



PEI

PROYECTO EDUCATIVO ARQUITECTURA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL



PEI AEO

Proyecto Educativo Arquitectura Estratégica Organizacional

Bogotá, junio de 2024

Consejo Superior Universitario

JUAN MANUEL CASAS

Presidente del Claustro y Representante Legal
Miembro Misional

MAURICIO AUGUSTO BOBADILLA LOZANO

Miembro Misional

VIVIANA ALEJANDRA ÁLVAREZ RESTREPO

Representante de desarrollo social

JUAN CARLOS VILLAMIZAR

Representante de desarrollo social

ÁLVARO ÁVILA QUINTERO

Representante de desarrollo social

VICTOR HUGO VILLAMIZAR

Representante de desarrollo social

NICOLÁS FONSECA

Representante de los Egresados

FREDDY GUERRA

Representante de Profesores

ALISON AVELLANEDA

Representante de Estudiantes

Consejo General

SUSAN ANDREA RODRIGUEZ
Presidente del Consejo General - Rectora

OMAR SANTIAGO SEPÚLVEDA
Vicerrector General

LAURA MILENA VILLAR
Secretaria General

MARÍA TERESA GARZÓN
Representante Administrativo

DIEGO ALEJANDRO SACRISTÁN
Representante Administrativo

ADRIANA APONTE RIVERA
Representante Académico

ELKYN BOHORQUEZ
Representante Académico

ANGELITH TATIANA OROZCO
Representante de Estudiantes

JOSÉ LUIS RODRIGUEZ
Representante de Graduados

WILSON ANDRES LONDOÑO
Representante de Profesores

PEI - AEO

UNA ALEGORÍA AL APRENDIZAJE INDIVIDUALIZADO

Otorga a los estudiantes el control de sus propias rutas de aprendizaje. Basado en las Teorías Crítico-Sociales, busca la emancipación del ser humano de las limitaciones naturales, las estructuras sociales injustas y la dominación cultural. Este enfoque se materializa a través de una Arquitectura Estratégica Organizacional que facilita la implementación efectiva de estrategias pedagógicas innovadoras, promoviendo un entorno educativo inclusivo y transformador.

CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN	14
2. ALEGORÍA A LA EDUCACIÓN: LA ESENCIA DEL MODELO	16
3. EL CAMINO DEL APRENDIZAJE.....	20
4. LA ARQUITECTURA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	24
4.1. Misión	24
4.2. Primer componente: Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA.....	24
4.3. Segundo componente: Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES	24
4.4. Tercer componente: Plan para la Economía Universitaria, PEU	25
4.5. Cuarto componente: Plan Maestro de Infraestructura, PMI	26

1. PRESENTACIÓN

La Universidad INCCA de Colombia se complace en presentar este documento como una re-expresión actualizada del Proyecto Educativo y de la Arquitectura Estratégica Organizacional, AEO, originalmente aprobada en 2016 e implementada desde 2019. Este documento no es una nueva declaración, sino un esfuerzo por tejer un hilo de memoria que conecta las raíces fundacionales de la institución, imaginada por el Doctor Jaime Quijano Caballero¹, con las necesidades contemporáneas de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, recoge y se nutre de las experiencias y la memoria de la autoevaluación, de la evolución y de la madurez del modelo, integrando las lecciones aprendidas y las prácticas transformadoras que han emergido en estos años.

Desde 2019, la Universidad ha emprendido un camino de constante mejora basada en la autorregulación, ajustando su enfoque para adaptarse a los desafíos y oportunidades de un entorno educativo en constante cambio. Esta re-expresión refleja la dedicación a la educación crítica y a la emancipación del ser humano, alineada con las teorías crítico-sociales que son la esencia del proyecto. El objetivo es ofrecer un modelo educativo que permita a los estudiantes tomar el control de sus propias rutas de aprendizaje, promoviendo así su desarrollo integral y su capacidad para transformar sus realidades.

