Transformación de la labor docente universitaria	<p>La universidad conserva los tradicionales métodos y definiciones pedagógicas en el proceso de enseñanza – educativa.</p> <p>El docente universitario se vincula cada vez más para que sus procesos investigativos aporten al desarrollo económico y de financiación de la Universidad pública.</p>	<p>Labor docente fortalecida por los nuevos desarrollos tecnológicos aplicada en tecnologías educativas.</p> <p>Los docentes se integran y responden a las demandas de la sociedad en cuanto a que su labor investigativa aporte al desarrollo de la ciencia , la tecnología y la innovación</p>	<p>La labor docente universitaria está determinada por el establecimiento de nuevos roles y nuevos ambientes educativos en donde se estimula la creación de conocimiento en los cuatro procesos sustantivos.</p> <p>La misión del docente universitario se fortalece en cuanto las demandas sociales y del medio cambian o aumentan en pro de exigir una educación de mejor calidad y más visible en términos de los aportes y solución de los problemas sociales</p>
	Transformaciones curriculares y pedagógicas universitarias	Los cambios curriculares y pedagógicas responden a los cambios que se vienen ando en el entorno.	Proceso pedagógicos y curriculares que se orientan hacia anticiparse a los nuevos desarrollos que impactaran la sociedad.	Desarrollos pedagógicos y curriculares innovadores generadores de nuevos conocimientos.
	Impacto de las funciones misionales en la transformación social	La relación de los procesos sustantivos es de carácter funcional.	Los procesos misionales se abordan desde un enfoque de desarrollo. Los currículos son articulados al desarrollo	Los procesos misionales se desarrollan de la mano con las definiciones y las apuestas territoriales.
	Valoración del desarrollo humano integral en los procesos sustantivos universitarios	Se ha vinculado en todos los Proyectos Educativos institucionales el desarrollo de los procesos desde una concepción humana.	Las universidades públicas se convierten en protagonistas en los territorios del enfoque de desarrollo humano abordados desde la articulación de los procesos misionales	Se presenta un proceso de gestión del conocimiento que se orienta hacia el elevamiento del desarrollo humano.
	Dinámica de la oferta académica universitaria en	Se realizan ajustes curriculares a la oferta académica en dialogo con los	La oferte académica es rica en nuevos programas que emergen de la lectura que se hace sobre el futuro de los	La universidad pública es un generador de cambios a través de proceso de generación de nuevos

Dimensiones	Factores relevantes	ESCENARIO INERCIAL	ESCENARIO TRANSICIONAL	ESCENARIO PROACTIVO
		Continuidad universitaria desde lo esencial	Adaptación inteligente de los cambios universitarios y de las condiciones de la realidad	Vanguardismo para el cambio integral de la Universidad y de la sociedad
	relación con el cambio del entorno	cambios que se vienen dando en el entorno.	cambios logrando anticiparse y generando un acompañamiento integral a estos.	conocimientos útiles para la sociedad que se expresan en nuevas ofertas que irrumpen y generan desarrollos significativos en la sociedad.
Organizacional	Gradualidad en la transformación de los procesos universitarios	La transformación de los procesos misionales y administrativos de las universidades se realiza de una manera conservadora y gradual siempre conservando sus acumulados y estructuras vigentes.	Se generan cambios universitarios permeados por los nuevos desarrollos tecnológicos y por los cambios significativos que vive la sociedad en general.	La universidad pública se auto transforma en sus estructuras y procesos de forma innovadora, logrando ser más flexible y fluida para dar respuestas a los cambios globales y sistémicos. Se posiciona como una institución referente en términos de su gestión.
	Rigidez de las estructuras de gobierno y de organización universitarias	Se conservan las estructuras de gobierno, incorporando algunos cambios en su forma de operación.	Se desarrollan nuevas estructuras de gobierno y de organización, que le permitan ser más ágil.	Se establecen nuevas formas organizativas y de gobierno que se caracterizan por ser flexibles ante los cambios del entorno.
	Dinámica de las capacidades y recursos instalados para la gestión universitaria	Las capacidades y los recursos instalados se garantizan para el funcionamiento de los procesos misionales y administrativos.	Se desarrollan programas que posibilitan crecimientos tecnológicos, financieros, de talento humano y de otras capacidades propias de una Universidad Pública, para el desarrollo de los objetivos misionales.	Las universidades públicas realizan transformaciones significativas en sus recursos y capacidades de forma dinámica, incorporando innovaciones y desarrollos tecnológicos en los ámbitos académicos y administrativos.

**Tabla 8.** Evolución propuesta de los factores relevantes por cada escenario  
Elaboración propia

## 4. GLOSARIO

A continuación, se plantean algunos conceptos propios de la disciplina de la prospectiva. Se establecen desde los mínimos que se tendrán en cuenta en lo epistemológico y lo metodológico de la misma.

**Actores sociales:** Sujeto del desarrollo que tienen presencia e incidencia en las definiciones y dinámicas del objeto de estudio y que juegan un papel vital en la construcción de las apuestas de futuro. Los actores sociales se mueven motivados por sus concepciones, enfoques e intereses esto hace que las relaciones se desarrollen en el marco de sus conflictos e intereses, en la búsqueda de consensos.

**Análisis estructural:** Factores o variables que tienen la capacidad de afectar estructuralmente las definiciones y dinámicas del objeto de estudio. Es la manera como un factor de cambio es afectado por los otros factores constitutivos del sistema. Es el factor con mayor preponderancia para los actores participantes, es considerado por estos como determinante y con capacidad para influir en otros factores para el logro de la transformación futura del objeto de estudio.

