

PLAN ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD PES 2024 - 2026



UNIVERSIDAD
INCCA
DE COLOMBIA

Vigilado MinEducación



PLAN ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD 2024 - 2026

PLAN ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD 2024 - 2026

Universidad INCCA de Colombia

Universidad INCCA de Colombia
Bogotá D.C., 24/diciembre/2023

PRESIDENTE DEL CLAUSTRO DE GOBIERNO

Juan Manuel Casas

MIEMBRO MISIONAL CSU

Mauricio Augusto Bobadilla Lozano

RECTORA

Susan Andrea Rodríguez Rodríguez

VICERRECTOR GENERAL

Omar Santiago Sepúlveda

SECRETARIA GENERAL

Laura Milena Villar

PLAN ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD 2024 - 2026

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN.....	8
MARCO INSTITUCIONAL.....	9
1.1. Referencia histórica e identitaria	9
1.2. Misión.....	12
1.3. Visión 2034.....	12
1.4. Objetivos.....	12
LA PLANIFICACIÓN COMO APRENDIZAJE SOCIETAL	14
2.1. Enfoques.....	14
2.2. Metodología.....	15
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: PREOCUPACIONES INICIALES Y REUNIÓN DE DATOS.....	17
3.1. Estado del arte: situación pasada y actual.	17
3.1.1. Identidad institucional y perfilamiento misional.....	17
3.1.2. Transparencia y gobierno.	18
3.1.3. Academia en clave de mejoramiento.	19
3.1.4. Administración eficiente.	22
3.1.5. Sostenibilidad financiera.....	23
3.1.6. Aprendizajes de la experiencia de recuperación y del acompañamiento del MEN.....	27
3.2. Evaluación Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES.	28
3.2.1. Cumplimiento general.	28
3.2.2. Eje 1. Actualización de la plataforma estratégica institucional.	29
3.2.3. Eje 2. Oferta académica ampliada y consolidada.	30
3.2.4. Eje 3. Desarrollo de la planta profesoral a favor de las funciones sustantivas.	31
3.2.5. Eje 4. Fortalecimiento de la calidad académica para favorecer el reconocimiento de los egresados.	32
3.2.6. Eje 5. Diversificación de las fuentes de ingreso para la sostenibilidad institucional.	33

3.2.7.Eje 6. Mejoramiento institucional: gobierno, administración y finanzas.....	34
3.2.8.Reflexión sobre la eficiencia y el impacto en el desarrollo.....	35
3.2.9.Análisis DOFA.....	36
IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS Y PRONÓSTICOS.....	38
4.1. Tendencias mundiales.....	38
4.2. Tendencias en América Latina.....	39
4.3. Tendencias en Colombia.....	40
4.4. Síntesis de tendencias.....	40
IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRACTICAS.....	43
5.1. Mejores prácticas en Educación Superior.....	43
5.1.1.Universidad de Stanford, Estados Unidos.....	43
5.1.2.Universidad de Oxford, Reino Unido.....	44
5.1.3.Universidad de Ciudad del Cabo, Sudáfrica.....	44
5.1.4.Universidad de Melbourne, Australia.....	45
5.1.5.Universidad de Tokio, Japón.....	45
5.1.6.Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong.....	46
5.1.7.Universidad de São Paulo, Brasil.....	47
5.1.8.Universidad Nacional de Singapur.....	47
5.2. Casos destacados de educación virtual.....	48
5.3. Experiencias sobresalientes del trabajo en RED.....	50
DESEO DE FUTURO.....	52
CONSTRUCCIÓN ESTRATÉGICA: EJES, OBJETIVOS Y SUBOBJETIVOS DESEADOS PARA EL FUTURO.....	54
EJE 1. INNOVACIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA.....	57
Objetivo.....	57
Metas según subobjetivo.....	57
Plazos, acciones, responsables.....	59
EJE 2. INTERNACIONALIZACIÓN Y CONECTIVIDAD.....	62
Objetivo.....	62
Metas según subobjetivo.....	62
Plazos, acciones, responsables.....	64

EJE 3. DESARROLLO INTEGRAL DEL CAMPUS.....	66
Objetivo.	66
Metas según subobjetivo.	66
Plazos, acciones, responsables	67
EJE 4. PLATAFORMA VIRTUAL MULTIEDUCATIVA	69
Objetivo.	69
Metas según subobjetivo.	69
Plazos, acciones, responsables	71
EJE 5. GESTIÓN EFICIENTE Y FINANCIAMIENTO INNOVADOR	72
Objetivo.	72
Metas según subobjetivo.	72
Plazos, acciones, responsables	73
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	75
SIGLAS.....	77

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Referencia histórica e identitaria

La Universidad INCCA de Colombia surge en 1.955 por iniciativa de su fundador, doctor Jaime Quijano Caballero, como una apuesta por la educación con enfoque socialista para lograr las metas del desarrollo económico y la visión general de los países de América Latina. Su contexto: la Guerra Fría y la oposición global entre ejes ideológicos. Se constituyó como *“un nuevo tipo de Universidad en América Latina”* (1963), propuesto sobre la propia realidad colombiana, al servicio del *“hombre anónimo”* y de la contribución al desarrollo de la nación. Vale decir que durante el siglo veinte, varios países declarados socialistas establecieron Universidades con enfoque ideológico y político afín a sus sistemas gubernamentales¹, lo que es contrario a la Universidad INCCA de Colombia, pues su propuesta desafiaba proyectos políticos bipartidistas como el denominado *“Frente Nacional”*² que no daba lugar a las alternativas de izquierda.

Durante las décadas setenta y ochenta, Quijano plateó la fórmula de *“Universidad de Nuevo Tipo”*, esto es, la Universidad *“aliada de la clase trabajadora, su vanguardia organizada y sus aliados”* (1982), bajo el lema *“Trabajar por el socialismo científico para un nuevo hombre social”*, lo que significaba desarrollar un modelo pedagógico que adquiriera el compromiso de trabajar hacia la implementación de un modelo socialista basado en el análisis científico de la sociedad, la economía y la historia, con el propósito de transformar no solo las estructuras sociales y económicas, sino también la naturaleza misma del individuo, hacia un tipo de persona que reflejara los valores y las aspiraciones del socialismo. No obstante, cercano a finalizar la década de los ochenta e inicios de los noventa, la

¹ Durante el siglo veinte, algunas Universidades de gran reputación reflejaron y promovieron en distintos grados la ideología socialista en su estructura y enseñanza durante diferentes periodos históricos, entre ellas pueden contarse: (i) la Universidad Estatal de Moscú, Lomonósov, fundada en 1755 tuvo una influencia significativa en la Unión Soviética y en la era postsoviética. Durante la era soviética, se convirtió en un centro importante de educación y ciencia bajo la ideología comunista; (ii) la Universidad de La Habana, Cuba, fundada en 1728, se convirtió en una institución clave en Cuba después de la Revolución de 1959. Se orientó hacia los principios socialistas y ha procurado mantener la educación bajo esa perspectiva; (iii) la Universidad de Pekín, China, país que aunque ha adoptado un modelo socialista con características propias, esta institución ha sido un pilar en la educación superior del país y ha reflejado influencias del sistema socialista; (iv) la Universidad Estatal de San Petersburgo, Rusia, la cual fue conocida como la Universidad Estatal de Leningrado, teniendo una larga historia ligada a los cambios ideológicos desde la era zarista hasta la era soviética y, posteriormente, a la Rusia moderna; y, (v) la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), que si bien México no era un país socialista, la UNAM ha tenido una historia ligada a movimientos sociales y ha sido influenciada por ideologías socialistas y de izquierda, especialmente durante ciertos periodos y movimientos estudiantiles. Ahora bien, es importante tener en cuenta que el panorama universitario ha experimentado muchos cambios a lo largo del tiempo y que algunas instituciones de las referidas pueden haber modificado sus enfoques ideológicos a lo largo de los años y durante el transcurrir del siglo veintiuno.

² El acuerdo del Frente Nacional se implementó a partir de 1958 y se extendió hasta 1974. Durante este tiempo, se acordó que los partidos Liberal y Conservador se turnarían en la presidencia, dividiendo el poder por periodos de cuatro años con una alternancia de gobierno entre los dos partidos. El periodo del Frente Nacional contribuyó en el restablecimiento de la estabilidad política en Colombia después de un largo periodo de conflicto armado, sin embargo, este acuerdo también generó críticas, ya que limitó la participación de otros partidos políticos y fomentó un bipartidismo excluyente. Cf. González, J. (2005). Colombia: Del Frente Nacional a la apertura económica. Editorial Universitaria.

necesidad de actualizar y replantear la estructura básica y el enfoque de la Institución ya era evidente para el Fundador. Al tiempo que caía el muro de Berlín, Quijano, anticipándose a su muerte, formuló un nuevo desafío:

Es imperioso colocar las instituciones de gobierno de la Universidad INCCA de Colombia dentro del nuevo marco de las realidades objetivas nacionales y universales, que se reflejan en los contenidos y organización del trabajo concreto de la Universidad INCCA de Colombia de cara al siglo XXI (Jaime Quijano Caballero, 1988).

Lo anterior significaba la necesidad imperante de alinear el modelo de gobierno, las políticas, las decisiones, las estructuras académicas, administrativas y los procedimientos, con las circunstancias actuales dentro de Colombia y el mundo. Con ello se estaría más en sintonía con el entorno en evolución y reflejando estas transformaciones en lo que se enseña y en el cómo se organiza y se realiza el trabajo educativo e investigativo dentro de la Universidad. Significaba también reconocer que finalizando el siglo veinte y durante el siglo veintiuno, las Universidades debían replantearse las identidades “exclusivas” y “excluyentes” de una afiliación política, cualquiera que fuere, incluso la socialista; sin que con ello se desconocieran ciertos elementos en su estructura o enfoque educativo que pudieran conservarse y reflejar ideas asociadas, en este caso, al socialismo.

Así es como la Constitución Política de Colombia de 1991, materializó muchas de las luchas de derechos y libertades que apoyó la Universidad desde su fundación y a través del desarrollo de su Proyecto Educativo socialista; no en vano la séptima papeleta³ tuvo apoyo y relacionamiento desde y con la institución a través de reflexiones, debates, investigaciones o análisis que influyeron en el proceso constituyente. En este sentido y siguiendo la voluntad del Fundador, la Universidad transitó durante el cambio de siglo por diferentes reflexiones hasta encontrar un hilo de memoria desde su tradición marxista hasta los planteamientos contemporáneos de las Teorías Críticas. Ya en este curso de navegación, vino para la Universidad la identificación del papel que cumplen las ciencias sociales dentro de la evolución del pensamiento y de la ciencia como un todo, y de la preocupación por situar las reflexiones en un contexto histórico específico, cuyo desenvolvimiento tiene injerencia en cualquier tipo de desarrollo de la sociedad y el saber (Roith, 2011).

Hoy día y tras superar progresivamente una crisis financiera y organizacional profunda de un poco más de una década, la Universidad desde el año 2019, logró

³ El movimiento de la Séptima Papeleta fue un hito crucial en la historia política de Colombia, ocurrido durante el plebiscito para la aprobación de la Asamblea Nacional Constituyente en 1990. Este movimiento surgió como respuesta a la exclusión de una propuesta electoral alternativa de la votación oficial, la cual buscaba que los ciudadanos se pronunciaran a favor de una Asamblea Constituyente que reformara la Constitución. La ausencia de esta opción llevó a que los ciudadanos incluyeran una papeleta adicional conocida como la "Séptima Papeleta", en protesta por la exclusión de la opción de la Asamblea Constituyente. A pesar de que inicialmente la papeleta fue considerada inválida, su impacto fue significativo al movilizar a la población y desencadenar una serie de eventos que condujeron finalmente a la convocatoria de una Asamblea Nacional Constituyente, la cual resultó en la redacción y promulgación de la nueva Constitución Política de 1991. Gómez, M. (2000). La Séptima Papeleta: Un análisis del movimiento popular en Colombia. Editorial Nacional.

resignificar su identidad a partir del momento histórico y cambiar su cultura, reconciliar los actores internos incluyendo la organización SINTRAUNINCCA⁴ quien posteriormente llegó a la liquidación, estabilizar el servicio educativo, mejorar su calidad académica, dibujar su viabilidad financiera a largo plazo, capitalizar su patrimonio y aprovechar la coyuntura para actualizarse y proyectarse como una de las principales Instituciones de Educación Superior del país y de la región que, desde la inclusión de actores sociales y de múltiples metodologías de aprendizaje, ofrece servicios educativos flexibles y pertinentes a través de rutas de aprendizaje fluidas y mediadas, reforzadas o complementadas por la tecnología.

Su sostenibilidad presenta signos importantes de mejoría, pero aún necesita tiempo para consolidar ese progreso y garantizar un éxito a largo plazo. Para ello ha propendido por superar la actuación económica aislada y fragmentada participando activamente y ayudando a consolidar la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP, la cual es una dinámica de trabajo colaborativa que busca que las instituciones participantes hagan frente de manera alternativa a los retos económicos de la sociedad, especialmente en la etapa post-pandemia, en donde el intercambio de la gestión y el valor del trabajo, fortalecen el auto desarrollo institucional y la ayuda mutua. Desde esta RED, la Universidad ha promovido para sí y para otras instituciones de todos los niveles educativos, rutas alternativas basadas en la reciprocidad y la confianza que permiten el aprovechamiento de recursos no convencionales tales como: la conciencia colectiva, la cultura organizacional conectada en RED, la ampliación de recursos para promover otros tipos de intercambios y la creatividad social. Es de referir que con este tipo de acciones, además de fomentar el crecimiento de la Universidad a partir de la optimización de sus propios recursos, se contribuye a resolver problemáticas y/o necesidades particulares de algunas instituciones participantes. Desde este lugar de relacionamiento, la institución no solo se nutre y se fortalece sino que, también, enriquece a otras con su capital experiencial.

A partir de toda su historia, lejana y cercana, la Universidad fija un rumbo particular a partir de la influencia ejercida por sus hitos fundacionales reinterpretados a las necesidades del presente, el cual es cultivado en todos los miembros de la comunidad educativa, verbalizándose como el proceso de emancipación a través del conocimiento⁵.

⁴ SINTRAUNINCCA, Sindicato de Trabajadores de la Universidad INCCA de Colombia, era un sindicato que representaba los intereses laborales de los trabajadores de la Universidad INCCA de Colombia. Se centraba en negociar y defender los derechos laborales de los empleados, incluyendo aspectos como condiciones laborales, salarios, beneficios y otros asuntos que concernientes a los trabajadores de la institución. Como organización sindical, SINTRAUNINCCA buscó promover el diálogo entre la administración de la Universidad y los trabajadores, con el objetivo de llegar a acuerdos que beneficiaran a ambas partes y aseguraran condiciones laborales justas y equitativas para los empleados de la Universidad. Tras participar activamente en las huelgas y ceses de actividades de los años 2015 a 2019 en busca de una posibilidad de futuro para la institución, diferentes miembros de la organización se sumaron al proceso de recuperación y, progresivamente, se configuró una causal de disolución por no contar con más del número mínimo de afiliados para funcionar. En el año 2022 fue iniciado el proceso de liquidación.

⁵ De hecho, el Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES, que se evalúa y cierra para dar paso a la presente formulación, llevó por nombre: “Conocimiento y emancipación”. Con ello fue promovido: “Un conocimiento estratégicamente orientado a la

1.2. 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”⁶.

1.3. Visión 2034.

Para el año 2034, la Universidad INCCA de Colombia será reconocida por la evolución que tendrá como un epicentro transformador de la sociedad, enfocándose en que cada uno de los integrantes de su comunidad funjan como agentes activos y constructores de su entorno, a través de un Proyecto Educativo Institucional, PEI, y un Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA, basado en las Teorías Críticas. Nuestra institución estará totalmente internacionalizada, ofreciendo servicios educativos en un entorno de aprendizaje presencial, virtual e híbrido, entre otros, en el que la regionalización y la globalización se fomentan mediante alianzas estratégicas de trabajo en RED para impulsar la empleabilidad, el emprendimiento y la colaboración científica, buscando la inclusión de comunidades históricamente excluidas, la reconciliación con la naturaleza y su sustentabilidad.

1.4. Objetivos.

La Universidad INCCA de Colombia se plantea los siguientes objetivos⁷:

- a) Formar ciudadanos críticos, autónomos y activos; sensibles a las problemáticas del contexto nacional e internacional, que cultivan la actividad política democrática en las esferas del reconocimiento y las instituciones sociales: amor – familia, derecho – Estado, y, solidaridad – sociedad civil;

transformación y que particulariza la experiencia universitaria. Esta definición estratégica se sostiene sobre una comprensión definida desde la fundación de esta Universidad, y está en el núcleo de su apuesta institucional, de sus lineamientos operativos y de los criterios de elección de los programas que ofrece. Esto, a su vez, impacta en el perfil de los aspirantes a formarse en sus aulas y a convertirse en docentes de esa experiencia. Esa comprensión está basada en una visión crítica sobre la realidad social que tiene como fin último la creación de un ser humano emancipado de los condicionantes que lo mantienen atado a su “destino”, de acuerdo con las condiciones simbólicas y materiales con las cuales se inserta en la vida. Conocimiento y emancipación se convierten así en el para qué de la gestión, en el centro del proceso de mejoramiento y, por ende, en la apuesta acreditable derivada de la visión: conocimiento para transformar y para transformarse, es decir, como orientación estratégica que consiste en impactar en la propia vida y en los lazos sociales: emancipación como comprensión que soporta esa opción estratégica, ya que se interpreta como desafío, como alternativa, como innovación en el actuar” (tomado de Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES, 2019 – 2023. p. 22).

⁶ Universidad INCCA de Colombia, Estatuto Universitario. 2023.

⁷ Universidad INCCA de Colombia, Estatuto Universitario. 2023.

haciendo que dispongan del modo más idóneo posible su conocimiento y contribuyan desde su autonomía y participación, al progreso de la sociedad que habitan, construyen y transforman. Así mismo, brinda procesos de enseñanza – aprendizaje pedagógicamente cualificado para participar y procurar en dinámicas laborales justas.