¹ Jaime Quijano Caballero (1917 – 1991) fue un destacado educador y filósofo colombiano, conocido principalmente por ser el fundador de la Universidad INCCA de Colombia en 1955. Quijano Caballero cursó estudios en Alemania, obteniendo doctorados en Filosofía y Ciencias Políticas de la Universidad Humboldt de Berlín y un Doctorado *Honoris Causa* de la Universidad de Leipzig por sus contribuciones al pensamiento dialéctico y materialista. Su visión educativa estuvo profundamente influenciada por su formación en el materialismo científico y su compromiso con la educación crítica y emancipadora. Fue condecorado con la “Estrella de la Amistad de los Pueblos en Oro” por la República Democrática Alemana, en reconocimiento a su contribución a la amistad entre Alemania y Colombia, y su labor en favor de la educación y la paz. Jaime Quijano Caballero fue también cofundador del Departamento de Sociología de la Universidad Nacional de Colombia, junto con figuras como Camilo Torres Restrepo y Orlando Fals Borda. Su trabajo se centró en superar las limitaciones tecnológicas y educativas del país, con un enfoque especial en la formación de la clase trabajadora para fomentar una sociedad más justa y equitativa. Su proyecto educativo, conocido como Universidad de "Nuevo Tipo", se distinguió por integrar un núcleo de formación histórica, política y filosófica común para todos los estudiantes, la formación por ciclos propedéuticos y una propuesta organizacional de universidad integrada. Bajo su liderazgo, la Universidad INCCA de Colombia apoyó el compromiso social y la conciencia de clase, promoviendo una formación humanista al servicio del hombre y una visión científica universal. Quijano Caballero falleció en 1991, pero su legado se mantiene vivo en la Universidad INCCA de Colombia, que continúa comprometida con los principios de educación crítica y emancipadora que él promovió, adaptándolos a las necesidades contemporáneas y manteniendo su enfoque en la inclusión, la justicia social y el desarrollo integral de sus estudiantes.

Este planteamiento, al ser el fundamento de cada uno de los componentes de la Arquitectura Estratégica Organizacional, AEO, es de vital importancia no solo en su enunciación, sino también en su simplicidad para ser apropiado por toda la comunidad. Por ello, la alegoría del cubo de Rubik se utiliza para simbolizar el desafío intelectual y la complejidad de la misión educativa. Al igual que el cubo de Rubik desafía la mente, el modelo educativo promueve un entorno de aprendizaje dinámico, inclusivo y transformador.

También es de resaltar que el presente constructo detalla la Arquitectura Estratégica Organizacional, AEO, que está compuesta por cuatro componentes clave esenciales para la materialización del Proyecto Educativo. Primero, se define la misión de la Universidad, que establece los principios y objetivos fundamentales. Luego, se presenta el Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA, que establece los lineamientos pedagógicos y curriculares para una oferta educativa inclusiva. Posteriormente, se describe el Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES, que asegura la continuidad y desarrollo sostenible de la Universidad. Además, se aborda el Plan para la Economía Universitaria, PEU, que optimiza la gestión económica y financiera de la institución. Finalmente, se expone el Plan Maestro de Infraestructura, PMI, que se enfoca en desarrollar y mantener la infraestructura educativa necesaria para una oferta de calidad.

Este documento es una herramienta esencial para guiar el camino hacia una educación superior de calidad, inclusiva y transformadora. A través de esta re-expresión, se reafirma el compromiso con la excelencia educativa y con la formación de ciudadanos críticos, autónomos y activos, preparados para enfrentar y transformar sus realidades.

2. ALEGORÍA A LA EDUCACIÓN: LA ESENCIA DEL MODELO

Cada ser humano puede moverse físicamente a voluntad ¿no puede entonces la mente? Esta reflexión sobre la capacidad humana para la acción individual es profunda y pertinente. El principio de que cada ser humano posee la habilidad de moverse físicamente a voluntad sugiere una analogía con la mente y su potencial para la acción y la transformación.