**Complejidad:** Expresión sistémica que explican las relaciones múltiples, directas e indirectas que se dan dentro del sistema.

**Dependencia:** Manera como un factor es afectado por los otros dentro del sistema.

**Desarrollo integral:** Interpretación del desarrollo en donde interactúan de manera sistémica los enfoques de desarrollo humano, local, poblacional, sostenible, derechos y de competitividad.

**Escenarios:** Conjunto formado por la descripción de una situación que se presentará en el futuro y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura con cierta coherencia, en donde los actores sociales juegan un papel determinante mediante la voluntad y la acción.

**Escenarios apuesta:** Es aquel que se define para su construcción.

**Escenarios deseables:** Anhelos, deseos aspiración que se expresa en el escenario ideal para el desarrollo de la sociedad y los territorios.

**Escenarios posibles:** Multiplicidad de posibilidades que se presentan en el futuro.

**Escenarios probables:** Escenarios posibles que se expresan a través de la probabilidad.

**Escenarios tendenciales:** es aquel que expresan la prolongación lineal de la situación del hoy.

**Estrategia:** es una decisión – acción - transformación, que se deriva de un paradigma (estructura mental), creativa, que apunta a cerrar la brecha, de manera colectiva, entre una situación deseada en el futuro y una situación dada hoy, desde un carácter holístico, trascendental y teleológico.



**Factores relevantes:** Fenómenos que se expresan en el objeto de estudio de carácter variable y sistémico, que hoy se expresan y su evolución futura puede poseer una evolución positiva o negativa.

**Futuro:** Representación mental del tiempo. El futuro es una construcción de carácter social que realizan los actores de una manera consciente, inteligente, voluntaria y a través de la acción. Se caracteriza por su incertidumbre y su multiplicidad de posibilidades

**Hechos portadores de futuro:** Factor de cambio de carácter emergente, embrionario que incidirá de manera determinante en la evolución del objeto de estudio

**Holístico:** La parte es una expresión sistema del todo. La parte no se explica por fuera del todo, del sistema.

**Imágenes:** Componente del escenario que expresa una representación del futuro que invitan a la búsqueda de propósitos.

**Inteligencia:** Proceso mediante el cual se analiza la información de la vigilancia de manera sistemática para contribuir a la cualificación del proceso de decisión estratégica.

**Línea de tiempo:** técnica para realizar ejercicios retrospectivos que permite identificar elementos estructurales que han jugado, juegan y jugarán un papel fundamental en la evolución del objeto de estudio.

**Metodología prospectiva:** Proceso mediante el cual se realiza la construcción estratégica que permite abordar el futuro a través de la planificación.

**Modelo de gestión:** Manera como se aborda en la cotidianidad las apuestas estratégicas, en donde se expresan los procesos, las estructuras orgánicas, las metodologías y los sistemas de vigilancia e inteligencia.

**Motricidad:** Capacidad que posee un factor de cambio de afectar otros factores dentro del sistema.

**Objeto de estudio:** Porción de la realidad debidamente delimitada que requiere ser intervenida con propósitos de generación de transformaciones significativas.

**Paradigmas:** “verdad” de carácter histórica con carácter temporal aceptada por la comunidad para la interpretación de los fenómenos que se manifiestan en las dinámicas del objeto de estudio.

**Pensamiento sistémico:** manera de abordar el análisis del objeto de estudio en donde es el todo domina la parte; la parte es un subsistema y expresión del todo; las relaciones son de interdependencia; presentan fuerzas centrípetas y centrífugas; y están en permanente evolución a través de procesos autopoiéticos.

**Planificación estratégica – prospectiva:** Proceso de construcción estratégica en donde el futuro determina la acción del presente.

**Retrospectiva:** Análisis del pasado para identificar aspectos que han estructurado el desarrollo del objeto de estudio, hoy son determinantes y en el futuro jugarán un papel significativo.

**Rupturas:** Circunstancia derivada de un proceso que posee la capacidad de romper la dinámica y la trayectoria de la tendencia. Expresa surgimientos de nuevos paradigmas.

**Tendencias:** Fenómeno de carácter cambiante a través del tiempo que representa un significado de cambio desde el tiempo pasado, presente y se expresaran a futuro, dependiendo de su peso.

**Tendencia liviana:** factor de cambio con cierto grado de incertidumbre que incidió, incide e incidirá en el futuro de manera positiva o negativa.

**Tendencia pesada:** factor de carácter inercial con capacidad autónoma, que ha incido, incide e incidirá de manera determinante la evolución futura del objeto de estudio.

**Trayectorias:** Componente del escenario que determina las acciones que se deben desarrollar para cerrar la brecha entre el futuro elegido y el presente.