- b) Promover la inclusión y cooperación de regiones, comunidades, grupos u organizaciones históricamente excluidas, a través del fortalecimiento de la acción comunicativa y el intercambio intelectual, artístico y científico. Lo anterior, debido a que los sujetos en tanto históricos están en capacidad de comprenderse a sí mismo y a sus congéneres y con ello, desentrañar las experiencias sociales de injusticia y comprender la fuente motivacional de las transformaciones sociales.
- c) Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión de conocimiento y la cultura en sus diversas formas y expresiones, reconociendo la variedad de fuentes de distintos lugares de enunciación y de modos de pensar que, confluyen y permiten analizar temáticas y problemáticas de modo global, nacional, regional, local y holístico. A través de la aceptación de la pluralidad de posiciones y de la diversidad de proveniencias, se abren espacios para el debate y el diálogo que se alimentan desde las diferentes posturas.
- d) Promover la reconciliación con la naturaleza, fomentando su comprensión y la cultura de la sustentabilidad.
- e) Desarrollar, democratizar y ofrecer programas académicos en todos los niveles educativos, metodologías, mediaciones tecnológicas, recursos didácticos y diversas modalidades permitidas por la ley; propendiendo por la articulación de los distintos niveles del sistema formativo, fomentando la innovación curricular y atendiendo a las necesidades de los estudiantes según las dificultades de los procesos de enseñanza – aprendizaje, condicionadas por las limitaciones de la socialización.

LA PLANIFICACIÓN COMO APRENDIZAJE SOCIETAL

Desde el año 2019, la Universidad ha optado por un modelo de prospectiva denominado planificación como aprendizaje societal, el cual puede ser entendido como una apuesta a situaciones de futuro deseables (objetivos, subobjetivos, indicadores, etc.), que exige: (2.1.) integración de diversidad de enfoques pero con declaraciones simples e inteligibles para toda la comunidad; y, (2.2.) una metodología conducente a los resultados dibujados en el horizonte de sentido. La planificación como aprendizaje societal es un campo complejo y en constante evolución que se nutre de diversas disciplinas y enfoques para abordar los desafíos y oportunidades que enfrentan las instituciones.

2.1. Enfoques

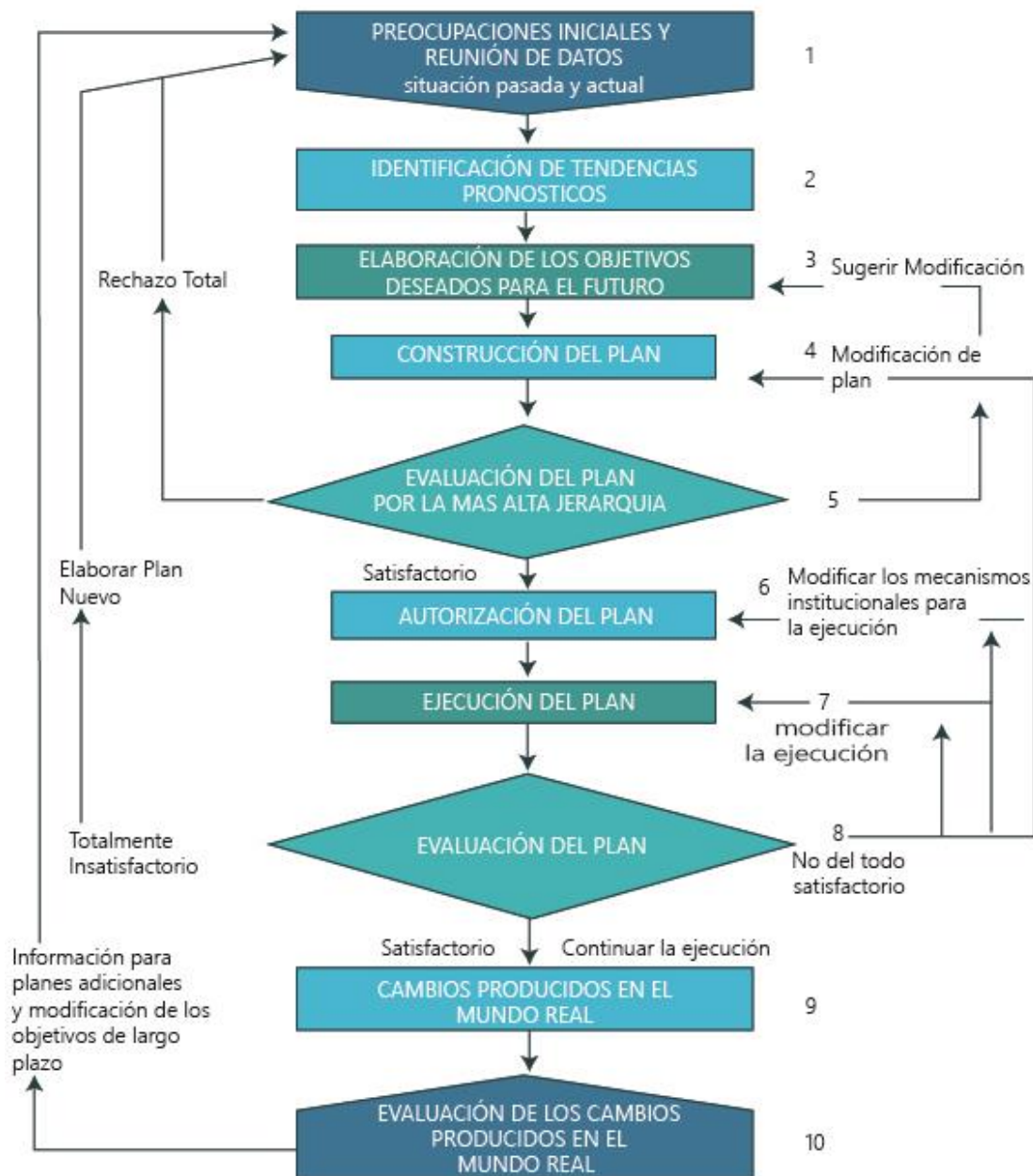
La planificación como aprendizaje societal integra diversos enfoques:

- a) Teoría de sistemas complejos. La planificación societal se basa en teorías de sistemas complejos para comprender la interconexión de múltiples factores que influyen en una sociedad. Modelos, simulaciones y análisis de redes se emplean para comprender la dinámica y la interdependencia de estos sistemas.
- b) Enfoques participativos. La inclusión de múltiples actores sociales en el proceso de planificación es fundamental. Métodos como la planificación estratégica, la planificación participativa y la democracia deliberativa se utilizan para involucrar a la comunidad, permitiendo que sus necesidades y perspectivas sean consideradas en la toma de decisiones.
- c) Tecnología y Big Data. El uso de tecnología avanzada, inteligencia artificial, Big Data y análisis predictivo se está volviendo crucial en la planificación societal. Estos métodos permiten analizar grandes cantidades de información para identificar tendencias, predecir escenarios y tomar decisiones informadas.
- d) Sostenibilidad y resiliencia. Los modelos de planificación societal contemporáneos se centran en la sostenibilidad a largo plazo y la resiliencia de las sociedades frente a desafíos como el cambio climático, crisis económicas, pandemias y desastres naturales. La planificación considera estrategias para enfrentar estos desafíos de manera eficiente y sostenible.

2.2. Metodología

La metodología de planificación como aprendizaje societal presenta los siguientes flujos de acción:

Gráfica 1.
Modelo de planificación como aprendizaje societal.



Fuente. Tomado de Planificación social, p 93.

Para el buen acontecer de la secuencia presentada en la Gráfica 1., es importante que se tenga en cuenta que durante toda su implementación se debe realizar:

- a) Ejercicios de análisis y diagnóstico, lo que significa comprender el estado actual de la sociedad a través de análisis socioeconómicos, políticos, culturales y ambientales. Identificar problemas, necesidades y oportunidades para la Universidad.
- b) Ejercicios de participación y rendición de cuentas que permita involucrar a una amplia gama de actores, desde ciudadanos comunes hasta expertos, políticos y líderes institucionales. Se utilizan herramientas como encuestas, grupos focales, talleres y plataformas en línea para recopilar opiniones y perspectivas diversas, todo ello sumando incluso a la cultura de la autoevaluación y la autorregulación.
- c) Evaluación de objetivos y estrategias, pues se debe validar si las metas resultan claras y estrategias para abordar los problemas identificados. Esto implica la definición de políticas, programas y proyectos que aborden las necesidades sociales.
- d) Vigilancia de la implementación y de la evaluación, lo que permita ejecutar las estrategias definidas y monitorear constantemente su progreso. La evaluación constante permite ajustar y adaptar las estrategias según sea necesario.
- e) Hacer uso de la tecnología para la recopilación y análisis de datos, simulaciones y modelado, para prever posibles resultados de las estrategias planteadas.

De esta manera se podrá materializar el argumento principal de la Universidad al optar por este camino de formulación, y es que “una de las características más importantes de este modelo es el énfasis que pone en la reunión y evaluación de información, incluidas las consultas a los grupos de interés importantes, la definición de tendencias, los pronósticos y la vigilancia de los proyectos y programas en marcha” (Planificación social, p. 93). Con este modelo se busca garantizar la ejecución antes que la declaración de ideales no realizables en la gestión, y con ello, enfrentar una de “las deficiencias que presentan estas actividades en muchos sistemas de planificación contemporáneos: la separación prácticamente total entre la construcción del plan y su ejecución” (Planificación social, p. 95).

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: PREOCUPACIONES INICIALES Y REUNIÓN DE DATOS

La compilación de preocupaciones iniciales y de datos permite formular un diagnóstico estratégico. Para ello son presentados dos componentes de análisis endógeno: (3.1.) el Estado del arte que revela la situación pasada y actual; y, (3.2.) el balance de cierre del Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES, inmediatamente anterior.

Tabla 1.
Preguntas del diagnóstico estratégico

Análisis endógeno	Responde a la pregunta
Estado del arte	¿Cómo ha sido la organización hasta ahora?
Evaluación Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES	¿Cómo ha sido la gestión hasta ahora? ¿Qué aspectos se identifican claramente como puntos fuertes y como aspectos por mejorar?

Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.1. Estado del arte: situación pasada y actual.

El estado del arte se refiere al análisis del comportamiento de la Universidad en los últimos años expuesto a través de narrativas e indicadores sobre los componentes de (3.1.1.) identidad institucional y perfilamiento misional; (3.1.2.) transparencia y gobierno; (3.1.3) academia en clave de mejoramiento; (3.1.4) administración eficiente; y, (3.1.5.) sostenibilidad financiera. También se comparten (3.1.6.) los aprendizajes de la experiencia de recuperación y el acompañamiento del MEN.

3.1.1. Identidad institucional y perfilamiento misional.

A hoy y tras diferentes acciones implementadas, puede afirmarse que la Universidad cuenta con el reconocimiento de su origen de pensamiento fundacional único en Colombia: el socialismo científico, el cual a través de una hermenéutica actualizadora, entrega pistas para la formulación y comprensión del quiénes somos en el presente y cómo se sitúa la institución en la ciudad, el país y en el mundo. La declaración misional y los objetivos actualizados en la última Reforma Estatutaria son altamente correspondientes con el Proyecto Educativo Institucional, PEI, y el Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA, en sus diferentes modalidades, y, desde ahí, irriga de identidad el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas universitarias.

Desde el año 2019 fue creada e implementada la Arquitectura Estratégica Organizacional, AEO, compuesta por el Proyecto Educativo Institucional, PEI, el Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA, el Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES, el Plan de Economía Universitaria, PEU, y el Plan Maestro de Infraestructura, PMI; elementos que han sido determinantes para el fortalecimiento del actual gobierno universitario y del renovado equipo directivo. También lo ha sido así para arrostrar las acciones de mejoramiento propias del proceso de inspección y vigilancia. En este sentido, podemos inferir que el sentir misional y los principios fundacionales atraviesan todos los proyectos de gestión académica y financiera sobre los que hoy por hoy se cimienta el futuro de la Universidad.

Tabla 2.
Indicadores de identidad institucional y perfilamiento misional

IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y PERFILAMIENTO MISIONAL	2019	2020	2021	2022	2023
Formulación e implementación de la Arquitectura Estratégica Organizacional	✓				
Formulación e implementación del SOA, presencial		✓			
Formulación e implementación del SOA, virtual			✓		
Formulación e implementación del SOA, distancia					✓
Actualización e implementación del SOA, presencial					✓
Misión actualizada mediante reforma estatutaria					✓

Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.1.2. Transparencia y gobierno.

El modelo de gobierno ha venido articulándose progresivamente con el modelo de gestión, posibilitando una adecuada y eficiente toma de decisiones. También, actuando bajo el presupuesto de la transparencia, se evidencia como cada decisión tomada es discutida al interior de los diferentes órganos de gobierno y colegiados – legal y plenamente conformados–, y haciendo el tránsito necesario para cumplir con los Estatutos y los Reglamentos. De este modo se mantiene un riguroso control sobre el mejoramiento y la sostenibilidad institucional, así como de los mecanismos que facilitan el cumplimiento de las políticas que le sustentan. Adicionalmente se presenta la integración de la Universidad a las dinámicas de participación de la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP, así como algunas de las acciones más visibles del apoyo recibido.

Desde este marco, la Universidad optó por instaurar las reuniones de rendición de cuentas dirigidas por el máximo órgano de gobierno y/o las autoridades unipersonales, las cuales ceñidas al Decreto 1330 de 2019, mantienen un contacto permanente con su comunidad y ofrecen información detallada acerca de la

situación institucional y su progreso. Los ENCUENTROS DE CONTRASTE son hoy por hoy, parte de la cultura organizacional.

Tabla 3.
Indicadores de transparencia y gobierno

TRANSPARENCIA Y GOBIERNO INSTITUCIONAL	2019	2020	2021	2022	2023
Diagnóstico de Secretaria General y mantenimiento de archivo	✓				
Cumplimiento pleno del mínimo de sesiones por órgano de gobierno	✓	✓	✓	✓	✓
Implementación de rendición de cuentas: ENCUENTROS DE CONTRASTE	✓	✓	✓	✓	✓
Integración de la Universidad a las dinámicas de la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP				✓	

Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.1.3. Academia en clave de mejoramiento.

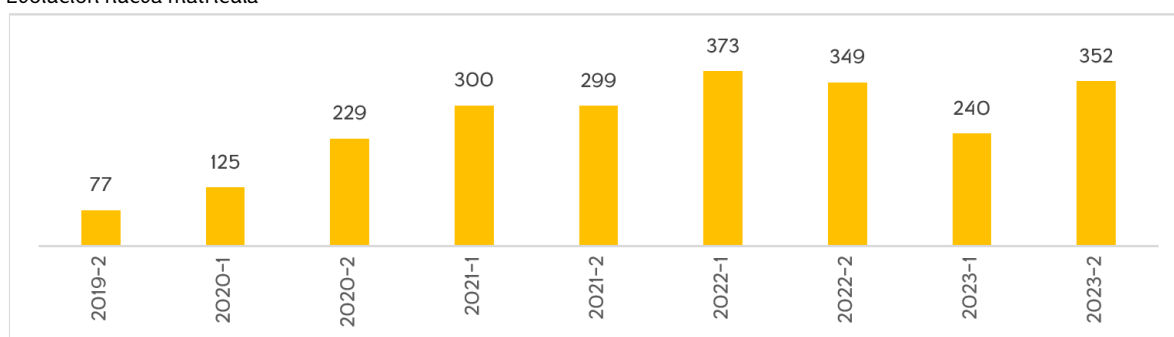
Para realizar un debido análisis del comportamiento de la matrícula en clave de prospectiva se debe aclarar y ampliar el periodo de observación estadístico. En este sentido puede afirmarse que la Universidad presentó desde el año 2013, un descenso significativo en su matrícula de estudiantes en comparación con años anteriores teniendo en cuenta: (i) el vencimiento de registros calificados de programas profesionales tales como: Licenciatura en Educación Preescolar, Licenciatura en Lengua Castellana e Inglés, Especialización en Gerencia Pública, Especialización en DDHH y de programas tecnológicos que no fueron renovados oportunamente en vigencias anteriores; (ii) el cierre de convenios de oferta de programas en lugares geográficos diferentes a Bogotá: Fusagasugá, Sopó y Cartagena, entre otros; y; (iii) el aumento de la deserción estudiantil, en su mayoría motivada por tensiones institucionales que permearon el clima de aprendizaje de los estudiantes.

El primer periodo académico de 2019 inició con 1.908 estudiantes y posteriormente, se presentó el cese estudiantil. Una vez superada esta circunstancia, Registro reportó que solo 1.462 estudiantes finalizaron todos los ciclos evaluativos del semestre. Durante los siguientes periodos se presentó un incremento en la matrícula de nuevos estudiantes, logrando con ello estabilizar la matrícula entre 1.000 y 1.200 eventos de matrícula desde el año 2020.

Así las cosas, cinco circunstancias han sido determinantes en relación al decrecimiento de la matrícula de antiguos: (i) la imposición de las primeras medidas preventivas y de vigilancia especial ordenadas por el Ministerio de Educación Nacional en el año 2016; (ii) la imposición, por segunda ocasión, de medidas preventivas y de vigilancia especial por parte del Ministerio de Educación Nacional en el año 2019; (iii) la expansión del COVID-19 que generó graves consecuencias a nivel económico que impidieron a los estudiantes continuar con su proceso

formativo, a pesar de las estrategias que consolidó la Universidad para fomentar la permanencia y el ingreso de nuevos estudiantes, lo que resultó en una disminución de la matrícula del 9,5%; (iv) la crisis económica post pandemia, así como la incertidumbre política de los mercados; y, (v) la ubicación geográfica de las sedes de la Universidad, lugares que han sido altamente afectados por el fenómeno de inseguridad en Bogotá. Sin embargo con todo y ello, la matrícula ha presentado pocas variaciones y la estadística de nueva matrícula evidencia crecimiento. Es de aclarar que el periodo 2023 - 1, se vio altamente afectado por las condiciones de seguridad de la zona.

Gráfica 2.
Evolución nueva matrícula



Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, Dirección de Registro, 2023.

Este crecimiento de matrícula nueva, sumado a la posibilidad de equilibrar la canasta educativa a favor del estudiante y de la institución, permite proyectar un aumento de la población estudiantil, máxime bajo la apuesta firme de proyectar nuevos programas virtuales.

Adicionalmente, desde el año 2019 fue realizada una restitución de los Reglamentos, sus prácticas interiorizadas para su cumplimiento y la emisión de normas complementarias, permitiendo el desarrollo de los ciclos de vida institucional de los docentes, los estudiantes y los graduados. Así mismo, evidencia que la Universidad cuenta con políticas para garantizar el diseño, desarrollo, gestión y evolución de sus currículos, con la finalidad de promover procesos de formación integral que contribuyan a la transformación social y cultural. También, muestra las acciones que se han implementado para organizar y potencializar su visibilidad, como por ejemplo, la depuración y actualización de su archivo de convenios; el fortalecimiento del CELDI; la promoción de la movilidad saliente de estudiantes; los ejercicios de internacionalización del currículo; y la participación en redes académicas, sociales y culturales. Todo esto ha permitido que la institución establezca sinergias interculturales y académicas con significativos resultados.