La observación de Marx sobre la pasividad, la manipulación y la alienación de muchos, en contraste con la dirección ejercida por unos pocos para sus propios intereses, resalta la importancia de cuestionar los procesos educativos que imponen una única dirección o fin inalterable. Este planteamiento invita a reflexionar sobre la necesidad de empoderar a los individuos para que sean agentes activos en su propio desarrollo y en la construcción de un futuro más justo y equitativo.

El pensador Jaime Quijano Caballero concretiza esto a través de su visionaria propuesta de un centro de estudios que brinda una ruta para el empoderamiento de aquellos que se sienten pasivos y alienados en el proceso educativo, bajo un enfoque sustentado en desarrollo del pensamiento crítico. Esta institución busca otorgar una voz a aquellos cuyas perspectivas y experiencias han sido históricamente marginadas, permitiéndoles explorar y profundizar en temas que tradicionalmente han carecido de atención y discusión.

La Universidad INCCA de Colombia adopta un modelo pedagógico que trasciende la uniformidad y las soluciones únicas, sumergiéndose en las teorías crítico-sociales en busca de la emancipación del ser con base en el conocimiento. Este enfoque se desarrolla a partir de la evolución de un proyecto, gestado desde el reconocimiento y la experiencia, y que hoy puede representarse y simplificarse a través del “cubo de Rubik”, convirtiéndose así en una herramienta metafórica para el aprendizaje individualizado.

En el vasto panorama de enfoques pedagógicos, donde cada uno busca destacar entre la multitud y ofrecer una visión fresca y transformadora, emerge una figura tridimensional: el cubo de Rubik. Con sus seis caras y seis colores, este enigmático objeto representa una diversidad de movimientos posibles. Sin embargo, es entendido como un símbolo de rigidez, con algoritmos y secuencias de movimientos precisos destinados a un único propósito. En este contexto, este cubo no solo encarna la

complejidad de la educación, sino también la necesidad de encontrar equilibrio entre la flexibilidad y la estructura en el proceso educativo.

El modelo educativo de la Universidad INCCA de Colombia se simboliza mediante un cubo de Rubik, representando la complejidad y la interconexión del proceso de enseñanza ↔ aprendizaje. Los ejes fijos del cubo, simbolizando estudiantes, docentes, egresados, trabajadores, sector externo y la RED, reflejan los principios fundamentales de la Universidad: autonomía del estudiante, integración del conocimiento, ética y responsabilidad social. Estos principios guían el proceso educativo, proporcionando una estructura sólida que fomenta la emancipación a través del conocimiento y las teorías crítico-sociales.

Cada pequeño cubo individual dentro del cubo de Rubik simboliza una idea, una perspectiva o una pieza de información, actuando como un componente fundamental que sostiene y asegura el proceso de aprendizaje. Estos cubos representan la diversidad de conocimientos, perspectivas y experiencias que cada estudiante aporta al entorno educativo. Al igual que los cubos del rompecabezas, estas ideas y visiones se entrelazan y combinan de manera única en cada movimiento del proceso de aprendizaje, creando un tejido rico y dinámico de intercambio intelectual y colaborativo.

Entre las incontables dimensiones que pueden explorarse se pueden encontrar: reflexión, creatividad, práctica, metodologías, flexibilidad, infraestructura, personalización, tecnologías, ambientes, retroalimentación, cualificación, interdisciplinariedad, autonomía, transferencia, proyección, retención, habilidad, actualización, exploración, potencial, adaptabilidad, equilibrio, continuidad, oportunidad, creación, decodificación, gestión, acceso, sistematización, compromiso, sostenibilidad, integralidad, responsabilidad, apoyo, protección, empoderamiento, calidad, ética, sensibilización, globalidad, conexión, alianza, participación, divulgación, unicidad, consenso, evolución y networking.