**Vigilancia:** Proceso mediante el cual se realiza un análisis de las evoluciones pasadas, expresión del presente y las posibilidades del futuro de los factores de cambio definidos como críticos para la construcción del escenario apuesta.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Tarazona, Álvaro,(2015). Educación, reformas y movimientos universitarios en Colombia: apuestas y frustraciones por un proyecto modernizador en el siglo XX, Revista de Estudios Sociales [En línea], 53 | Julio 2015, Publicado el 01 julio 2015, consultado el 16 octubre 2019.  
En: <http://journals.openedition.org/revestudsoc/9313>
- ACOFACIEN y Escuela de Gobierno y políticas públicas de Antioquia. Memorias del Curso Gestión Integral para las dependencias académicas universitarias, módulo Modelos de universidad desde la normativa de la educación superior colombiana. Carlos Arturo Sandoval.  
En:  
<http://www.acofacien.org/images/files/Modelos%20de%20universidad%20y%20normativa%20educacion%20superior%20colombiana-%20C.Sandoval.pdf>
- Alonso Brá, Mariana (2008). Ensayo: El sentido de la universidad a partir de las transformaciones en su historia reciente. Revista de la educación superior, vol.37, no.147, México jul./sep. 2008. En: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=So185-27602008000300006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So185-27602008000300006)
- Álvarez, S. (2016) Martha Nussbaum y la educación en humanidades. Analecta política, 6 (10), 167-178.
- André Gorz. UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento. En <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>
- Araque-Suarez, C. L. (2019). Los retos del mundo globalizado, el docente investigador universitario y su práctica pedagógica. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 50-56.
- ASCUN, 2018. Sistema de seguimiento y evaluación de la política de extensión. En <https://ascun.org.co/uploads/default/networks/029f515a9d8f7f004f3a5126dfa227a9.pdf>
- ASCUN, 2019. Red nacional de Extensión Universitaria. Política de Extensión. En: <https://ascun.org.co/uploads/default/networks/f1f36516c3b2e4dd9b92c4f83e104e67.pdf>
- Ascun(2019). Boletín no. 5: universidades colombianas comprometidas con la agenda 2030 y los ODS: <https://www.ascun.org.co/publicaciones/detalle/boletin-no-5-universidades-colombianas-comprometidas-con-la-agenda-2030-y-los-ods-2ce>
- Ascun, (2020). Política de Extensión. En: <https://ascun.org.co/uploads/default/networks/f1f36516c3b2e4dd9b92c4f83e104e67.pdf>
- Astigarraga, E. (2016) Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (71): 13-29, diciembre 2016/
- Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 3, p. 483-504, set. 2007. 487 MODELOS UNIVERSITARIOS EN PUGNA: DEMOCRATIZACIÓN O MERCANTILIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD Y DEL CONOCIMIENTO PÚBLICO EN ARGENTINA. Recuperado el 19 de agosto de 2020 de <https://www.scielo.br/pdf/aval/v12n3/a06v12n3.pdf>
- Avendaño Castro, William Rodrigo; Paz Montes, Luisa; Rueda Vera, Gerson Políticas públicas y educación superior: análisis conceptual del contexto colombiano Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 79, 2017 Universidad del Zulia, Venezuela.  
En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055964008>
- Barrantes Montero, Luis Guillermo (2013), Vol. 17, N° 3, [7-20], ISSN: 14094258, SETIEMBRE-DICIEMBRE, 2013 Revista Electrónica Educare  
En: <http://www.una.ac.cr/educare>
- Barrantes Montero, Luis Guillermo (2013), Otra universidad es posible. Educare, Vol 17, No 3 (7-20). Recuperado el 19 de agosto de 2020 de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/5247/16156>
- Bedoya Marrugo, Elías; Behaine Gómez, Bayron; Severiche Sierra, Carlos. Redes de Conocimiento: Academia, Empresa y Estado. Revista Espacios 2018, Vol. 39, No 8, pág. 16.
- Benavides, Jorge E. (2017). La orientación discursiva de la universidad pública colombiana en el contexto de la globalización neoliberal: análisis crítico del discurso de la misión, visión y metas. Discurso & Sociedad, Vol. 11(4), 2017, pag. 537-5570. En: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6378398>

- BID y DDPLAC (2019): Cómo llegar a cero emisiones netas: lecciones de América Latina y el Caribe, Washington D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bizzozero, Lincoln–Pose, Nicolás (2017). La educación superior en la globalización: ideas y proyección planteadas por organismos internacionales  
En: <http://grupomontevideo.org>
- Boaventura de Sousa Santos. La Universidad en el siglo XXI Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad. En [http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/universidad\\_siglo\\_xxi-.pdf](http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/universidad_siglo_xxi-.pdf)
- Bocanegra Acosta, Henry (2006). Globalización y política pública educativa en Colombia. Revista: Diálogos de Saberes, No. 24., Enero-junio de 2006, Pág: 33-50. Universidad Libre. Bogotá, D.C
- Brovotto, J. "El futuro de la educación superior en una sociedad en transformación" en: Diálogos. No. 25, 1998. "La educación superior: una puerta abierta al siglo XXI". OPI/LAC-Unesco, México, p. 15. En: <http://bdigital.unal.edu.co/1267/3/02CAP101.pdf>
- Caballero, María Fernanda et al (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. Revista: Entramado Vol. 11 No. 1, 2015 (Enero - Junio) Psicología organizacional. Unilibre Cali
- Cabrales Salazar, Omar.(2018) Las políticas de calidad y el modelo de gestión por procesos en la universidad colombiana. Movimiento, revista de educação, Año 5, No. 8, p. 75-96
- CESU, 2020. Acuerdo 02 de 2020 por el cual se actualiza el modelo de acreditación de alta calidad. En [https://www.cna.gov.co/1741/articles-399640\\_A\\_CESU\\_02\\_2020\\_AMAC.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-399640_A_CESU_02_2020_AMAC.pdf)
- Colombia hacia una sociedad del conocimiento. informe de la misión internacional de sabios 2019 por la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación. En [https://uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/191205\\_informe\\_mision\\_de\\_sabios\\_2019\\_v\\_preliminar\\_1.pdf](https://uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/191205_informe_mision_de_sabios_2019_v_preliminar_1.pdf)
- CNA, 2020. La Institución y la Acreditación. En <https://www.cna.gov.co/1741/article-190822.html>
- CNA, 2020. Sistema Nacional de Acreditación en Colombia. En <https://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>
- CNA, 2020. Normatividad. En <https://www.cna.gov.co/1741/article-186370.html>
- CNA, 2020. Fundamentos Estratégicos y Organización del CNA. En <https://www.cna.gov.co/1741/article-186486.html>
- CNA, 2020. Definiciones Relativas a la Educación Superior en Colombia. En <https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-187237.html>
- CONPES 3533, 2008 .<https://www.ica.gov.co/getattachment/a1be26c2-af09-4635-b885-c3fcea7291e4/2008cp3533.aspx>
- Conpes 3866. Política de Desarrollo Productivo. En <https://www.mincit.gov.co/minindustria/temas-de-interes/politica-de-desarrollo-productivo#:~:text=El%20objetivo%20general%20de%20%C3%A9sta,aprobado%20en%20Agosto%20de%202016>
- Consejería presidencial para la competitividad y la gestión pública, 2020. Comisión Nacional de Competitividad e Innovación. En <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/el-sistema/comision-nacional-competitividad-innovacion>
- Cortes-Moreno, Daniel Alberto. (2011). Gobernar la universidad pública: un problema político-administrativo. *educ.educ.* [online]. 2011, vol.14, n.1, pp.209-219. ISSN 0123-1294.  
En: <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n1/v14n1a12.pdf>
- Chaves Salas, A. L., Kunze, I., Müller-Using, S., & Nakamura, Y. (2017). ¿Cómo forman al profesorado en Educación Secundaria en Alemania?. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17(3), 215-243.
- D. A. y Beltrán-Jiménez, H. (2016). La educación en Colombia: dinámica del mercado y la globalización. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(109),  
En: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1508/1622>
- Deloitte, 2019. Índice de Progreso Social Colombia 2019. En: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/about-deloitte/COL-Scorecard.pdf>