En cuanto a la investigación, la innovación y la creación artística fueron establecidas las políticas, los lineamientos y las estrategias definidas para su desarrollo. Desde este marco comprensivo, la Universidad ha implementado acciones en la oferta académica que incluyen: asignaturas de formación en investigación en pregrado y posgrado; trabajo de investigación como modalidad de grado; semilleros de

investigación y oferta de programas de posgrado que promueven el enfoque investigativo de la tradición fundacional: la investigación-acción. Con respecto a la investigación básica y aplicada; la Universidad evidencia que hoy cuenta con grupos de investigación reconocidos y/o categorizados por MINCIENCIAS; reactivación de publicaciones; organización de eventos académicos; y creación de repositorios digitales.

Así mismo, es relevante señalar que a hoy, las líneas generales y los principios que conforman la tradición histórica se encuentran expresados en los diferentes programas y políticas adelantados por la institución y sobre todo, en el perfil de sus graduados. La Universidad ha formulado programas profesionales y posgraduales, de educación continuada, cursos, seminarios, entre otros, que buscan responder a los asuntos vigentes sin que ello signifique perder su enfoque crítico-social. También cuenta con escenarios de extensión articulados con la formación como lo son: el CEPAP, el Consultorio Jurídico, el Centro de Conciliación, el Museo de historia natural y las prácticas sociales.

De la misma forma, la Universidad emprendió un proceso de fortalecimiento del vínculo con sus graduados, siendo determinante la ejecución de la primera fase del estudio de impacto: caracterización socio demográfica y laboral. Esta información ha permitido valorar de manera preliminar el gran impacto que el servicio educativo inccaico le ha prestado a la sociedad para emancipar a más de 38.000 hombres y mujeres a través del conocimiento.

También es necesario poner en evidencia el gran esfuerzo institucional por dar cumplimiento a la normativa y obtener las condiciones institucionales establecidas por el Decreto 1330 de 2019. Con ese logro obtenido, la Universidad inició un proceso de reinversión de sus propias formas para adecuarse a la virtualidad y formular una oferta de dos familias de Especialización que, vasa comunicadas entre ellas, permitirán una vez aprobadas, el crecimiento de la población estudiantil y el refrescamiento de la oferta educativa inccaica para la sociedad.

Tabla 4.
Indicadores de gestión académica en clave de mejoramiento

GESTIÓN ACADÉMICA EN CLAVE DE MEJORAMIENTO	2019	2020	2021	2022	2023
Restitución de Reglamentos y aplicación permanente	✓	✓	✓	✓	✓
No. de Registros Calificados nuevos formulados					
No. de Registros Calificados nuevos otorgados					
No. de Registros Calificados en oferta					
No. eventos totales de matrícula de nuevos	77	354	599	652	602
No. de eventos totales de matrícula <i>Programas + Educación Continua</i>					
No. total de graduados					
No. Planes de contingencias normalizados					
No. grupos de investigación clasificados MINCIENCIAS		8	8	7	7
No. publicaciones				2	2
Condiciones Institucionales			✓		

Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.1.4. Administración eficiente.

El principal objetivo de la Universidad en cuanto a gestión y administración se trató, fue garantizar la prestación del servicio educativo en condiciones crecientes de calidad. Esto implicó la adecuación de una estructura organizativa que atendiera las necesidades de la docencia, la investigación y la proyección social. Con arreglo a tales disposiciones, fue formulado el Plan Estratégico para la Sostenibilidad, PES, 2019 - 2022 y su correspondiente herramienta para su seguimiento. Adicionalmente, estableció alternativas para que sus trabajadores en diferentes oportunidades accedieran a formación para su desarrollo y crecimiento personal, entre ellos: el reto de participar en un proceso de recuperación de una institución tradicionalmente reconocida por su aporte a la historia de la Educación Superior en Colombia.

De igual manera, tal y como se presenta, la institución ha fortalecido una adecuada comunicación entre los miembros que la conforman y ha renovado su imagen tanto a nivel interno como externo. Como parte del desarrollo de la mentalidad de cambio, la Universidad progresivamente amplía la cobertura de comunicación institucional y diversifica los medios en los que se desenvuelve, tanto a nivel organizativo como académico.

También, la Universidad trabaja de manera constante en la obtención, cuidado y manutención de todos los recursos que necesita para dar cumplimiento al Proyecto Educativo Institucional, PEI, y al Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA. Para ello, ha

sido formulada e implementada una ruta de mantenimiento eficiente, impactando favorablemente el bienestar de la comunidad y los procesos de enseñanza - aprendizaje. También, ha desarrollado una propuesta de desarrollo universitario basado en la capitalización de inmuebles que permita: (i) garantizar en el mediano y largo plazo, una infraestructura competitiva para el futuro de la Universidad; (ii) aprovechar el potencial de la ubicación estratégica de la institución: las manzanas de oro del centro de Bogotá, en favor de un aporte significativo a la consolidación de un distrito educativo; (iii) diversificar las fuentes de ingresos, y (iv) oxigenar la caja universitaria para respaldar el cumplimiento de las obligaciones acumuladas.

Tabla 5.
Indicadores administración eficiente

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE	2019	2020	2021	2022	2023
Formulación e implementación del PES	✓	✓	✓	✓	✓
Formulación e implementación del PMI		✓	✓	✓	✓
Instalación de otros colegiados de trabajo como el Comité de Dirección Universitaria y los encuentros de trabajo LOGRAR	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.1.5. Sostenibilidad financiera.

Los lineamientos dados por el Proyecto Educativo Institucional permitieron la implementación del Plan de Economía Universitaria, PEU, el cual define el presupuesto de la institución, incluyendo las obligaciones, la fuente de los recursos y por lo tanto las metas que es necesario cumplir, para la generación de excedentes que permitan contribuir cada vez más al desarrollo educativo y al saneamiento de las obligaciones financieras acumuladas.

Para reforzar el diagnóstico, a continuación se presenta la síntesis de las acciones que desde el año 2019, han permitido el mejoramiento de la situación financiera de la Universidad:

Tabla 6.
Acciones de fortalecimiento para la gestión de los recursos financieros.

Acción	2019	2020	2021	2022	2023
Contención de la deserción estudiantil por la interrupción en la prestación del servicio educativo a los estudiantes.					
Promoción de los reintegros y de la nueva matrícula.					
Solicitud de renovación de Registros Calificados ante el MEN.					
Solicitud de las Condiciones Institucionales ante el MEN.					
Creación de INCCA VIRTUAL.					
Solicitud de nuevos Registros Calificados en modalidad virtual.					

Acción	2019	2020	2021	2022	2023
Suscripción de contratos de prestaciones de servicios educativos.					
Fortalecimiento de los ingresos por vía de arrendamiento.					
Vinculación de la Universidad INCCA de Colombia en la participación de las dinámicas de la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP.					
Activa participación de la Universidad en los esquemas de cambio de uso de suelo y en el desarrollo urbano.					
Fuente: Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, Dirección de Recursos Institucionales, octubre 2023.					

Tabla 7.
Acciones conducentes a la reducción del gasto.

Acción	2019	2020	2021	2022	2023
Control y reducción de la nómina académica y administrativa.					
Control y reducción de los gastos administrativos y financieros en cuanto a servicios generales, vigilancia, y, aseo y cafetería. También, reevaluación de otros tipos de contratos, por ejemplo, Revisoría Fiscal, usuarios de software para el manejo de la información contable.					
Estudio de consumo de servicios públicos e implementación de acciones jurídicas y operativas conducentes a la reducción.					
Concentración de la prestación del servicio educativo en los principales edificios de la Universidad.					
Fuente: Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, Dirección de Recursos Institucionales, octubre 2023.					

Tabla 8.
Acciones conducentes al fortalecimiento de la planeación financiera y el control.

Acción	2019	2020	2021	2022	2023
El Plan para la Economía Universitaria, PEU. Después de su diseño, fue atendida la recomendación del MEN de definir escenarios financieros para una adecuada planeación en tiempos de incertidumbre debido al COVID – 19. Posterior a ello, la Universidad, a través del Comité de Dirección Universitaria, hace seguimiento al Plan de Economía Universitaria, PEU: revisa presupuesto, su ejecución, y, traza acciones de fortalecimiento de ingresos y de reducción de gastos. También hace seguimiento al mismo.					
El Comité de Dirección Universitaria, CDU Creación de un colegiado administrativo y financiero para atender y hacer seguimiento a procesos sensibles de eficiencia que repercutan favorablemente en el desarrollo institucional.					
LOGRAR Compras Se reactivó el Comité de Compras para el control de solicitudes de adquisición de bienes y servicios y garantizar la mejor calidad al menor costo.					
Caja menor Se mantiene una sola caja, permitiendo la centralización y control de los gastos menores, en correspondencia con los parámetros establecidos para tal fin mediante Resolución.					

Acción	2019	2020	2021	2022	2023
Revisión de las políticas contables Modificación de políticas contables para un mejor reconocimiento de sus activos fijos Se modificó la política contable "Propiedad, Planta y Equipo", pasando de registrar el valor histórico de los bienes inmuebles a registrar su valor razonable, permitiendo mejorar el estado de situación financiera del año 2020 y 2021, afectando el activo y el patrimonio, lo que podría derivar en mejores oportunidades de financiación.					
Documentación de procesos Se avanza en la documentación de los procesos y procedimientos que garanticen el adecuado registro contable de los hechos económicos de la Institución, así como en el diseño de los manuales para el adecuado manejo del ERP Siesa en todos sus componentes para evitar en lo posible procesos manuales y reprocesos de estos.					
Conciencia financiera Propiciar cultura de ahorro en insumos para las actividades administrativas Con el retorno a la presencialidad, se han expedido comunicaciones al cuerpo de trabajadores académicos y administrativos para motivar al mejor uso de los recursos que se destinan para sus actividades laborales.					
Análisis tributario Debido al desarrollo del Plan Maestro de Infraestructura, PMI, la Universidad ha emprendido una mesa de trabajo específica sobre análisis tributario con el fin de iniciar un proyecto de planeación tributaria y mejoramiento de los resultados financieros institucionales.					

Fuente. Elaboración propia. Dirección de recursos institucionales, octubre 2023.

También, se presenta a continuación un comparativo de los Estados Financieros del periodo 2018 a 2022. Allí se puede observar el mejoramiento obtenido en las diferentes categorías. También se detallan aquellos conceptos que han presentado un deterioro en cada ejercicio.

Tabla 9.
Estados Financieros comparativos, 2018 – 2022.

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos de Actividades Ordinarias	18.603.608	12.783.556	8.943.819	8.937.331	10.777.287
Costos de servicios académicos	9.588.391	8.187.459	5.790.101	4.386.302	3.945.210
Excedente Bruto	9.015.217	4.596.097	3.153.719	4.551.029	6.832.077
Gastos de Administración	16.840.795	9.583.043	9.581.189	10.812.952	7.330.654
Otros Ingresos	439.187	1.292.590	3.017.503	3.298.426	1.509.280
Otros Gastos	1.453.581	1.131.086	1.364.468	1.520.203	1.623.833
Déficit por actividades de operación	(8.839.972)	(4.825.442)	(4.774.435)	(4.483.700)	(613.130)
Ingresos Financieros	13.828	20.123	4.869	2.332	14.279
Gastos Financieros	985.196	745.511	551.063	637.617	800.788
Costos financieros Netos	(971.368)	(725.388)	(546.193)	(635.285)	(786.509)
Déficit antes de impuestos	(9.811.340)	(5.550.830)	(5.320.628)	(5.118.985)	(1.399.639)
Provisión para impuesto de renta	0	0	0	(123.966)	(1.981.619)

Déficit del período	(9.811.340)	(5.550.830)	(5.320.628)	(5.242.951)	(3.381.258)
---------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia. Dirección de Recursos Institucionales, octubre 2023.

El comparativo de las cifras presentadas en la tabla anterior permite afirmar que la reducción en los ingresos se atribuye a: (i) las diferentes problemáticas sociales acaecidas durante el 2019 – I, lo que generó un alto nivel de abandono y deserción estudiantil; (ii) el no contar con registros calificados de gran prestigio institucional que, tradicionalmente, han sido de alto aporte en la matrícula; (iii) el impacto del COVID; y, (iv) la tardanza en la resolución de los procesos de nuevas solicitudes de registro calificado en modalidad virtual.

También permite resaltar que hay una reducción del 59% (\$5.643.181) en los costos del servicio académico del año 2022, en relación con el año 2018. Esto se considera positivo al buscar ampliar el excedente bruto a pesar de la disminución de ingresos del periodo. Adicionalmente, habla de la eficiencia institucional al generar viabilidad del servicio aumentando la calidad y disminuyendo costos. En este mismo sentido se observa que hay una reducción del 56% (\$9.510.141) en los gastos de administración en relación con los registrados en 2018. En esta cifra, una de las disminuciones más significativas las aporta la simplificación de los gastos de personal.

Se reafirma que durante todos los años hay una recuperación significativa del concepto “otros ingresos”. Lo anterior debido a la gestión institucional de rescate de provisiones y contabilizaciones de los riesgos asociados a los litigios. Igualmente, se aclara que el concepto de “otros gastos” se registra en ascenso progresivo debido a que es principalmente en este rubro donde se cargan las penalizaciones de moras, multas y sanciones, producto de la iliquidez iniciada en 2017. Si bien afecta directamente los EEFF, es un gasto que corresponde a una deuda histórica y que, de no ser cargada, revelaría la sostenibilidad institucional, ya que a pesar de la disminución de ingresos, el déficit por actividades de operación presenta una disminución de en un 93% (\$ -8.226.842) para el año 2022, en relación con lo generado en el año 2018. Esto reafirma la necesidad de contar con otros apoyos.

Finalmente, para una mejor comprensión de los indicadores financieros se amplía el periodo de análisis desde el año 2013. En estos elementos se observa el progresivo mejoramiento del ROA, de la razón de productividad, de la razón de márgenes, de la razón de la utilidad bruta sobre las ventas, de la razón circulante, del endeudamiento externo, del ROE y del EBITDA. Así mismo se revela que los indicadores que requieren mayor fortalecimiento son capital de trabajo y solvencia económica. Es de aclarar que la razón por la que se amplía la ventana de observación es porque se busca evidenciar que el deterioro financiero institucional puede ser rastreado desde el año 2013 y que, el mejoramiento inicia en el año 2019 con la renovación del equipo directivo, la consolidación del gobierno universitario y el fortalecimiento de la calidad académica.

3.1.6. Aprendizajes de la experiencia de recuperación y del acompañamiento del MEN.

El caso de la Universidad INCCA de Colombia ha permitido evidenciar y probar que la recuperación de una institución educativa deviene de una apuesta firme sobre la calidad integral en clave de su perfilamiento misional. También, demuestra que la trazabilidad de planes de mejoramiento y su seguimiento técnico con un acertado liderazgo, contribuyen progresivamente a la sostenibilidad académica, administrativa y financiera, logrando que con su materialización gradual se genere una renovación de confianza en la perspectiva de la comunidad universitaria, de los diferentes entes de control y de instituciones y/o redes que brindan lazos de apoyo y solidaridad.

Por tanto, como parte del diagnóstico conviene dejar ver que los resultados obtenidos son coherentes con el presente institucional de acompañamiento del MEN: se adelanta un proceso de recuperación universitaria en el que todos los actores persisten y participan activamente. Esto, además de anticipar el éxito de esta apuesta, habla de la transparencia con la que se gestiona actualmente la Universidad y la objetividad con la que se ejerce el acompañamiento.

En este sentido, insistimos en que el éxito radical para subsanar a cabalidad los motivos que ocasionaron la adopción de medidas de inspección y vigilancia, depende hoy por hoy, de la capacidad institucional para incrementar sus ingresos a partir de:

- a) La aprobación de los nuevos registros calificados en modalidad virtual, solicitados oportunamente por la institución y en cumplimiento de todos los procesos establecidos. Al ser una oferta pertinente, se garantiza el crecimiento de la población estudiantil.
- b) La constante participación en las dinámicas de la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATIVON GROUP, prestando al grupo servicios que le permitan seguir fortaleciendo sus ingresos operacionales por otro tipo de servicios académicos.
- c) El cierre adecuado de los desarrollos del Plan Maestro de Infraestructura, PMI.

Al continuar con una apuesta firme de control de gastos y con un mayor excedente, se podrá atender las obligaciones acumuladas con el sector público, con el sector privado y de manera principal, con trabajadores y extrabajadores que han permitido que esta oportunidad de futuro sea realidad. Entretanto, se debe continuar con la conciencia de que la Universidad debe ser administrada ética y eficientemente mientras reposicionan su marca, capitaliza esta experiencia de éxito y prosigue con inversiones que aumenten el impacto de su actual acción educativa. Ulteriormente, no se debe permitir olvidar su historia fundacional y su historia de recuperación, la esta última sellada por uno de los valores de su propia filosofía: la solidaridad.

3.2. Evaluación Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES.

La evaluación del Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES: Conocimiento y emancipación, permite revelar una serie de aspectos clave que son fundamentales para comprender el progreso, la eficacia y la eficiencia de la Universidad en su proceso de recuperación. Tres son los aspectos principales revelados por esta evaluación:

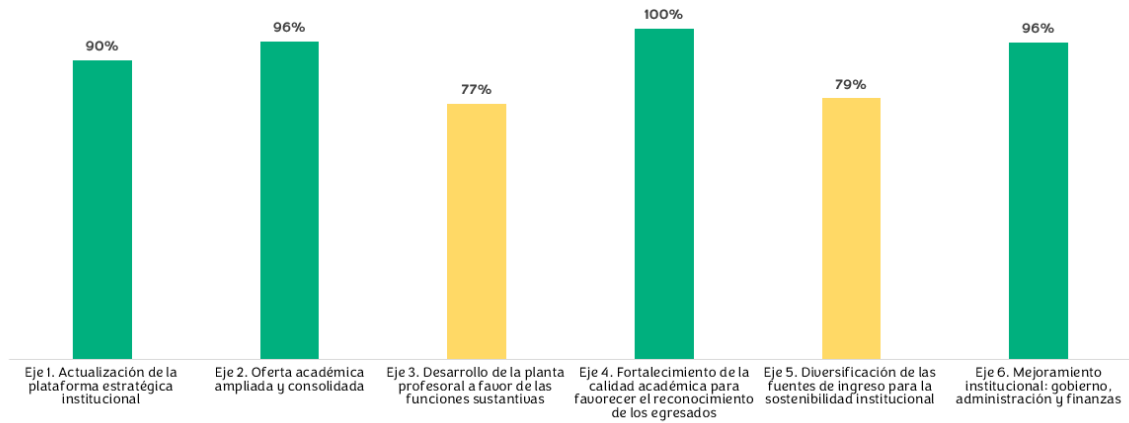
- a) Cumplimiento de objetivos y subobjetivos. La evaluación del Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES, revela en qué medida la Universidad ha logrado cumplir con los objetivos y subobjetivos planteados en el plan. Se examina si se han alcanzado metas específicas, si han surgido nuevos desafíos o si se han modificado las prioridades a lo largo del tiempo.
- b) La efectividad de las estrategias. Se evalúa la eficacia de las estrategias y acciones implementadas para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES. Esto implica analizar si las acciones han generado resultados esperados y si se han aplicado de manera eficiente.
- c) La identificación de fortalezas, debilidades, desafíos y oportunidades. La evaluación permite identificar las áreas en las que la Universidad se destaca (fortalezas) y aquellas en las que puede necesitar mejoras (debilidades). Esto proporciona información valiosa para ajustar estrategias y tomar decisiones informadas. También revela desafíos y oportunidades que pueden haber surgido durante la implementación del Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES. Esta información es valiosa para ajustar y adaptar el plan para afrontar mejor los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades identificadas.