Es fundamental visualizar el cubo de Rubik no solo como un simple rompecabezas de colores, sino como una representación dinámica y viviente del Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA, en la Universidad INCCA de Colombia. En este relato, los ejes fijos del cubo personifican a los actores fundamentales del proceso educativo, mientras que las caras y los movimientos del cubo reflejan la diversidad de experiencias y metodologías de aprendizaje de los estudiantes.

Por ejemplo, metodologías como INCC'onnection, INCC'struction o Cycl'INCC, se manifiestan como movimientos específicos del cubo, cada uno ofreciendo una perspectiva única y enriquecedora del proceso de adquisición de conocimiento. Así, el cubo de Rubik se convierte en una poderosa metáfora visual que captura la complejidad y la vitalidad del camino hacia el aprendizaje en la institución.

3. EL CAMINO DEL APRENDIZAJE

Inicialmente, el cubo de Rubik parece estar "desordenado", reflejando la diversidad de experiencias y conocimientos que cada estudiante aporta al vincularse con la Universidad. Este desorden o diversidad no se percibe como negativo, sino como una riqueza de perspectivas que nutre el aprendizaje. Al intentar resolver el cubo, todos los participantes colaboran para alinear las piezas. Este proceso no es lineal ni sencillo; implica ensayo y error, reflexión crítica y colaboración activa. Cada movimiento del cubo representa un paso en el camino hacia el aprendizaje de cada individuo, un intento por comprender y reorganizar ideas en busca de sentido y coherencia, figurando una alegoría del anti-caos.

Cuando cada actor de la comunidad académica toma el cubo, no se enfrenta a la presión de organizar los “colores” según un patrón predefinido, en cambio, cada movimiento realizado es una manifestación de su propia lógica y creatividad personal. La Universidad fomenta un entorno donde el objetivo no es alcanzar una solución estándar, sino explorar y construir su propio camino hacia el aprendizaje. De esta manera, el proceso educativo se transforma en un viaje individualizado y autodirigido, donde los estudiantes son alentados a descubrir, experimentar y desarrollar sus habilidades y conocimientos de manera única y significativa.

Al manipular el cubo, los estudiantes de la Universidad INCCA de Colombia integran diversas disciplinas y perspectivas, de manera análoga a los colores que se mezclan y se mueven en diferentes configuraciones. Un estudiante de ingeniería puede rotar una cara del cubo y hallar inspiración en el arte, mientras que otro, proveniente de las ciencias sociales, podría descubrir conexiones valiosas en la tecnología. Este enfoque interdisciplinario no solo enriquece el aprendizaje de los estudiantes, sino que también fomenta una comprensión más holística y contextualizada de los problemas y desafíos contemporáneos.

Cada movimiento dentro del cubo de Rubik representa una oportunidad para que los actores desarrollen habilidades críticas y reflexivas. Se enfrentan a desafíos que requieren pensamiento estratégico y adaptabilidad, habilidades esenciales en el mundo real. Así, la Universidad proporciona el cubo, una estructura firme en sus fundamentos, pero flexible en su aplicación, mientras que los estudiantes y actores aportan su propio intelecto y creatividad para encontrar soluciones significativas para ellos mismos. Este enfoque colaborativo entre la estructura educativa y la agencia del

estudiante promueve un aprendizaje profundo y duradero que trasciende el aula y se aplica en diversos contextos de la vida.

Sumado a esto, las teorías crítico-sociales actúan como la estrategia que guía los movimientos. Estas teorías proporcionan el marco para cuestionar las estructuras de poder, desafiar las inequidades y promover una comprensión profunda y transformadora del mundo. Contribuyen a visualizar cómo cada pequeño cubo, es decir, cada pieza de conocimiento se relaciona con el todo y cómo el todo influye en cada parte. En este enfoque, no hay una única secuencia predefinida; los estudiantes construyen su propio camino de aprendizaje. Es como observar un cubo transparente, a través del cual se atraviesan muchas perspectivas y temas pertinentes para una formación crítica y reflexiva.