- Dirección Nacional de Planeación- DNP, 2020. Pacto por la ciencia, la tecnología y la innovación. En <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pactos-Transversales/Pacto-Ciencia-Tecnologia-y-la-Innovacion/Ciencia-Tecnologia-e-Innovacion.aspx>
- Distrito de innovación Medellín, 2020. En <http://www.districtomedellin.org/que-es-el-districto/>
- Dusel, Inés. LAS POLITICAS CURRICULARES DE LA ÚLTIMA DÉCADA EN AMÉRICA LATINA: NUEVOS ACTORES, NUEVOS PROBLEMAS. Flacso, Arg. En [www.oie.es](http://www.oie.es)
- Escámez Sánchez, J., Peris Cancio, J. A., & Escámez Marsilla, J. I. (2017). Educación de los estudiantes universitarios y gestión de la sostenibilidad. Perfiles educativos, 39(156), 174-190.
- El observatorio de la Universidad Colombiana, 2019. La real importancia de la educación: Moisés Wasserman. En: <https://www.universidad.edu.co/la-real-importancia-de-la-educacion-mois-es-wasserman-feb-19/>
- Facultad Nacional De Salud Pública-UdeA. Héctor Abad Gómez. Plan De Desarrollo Estratégico De La Facultad Nacional De Salud Pública, 2011–2022
- Facultad Nacional De Salud Pública -UdeA. A propósito de la Misión y la Visión: de los diálogos e intercambio de saberes de la Agenda Institucional. Documento editado abril de 2016. En prensa
- Figueroa Salamanca, Helwar (2001). ¿Universidades públicas en Colombia? una mirada histórica. Revista: pedagogía y saberes Nº 16. Universidad Pedagógica Nacional. Facultad de Educación, 2001, PP. 49-60. En: <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/PYS/article/view/6023/4990>
- Foro Económico Mundial, DAVOS-. 1) 2019 Globalización 4.0 2) Manifiesto de DAVOS y empresas sociales 2020: mismos principios, mismos objetivos.
- Galindo, Camila Andrea y Gómez, John Freddy (2015). Repercusión del proyecto neoliberal en la educación superior en Colombia. Revista el Ágora USB Medellín-Colombia, Revista de Ciencias Sociales V. 15 No 1 PP. 1- 323 Enero - Junio 2015 Páginas: 73 – 94  
En: <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Agora/article/view/3>
- Ganga-Contreras, Francisco et al (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. Utopía y Praxis Latinoamericana, vol. 23, núm. 83, 2018. Recuperado el 19 de agosto de 2020 de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27957772012/html/index.html>
- González, J. D. (2020). La agenda climática global en las ciudades latinoamericanas. Actores no estatales y gobiernos subnacionales en acción. Análisis Carolina, (28), 1.
- García Ruiz, María José (2008). El impacto de la globalización en la universidad del siglo XXI. Revista: Tendencias Pedagógicas 13, 2008• España, pag 59 -78  
En: [https://repositorio.uam.es/xmlui/bitstream/handle/10486/4703/31128\\_2008\\_13\\_03.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/xmlui/bitstream/handle/10486/4703/31128_2008_13_03.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, T. D. J. P. (2020). Los retos de la seguridad humana frente al cambio climático. Relaciones Internacionales, (43), 189-207.
- Godet, Michel et all (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuaderno nº 20— Segunda edición, Prospektiker Parque empresarial de Zuatzu- Edificio Urumea- 20018 Donostia-San Sebastián
- Gómez Campo, Víctor Manuel (2012). Crisis del sistema de gobierno en las universidades públicas colombianas. Aportes a una sociología del poder en las universidades. Revista Colombiana de Sociología Vol. 35, No. 1, enero-junio, 2012 Bogotá-Colombia p. 59 – 79  
En: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/view/31337>
- Gómez, D. Oscar Mauricio. (2009). La labor universitaria hacia el cambio social: Un compromiso ineludible. Docencia Universitaria, Volumen 10, pags 83 - 95, diciembre de 2009. 1387-Texto del artículo-3430-1-10-20110127.pdf
- Gutiérrez, Carmen; Carrera, María; Marín, Freddy; Narváez, Mercy; Pérez, Carmen Integración de redes académicas para la gestión del desarrollo endógeno regional Multiciencias, vol. 6, núm. 3, 2006, pp. 257-263
- Hinkelammert, Franz (2012). «La universidad frente a la globalización», *Polis* [En línea]  
En: <https://journals.openedition.org/polis/5795>
- Kirby, D. A. (2006). Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice. The Journal of Technology Transfer, 31(5), pp 599–603.
- Ley 30 de Diciembre 28 de 1992. En: [https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370\\_ley\\_3092.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf)