A continuación se presenta el reporte de cumplimiento general y según eje estratégico, así como el correspondiente juicio de valor sobre la efectividad.

3.2.1. Cumplimiento general.

Se reporta un cumplimiento global del 90%, siendo mayoritariamente desarrolladas las formulaciones de mejoramiento (95%), antes que las programáticas iniciales (88%). No obstante, es importante mencionar que todas ellas se encuentran en un alto grado de cumplimiento. El no cumplimiento dentro del periodo evaluado corresponde a diecisiete acciones, distribuidas principalmente en los ejes 3 y 5. Durante el 2023 se apostó por dar cumplimiento a la cabalidad de las acciones, siendo el mismo cumplimiento reportado en 88%.

Gráfica 3.
Cumplimiento general Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES.

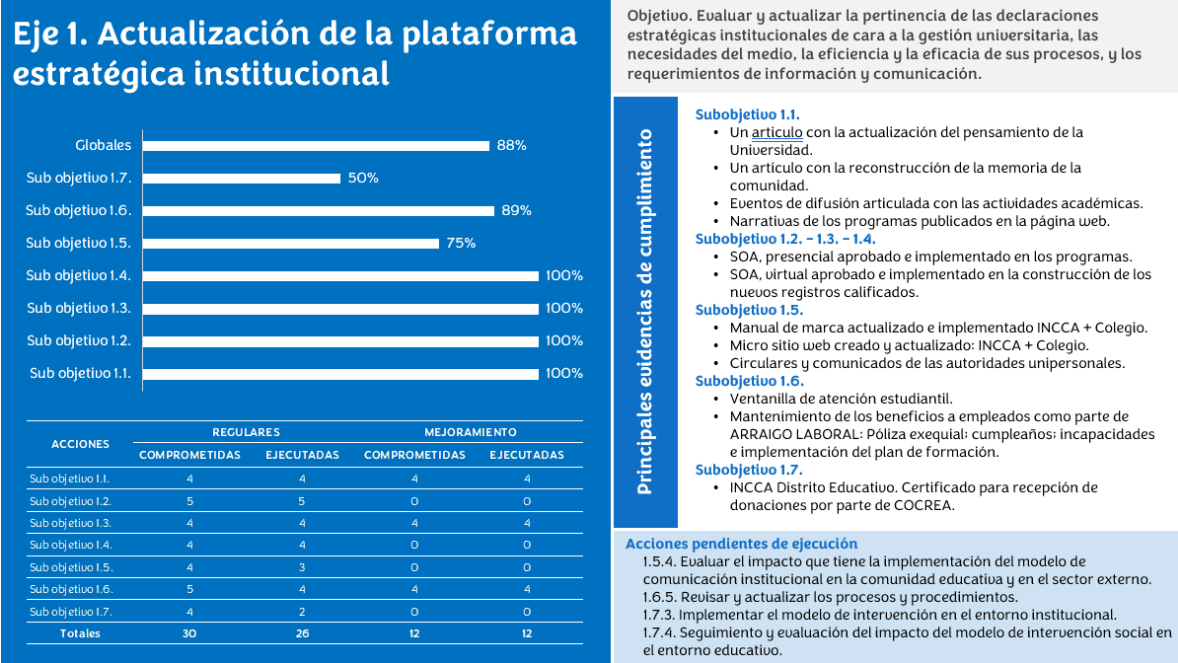


Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.2.2. Eje 1. Actualización de la plataforma estratégica institucional.

El eje 1 reporta un cumplimiento global del 88%, siendo el “subobjetivo 1.7. Diseñar e implementar un modelo de recuperación del entorno universitario que fortalezca la seguridad, imagen institucional, el quehacer educativo y el mercadeo”, el de menor desarrollo con tan solo el 50%. Esto es atribuible a la poca coincidencia entre la acción de mejoramiento de la institución y las acciones del Gobierno Distrital en el sector. Esta misma situación afectó el “subobjetivo 1.5. Diseñar e implementar un modelo de comunicación institucional que fortalezca el sello identitario”, pues si bien fue diseñado e implementado, su impacto no fue significativo por el deterioro de la ubicación geográfica de la institución.

Gráfica 4.
Cumplimiento general eje 1.

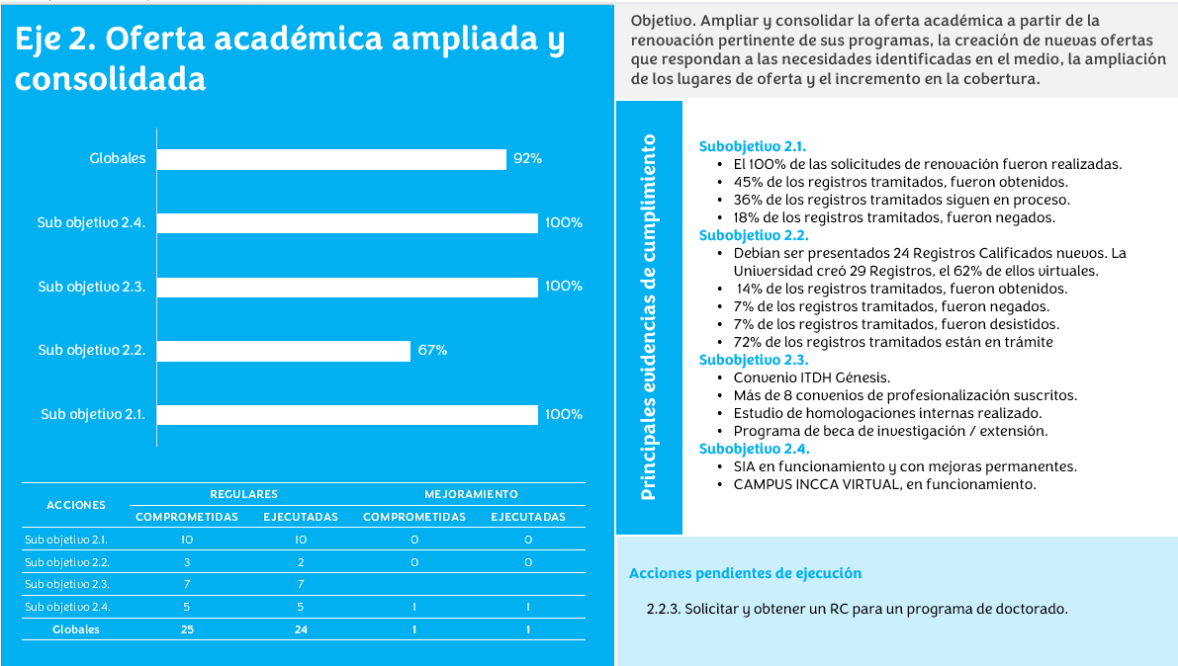


Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.2.3. Eje 2. Oferta académica ampliada y consolidada.

El eje 2 reporta un cumplimiento global del 92%, siendo el “subobjetivo 2.3. Promover la cadena de formación entre los diferentes niveles educativos formales”, el de menor desarrollo con tan solo el 67%. Esto es atribuible en parte a la concentración de la Universidad en la formulación de programas de posgrado a nivel virtual antes que a los de nivel Técnico Laboral. Se suma a lo anterior el que al ingresar la Universidad a las dinámicas de la RED, pudo articularse con las instituciones que ofrecen estos programas antes que privilegiar su propia formulación.

Gráfica 5.
Cumplimiento general eje 2.

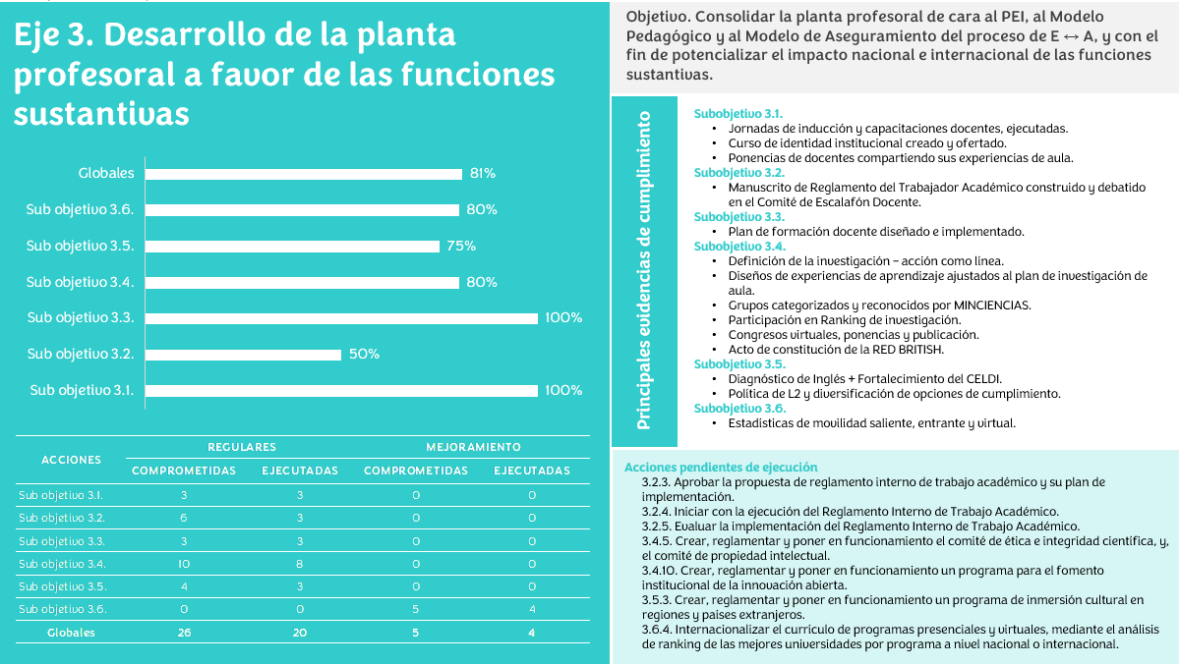


Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.2.4. Eje 3. Desarrollo de la planta profesoral a favor de las funciones sustantivas.

El eje 3 reporta un cumplimiento global del 81%, siendo el “subobjetivo 3.2. Evaluar y actualizar el Reglamento Interno de Trabajo Académico en procura de la permanencia y la carrera docente”, el de menor desarrollo con un 50%. Esto es atribuible en parte a la necesidad de formalizar otras acciones de organización para el actual Comité de Escalafón Docente. También, el “subobjetivo 3.5. Promover el desarrollo de la interculturalidad”, reportó un cumplimiento del 75% debido a la poca capacidad instalada con la que contaba la institución para desarrollar un programa de inmersión cultural.

Gráfica 6.
Cumplimiento general eje 3.

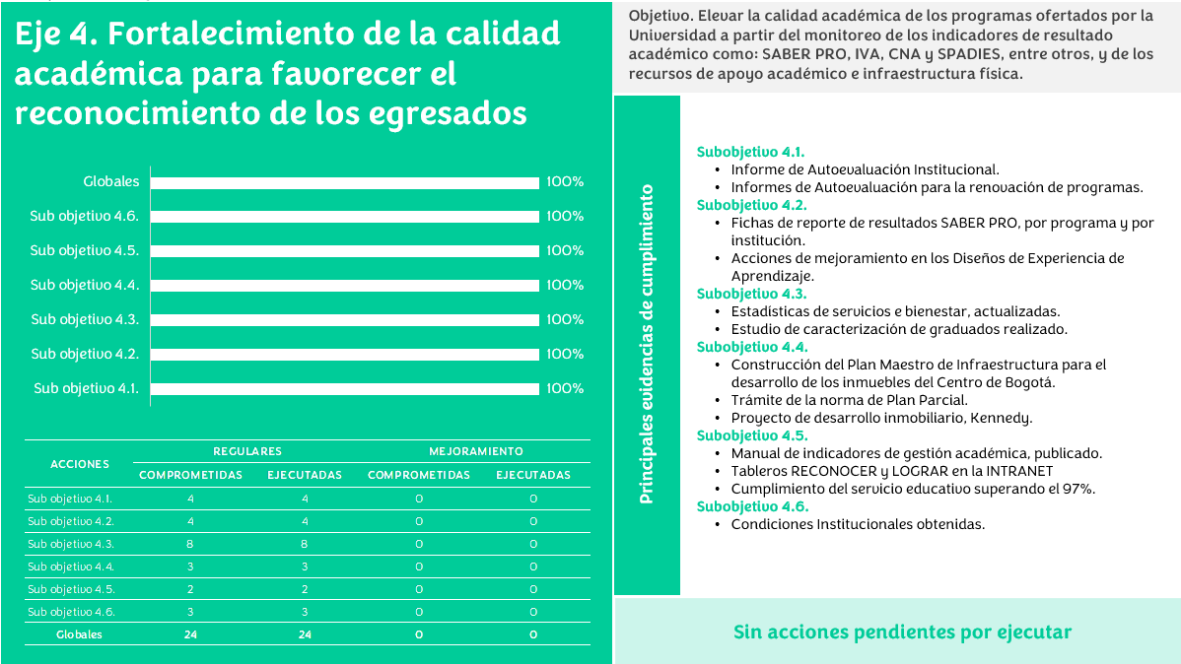


Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.2.5. Eje 4. Fortalecimiento de la calidad académica para favorecer el reconocimiento de los egresados.

El eje 4 reporta un cumplimiento global del 100%, lo cual se lee favorable en tanto pone en evidencia la apuesta firme de la institución por incrementar la calidad del servicio educativo que imparte y la madurez adquirida frente a los procesos de autoevaluación con base en la normatividad vigente proferida por el MEN, las analíticas sobre los resultados de las pruebas SABER PRO, el fortalecimiento del programa ARRAIGO para el acompañamiento de los estudiantes, ampliando sus servicios a la comunidad de egresados. También denota la perseverancia de la institución para lograr el cambio de norma que permite el desarrollo inmobiliario a favor de la Universidad y la ciudad, generando así una fuente de ingreso alternativa para apalancar la reorganización. Finalmente, los indicadores clave de la prestación del servicio educativo fueron monitoreados y cumplidos satisfactoriamente. Todo ello se concreto en la consecución de las condiciones iniciales de la institución.

Gráfica 7.
Cumplimiento general eje 4.

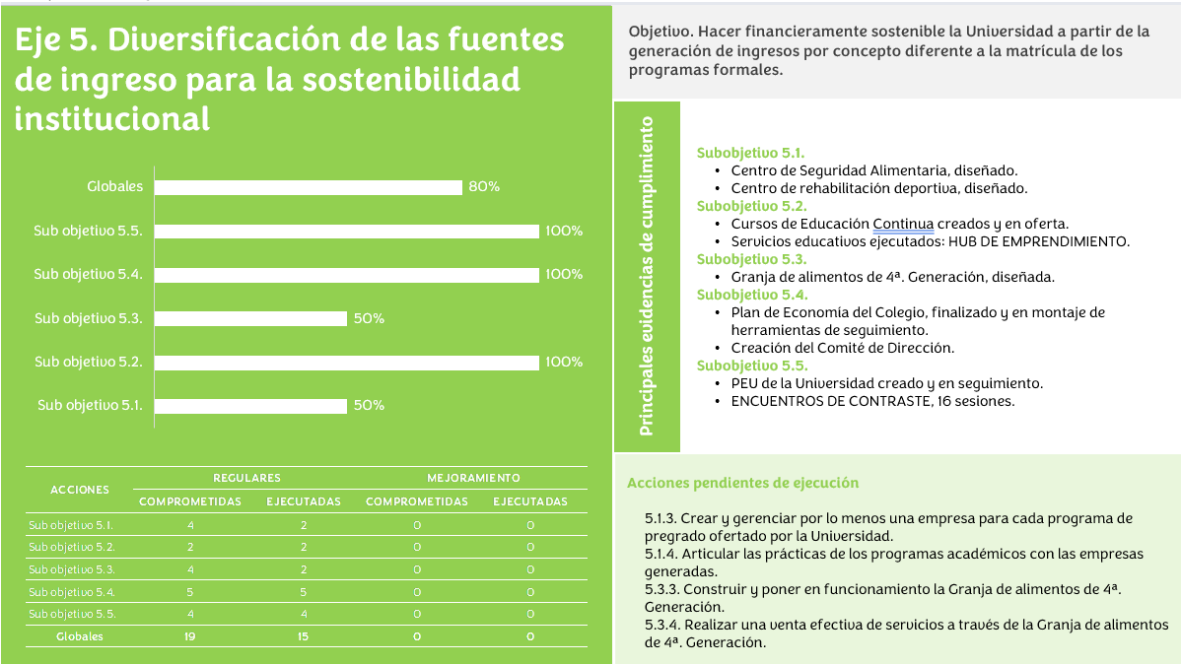


Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.2.6. Eje 5. Diversificación de las fuentes de ingreso para la sostenibilidad institucional.

El eje 5 reporta un cumplimiento global del 80%, siendo el “subobjetivo 5.1. Crear unidades empresariales afines a la oferta de programas académicos”, y el “subobjetivo 5.3. Crear un Parque de Biotecnología al servicio de la comunidad educativa, la región y el país”, las formulaciones de menor desarrollo con un 50%. Esto se debe a la baja capacidad de recursos humanos y financieros con la que contó la institución para invertir en el desarrollo pleno de estas acciones.