Al final, resolver el cubo de Rubik no se trata simplemente de ubicar los colores en sus lugares designados, sino de alcanzar un estado de comprensión y emancipación que permita explicar el orden que se busca imponer. Con una visión crítica y un conocimiento más profundo, todos están preparados para enfrentar y transformar su realidad, de manera similar a cómo el cubo "resuelto" representa un orden y un sentido logrados a partir del caos inicial. Sin embargo, la educación no se detiene con la resolución del cubo; una vez resuelto, puede mezclarse de nuevo, simbolizando la naturaleza continua del aprendizaje y la necesidad constante de reevaluar y reconstruir el conocimiento a medida que se enfrentan nuevos desafíos y se adquieren nuevas experiencias.

No hay dos cubos de Rubik que se vean iguales, ya que cada estudiante ha recorrido un camino único. Los ejes fijos han proporcionado la estabilidad necesaria para que el cubo mantenga su integridad, pero la disposición de los colores es tan diversa como los estudiantes mismos. Este es el verdadero valor del modelo pedagógico de la Universidad INCCA de Colombia: celebrar la individualidad y la capacidad de cada estudiante para ser el arquitecto de su propio aprendizaje.

El objetivo no es buscar la conformidad de colores, sino la armonía de las propias experiencias y conocimientos de cada estudiante, en un viaje continuo de descubrimiento y crecimiento personal. En este entorno, la Universidad INCCA se convierte en un espacio donde la diversidad es celebrada, donde cada estudiante es empoderado para alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera significativa a la sociedad.

En esencia, el cubo de Rubik, como representación del modelo pedagógico de la Universidad INCCA de Colombia, subraya la importancia de la diversidad, el proceso

crítico de aprendizaje y la emancipación a través del conocimiento. Este enfoque demuestra que el entendimiento genuino emerge del compromiso activo con la pluralidad y su relación con las complejidades del mundo, donde cada estudiante es considerado único, siendo el arquitecto de su propio aprendizaje basado en la promoción del pensamiento crítico, la reflexión y la capacidad de transformación.

4. LA ARQUITECTURA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Para materializar la alegoría de la educación que ha planteado como Proyecto Educativo, la Universidad INCCA de Colombia ha desarrollado un modelo denominado Arquitectura Estratégica Organizacional, AEO. Este modelo está compuesto por cuatro componentes clave que, aunque tienen propósitos individuales, se articulan para asegurar el cumplimiento de las declaraciones teleológicas. A continuación, se detalla la misión y los cuatro componentes de la AEO:

4.1. Misión

“La Universidad INCCA de Colombia forma ciudadanos críticos, autónomos y activos, que cultivan la actividad política democrática; con alta sensibilidad social y conciencia sobre la naturaleza, capaces de interpretar los contextos y sus problemáticas y proponer soluciones creativas y pertinentes en el marco de los derechos, para el desarrollo de las diversas comunidades y con especial atención a las históricamente excluidas. Esto a través de una oferta educativa de calidad en ambientes investigativos con acentos en la extensión, en vía de la materialización de las libertades y con un compromiso irrestricto con el desarrollo del país y del mundo”².

4.2. Primer componente: Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA

El SOA promueve un aprendizaje integral y continuo dentro de la comunidad universitaria. Este sistema establece los lineamientos pedagógicos, académicos y curriculares de una oferta inclusiva que gestiona las funciones sustantivas y adjetivas, comprende las diferentes modalidades de la oferta educativa y las metodologías de aprendizaje desarrolladas por la Universidad INCCA de Colombia. El objetivo es mejorar la calidad educativa y adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes.