- Malagón Plata, Luis Alberto (2009). La relación universidad-sociedad: una visión crítica. Revista Perspectivas Educativas Vol. 2. Universidad del Tolima, Colombia.  
En: <http://revistas.ut.edu.co/index.php/perspectivasedu/article/view/787>
- Malagón Plata, Luis Alberto et al. (2019). Políticas Públicas Educativas y aseguramiento de la calidad en la Educación Superior. Revista historia de la educación latinoamericana - Vol. 21 No. 32, enero - junio 2019 - ISSN: 0122-7238 - pp. 273 - 290 Universidad del Tolima, Colombia  
En: [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia\\_educacion\\_latinoamericana/article/view/4999/7957](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_educacion_latinoamericana/article/view/4999/7957)
- Maldonado Mera, Betzabé del Rosario, Buenaño Cabrera, José Javier, & Benavides Espinosa, Karla Viviana. (2019). Aproximación a un modelo de gobernanza en universidades públicas de la provincia de Pichincha del Ecuador. Visión de futuro, 23(2) Recuperado en 19 de agosto de 2020, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082019000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082019000200004&lng=es&tlng=es)
- Marín, F. V., Inciarte, A. D. J., Hernández, H. G., & Pitre, R. C. (2017). Estrategias de las Instituciones de Educación Superior para la Integración de las Tecnología de la Información y la Comunicación y de la Innovación en los Procesos de Enseñanza. Un Estudio en el Distrito de Barranquilla, Colombia. Formación universitaria, 10(6), 29-38.
- Marín, Y. A. O. (2020). EDUCACIÓN EN CIENCIAS Y JUSTICIA SOCIAL EN TIEMPOS DE EMERGENCIA CLIMÁTICA. APEduC Revista-Investigação e Práticas em Educação em Ciências, Matemática e Tecnologia, 1(1), 145-149.
- Martínez, Barrios Patricia, 2016. Impacto de la universidad en la sociedad: un análisis desde la financiación de la educación superior en Colombia. Revista, Saber, ciencia y Libertad. Vol. 12, No 1 Págs. 177-199
- Mejía, J. F., & López, D. (2016). Modelo de Calidad de E-learning para Instituciones de Educación Superior en Colombia. Formación universitaria, 9(2), 59-72.
- Metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.ods.gov.co/es/objetivos/accion-por-el-clima>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible <https://www.minambiente.gov.co/index.php/plan-nacional-de-adaptacion-al-cambio-climatico-pnacc/plan-nacional-de-adaptacion-al-cambio-climatico-pnacc>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2020. Dirección de Desarrollo tecnológico. En: <https://minciencias.gov.co/portafolio/innovacion/direccion>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2020. La Ciencia en Cifras. <https://minciencias.gov.co/la-ciencia-en-cifras/estadisticas-generales>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2020. La ciencia en cifras. En [https://minciencias.gov.co/la-ciencia-en-cifras/comparativas\\_investigadores](https://minciencias.gov.co/la-ciencia-en-cifras/comparativas_investigadores)
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2019. La Ciencia, la Tecnología y la Innovación en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. En: [https://minciencias.gov.co/sala\\_de\\_prensa/la-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-en-el-plan-nacional-desarrollo-2018-2022](https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/la-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-en-el-plan-nacional-desarrollo-2018-2022)
- Ministerio de Educación Nacional, 2017. Boletín No 1. noviembre 2017. Editorial. En [https://snies.mineduacion.gov.co/1778/articles-393225\\_boletin\\_dic\\_2017.pdf](https://snies.mineduacion.gov.co/1778/articles-393225_boletin_dic_2017.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional, 2019. Seguimiento a graduados de educación superior 2017. En [https://ole.mineduacion.gov.co/1769/articles-380398\\_recurso\\_1.pdf](https://ole.mineduacion.gov.co/1769/articles-380398_recurso_1.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional, 2020. Instituciones de educación superior acreditadas. En: <https://saces.mineduacion.gov.co/cna/Buscador/BuscadorInstituciones.php>
- Ministerio de Educación Nacional, 2020. Programas acreditados. En <https://saces.mineduacion.gov.co/cna/Buscador/BuscadorProgramas.php?Mostrar=Si>
- Ministerio de Justicia, 2017. Ley 1838 de 2017. En: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30032136>
- Misión de sabios Colombia, 2019. En: [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/libro\\_mision\\_de\\_sabios\\_digital\\_1\\_2\\_0.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/libro_mision_de_sabios_digital_1_2_0.pdf)
- Mollis, Marcela. LAS TRANSFORMACIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA: ¿IDENTIDADES EN CONSTRUCCIÓN? En <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191731>