Gráfica 8.
Cumplimiento general eje 5.



Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.2.7. Eje 6. Mejoramiento institucional: gobierno, administración y finanzas.

El eje 6 reporta un cumplimiento global del 95%, siendo el “subobjetivo 6.5. Reestructurar el pasivo de la Universidad”, el de menor avance con un 50%. Esto se debe a la baja capacidad de recursos financieros con los que contó la institución, sumado a la crisis de salud pública que desaceleró la economía y afectó el desempeño universitario. Así mismo, el trámite normativo para la capitalización de los inmuebles también se vio afectado por los ritmos de trabajo de entidades de orden nacional, haciendo que aunque el proceso tuvo un resultado exitoso, el mismo se dio fuera de tiempo del periodo evaluado.

Gráfica 9.
Cumplimiento general eje 6.



Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

3.2.8. Reflexión sobre la eficiencia y el impacto en el desarrollo

Basándonos en la información proporcionada sobre el cumplimiento de los diferentes ejes del Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES: Conocimiento y emancipación, desde el año 2019, podemos extraer algunos aprendizajes en relación con la eficiencia de la gestión y el impacto en el desarrollo institucional.

Aprendizajes sobre la eficiencia de la gestión

- a) Alto cumplimiento en varios ejes. La Universidad ha demostrado un alto nivel de cumplimiento en cuatro de sus ejes: la actualización de la plataforma estratégica institucional, la oferta académica ampliada y consolidada, el fortalecimiento de la calidad académica y el mejoramiento institucional. Estos altos niveles de cumplimiento sugieren una gestión eficiente en las áreas y los equipos que tenían asignadas la gestión de las acciones comprometidas. También sugiere que el cumplimiento de estas acciones contaba con: (i) mejores condiciones institucionales para el desarrollo de las actividades debido a que sus formulaciones recaían principalmente en el hacer de los diferentes actores de la comunidad, esto es, mayor gobernabilidad del resultado: (ii) equipos que adaptaron rápidamente las estrategias internas para hacer frente a la variabilidad del entorno como el acompañamiento del MEN y la pandemia; y con una (iii) menor influencia de circunstancias exógenas que condicionaron el resultado comprometido.

- b) Relativo cumplimiento variado. A pesar de lograr altos niveles de cumplimiento en algunos ejes, hay dos en los que el nivel de cumplimiento no es bajo pero si inferior al promedio de toda la ejecución. El desarrollo de la planta profesoral y la diversificación de fuentes de ingreso tienen un cumplimiento menor. El primer aspecto significa la necesidad de fortalecer la competencia por talento académico o la capacitación necesaria de los docentes, y, el segundo resultado expone las limitaciones presentes en la institución para generar ingresos alternativos, lo que podría deberse a condiciones económicas externas o a la necesidad de desarrollar estrategias más efectivas en este aspecto.
- c) Desafíos. Lo anterior podría indicar que el siguiente plan puede tener: (i) desafíos en la gestión en las áreas de capacitación docente y en el fortalecimiento financiero; así como una (ii) mayor capacidad de reflexión y adaptación a las variaciones del entorno, pues experiencias como la pandemia afectaron las finanzas de todos los sectores de la sociedad, incluyendo educación, no obstante, el resultado debe seguir siendo priorizado en favor de la sostenibilidad.

El impacto que se vivió sobre el desarrollo institucional.

Se evidencia un mejoramiento en el servicio educativo de la Universidad en razón al alto nivel de cumplimiento en el fortalecimiento de la calidad académica. Sugiere que la institución ha tenido un impacto significativo en elevar la calidad de sus programas académicos, lo que puede influir en el reconocimiento de los egresados, en el restablecimiento progresivo de la confianza y en la reputación institucional. También, el alto nivel de cumplimiento en la ampliación y consolidación de la oferta académica evidencia un impacto positivo en la ampliación de oportunidades educativas y la cobertura para los estudiantes, así como en la progresiva recuperación financiera. Adicionalmente, el que gran parte de la apuesta de consolidación de oferta incluya modalidades como la virtualidad y el trabajo en RED, potencializa el presente y futuro universitario.

3.2.9. Análisis DOFA

Basándonos en las conclusiones extraídas de los niveles de cumplimiento en los ejes del Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES, 2019, se puede realizar el siguiente análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de gestión:

Tabla 10.
Análisis DOFA

Debilidad	Oportunidad
a) Desarrollo de la planta profesoral. El nivel de cumplimiento indica una debilidad en la consolidación y desarrollo de la planta profesoral, lo que puede afectar la calidad educativa en el mediano y largo plazo. b) Diversificación de las fuentes de ingreso. A pesar del cumplimiento de las metas de sostenibilidad, la dependencia de ingresos por matrículas sigue siendo alta, lo que puede representar una debilidad en la sostenibilidad financiera ante posibles fluctuaciones económicas. Incluso, se debe procurar que los	a) Crecimiento de la oferta académica. La consolidación de la oferta académica brinda la oportunidad de seguir ampliando programas que respondan a las necesidades identificadas, aumentando la cobertura y diversificando áreas de estudio. Con ello, también se abre la oportunidad de cultivar la sostenibilidad. b) Posibilidad de incrementar fuentes de ingresos alternativos. La necesidad de diversificar los ingresos puede presentar oportunidades para explorar nuevos modelos de financiamiento, alianzas estratégicas o programas adicionales que generen recursos.

procesos de reorganización tengan oriente en otros recursos.

Fortaleza	Amenaza
a) Alto cumplimiento en actualización estratégica y calidad académica. Estos altos niveles de cumplimiento demuestran áreas en las que la gestión ha sido efectiva y sólida. b) Mejoramiento institucional: El alto cumplimiento de lo propuesto para el mejoramiento institucional indica fortaleza en la implementación de mejoras administrativas y financieras, así como un perfil institucional de “querer ser cada vez mejores” y “aprender de sí mismos”.	a) Competencia por talento académico. La dificultad para consolidar la planta profesoral puede verse amenazada por la competencia con otras instituciones para atraer y retener talento académico, y, así mismo, disminuir la retención y el éxito académico. Esta amenaza puede ser extensiva al personal administrativo. b) Condiciones económicas externas. Las condiciones económicas inestables del entorno pueden representar una amenaza para la diversificación de ingresos alternativos, lo que puede limitar el potencial de sostenibilidad financiera.

Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

Este análisis DOFA de gestión permitirá a la Universidad identificar áreas prioritarias de mejora, así como posibles direcciones para aprovechar oportunidades y abordar amenazas en lo que planea de su nueva formulación de Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES. Ayudaría también a orientar estrategias y acciones que fortalezcan las áreas de oportunidad y atenúen las debilidades y amenazas identificadas, promoviendo un desarrollo institucional más equilibrado y sostenible como el que se ha buscado desde el inicio de la recuperación Universitaria.

IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS Y PRONÓSTICOS.

La identificación y comprensión de las tendencias mundiales, regionales y locales en educación superior son esenciales para una planificación como aprendizaje societal efectiva, ya que permiten una visión más holística y prospectiva, favoreciendo la adaptabilidad, la relevancia y la eficiencia de las instituciones educativas dentro de su entorno.

4.1. Tendencias mundiales.

- a) Enfoque en habilidades del siglo XXI. El enfoque en habilidades del siglo XXI en la educación superior se ha convertido en una tendencia importante debido a la necesidad de preparar a los estudiantes para un mundo laboral en constante cambio, donde las habilidades prácticas y transversales son fundamentales. Esta tendencia se fundamenta en argumentos como la necesidad de facilitar la adaptación al entorno laboral actual y futuro, responder a la demanda de habilidades prácticas, preparar las nuevas generaciones para la resolución de problemas complejos, fomentar la innovación y el emprendimiento, alinear los profesionales con la tecnología y sobre todo, adaptarse al aprendizaje continuo.
- b) Aprendizaje personalizado. El aprendizaje personalizado en la educación superior se ha convertido en una tendencia esencial debido a la necesidad de adaptar la experiencia educativa a las necesidades individuales de los estudiantes. Este enfoque se basa en argumentos sólidos como la necesidad de atender la diversidad de estudiantes y la diversidad de los estudiantes, fomentar la motivación y el compromiso con el aprendizaje, mejorar el éxito académico, preparar para la vida profesional, desarrollar habilidades de pensamiento crítico, y procurar la incorporación de la tecnología según los ritmos de aprendizaje del estudiante.
- c) Tecnología y educación a distancia y procesos de hibridación. La integración de la tecnología y los métodos de educación a distancia, así como los procesos de hibridación, se han convertido en una tendencia significativa debido a la promoción de la accesibilidad y la flexibilidad, a la posibilidad de ampliar la oferta educativa interconectada y fluida, a la reducción de las barreras geográficas, al fomento de la innovación pedagógica, al ajuste de los diversos estilos de aprendizaje, a la reducción de costos cargados a la matrícula y sobre todo, al crecimiento de la educación continuada permanente.
- d) Internacionalización. La internacionalización en la educación superior se ha convertido en una tendencia importante debido a la necesidad de dotar de una perspectiva global a los estudiantes, promover la movilidad estudiantil, participar en colaboraciones académicas internacionales, desarrollar habilidades interculturales, atraer mutuamente los mercados y por tanto, atraer estudiantes internacionales. También se considera que con la internacionalización se aprende a incorporar en la

gestión estándares de calidad de diversos países y continentes, preparando a los miembros de la comunidad para mundos cada vez más globales.

- e) Énfasis en la empleabilidad y el emprendimiento. El énfasis en la empleabilidad y el emprendimiento en la educación superior se ha convertido en una tendencia crucial ya que es necesario preparar a las nuevas generaciones para el mercado laboral, desarrollando habilidades prácticas, fomentando el emprendimiento conectado con el mercado global dotado de experiencia práctica y de aprendizaje aplicado, alineado con la economía actual y promoviendo las diferentes formas de empleabilidad en el corto, mediano y largo plazo.
- f) Sostenibilidad y responsabilidad social. La integración de la sostenibilidad y la responsabilidad social en la educación superior se ha convertido en una tendencia esencial debido a la necesidad de la conciencia medio ambiental que se requiere en los seres humanos. También se adjudica a la necesidad de dar mayor énfasis a la escala ética y a los valores promovidos en referencias sociales, junto con la responsabilidad de hacer contribuciones sociales que impacten positivamente las comunidades. Con ello se espera poder preparar nuevas generaciones para el liderazgo global que debe responder a las demandas de acciones concretas que promuevan valores de sostenibilidad y responsabilidad social.
- g) Aprendizaje interdisciplinario. El enfoque en el aprendizaje interdisciplinario en la educación superior se ha convertido en una tendencia fundamental por la capacidad de resolver problemas complejos desde diversas perspectivas, así como la adaptación a un mundo cambiante, de colaboración y trabajo en equipo y que demanda mayor relevancia y pertinencia

4.2. Tendencias en América Latina.

Además de las tendencias mundiales de las cuales América Latina hace parte, también se logra identificar algunas particularidades en el continente:

- a) Crecimiento de la matrícula. El crecimiento de la matrícula en la educación superior de América Latina se ha convertido en una tendencia importante debido a la necesidad de esta región de aumentar la cobertura y brindar mayor acceso educativo. También por la necesidad de responder a las nuevas demandas formativas del mercado y al cumplimiento de las políticas de inclusión y equidad. Con ello se busca responder a los requerimientos de la formación continua, al desarrollo económico y a la valoración creciente que se tiene de la educación superior para mejorar las posibilidades de empleabilidad y escala salarial.
- b) Enfoque en la calidad y acreditación. El enfoque en calidad y acreditación en la educación superior en América Latina se ha convertido en una tendencia esencial debido al impulso que evidencian las instituciones para mejorar sus estándares académicos, sus procesos de enseñanza-aprendizaje y sus servicios. También permite incrementar un mayor posicionamiento y reputación internacional. Así mismo se fortalece la evaluación con base en estándares internacionales que permiten, incluso, mejorar la financiación del servicio educativo.

4.3. Tendencias en Colombia

Además de las tendencias mundiales y latinoamericanas de las cuales Colombia hace parte, también se logra identificar algunas particularidades:

- a) Crecimiento de la educación a distancia. El crecimiento de la educación a distancia en Colombia ha emergido como una tendencia significativa en la educación superior por varias razones como la flexibilidad, el acceso a la ruralidad y a otras maneras de formación, a la disminución de los costos y a la adaptabilidad de la era digital.
- b) Mayor énfasis en la investigación. El mayor énfasis en la investigación en la educación superior en Colombia se ha convertido en una tendencia importante debido a la necesidad de que la investigación promueva la generación de nuevo conocimiento y el avance de la ciencia y la tecnología en diversos campos, lo que contribuye al desarrollo del país. También, este énfasis permitirá una mayor inversión en investigación y por ende, una mejora en la calidad de la educación superior al asegurar que los estudiantes tengan acceso a programas académicos actualizados y basados en evidencia científica. Así mismo, suma como argumento la competitividad internacional que esto general, el desarrollo económico proveniente de la innovación y el descubrimiento de nuevas tecnologías, además de promover el talento humano. Para finalizar, la investigación y la producción científica son parámetros fundamentales en la evaluación de la calidad de las instituciones educativas, siendo un factor determinante en procesos de acreditación y reconocimiento internacional.

4.4. Síntesis de tendencias

En el panorama actual de la educación superior, se observa un conjunto de tendencias significativas a nivel mundial, en América Latina y específicamente en Colombia. En todo el mundo se destaca un crecimiento acelerado en la matrícula universitaria, con un énfasis marcado en la calidad y la acreditación de programas educativos. La internacionalización de las instituciones, junto con el auge de la educación a distancia que incorpore la hibridación y la importancia creciente de la investigación, son tendencias dominantes en el ámbito global. En América Latina, se evidencia un fuerte enfoque en la sostenibilidad, la responsabilidad social, el desarrollo de habilidades del siglo XXI y la promoción de la educación interdisciplinaria. En Colombia, estas tendencias se manifiestan en un mayor énfasis en la investigación, el crecimiento de la educación a distancia y una mayor preocupación por la calidad educativa. En resumen, estas tendencias reflejan un impulso hacia una educación más inclusiva, innovadora, sostenible y globalmente competitiva, adaptándose a las necesidades cambiantes de la sociedad y del mercado laboral.

Tabla 11.
Síntesis de tendencias

TENDENCIA	SÍNTESIS
Colombia	El crecimiento de la educación a distancia en Colombia responde a la necesidad de ampliar el acceso a la educación superior, adaptarse a la era digital, ofrecer flexibilidad a los estudiantes y proporcionar alternativas educativas de calidad que se ajusten a las necesidades de una población diversa y en constante evolución. Esta tendencia se alinea con el avance tecnológico y la demanda de un sistema educativo más accesible y adaptable.
Colombia	El mayor énfasis en la investigación en la educación superior en Colombia responde a la necesidad de fomentar el desarrollo académico, científico y socioeconómico del país, alineando las instituciones educativas con los estándares internacionales, promoviendo la innovación y fortaleciendo su posición en un entorno académico y económico competitivo. Esta tendencia subraya la importancia de la investigación como motor de progreso y mejora de la calidad educativa en el país.
América Latina	El crecimiento de la matrícula en la educación superior en América Latina refleja un cambio significativo en la percepción y el acceso a la educación, así como la demanda creciente de habilidades especializadas. Esta tendencia es indicativa de un mayor reconocimiento de la importancia de la educación universitaria y su impacto en el desarrollo personal y económico, lo que a su vez contribuye al progreso social y laboral en la región.
América Latina	El enfoque en calidad y acreditación en la educación superior en América Latina responde a la necesidad de mejorar la excelencia académica, demostrar la calidad de la educación ofrecida, aumentar la competitividad y la relevancia internacional, y garantizar un mayor nivel de confianza tanto para estudiantes como para empleadores. Esta tendencia impulsa a las instituciones a buscar una mejora constante y un compromiso con la calidad y la excelencia educativa.
Mundial	El enfoque en habilidades del siglo XXI en la educación superior se justifica por la necesidad de preparar a los estudiantes para un mundo laboral dinámico y altamente competitivo, donde las habilidades prácticas, la adaptabilidad y el pensamiento crítico son tan importantes como el conocimiento teórico. Esta tendencia busca equipar a los estudiantes con las herramientas necesarias para afrontar los desafíos del siglo XXI y destacarse en sus futuras carreras profesionales.
Mundial	El aprendizaje personalizado en la educación superior es una tendencia en auge debido a su capacidad para satisfacer las necesidades únicas de los estudiantes, mejorar el rendimiento académico, fomentar habilidades clave y preparar a los estudiantes para un mundo laboral en constante cambio. Este enfoque reconoce y aprovecha la diversidad de estilos de aprendizaje, intereses y habilidades individuales, permitiendo una experiencia educativa más efectiva y significativa para cada estudiante.
Mundial	La integración de la tecnología y los enfoques de educación a distancia, así como los procesos de hibridación, se han convertido en una tendencia importante en la educación superior debido a su capacidad para superar barreras geográficas y temporales, ofrecer flexibilidad, promover la innovación pedagógica y ampliar el acceso a la educación, brindando así oportunidades de aprendizaje a un público más amplio y diverso.
Mundial	La internacionalización en la educación superior se justifica por su capacidad para proporcionar a los estudiantes una visión global, enriquecer su experiencia educativa, desarrollar habilidades interculturales y prepararlos para un mundo laboral cada vez más internacionalizado y diverso. Esta tendencia refleja la importancia de una educación que vaya más allá de las fronteras nacionales, promoviendo la colaboración, la diversidad y la excelencia académica a nivel internacional.
Mundial	El énfasis en la empleabilidad y el emprendimiento en la educación superior responde a la necesidad de formar a profesionales preparados para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual. La integración de habilidades prácticas, experiencias laborales y una mentalidad emprendedora son fundamentales para la empleabilidad a largo plazo y para formar individuos capaces de contribuir significativamente en sus campos de trabajo. Esta tendencia busca no solo satisfacer las demandas del mercado laboral actual, sino también preparar a los estudiantes para ser agentes de cambio y crecimiento económico.

TENDENCIA	SÍNTESIS
Mundial	La integración de la sostenibilidad y la responsabilidad social en la educación superior responde a la necesidad de formar ciudadanos y profesionales comprometidos con la preservación del medio ambiente, la ética y la responsabilidad social. Esta tendencia busca no solo formar individuos con conocimientos en estas áreas, sino también fomentar una mentalidad que promueva cambios positivos y sostenibles en la sociedad y el entorno empresarial.
Mundial	El aprendizaje interdisciplinario en la educación superior responde a la necesidad de formar individuos con una visión más amplia y holística. Esta tendencia busca no solo proporcionar conocimientos especializados, sino también habilidades que permitan a los estudiantes abordar desafíos complejos desde múltiples perspectivas, fomentando la innovación, la creatividad y la adaptabilidad, cualidades fundamentales en un mundo en constante cambio y evolución.
Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.	

IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRACTICAS

La identificación de mejores prácticas en la planificación societal es fundamental ya que sirven como referencias que guían a los responsables de la prospectiva en la toma de decisiones más efectivas. También, al identificar prácticas exitosas se pueden optimizar los recursos disponibles al implementar acciones que han demostrado ser exitosas en situaciones similares, máxime cuando también se realizan las debidas adaptaciones desde el mejoramiento continuo, la reducción de costos y riesgos, la innovación y la promoción del aprendizaje institucional. En este sentido y teniendo en cuenta la misión, la visión y el diagnóstico avanzado hasta el presente momento al interior de la Universidad, se presenta la identificación de mejores prácticas que incluye referencias de éxito en los procesos de aprendizaje, en infraestructura física y en infraestructura tecnológica. También se hace una exploración de casos destacados de educación virtual para todos los niveles educativos y experiencias sobresalientes de trabajo en RED.

5.1. Mejores prácticas en Educación Superior

5.1.1. Universidad de Stanford, Estados Unidos.

Ubicada en el corazón del Valle del Silicio, Stanford ha cultivado un entorno propicio para la innovación y el progreso educativo. En términos de educación, su enfoque interdisciplinario fomenta el pensamiento crítico y la resolución de problemas, promoviendo una enseñanza interactiva que empodera a los estudiantes a explorar diversas áreas del conocimiento. La Universidad se destaca por su compromiso con la investigación y con la inversión en el desarrollo de esta función sustantiva, lo que se refleja en sus laboratorios y centros de investigación de primer nivel.

Además, el campus es reconocido por su arquitectura icónica que combina edificios históricos con instalaciones modernas. Un ejemplo de ello es el El Main Quad, el cual presenta un diseño que refleja la rica historia de la Universidad. Además, cuenta con instalaciones deportivas de primera clase, como el estadio de fútbol Stanford Stadium, el Maples Pavilion para baloncesto y voleibol, y el Avery Aquatic Center. Estas instalaciones apoyan no solo la competición atlética de alto nivel, sino también la salud y el bienestar de los estudiantes. También, permite la articulación con el entorno natural que habita, ya que sus amplios espacios verdes y jardines, conviven adecuadamente con el ecosistema cercano del Parque Nacional de las Montañas de Santa Cruz.

La infraestructura tecnológica se articula con el desarrollo de recursos digitales y el uso de tecnología para potenciar la enseñanza, incluyendo herramientas interactivas y plataformas de aprendizaje en línea. La combinación de estos factores ha colocado a Stanford como una institución líder en muchos estándares de medición, no solo en términos de educación de calidad, sino también en la integración efectiva de la infraestructura física y tecnológica para potenciar la excelencia académica.

5.1.2. Universidad de Oxford, Reino Unido.

Su prestigio académico cimentado en una historia centenaria se complementa con un enfoque educativo arraigado en el aprendizaje práctico y en la educación individualizada que fomenta la autonomía y la responsabilidad del estudiante en su propio proceso de aprendizaje. Esta filosofía promueve la autodirección y la capacidad de los estudiantes para asumir la responsabilidad de su educación, habilidades valiosas que trascienden la vida académica, y, para que se desarrollen exitosamente tutorías personalizadas, reuniones de grupos y semilleros, y, procesos investigativos activos y aplicados por y para el mundo real.

La institución ha sabido mantener la esencia de su arquitectura histórica, con colegios majestuosos y espacios académicos imponentes que brindan un entorno propicio para el aprendizaje. Además de contar con espacios como el Christ Church College, el Balliol College y el Bodleian Library, que datan de siglos atrás, destaca por sus imponentes recursos educativos. La Bodleian Library, por ejemplo, es una de las bibliotecas más antiguas de Europa, y es tan solo una de las muchas bibliotecas de renombre en Oxford. Estas bibliotecas albergan una vasta colección de libros y recursos académicos, ofreciendo a los estudiantes acceso a una cantidad impresionante de conocimiento. Así mismo, alberga una serie de museos y galerías de arte, como el Ashmolean Museum y la Modern Art Oxford. Estos espacios culturales ofrecen a los estudiantes y visitantes acceso a una amplia gama de obras de arte y artefactos históricos, que conectan directamente con el aprendizaje.

La infraestructura tecnológica se ha adaptado a los tiempos modernos, integrando recursos digitales y herramientas innovadoras para complementar la enseñanza tradicional y acompañar a todos los miembros de la comunidad a vivir experiencias de aprendizaje permanente en todos los espacios dispuestos como recursos educativos. En este sentido, siendo Oxford una institución clásica, ha sabido incorporar la tecnología de manera eficaz para mejorar la experiencia académica.

5.1.3. Universidad de Ciudad del Cabo, Sudáfrica.

La Universidad de Ciudad del Cabo se destaca por ser una institución emblemática al ofrecer programas de estudio de renombre y una sólida orientación hacia la investigación innovadora en diversos campos. Estimula desde su proyecto educativo, la diversidad cultural y académica, promoviendo la interacción entre estudiantes y profesores de distintas procedencias y adoptando metodologías de enseñanza participativas y enfoques interdisciplinarios, alentando a los estudiantes a participar activamente en debates, proyectos colaborativos y programas de aprendizaje basados en problemas. Además, ha fortalecido el apoyo a la diversidad de habilidades y necesidades, facilitando recursos y servicios de apoyo académico para estudiantes con diversas capacidades, lo que fomenta un ambiente inclusivo que valora la pluralidad de perspectivas y experiencias, propiciando así un aprendizaje dinámico y enriquecedor. Respecto a la infraestructura tecnológica, la Universidad de Ciudad del Cabo ha invertido en la integración de tecnología de punta, facilitando a los estudiantes el acceso a recursos digitales, plataformas educativas interactivas y laboratorios equipados con lo último en innovación tecnológica, claro está, todo esto desde la perspectiva de inclusión.

En términos de infraestructura física, el campus se sitúa de manera excepcional en la ladera de la Montaña de la Mesa, ofreciendo una vista panorámica de la Ciudad del Cabo y el océano Atlántico. Su vida académica transcurre en edificios como el Jameson Hall y la Universidad Memorial, ejemplos de arquitectura icónica que reflejan la rica historia de la institución: es reconocida como un lugar emblemático de activismo y resistencia durante el apartheid, y por ende, sus aulas, sus laboratorios, sus bibliotecas y sus jardines, presentan el compromiso de este lugar con la diversidad y la equidad. Así mismo, promueven el cuidado de la naturaleza al incorporar jardines y áreas verdes que enriquecen la experiencia educativa, sumado a las buenas prácticas de cuidado que se tienen con los recursos hídricos, pues la proximidad del campus al océano Atlántico a través de la playa de Clifton, agrega un elemento único al aprendizaje.

5.1.4. Universidad de Melbourne, Australia.

La Universidad de Melbourne fomenta la innovación y la investigación a través de metodologías de enseñanza interactivas, desafiando a los estudiantes a explorar, cuestionar y analizar conceptos de manera crítica. La institución apoya activamente proyectos de investigación estudiantil, facilitando oportunidades para el desarrollo de habilidades creativas y analíticas. Esta orientación hacia el estudiante y la promoción del pensamiento crítico nutren un ambiente académico dinámico y colaborativo que fomenta la innovación y la exploración en todas las áreas del conocimiento. También ha invertido significativamente en tecnología educativa avanzada, implementando herramientas digitales, acceso a bibliotecas en línea, laboratorios equipados con tecnología de última generación y plataformas interactivas que enriquecen la experiencia de aprendizaje.

Su servicio educativo se desarrolla en un campus universitario rodeado por el Royal Park, un extenso espacio verde que proporciona un ambiente relajante y natural para los estudiantes, mientras se adentran a una arquitectura preponderantemente moderna de edificios ecológicos y prácticas amigables con el medio ambiente. Este lugar integra escenarios deportivos de clase mundial para incentivar el desarrollo de estudiantes y atletas en diversas prácticas, así como espacios emblemáticos como el Ian Potter Museum of Art y el Union House Theatre, que enriquecen la experiencia formativa.

5.1.5. Universidad de Tokio, Japón.

La institución ha mantenido su prestigio a través de programas académicos de alta calidad, investigaciones innovadoras y un enfoque interdisciplinario en la educación. Adicionalmente, ha establecido relaciones estratégicas con numerosas empresas, permitiendo a los estudiantes acceder a oportunidades de aprendizaje práctico y colaboración en proyectos de investigación aplicada. Además, la Universidad ha desarrollado alianzas sólidas con otras instituciones académicas, fomentando la creación de redes de conocimiento y la colaboración en investigaciones multidisciplinarias a través de centros de investigación como el Instituto de Ciencia Industrial, el Instituto de Investigación de Ciencias Biomédicas y el Observatorio Astronómico. Esta conexión activa con la industria y otras entidades académicas no solo enriquece la experiencia educativa de los estudiantes, sino que también impulsa la investigación innovadora y fortalece los lazos entre el mundo académico y empresarial para abordar desafíos contemporáneos y fomentar el avance tecnológico y científico a nivel nacional.

Desde otra perspectiva, la Universidad ha logrado integrar su infraestructura arquitectónica con la estética urbana circundante, manteniendo un equilibrio entre la rica tradición arquitectónica japonesa y las innovaciones modernas. Particularmente, cuenta con el Bosque de Koishikawa, un oasis verde que es el centro de la Universidad y alimenta el bienestar de la vida académica. Se conecta directamente con su Biblioteca, reconocida por ser la más grande de la nación. Adicionalmente, la colaboración activa con autoridades locales y la participación en iniciativas de desarrollo comunitario han permitido a la Universidad, desde su campus, contribuir positivamente al crecimiento urbano. Además, la Universidad de Tokio ha desempeñado un papel clave en la planificación y ejecución de proyectos urbanos sostenibles que benefician tanto a la comunidad académica como a los residentes locales. Este compromiso con la integración efectiva en el entorno circundante ha convertido al campus en un modelo de desarrollo urbano exitoso, donde la educación superior y la vida urbana se entrelazan de manera sinérgica, promoviendo la armonía entre el conocimiento académico y el desarrollo urbano sostenible. Respecto a la infraestructura tecnológica, la Universidad ha integrado herramientas y recursos digitales para mejorar la experiencia educativa, incluyendo laboratorios equipados con tecnología de punta, acceso a bibliotecas digitales y plataformas interactivas que permiten el aprendizaje innovador.

Finalmente, todo lo anterior, ha permitido que la Universidad de Tokio sea reconocida no solo por su proyecto educativo y su infraestructura, sino también por su alto impacto al producir numerosos premios Nobel y contribuir significativamente a avances en campos como la tecnología, la medicina y la ciencia.

5.1.6. Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong.

La institución ha establecido un sólido enfoque en la educación superior, especialmente en campos relacionados con la ciencia, la tecnología, la ingeniería y la gestión. Por ello, ha desarrollado una cultura de innovación a través de la investigación de vanguardia y la colaboración activa con la industria, generando avances significativos en campos como la ciencia, la ingeniería y la tecnología. Además, ha integrado de manera proactiva la tecnología en su experiencia educativa, implementando plataformas digitales, laboratorios tecnológicamente avanzados y herramientas de aprendizaje en línea para mejorar la calidad y accesibilidad de la enseñanza. Este enfoque tecnológico no solo ha beneficiado a la comunidad estudiantil al proporcionar recursos educativos innovadores, sino que también ha contribuido al progreso tecnológico a nivel regional e internacional, consolidando la reputación de la Universidad como un líder en la convergencia entre educación y desarrollo tecnológico.

La infraestructura física ofrece una vista panorámica al mar y a las colinas circundantes, lo que se complementa con edificaciones deportivas, espacios de ambientes multiculturales, laboratorios científicos e industriales, preponderantemente amigables con la naturaleza. También, su campus ha sido reconocido como un motor clave de transformación social y urbana al integrarse de manera dinámica en el tejido de la sociedad hongkonesa. Situado estratégicamente, su infraestructura física ha contribuido al desarrollo económico de la región al fomentar la innovación y la investigación, atrayendo talento e inversiones en tecnología. En este sentido, la institución ha servido como catalizador para el surgimiento de un ecosistema tecnológico en la ciudad, generando empleo y creando oportunidades

para emprendedores. Además, ha desempeñado un papel activo en la comunidad local, facilitando programas educativos y proyectos sociales que impactan positivamente en la sociedad. En este sentido, el campus se ha convertido en un agente transformador que va más allá de la educación superior, influyendo de manera significativa en el desarrollo social y urbano de Hong Kong.

5.1.7. Universidad de São Paulo, Brasil.

El campus de la Universidad de São Paulo, Brasil, no solo sirve como un referente arquitectónico, sino que también ha desempeñado un papel crucial en la transformación urbana de la ciudad. Con una mezcla distintiva de edificios históricos y modernos, la infraestructura física se erige como un testimonio de la evolución arquitectónica a lo largo del tiempo. Su presencia ha contribuido a la creación de un entorno urbano dinámico y diverso, atrayendo no solo a estudiantes y académicos, sino también a residentes locales y visitantes. La Universidad ha impulsado la infraestructura circundante y ha facilitado iniciativas culturales y sociales, convirtiéndose en un catalizador para el desarrollo urbano sostenible. Este campus no solo es un lugar de educación superior, sino también un símbolo emblemático de la transformación positiva que una institución académica puede tener en la configuración y vitalidad de una ciudad.

Sumado a lo anterior, la Universidad destaca también por su enfoque interdisciplinario y por contar con programas académicos que fomentan la participación, cultivando un entorno propicio para el aprendizaje dinámico. La Universidad ha establecido proyectos colaborativos, incentivando a los estudiantes a trabajar en equipo, participar en debates y contribuir a la generación de conocimiento de manera colectiva. Además, ha integrado tecnologías educativas avanzadas para mejorar la experiencia de aprendizaje, proporcionando acceso a recursos digitales, plataformas interactivas y herramientas que enriquecen la participación estudiantil. Esta combinación de enfoques pedagógicos modernos y un ambiente que fomenta la colaboración ha consolidado a la Universidad de São Paulo como un referente en la promoción de un aprendizaje dinámico y colaborativo.

5.1.8. Universidad Nacional de Singapur.

La Universidad Nacional de Singapur ha destacado por su compromiso con prácticas pedagógicas, académicas e investigativas centradas en el estudiante, lo que contribuye a su reconocida calidad educativa. En términos pedagógicos, ha adoptado enfoques innovadores, como el aprendizaje activo y colaborativo, utilizando metodologías que fomentan la participación estudiantil, el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Además, la Universidad ofrece una amplia variedad de programas académicos que permiten a los estudiantes personalizar su experiencia educativa de acuerdo con sus intereses y objetivos profesionales.

En el ámbito académico, se destaca por su cuerpo docente altamente calificado y sus rigurosos estándares académicos. La Universidad promueve la excelencia académica a través de programas de mentoría, tutorías y oportunidades de investigación para estudiantes, permitiéndoles interactuar de manera cercana con profesores y participar en proyectos asociados a los problemas contemporáneos y las necesidades actuales. En cuanto a la investigación, ha establecido una cultura de investigación interdisciplinaria. Los

estudiantes tienen acceso a laboratorios de última generación y participan activamente en proyectos de investigación, contribuyendo al avance del conocimiento en diversas disciplinas.

En el ámbito físico, el campus ha sido diseñado considerando espacios modernos y funcionales que fomentan la colaboración y la creatividad. Cuenta con aulas interactivas y áreas verdes bien mantenidas que enriquecen el aprendizaje. También ha integrado recursos digitales avanzados para mejorar la experiencia. La Universidad cuenta con infraestructuras tecnológicas modernas, incluyendo acceso a bibliotecas digitales, plataformas educativas en línea y laboratorios equipados con tecnología de última generación. Esta integración tecnológica no solo enriquece la enseñanza, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos de un entorno laboral cada vez más digital, razón por lo que avanza rápidamente en múltiples estándares de calidad y de impacto social por favorecer la empleabilidad de sus egresados.

5.2. Casos destacados de educación virtual

Numerosas son las instituciones educativas virtuales que existen hoy por hoy. La creación de contenidos y objetos virtuales de aprendizaje se ha convertido en una labor cotidiana de empresas, colegios e instituciones de educación superior, quienes, de manera directa o apoyadas en la Inteligencia Artificial, han asumido el reto de la digitalización. No obstante, para identificar casos destacados se tuvo en cuenta criterios como la accesibilidad global, la flexibilidad que se brinda para el aprendizaje y la interactividad de las plataformas, entre otras. La siguiente es la selección de casos:

Tabla 12.
Casos destacados de educación virtual

Plataforma de educación virtual	Niveles				Descripción
	Primaria	Secundaria	Superior	Continua	
Coursera					Coursera es una plataforma de cursos en línea que colabora con universidades y organizaciones para ofrecer una amplia gama de cursos en diversas disciplinas. Destaca por su enfoque en la accesibilidad global, la flexibilidad de aprendizaje y la oferta de certificaciones reconocidas.
EdX					Similar a Coursera, edX es otra plataforma de cursos en línea fundada por el MIT y Harvard. Ofrece cursos de instituciones académicas líderes a nivel mundial y se destaca por su compromiso con la investigación y la calidad académica.
Khan Academy					Khan Academy proporciona recursos educativos gratuitos en línea en matemáticas, ciencias y otras disciplinas. Su enfoque centrado en el estudiante, la enseñanza personalizada y los recursos interactivos la convierten en una plataforma valiosa para estudiantes de todos los niveles.

Plataforma de educación virtual	Niveles				Descripción
	Primaria	Secundaria	Superior	Continua	
Udacity					Udacity se destaca por ofrecer programas de nanogrado en colaboración con empresas líderes en tecnología. Su enfoque en habilidades prácticas y orientadas a la industria ha ganado popularidad, especialmente en campos como la informática y la inteligencia artificial.
Outschool					Outschool proporciona clases en línea en pequeños grupos, cubriendo una amplia gama de temas. Su enfoque en clases interactivas y diversas opciones de aprendizaje personalizado ha sido elogiado, especialmente para la educación complementaria y extracurricular.
Duolingo					Duolingo es una plataforma de aprendizaje de idiomas en línea que utiliza métodos interactivos y gamificación. Su accesibilidad, diseño intuitivo y enfoque práctico han hecho que sea popular para aprender idiomas de manera autodidacta.
Google for Education					Google for Education ofrece una suite de herramientas y recursos educativos, como Google Classroom. Su enfoque en la colaboración en línea, la creación y el intercambio de documentos ha transformado la forma en que estudiantes y educadores interactúan digitalmente.
Fuente: Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.					