4.3. Segundo componente: Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES

El PES tiene por objetivo garantizar la continuidad y desarrollo sostenible de la Universidad. Por tanto, es un compendio visionario que fusiona la historia, la innovación y la excelencia académica de la institución, fundamentado en los pilares y necesidades de la educación superior del siglo XXI. En un mundo interconectado y en

² Universidad INCCA de Colombia, Estatuto Universitario. 2023.

constante evolución, la Universidad se compromete con la inclusión y el desarrollo sostenible. Utilizando una metodología de planificación como aprendizaje societal, el PES equilibra fuentes exógenas y endógenas de desarrollo y necesidades del entorno. Estructurado en cinco ejes estratégicos, el plan guía desde la misión y visión institucionales hacia la consolidación de un futuro deseado, organizado en dos periodos de gestión, comenzando con el plan 2024 - 2028.

Los cinco ejes estratégicos son: innovación pedagógica y académica, internacionalización y conectividad, desarrollo integral del campus, plataforma virtual multieducativa, y gestión eficiente y financiamiento innovador. Juntos, estos componentes buscan asegurar la viabilidad y continuidad de la universidad, posicionándola como un referente de excelencia académica y compromiso social en un entorno en constante cambio y desafío.

4.4. Tercer componente: Plan para la Economía Universitaria, PEU

El PEU busca optimizar la gestión económica y financiera de la Universidad mediante un enfoque predictivo. Este plan aborda la planificación financiera, la diversificación de fuentes de ingresos y la gestión eficiente de los recursos económicos mediante la proyección de tres escenarios:

- a. El escenario ácido predice qué debe hacer la Universidad para cumplir con la sostenibilidad de su operación y con los recursos mínimos requeridos para suplir el Plan de Reorganización de Obligaciones.
- b. El escenario moderado predice qué debe hacer la Universidad para cumplir con la sostenibilidad de su operación, con los recursos mínimos requeridos para suplir el Plan de Reorganización de Obligaciones y para cubrir las necesidades de inversión en el Plan Estratégico de sostenibilidad.
- c. El escenario acelerado predice qué debe hacer la Universidad para cumplir con la sostenibilidad de su operación, con los recursos mínimos requeridos para suplir el Plan de Reorganización de Obligaciones y para cubrir las necesidades de inversión en el Plan Estratégico de sostenibilidad. Este escenario incluye los recursos provenientes del desarrollo inmobiliario formulado en el Plan Maestro de Infraestructura, PMI.

Ahora bien, el PEU contiene un capítulo especial denominado el Plan de Reorganización de Obligaciones, PRO, el cual tiene como propósito reestructurar y

gestionar adecuadamente las obligaciones financieras acumuladas por la institución antes del 30 de octubre de 2024, fecha en la que fueron otorgados los Institutos de Salvamento por parte del Ministerio de Educación Nacional, en el marco de la Ley 1740. Busca replantear los términos de cumplimiento de las obligaciones, establecer los planes de pago por tipo de acreencias, y mejorar la administración de obligaciones para reducir cargas financieras.

4.5. Cuarto componente: Plan Maestro de Infraestructura, PMI

El PMI busca mantener y desarrollar la infraestructura educativa necesaria para una oferta de calidad. Este plan se centra en la planificación, construcción y mantenimiento de las instalaciones físicas de la Universidad. Incluye la modernización de aulas, laboratorios, bibliotecas y espacios comunes, así como la implementación de tecnologías que mejoren el entorno educativo. Además, busca desarrollar el patrimonio a favor de las necesidades universitarias, partiendo de esquemas inmobiliarios y explorando múltiples fuentes de ingresos institucionales. El objetivo es proporcionar instalaciones seguras, funcionales y modernas que apoyen el proceso educativo y el bienestar de la comunidad universitaria, al tiempo que se promueve el desarrollo en el centro de Bogotá.

Como puede apreciarse, la Arquitectura Estratégica Organizacional, AEO, de la Universidad INCCA de Colombia es un modelo integral que articula estos cinco componentes para asegurar el cumplimiento de su misión, visión y principios. Al trabajar de manera conjunta, estos planes buscan garantizar la sostenibilidad, calidad educativa, estabilidad financiera, y el desarrollo de una infraestructura adecuada, posicionando a la Universidad como una institución de excelencia en el ámbito educativo.