- Montoya Londoño, Mauricio et al (2013). Las políticas públicas en educación superior en Colombia (1992-2010): Diagnóstico e incidencias en las reformas institucionales. Cali: Editorial Bonaventuriana, 2013 156 p. ISBN: 978-958-8785-24-0
- En: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/14481/Velezclaudia2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales Guadron, Silvia. El emprendedor académico: su perfil y motivaciones para convertirse en empresario. Tec empresarial, agosto 2010, Vol 4 Num. 2/p.9-20 en: <https://www.researchgate.net/publication/47372073>
- SNIES, 2020. Información estadística. En <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/>
- Morales Rubiano, María Eugenia. Et al. 2010. Enfoques y retos de la función de extensión universitaria, como mecanismo de integración: universidad, empresa, estado [http://cogestec.ingenio.com.co/db/separated/2010%20\(79\).pdf](http://cogestec.ingenio.com.co/db/separated/2010%20(79).pdf)
- Ndonzuau, F. N., Pirnay, F., y Surlemont, B. (2002). A stage model of academic spin-off creation. *Technovation*, 22(5), p. 281.
- OCYT, 2020. Observatorio Colombiano de Ciencia, Tecnología e investigación. En [https://ocyt.shinyapps.io/ODOCYT\\_DEPARTAMENTAL/\\_w\\_936674d4/](https://ocyt.shinyapps.io/ODOCYT_DEPARTAMENTAL/_w_936674d4/)
- Peco, P. A. P. (2017). Nuevos empleos, nuevas habilidades: ¿estamos preparando el talento para la Cuarta Revolución Industrial? ICE, Revista de Economía, (898).
- Pedroza Flores, R. (2018). La universidad 4.0 con currículo inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 168-194.
- Peña Frade, Nayibe (2015). Incidencia de las políticas públicas para la educación superior en las relaciones de equidad entre actores universitarios. Observatorio sobre desarrollo humano Bogotá, Universidad Central, agosto 12 y 13 de 2015. Boletín No. 54 · Octubre  
En: <http://bdigital.unal.edu.co/54650/1/IncidenciadelapoliticaspUBLICAS.pdf>
- Periódico El espectador La universidad pública Columna de opinión por: Augusto Trujillo Muñoz 12 de octubre de 2018 En: <https://www.elespectador.com/opinion/la-universidad-publica-columna-817551/>
- Periódico EL NUEVO SIGLO Oferta universitaria aumentó 79% en 14 años Agosto 24, 2015 - 01:34 AM En: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/8-2015-oferta-universitaria-aumento-79-en-14-anos>
- Periódico El Tiempo, 2020 El futuro de la educación superior Las carreras híbridas se abren camino en el mercado universitario. En: <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/el-futuro-de-la-educacion-superior-464834>
- Periódico El Tiempo. La crisis que está a punto de estallar en las universidades públicas. En <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/crisis-de-las-universidades-publicas-en-colombia-137460>
- Periódico El Tiempo, 2020. La apuesta de 2020: mejorar la calidad de la educación superior. En: <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/la-apuesta-de-2020-mejorar-la-calidad-de-la-educacion-superior-455750>
- Periódico Portafolio, 2019. El modelo triple hélice: la articulación Estado, empresa y universidad. En <https://www.portafolio.co/innovacion/el-modelo-triple-helice-la-articulacion-estado-empresa-y-universidad-530122>
- Proantioquia 2019, Desafíos y oportunidades para la competitividad en Antioquia 2019-2024. En <https://www.proantioquia.org.co/wp-content/uploads/2019/07/desafios-y-oportunidades-competitividad.pdf>
- Portal: El observatorio de la universidad colombiana. Sentido y significado de la Universidad Pública En: <https://www.universidad.edu.co/sentido-y-significado-de-la-universidad-pca/#:~:text=Se%20define%20pues%20como%20universidad,decir%20del%20bien%20de%20todos%20%80%9D.&text=Y%20que%20C%20como%20bien%20p%C3%BAblico,por%20su%20legitimidad%20y%20progreso.>
- Presidencia de la República, 2020. Sistema Nacional de Competitividad e Innovación – SNCI. En <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/el-sistema/quienes-somos>
- RAE, 2020. Diccionario de la lengua española. En <https://dle.rae.es/maestro>