En conclusión, las instituciones educativas virtuales que destacan a nivel mundial comparten características distintivas que reflejan las tendencias actuales para los diferentes niveles, siendo la mayormente preponderante educación superior y formación continua, surgiendo así nuevos competidores para las Universidades en la venta de estos servicios, los cuales de manera acertada logran la convergencia de la tecnología para responder a la demanda de una educación más y relevante y accesible, incluso por sus ofertas gratuitas. Esto ha generado un nuevo paradigma educativo.

La accesibilidad global, la flexibilidad de aprendizaje por rutas de navegación que involucran activamente al estudiante, el enfoque en habilidades prácticas, la colaboración con la industria, el uso de tecnología avanzada, la certificación reconocida y la adaptabilidad a la diversidad de los sujetos del aprendizaje son elementos clave que definen el éxito de estas instituciones. Llama la atención que estas características responden a la necesidad de una educación más personalizada, orientada a resultados y alineada con las demandas cambiantes del mercado laboral, aspecto que también se remarca en las Universidades presentadas en el anterior segmento por sus mejores prácticas. La colaboración estrecha con Universidades de gran prestigio y con la industria asegura la pertinencia de los programas, mientras que la flexibilidad de aprendizaje permite a los estudiantes personalizar sus experiencias educativas según sus circunstancias individuales.

La tecnología desempeña un papel central al proporcionar plataformas interactivas y herramientas innovadoras que mejoran la calidad del aprendizaje. La accesibilidad global garantiza que la educación de calidad esté al alcance de un público diverso en todo el mundo, fomentando la diversidad y la inclusión en el proceso educativo. Esto también influye en la reducción de los costos de las canastas educativas, prometiendo esquemas de calidad por bajo precio o nulo precio.

5.3. Experiencias sobresalientes del trabajo en RED

Las REDES de trabajo colaborativo que promueven rutas alternativas basadas en la reciprocidad y la confianza, han venido creciendo y siendo relevantes con experiencias a nivel mundial. Algunas de ellas se han incorporado a las dinámicas educativas, y, otras simplemente dejan ver las transformaciones de los tiempos y los desafíos del presente y futuro. Estas REDES destacan porque conectan diferentes comunidades, en ocasiones asiladas. También porque prefieren la colaboración antes que la competencia, porque se fortalecen y apoyan mutuamente en las fluctuaciones, porque le apuesta a reducir desigualdades de los sistemas y porque logran empoderar y reconocer de manera suficiente a los actores que hacen parte de ella. Bajo este enfoque son presentadas las siguientes experiencias de trabajo en RED:

Tabla 13.
Experiencias sobresalientes del trabajo en RED

Experiencia y desafío	Descripción
Airbnb y UBER <i>No compite, comparte</i>	Empresas como Airbnb y Uber permiten a las personas compartir recursos como alojamiento y transporte, fomentando la colaboración y generando ingresos para quienes ofrecen dichos recursos.
Redes de trueque <i>Economía solidaria</i>	Son comunidades que practican el trueque, intercambiando bienes y servicios sin utilizar dinero. Estas redes fomentan la reciprocidad y la confianza.
Espacios de Coworking <i>Co-creación</i>	Comunidades de personas en formación, profesionales y/o emprendedores que comparten espacios de trabajo, recursos y conocimientos, fomentando la colaboración y la creación de sinergias.
Productos agrícolas <i>Eliminación de la intermediación</i>	Comunidades agrícolas que practican el intercambio de productos de forma directa, promoviendo la agricultura sostenible y la generación de riqueza en el ámbito local.
Bancos de tiempo <i>Moneda universal</i>	Comunidades que intercambian habilidades y servicios en lugar de dinero, valorando el tiempo de cada participante de manera equitativa.
Skillshare, Udemy y Peergrade <i>Plataformas de Educación Peer-to-Peer</i>	Son sistemas en línea que facilitan el intercambio directo de conocimientos y habilidades entre usuarios, sin la necesidad de intermediarios tradicionales como instituciones educativas formales. En lugar de seguir un modelo educativo jerárquico y unidireccional, donde un maestro o instructor enseña a un grupo de estudiantes, las plataformas P2P permiten que los usuarios actúen tanto como aprendices como educadores, creando una red descentralizada de intercambio de conocimientos.

Las experiencias sobresalientes del trabajo en RED, ya sea a través de plataformas de educación P2P, bancos de tiempo o cualquier otro modelo colaborativo, destacan la

importancia de la reciprocidad, la confianza y la colaboración en la construcción de comunidades fuertes y resilientes. En estas redes, se evidencia que la diversidad de habilidades y perspectivas contribuye a la innovación, la creatividad y el empoderamiento individual y colectivo. Aplicar estos principios en procesos educativos puede transformar la manera en que se concibe y se practica la enseñanza y el aprendizaje, pues involucrar estas experiencias generaría participación y reconocimiento de los actores que intercambian conocimientos y habilidades, flexibilizan sus prácticas y fortalecen competencias socio emocionales, al tiempo que promueven el sentido de equidad y justicia como aprendizaje continuo y permanente. Una Universidad que integre positivamente estas experiencias a sus dinámicas académicas y de gestión, desafía la idea de que ella en sí es un lugar para habitar en un momento de la vida, sino que, más bien, es el lugar para permanecer aprendiendo durante toda la vida, para la vida y para vivir.

DESEO DE FUTURO

Iniciemos recordando la visión planteada para los siguientes diez años:

Para el año 2034, la Universidad INCCA de Colombia será reconocida por la evolución que tendrá como un epicentro transformador de la sociedad, enfocándose en que cada uno de los integrantes de su comunidad funjan como agentes activos y constructores de su entorno, a través de un Proyecto Educativo Institucional, PEI, y un Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA, basado en las Teorías Críticas. Nuestra institución estará totalmente internacionalizada, ofreciendo servicios educativos en un entorno de aprendizaje presencial, virtual e híbrido, entre otros, en el que la regionalización y la globalización se fomentan mediante alianzas estratégicas de trabajo en RED para impulsar la empleabilidad, el emprendimiento y la colaboración científica, buscando la inclusión de comunidades históricamente excluidas, la reconciliación con la naturaleza y su sustentabilidad.

Y con base en ella, se hace necesario plantear ese futuro deseado y aspiracional; la idea de cómo puede la Universidad evolucionar positivamente de cara a ese horizonte de sentido.

En cuanto a ser epicentro transformador de la sociedad, se considera necesario formular, evaluar y reformular la oferta académica de manera permanente, de manera que permita a la institución brindar para profesores, estudiantes y trabajadores, formación y capacitación pertinente a las necesidades pedagógicas, disciplinares y científicas.

Sumado a lo anterior, para lograr esta visión, se hace necesario desarrollar un campus que integrará y transformará urbanísticamente el centro de la ciudad de Bogotá, impulsando el desarrollo deportivo, artístico y cultural, y la modernización de la propuesta educativa. Desde este lugar también se liderará la expansión a través de centros de aprendizaje prácticos y laboratorios vivos a nivel nacional e internacional. También, se requiere crear una plataforma virtual multieducativa que integre diferentes programas, diferentes ofertas y diferentes niveles educativos al servicio de la construcción autónoma de rutas eficientes de aprendizaje y de apropiación del conocimiento.

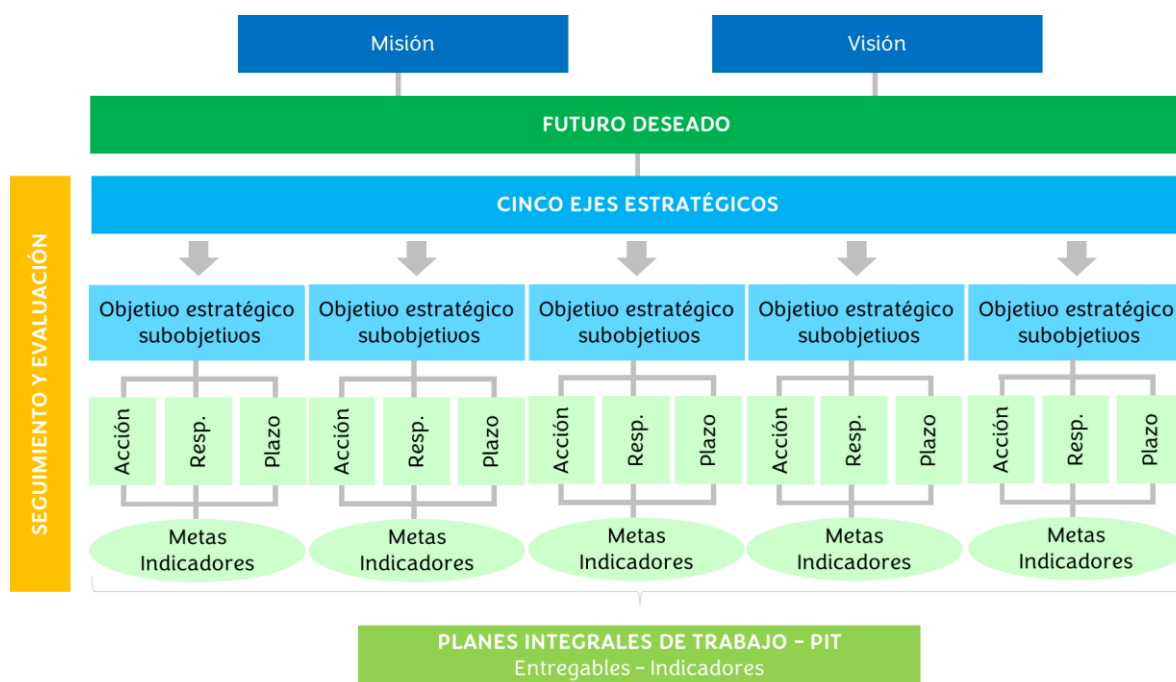
Será vital contar con un modelo de gestión eficiente, basado en indicadores académicos y unidades estratégicas adaptadas a los diferentes niveles de formación, garantizando el logro de los objetivos institucionales, y manteniendo costos accesibles en línea con el ingreso promedio colombiano, por ello, será un centro de innovación financiera para asegurar acceso equitativo a la educación con cobertura efectiva, buscando, de nuevo, la inclusión de comunidades históricamente excluidas.

Finalmente, la Universidad respaldada por reconocimientos en sus programas y a nivel institucional a través de un modelo de evaluación pertinente a nuestra gestión. Obtendrá certificaciones de calidad para procesos que respondan a nuestra naturaleza y compromiso, y establecerá un sistema de información y evaluación para hacer seguimiento a nuestra promesa de valor: ser reconocidos como un centro activo en la construcción social.

CONSTRUCCIÓN ESTRATÉGICA: EJES, OBJETIVOS Y SUBOBJETIVOS DESEADOS PARA EL FUTURO

En un modelo de planificación de aprendizaje societal, los ejes, objetivos y subobjetivos estratégicos son componentes clave que ayudan a estructurar y guiar el proceso de materialización de la visión y el futuro deseable. En este sentido, los ejes son dimensiones o áreas fundamentales de enfoque que abarcan los aspectos más críticos o prioritarios para el desarrollo y bienestar de la Universidad. Los objetivos son metas generales y de largo plazo que se establecen para avanzar en cada uno de los ejes identificados, mientras que, los subobjetivos son metas más específicas y detalladas que contribuyen a la consecución de los objetivos; son pasos intermedios para alcanzar los objetivos finales.

Gráfica 10.
Estructura de la planeación institucional



Fuente: Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

Bajo este esquema, son formulados cinco ejes estratégicos que se acompañan de sus respectivos subobjetivos. Cada uno despliega por lo menos tres subobjetivos que tributan al cumplimiento propuesto.

Tabla 14.
Ejes, objetivos y subobjetivos

Eje 1. Innovación pedagógica y académica	
Objetivo. Formular, evaluar y reformular permanentemente la oferta académica para profesores, estudiantes y trabajadores, brindando formación y capacitación oportuna, pertinente y de calidad a las necesidades pedagógicas, disciplinares y científicas.	SO 1.1. Integrar efectivamente las Teorías Críticas y el aprendizaje autónomo en el Proyecto Educativo Institucional, PEI, y en el Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA.
	SO 1.2. Desarrollar programas académicos alineados con las tendencias mundiales, latinoamericanas y nacionales de la educación, y, en diferentes modalidades.
	SO 1.3. Establecer mecanismos de autoevaluación continua para la mejora constante de la oferta académica.
	SO 1.4. Establecer ARRAIGO como un programa de aseguramiento del aprendizaje para visibilizar el cumplimiento de la promesa de valor educativa.
Eje 2. Internacionalización y conectividad	
Objetivo. Lograr la total internacionalización de la Universidad, ofreciendo servicios educativos en entornos de aprendizaje presencial, virtual e híbrido, fomentando la regionalización y globalización mediante alianzas estratégicas en RED.	SO 2.1. SO 2.1. Consolidar la participación en la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP, al involucrar en las actividades las características del trabajo en RED: reciprocidad, la confianza y la colaboración en la construcción de comunidades fuertes y resilientes.
	SO 2.2. Establecer convenios de colaboración con instituciones educativas a nivel nacional e internacional.
	SO 2.3. Desarrollar programas de intercambio y movilidad estudiantil.
	SO 2.4. Implementar tecnologías para facilitar la conectividad y participación en entornos virtuales.
Eje 3. Desarrollo Integral del campus	
Objetivo. Integrar y desarrollar urbanísticamente el centro de la ciudad de Bogotá, impulsando el desarrollo deportivo, artístico y cultural, así como la modernización de la propuesta educativa.	SO 3.1. Transformar el campus en un centro de referencia para actividades deportivas, artísticas y culturales.
	SO 3.2. Desarrollar infraestructuras modernas para facilitar un ambiente propicio para el aprendizaje.
	SO 3.3. Liderar la creación de centros de aprendizaje prácticos y laboratorios vivos a nivel nacional e internacional.
Eje 4. Plataforma virtual multieducativa	
Objetivo. Implementar una plataforma virtual que integre diferentes programas, ofertas y niveles educativos, facilitando la construcción autónoma de rutas eficientes de aprendizaje y apropiación del conocimiento.	SO 4.1. Desarrollar una plataforma tecnológica intuitiva y accesible.
	SO 4.2. Ofrecer programas educativos en formatos presenciales, virtuales e híbridos.
	SO 4.3. Fomentar la participación de la comunidad en entornos virtuales.
	SO 4.4. Construir el centro KARL MARX de recursos educativos y bases de datos libres.
Eje 5. Gestión eficiente y financiamiento innovador	
Objetivo. Implementar un modelo de gestión eficiente basado en indicadores académicos y unidades estratégicas adaptadas, garantizando el logro de los objetivos institucionales y manteniendo costos accesibles.	SO 5.1. Establecer un centro de innovación financiera para asegurar el acceso equitativo a la educación.
	SO 5.2. Mantener costos accesibles en línea con el ingreso promedio colombiano.

SO 5.3. Garantizar la cobertura efectiva y la inclusión de comunidades históricamente excluidas.

Fuente: Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

Vale decir que con base en la formulación de futuro deseado, se establece como indicador de éxito de reconocimiento y evaluación, el siguiente esquema:

Tabla 15.
Indicadores de futuro deseado

Indicadores	
Certificaciones de calidad	Obtener certificaciones de calidad para procesos alineados con la naturaleza y compromiso de la Universidad.
Reconocimientos institucionales	Obtener reconocimientos en programas académicos y a nivel institucional mediante un modelo de evaluación pertinente a la gestión de la institución.
Sistema de información y evaluación:	Establecer un sistema de información y evaluación para hacer seguimiento a la promesa de valor, asegurando que la Universidad sea reconocida como un centro activo en la construcción social.

EJE 1. INNOVACIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA

Objetivo.

Objetivo. Formular, evaluar y reformular permanentemente la oferta académica para profesores, estudiantes y trabajadores, brindando formación y capacitación oportuna, pertinente y de calidad a las necesidades pedagógicas, disciplinares y científicas.

Metas según subobjetivo.

SO 1.1. Integrar efectivamente las Teorías Críticas y el aprendizaje autónomo en el Proyecto Educativo Institucional, PEI, y en el Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA.

- 1.1.1. Lograr que todos los documentos institucionales estén completamente alineados con los objetivos estratégicos y valores fundamentales en un plazo de un año.
- 1.1.2. Desarrollar y mantener la creación constante de recursos educativos que reflejen la integración de Teorías Críticas, con un objetivo de al menos cinco nuevos recursos cada año.
- 1.1.3. Realizar evaluaciones periódicas para medir la efectividad de los recursos educativos desarrollados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con la meta de mejorar la efectividad en un 15% en los próximos dos años.
- 1.1.4. Aumentar la participación de docentes en capacitaciones de implementación de Teorías Críticas y fomento del aprendizaje autónomo, alcanzando un 80% de participación en los próximos tres años.
- 1.1.5. Obtener una puntuación media de satisfacción de los estudiantes de al menos 4.5 en una escala de 1 a 5 en las encuestas que evalúan la incorporación de enfoques de Teorías Críticas y aprendizaje autónomo en los próximos dos años.

SO 1.2. Desarrollar programas académicos alineados con las tendencias mundiales, latinoamericanas y nacionales de la educación, y, en diferentes modalidades.

- 1.2.1. Realizar una autoevaluación periódica de todos los programas académicos existentes para asegurar un nivel mínimo del 90% de alineación con las tendencias educativas globales, latinoamericanas y nacionales.
- 1.2.2. Identificar y analizar todas las brechas en la alineación y pertinencia de los programas existentes en un plazo de seis meses, con el objetivo de

desarrollar estrategias de mejora para abordar el 100% de estas brechas en los siguientes años.

- 1.2.3. Desarrollar un mínimo de seis nuevos programas académicos diseñados para abordar tendencias educativas emergentes por cada año.
- 1.2.4. Implementar la diversificación de programas académicos en al menos dos modalidades adicionales (presencial, virtual, híbrida) s, asegurando que la duplicidad de modalidad represente al menos el 50% del total de programas.
- 1.2.5. Lograr la inclusión y participación en al menos tres redes académicas internacionales y dos redes latinoamericanas relevantes durante el periodo del PES.
- 1.2.6. Establecer al menos dos colaboraciones significativas y proyectos conjuntos con instituciones líderes en educación por año, con el objetivo de enriquecer la oferta académica y fomentar la innovación.