- Rengifo-Millán, Maritza. (2015). La globalización de la sociedad del conocimiento y la transformación universitaria Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, vol. 13, núm. 2, julio, diciembre, 2015, pp. 809-822 Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud Manizales, Colombia En: <https://www.redalyc.org/pdf/773/77340728019.pdf>
- Restrepo Gómez, Bernardo, "Tendencias actuales en la educación superior: rumbos del mundo y rumbos del país", Revista Educación y Pedagogía, Medellín, Universidad de Antioquia, Facultad de Educación, vol. XVIII, núm. 46, (septiembre-diciembre), 2006, pp. 79-90
- Restrepo López, Claudia Marcela del Socorro y Londoño Buriticá, Jaider. Analisis del estado actual de las políticas en educación superior en colombia 2014. Universidad Santo Tomás Trabajo de grado - Especialización Pedagogía para la Educación Superior En: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/4709>
- RIACES, 2020. Red Iberoamericana para la acreditación de la calidad en la educación Superior. En <http://riaces.org/v1/institucional/miembros>
- Ritter, David. CEO de Greenpeace Australia/Pacífico, en una columna sobre la cuarta revolución para el diario británico The Guardian.
- Roberto J. Óscar Aguer (2017). La universidad del futuro será la que apueste por el cambio, rector de la Red Ilumno, analiza los desafíos de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. En: <https://www.universidad.edu.co/la-universidad-del-futuro-sera-la-que-apueste-por-el-cambio/>
- Rojas, C., & Humberto, J. (2017). La Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0 y su Impacto en la Educación Superior en Ingeniería en Latinoamérica y el Caribe. Universidad Antonio Nariño, Colombia.
- Ruiz Bolívar, C. (2016). El MOOC: ¿ un modelo alternativo para la educación universitaria?. Apertura (Guadalajara, Jal.), 7(2), 86-100.
- Rubio-Rodríguez Gustavo Adolfo et al. (2015). Articulación de la educación media con la educación superior: instrumento administrativo para el sector educativo de la ciudad de Ibagué. Revista Praxis ISSN: 1657-4915 Vol. 11 76 - 88 Enero - Diciembre de 2015. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5907258.pdf>
- Romero Agudelo, L. (2019). Articulación entre la educación media y la educación superior: una experiencia significativa en la FESAD. RASTROS Y ROSTROS DEL SABER, 3(4), 88-100. Recuperado a partir de <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/rastrosyrostros/article/view/9194>
- Salcedo Casallas, J. R. (2015). Nueva gestión pública en las "maneras de hacer" del docente universitario. *Revista Educación Y Desarrollo Social*, 9(2), 102-123. <https://doi.org/10.18359/reds.949>
- Sánchez Ambriz, Gerardo; et al (2014) Redes de Conocimiento basadas en la gestión del conocimiento: creación y organización para docencia e investigación universitaria. Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 37, núm. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 215-225 Universidad de Antioquia Medellín, Colombia.
- Sánchez, M. D. R. G., Añorve, J. R., & Alarcón, G. G. (2017). Las Tic en la educación superior, innovaciones y retos/The ICT in higher education, innovations and challenges. RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, 6(12), 299-316.
- Santos, B. D. S. (2007). La Universidad en el siglo XXI: para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad.
- SDSN Australia/Pacific (2017): Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne.
- SIC, 2020. Estadísticas PI. En <https://www.sic.gov.co/estadisticas-propiedad-industrial>
- SIC, 2020. Patentes concedidas a Instituciones de Educación Superior. [https://public.tableau.com/profile/cigepi#!/vizhome/IES\\_concedidas\\_publicas/RankingIES](https://public.tableau.com/profile/cigepi#!/vizhome/IES_concedidas_publicas/RankingIES)
- SNIES, 2020. Consulta de instituciones. En: <https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/ies>
- Spin-off Colombia, 2020. En <https://www.spinoffcolombia.org/ley-spin-off-2/>
- Spin-off Colombia, 2020. Informe-de-diagnóstico-de-entidades-vinculadas. En <http://www.spinoffcolombia.org/wp-content/uploads/2016/09/1.-Informe-de-diagn%C3%B3stico-de-entidades-vinculadas.pdf>



- Tamayo Valencia, Alfonso (2005). Sentido y significado de la Universidad Pública. El observatorio de la Universidad Colombiana. En: <https://www.universidad.edu.co/sentido-y-significado-de-la-universidad-pca/>
- Tarazona, Alvaro. A. Educación, reformas y movimientos universitarios en Colombia: apuestas y frustraciones por un proyecto modernizador en el Siglo XX. La realidad de la crisis en el sistema de financiación de las Universidades Estatales. En [https://journals.openedition.org/revestudsoc/9313\\_2](https://journals.openedition.org/revestudsoc/9313_2).
- Universidad de Antioquia (2020). Documento de estado del arte del estudio prospectivo sobre la Articulación Regional de la Educación Media y la Educación Superior. <https://docs.google.com/a/udea.edu.co/viewer?a=v&pid=sites&srcid=cHJvc3BIY3RpdmFoZXJyaXRvcmlhbC5jb3xlczR1ZGlvcy1wcm9zcGVjdGl2b3MtdWRIYXxneDo1NzkoOTYxYWMzYTMzYjMx>
- Vázquez Parra, J. C., & Ortiz Meillón, V. (2018). Innovación educativa como elemento de la doble responsabilidad social de las universidades. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 9(17), 133-144.
- Universidad de Antioquia, 2020. Magazine informativo la última vocal. En [https://www.youtube.com/watch?v=z1RR5\\_pEXnY](https://www.youtube.com/watch?v=z1RR5_pEXnY)
- Universidad Nacional de Colombia, 2020. La extensión en la Universidad. En <https://unal.edu.co/extension/la-extension-en-la-universidad.html>
- Universidad Nacional de Colombia, 2020. Resolución 391 del 11 de junio 2020. En [http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d\\_i=95540](http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=95540)
- Universidad Nacional de Colombia. Plan Global de Desarrollo. Proyecto cultural y colectivo de Nación 2021 [http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Plan\\_Global\\_de\\_Developmento\\_2019-2021.pdf](http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Plan_Global_de_Developmento_2019-2021.pdf).
- Vázquez García, Juan A. Nuevos escenarios y tendencias universitarias *Revista de Investigación Educativa*, vol. 33, núm. 1, enero-julio, 2015, pp. 13-26 Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica Murcia, España  
En: <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283332966010.pdf>
- Villalobos, J. E., Urdaneta, J., & Gonzalez, A. (2020). Transformación Digital en Universidades en el Contexto de la Cuarta Revolución Industrial. *RECITIUTM*, 6(2), 95-114.

#### Otra cibergrafía consultada:

Convención Mundial de la UNESCO sobre el Reconocimiento de las Cualificaciones relativas a la Educación Superior. En <https://es.unesco.org/news/noruega-se-convierte-primer-pais-que-ratifica-convencion-mundial-unesco-relativa-educacion>

Desafíos de la Educación Superior en el Siglo XXI, en Búsqueda de la Pertinencia. Conferencia Mundial de la ES, 2009. En [https://www.youtube.com/watch?v=hctW\\_gtRov4A](https://www.youtube.com/watch?v=hctW_gtRov4A)

DEFINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA. La realidad de la crisis en el sistema de financiación de las Universidades Estatales. En [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-341914\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-341914_archivo_pdf.pdf)

DOSSIER. La educación en el siglo XX. Miradas cruzadas. En <https://journals.openedition.org/revestudsoc/9313>

Educación superior en América Latina y el Caribe en el marco de educación para todos. En <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>

[https://uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/191205\\_informe\\_mision\\_de\\_sabios\\_2019\\_vpreliminar\\_1.pdf](https://uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/191205_informe_mision_de_sabios_2019_vpreliminar_1.pdf)

Columna del senador y académico de FACSO, Prof. Rodrigo Baño. ¿Qué es una Universidad Pública? <http://www.facso.uchile.cl/noticias/67245/que-es-una-universidad-publica>

Drucker, Peter. La Nueva Sociedad de las Organizaciones. En <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4635/La-nueva-sociedad-de-organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. En <http://hdr.undp.org/en/node/2228#:~:text=El%20concepto%20de%20desarrollo%20humano,relaci%C3%B3n%20entre%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20y%20>  
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Edgar Morin. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro <http://www.ideassonline.org/public/pdf/LosSieteSaberesNecesariosParaLaEdudelFuturo.pdf>. También ver: <https://www.youtube.com/watch?v=DQh84oWURT85:01>  
RCI, 2020. Antecedentes. En <https://ricolombia.jimdofree.com/antecedentes/>  
CNA, 2020. Listado de instituciones y Redes relacionadas con la Educación Superior de Colombia. En <https://www.cna.gov.co/1741/article-187376.html>  
RENATA, 2020. Objeto social. En <https://www.renata.edu.co/objeto-social/>  
RRUC- Red de radio Universitaria de Colombia, 2020. Quienes somos. En <http://www.radiouniversitaria.org/web/quienes-somos/>  
RUAV, 2020. Qué es RUAV, tomado de <https://ruav.edu.co/que-es-ruav/>  
Ruana 2020, en [http://tical\\_2013.redclara.net/doc/Presentaciones/38Arango\\_Sandra.pdf](http://tical_2013.redclara.net/doc/Presentaciones/38Arango_Sandra.pdf)  
Rumbo, 2020. ¿Qué es Rumbo?. En <https://www.rumbo.edu.co/que-es-rumbo/>  
RENATA, 2020. Ruta Caribe. En <http://emsub.edu.co/index.php/ruta-caribe-red-universitaria-de-tecnologia-avanzada-del-caribe#:~:text=La%20Red%20Universitaria%20de%20Tecnolog%C3%ADa,y%20servicios%20entre%20sus%20miembros>  
Red Mutis, 2020. Reseña histórica. En <https://www.redmutis.org.co/index.php/about-us>  
UNIRED, 2020. ¿Qué es UNIRED?. En <http://www.unired.edu.co/index.php/quienes-somos/que-es-unired>  
ASCUN 2020, Red de Seguimiento a Egresados de Instituciones de Educación Superior en <https://ascun.org.co/red/detalle/red-de-egresados-renace>  
ACAC, 2020. Asociación colombiana para el avance de la ciencia- acac estatutos aprobados en la asamblea general de asociados de marzo de 2017 [https://acac.org.co/documentos/regimen-tributario-especial/8\\_estatutos\\_acac.pdf](https://acac.org.co/documentos/regimen-tributario-especial/8_estatutos_acac.pdf)  
ASCUN 2020, Semblanza en <https://www.ascun.org.co/organizacion/index/semblanza>  
ACIET, 2020. Quienes somos en <http://www.aciet.org.co/index.php/quienes-somos-aciet>  
Ministerio de Educación Nacional, 2020. Investigación - Comité Universidad - Empresa - Estado CUEE [https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-196467.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-196467.html?_noredirect=1)  
[https://www.researchgate.net/publication/326167258\\_LAS\\_POLITICAS\\_DE\\_CALIDAD\\_Y\\_EL\\_MODELO\\_DE\\_GESTION\\_POR\\_PROCESOS\\_EN\\_LA\\_UNIVERSIDAD\\_COLOMBIANA](https://www.researchgate.net/publication/326167258_LAS_POLITICAS_DE_CALIDAD_Y_EL_MODELO_DE_GESTION_POR_PROCESOS_EN_LA_UNIVERSIDAD_COLOMBIANA)

## ANEXOS

Registros documentales de la metodología en formato de ofimática referente a:

Descripción del objeto de estudio  
Determinación del sistema de relaciones  
Mapeo de actores  
Análisis retrospectivo  
Determinación de factores relevantes  
Definición del estado del arte  
Descripción de la vigilancia de entorno  
Priorización de factores relevantes  
Determinación de escenarios

Todos los anexos se acceden a través de:  
<https://sites.google.com/a/prospectivaterritorial.co/estudios-prospectivos-udea/estudio-2>