SO 1.3. Establecer mecanismos de autoevaluación continua para la mejora constante de la oferta académica.

- 1.3.1. Establecer una frecuencia y periodicidad óptima para los procesos de autoevaluación de programas académicos, asegurando que se realice al menos una vez al año y que cubra la totalidad de los programas durante la vigencia del PES.
- 1.3.2. Implementar acciones correctivas basadas en los resultados de las evaluaciones de autoevaluación, con el objetivo de abordar al menos el 90% de las áreas de mejora identificadas en los informes en el próximo ciclo académico.
- 1.3.3. Aumentar el nivel de participación en los procesos de autoevaluación, logrando una participación del 100% de docentes, el 90% de estudiantes y el 80% del personal administrativo durante la vigencia del PES.
- 1.3.4. Mejorar el grado de inclusión de opiniones y retroalimentación en los informes de autoevaluación, asegurando que al menos el 95% de las opiniones y retroalimentaciones relevantes sean consideradas en los informes.
- 1.3.5. Implementar un número específico de mejoras derivadas de los procesos de autoevaluación, con una meta de al menos 10 mejoras implementadas por cada año.
- 1.3.6. Evaluar la efectividad de las mejoras implementadas en la calidad de la oferta académica, logrando una mejora general del 15% en los indicadores de calidad específicos durante el tiempo de vigencia del PES.

SO 1.4. Establecer ARRAIGO como un programa de aseguramiento del aprendizaje para visibilizar el cumplimiento de la promesa de valor educativa.

- 1.4.1. Alcanzar una cobertura del 90% de la población objetivo dentro de los primeros dos años de implementación.
- 1.4.2. Mantener una puntuación de satisfacción promedio de al menos 4.5 en una escala de 1 a 5 durante los primeros tres años.

- 1.4.3. Lograr una mejora del 15% en los resultados de aprendizaje en los primeros cuatro años.
- 1.4.4. Alcanzar un nivel de reconocimiento del 80% en la población general en los primeros dos años.
- 1.4.5. Reducir las brechas de acceso en un 10%.
- 1.4.6. Alcanzar una tasa de retención del 90% en el segundo año y mantenerla en el tercer año.

SO 1.5. Contar con más de diez mil estudiantes presentes en los diferentes programas, rutas formativas y niveles educativos.

- 1.5.1. Ejecutar campañas de captación de estudiantes a nivel local y nacional, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la Universidad y atraer entre 3.000 y 5.000 nuevos estudiantes cada año.
- 1.5.2. Establecer alianzas con instituciones educativas, empresas y organizaciones para promover la participación de estudiantes en programas de doble titulación y profesionalización, con el objetivo de atraer nueva matrícula.
- 1.5.3. Implementar programas y servicios de apoyo estudiantil destinados a mejorar la retención, buscando reducir la tasa de deserción a un dígito.
- 1.5.4. Desarrollar iniciativas específicas para promover la diversidad poblacional en la Universidad, con el objetivo de aumentar la representación de grupos históricamente excluidos en al menos un 5% en durante el trienio.
- 1.5.5. Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar la eficacia de las estrategias de captación y retención, realizando ajustes según sea necesario para alcanzar la meta de más de diez mil estudiantes.
- 1.5.6. Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción estudiantil y ajustar las políticas y programas en consecuencia, buscando mantener un índice de satisfacción del estudiante superior al 80%.

Plazos, acciones, responsables

Tabla 16.
Eje 1. Plazos, acciones, responsables

SO 1.1. Integrar efectivamente las Teorías Críticas y el aprendizaje autónomo en el Proyecto Educativo Institucional, PEI, y en el Sistema Orgánico de Aprendizaje, SOA.		
Plazo	Acción	Responsable

	1.1.1. Identificación de expertos y formación del equipo de trabajo. 1.1.2. Inicio del diseño de talleres y capacitaciones. 1.1.3. Implementación de los primeros talleres piloto para docentes. 1.1.4. Inicio de la revisión del PEI y SOA. 1.1.5. Finalización de talleres y capacitaciones. 1.1.6. Primera versión del PEI y SOA actualizada. 1.1.7. Desarrollo y prueba de recursos educativos. 1.1.8. Implementación completa de las actualizaciones en PEI y SOA.	
SO 1.2. Desarrollar programas académicos alineados con las tendencias mundiales, latinoamericanas y nacionales de la educación, y, en diferentes modalidades.		
Plazo	Acción	Responsable
	1.2.1. Formación del comité de planificación curricular. 1.2.2. Inicio del análisis comparativo de programas académicos. 1.2.3. Identificación de brechas y áreas de mejora. 1.2.4. Inicio del desarrollo de nuevos programas académicos. 1.2.5. Implementación de nuevos programas piloto. 1.2.6. Promoción de la participación en redes académicas. 1.2.7. Evaluación de la efectividad de los nuevos programas. 1.2.8. Ajustes finales y lanzamiento completo de los programas.	
SO 1.3. Establecer mecanismos de autoevaluación continua para la mejora constante de la oferta académica.		
Plazo	Acción	Responsable
	1.3.1. Formación del LOGRAR: calidad académica por programa. 1.3.2. Desarrollo de instrumentos de autoevaluación. 1.3.3. Implementación de procesos piloto de autoevaluación. 1.3.4. Inicio del plan de comunicación sobre la importancia de la autoevaluación. 1.3.5. Ajuste de instrumentos y procesos según retroalimentación inicial. 1.3.6. Implementación completa de procesos de autoevaluación. 1.3.7. Evaluación de los resultados de la autoevaluación. 1.3.8. Actualización y mejora continua de los procesos de autoevaluación.	
SO 1.4. Establecer un programa de aseguramiento del aprendizaje para visibilizar el cumplimiento de la promesa de valor.		
Plazo	Acción	Responsable

	1.4.1. Desarrollar un equipo interdisciplinario para diseñar el programa ARRAIGO de aseguramiento del aprendizaje, considerando estándares pedagógicos, tecnológicos y de evaluación. 1.4.2. Identificar y definir indicadores clave que reflejen el cumplimiento de la promesa de valor, incluyendo resultados académicos, satisfacción estudiantil, empleabilidad, entre otros. 1.4.3. Implementar los ajustes al programa ARRAIGO del aseguramiento del aprendizaje en un conjunto selecto de programas académicos para evaluar su efectividad y realizar ajustes. 1.4.4. Integrar tecnologías educativas avanzadas para recopilar datos del programa ARRAIGO en relación con el aprendizaje, retroalimentación en tiempo real y facilitar el monitoreo continuo. 1.4.5. Crear una plataforma centralizada para el seguimiento y análisis de los indicadores del programa ARRAIGO de aseguramiento del aprendizaje. 1.4.6. Establecer un ciclo continuo de evaluación y mejora, utilizando datos recopilados para ajustar el programa ARRAIGO y garantizar su alineación con los objetivos institucionales. 1.4.7. Implementar un informe anual que destaque los logros y desafíos en el cumplimiento de la promesa de valor basado en los resultados del programa ARRAIGO de aseguramiento del aprendizaje.	
--	--	--

SO 1.5. Contar con más de diez mil estudiantes presentes en los diferentes programas, rutas formativas y niveles educativos.

Plazo	Acción	Responsable
	1.5.1. Realizar un estudio exhaustivo de la demanda educativa a nivel local, nacional e internacional para identificar áreas de crecimiento potencial y preferencias de los estudiantes. 1.5.2. Desarrollar y ejecutar estrategias efectivas de captación, incluyendo campañas de marketing, ferias educativas y eventos de orientación para atraer a nuevos estudiantes. 1.5.3. Ampliar la oferta de programas educativos virtuales para atraer a estudiantes que buscan flexibilidad y educación a distancia. 1.5.4. Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas y colegios para facilitar la transición de estudiantes hacia programas universitarios. 1.5.5. Crear programas de becas y ayudas financieras para atraer a estudiantes talentosos y garantizar la accesibilidad económica a la educación superior. 1.5.6. Realizar inversiones significativas en infraestructura física y recursos tecnológicos para asegurar la capacidad de acogida de más de diez mil estudiantes y proporcionar una experiencia educativa de calidad. 1.5.7. Implementar programas específicos para la retención estudiantil, incluyendo servicios de apoyo académico, orientación y actividades extracurriculares.	

Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.

EJE 2. INTERNACIONALIZACIÓN Y CONECTIVIDAD

Objetivo.

Objetivo. Lograr la total internacionalización de la Universidad, ofreciendo servicios educativos en entornos de aprendizaje presencial, virtual e híbrido, fomentando la regionalización y globalización mediante alianzas estratégicas en RED.

Metas según subobjetivo.

SO 2.1. Consolidar la participación en la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP, al involucrar en las actividades las características del trabajo en RED: reciprocidad, la confianza y la colaboración en la construcción de comunidades fuertes y resilientes.

- 2.1.1. Incrementar en un 10% cada año, el número de eventos, conferencias o actividades organizadas por la Universidad para la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP.
- 2.1.2. Mejorar el nivel de participación de representantes de la Universidad en eventos organizados para la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP, alcanzando una participación del 100% de representantes clave en al menos el 80% de los eventos.
- 2.1.3. Establecer un número específico de colaboraciones y proyectos conjuntos con otras instituciones o miembros de la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP, con una meta de al menos tres nuevas colaboraciones por cada año.
- 2.1.4. Realizar una evaluación exhaustiva de la efectividad y alcance de las colaboraciones establecidas, con el objetivo de mejorar la eficiencia y el impacto de las colaboraciones en al menos un 20% en cada uno de los años de vigencia del PES.
- 2.1.5. Obtener reconocimientos o menciones dentro de la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP, asegurando al menos dos menciones destacadas por contribuciones significativas en cada año de vigencia del PES.
- 2.1.6. Participar activamente en al menos dos iniciativas o proyectos destacados de la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP por cada año de vigencia del PES, contribuyendo de manera significativa a su éxito.

SO 2.2. Establecer convenios de colaboración con instituciones educativas a nivel nacional e internacional.

- 2.2.1. Incrementar el número total de convenios de colaboración firmados con instituciones educativas a nivel nacional e internacional, con el objetivo de alcanzar al menos 15 nuevos convenios por año.
- 2.2.2. Diversificar los tipos de instituciones con las cuales se firman convenios, asegurando la firma de al menos cinco convenios con Universidades, cinco con colegios y cinco con centros de investigación.
- 2.2.3. Realizar evaluaciones periódicas de la efectividad y beneficios de las colaboraciones establecidas, con el objetivo de implementar mejoras que conduzcan a un aumento del 20% en la eficacia de las colaboraciones por año.
- 2.2.4. Alcanzar un nivel de satisfacción del 90% o superior para ambas partes involucradas en los convenios de colaboración, medido a través de encuestas y evaluaciones anuales.
- 2.2.5. Evaluar el impacto de los convenios en la experiencia educativa de los estudiantes, con el objetivo de lograr una mejora del 15% en indicadores específicos de calidad educativa en los próximos dos años.
- 2.2.6. Aumentar la participación de docentes y personal en actividades relacionadas con los convenios y mejorar los beneficios percibidos, buscando un aumento del 25% en la participación y satisfacción durante el tiempo de vigencia del PES.

SO 2.3. Desarrollar programas de intercambio y movilidad estudiantil.

- 2.3.1. Implementar un programa de intercambio y movilidad estudiantil, con la meta de establecer una misión académica por año.
- 2.3.2. Diversificar los destinos y duraciones de los programas de intercambio, asegurando la implementación de programas en al menos tres nuevos destinos y con duraciones que varíen desde un mes hasta programas de un periodo académico.
- 2.3.3. Incrementar el porcentaje de estudiantes que participan en programas de intercambio, alcanzando al menos un 15% de participación total al término de la vigencia del PES.
- 2.3.4. Realizar evaluaciones periódicas de la satisfacción y experiencias de los estudiantes participantes en programas de intercambio, buscando mejorar la satisfacción en un 20% en cada año.
- 2.3.5. Evaluar el impacto de los programas de intercambio en la internacionalización de la Universidad, con el objetivo de lograr una mejora del 15% en indicadores específicos de internacionalización.
- 2.3.6. Aumentar el número de estudiantes internacionales participando en programas en la Universidad, con una meta de al menos un 10% más de estudiantes internacionales participando en comparación con el año anterior.

SO 2.4. Implementar tecnologías para facilitar la conectividad y participación en entornos virtuales.

- 2.4.1. Realizar actualizaciones y mejoras en las plataformas virtuales con una frecuencia regular, con el objetivo de implementar al menos dos

- actualizaciones significativas al año para garantizar la actualización continua y la incorporación de nuevas funcionalidades.
- 2.4.2. Evaluar la accesibilidad y funcionalidades de las plataformas virtuales, con el objetivo de implementar mejoras que conduzcan a una mejora del 20% en la experiencia del usuario para cada año.
 - 2.4.3. Aumentar el número de usuarios activos en las plataformas virtuales, buscando un incremento del 15% en la participación en cursos y actividades en línea.
 - 2.4.4. Fomentar la participación y colaboración de la comunidad en actividades y cursos virtuales, buscando incrementar la participación en un 25% y promover la colaboración en proyectos virtuales.
 - 2.4.5. Evaluar la calidad y alcance de la conectividad proporcionada por las tecnologías implementadas, con el objetivo de mejorar la calidad de la conexión en al menos un 15% en cada año.
 - 2.4.6. Identificar y resolver posibles problemas de conectividad de manera proactiva, buscando reducir el tiempo de inactividad de las plataformas virtuales en al menos un 20% por cada año.

Plazos, acciones, responsables

Tabla 17.
Eje 2. Plazos, acciones, responsables

SO 2.1. Consolidar la participación en la RED BRITISH COLUMBIA EDUCATION GROUP.		
Plazo	Acción	Responsable
	2.1.1. Identificación de eventos clave y formación del equipo representativo. 2.1.2. Participación inicial en eventos para establecer presencia. 2.1.3. Exploración de oportunidades de colaboración y establecimiento de contactos. 2.1.4. Desarrollo del plan de reconocimiento y promoción. 2.1.5. Consolidación de colaboraciones. 2.1.6. Evaluación de la efectividad de la participación y ajuste del enfoque.	
SO 2.2. Establecer convenios de colaboración con instituciones educativas a nivel nacional e internacional.		
Plazo	Acción	Responsable
	2.2.1. Identificación de instituciones estratégicas y formación del equipo. 2.2.2. Desarrollo de propuestas de colaboración. 2.2.3. Inicio de reuniones y negociaciones. 2.2.4. Firma de los primeros convenios. 2.2.5. Establecimiento de un comité de seguimiento y evaluación. 2.2.6. Evaluación de los primeros resultados y ajuste de estrategias según sea necesario.	
SO 2.3. Desarrollar programas de intercambio y movilidad estudiantil.		
Plazo	Acción	Responsable

	2.3.1. Identificación de instituciones y diseño preliminar de programas. 2.3.2. Desarrollo de procesos de selección. 2.3.3. Implementación de campañas de promoción. 2.3.4. Selección de participantes para los primeros programas. 2.3.5. Evaluación de la experiencia de los primeros participantes. 2.3.6. Ajuste de programas y procesos según la retroalimentación recibida.	
SO 2.4. Implementar tecnologías para facilitar la conectividad y participación en entornos virtuales.		
Plazo	Acción	Responsable
	2.4.1. Evaluación de tecnologías disponibles y selección de las más apropiadas. 2.4.2. Desarrollo del plan de implementación. 2.4.3. Implementación gradual de las tecnologías seleccionadas. 2.4.4. Inicio de las capacitaciones para docentes y personal. 2.4.5. Monitoreo continuo del uso de tecnologías. 2.4.6. Recopilación de comentarios y ajustes en la implementación según sea necesario.	
Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.		

EJE 3. DESARROLLO INTEGRAL DEL CAMPUS

Objetivo.

Objetivo. Integrar y desarrollar urbanísticamente el centro de la ciudad de Bogotá, impulsando el desarrollo deportivo, artístico y cultural, así como la modernización de la propuesta educativa.

Metas según subobjetivo.

SO 3.1. Transformar el campus en un centro de referencia para actividades deportivas, artísticas y culturales.

- 3.1.1. Aumentar el número de eventos culturales, artísticos y deportivos organizados en el campus, buscando implementar al menos 20 eventos por cada año.
- 3.1.2. Mejorar la participación y asistencia de la comunidad universitaria y el público externo en los eventos, con el objetivo de aumentar la asistencia en al menos un 25% en comparación con el año anterior.
- 3.1.3. Evaluar la calidad y diversidad de las actividades desarrolladas en términos de participación, innovación y relevancia, buscando mejorar la calificación promedio en la evaluación en un 15% en cada año.
- 3.1.4. Asegurar una representación equitativa de diferentes expresiones culturales y artísticas en los eventos, con el objetivo de alcanzar una cobertura del 90% de las principales expresiones culturales por año.
- 3.1.5. Mejorar la satisfacción y percepción de estudiantes, docentes y personal respecto a la oferta cultural, artística y deportiva en el campus, buscando alcanzar una puntuación promedio de satisfacción de al menos 4.5 en una escala de 1 a 5, en cada año.
- 3.1.6. Fomentar la participación de la comunidad en las actividades propuestas, buscando aumentar la participación en al menos un 20% para cada año.

SO 3.2. Desarrollar infraestructuras modernas para facilitar un ambiente propicio para el aprendizaje.

- 3.2.1. Suscribir un acuerdo de desarrollo de nuevas construcciones o renovaciones para mejorar la infraestructura del campus, por año.
- 3.2.2. Diversificar el tipo de infraestructura mejorada, asegurando la construcción o renovación de al menos tres aulas especializadas, un laboratorio y un espacio de estudio en cada año.
- 3.2.3. Obtener altos niveles de satisfacción en las encuestas de estudiantes, docentes y personal respecto a la infraestructura, con el objetivo de alcanzar una puntuación promedio de satisfacción de al menos 4.5 en una escala de 1 a 5.

- 3.2.4. Evaluar el impacto de las mejoras en la calidad de vida y bienestar de la comunidad universitaria, buscando una mejora del 20% en las evaluaciones de bienestar en cada año.
- 3.2.5. Implementar prácticas y tecnologías sostenibles en la infraestructura, con el objetivo de lograr que al menos el 50% de las nuevas construcciones o renovaciones incorporen soluciones sostenibles.
- 3.2.6. Obtener certificaciones de eficiencia energética y sostenibilidad para las construcciones.

SO 3.3 – Liderar la creación de centros de aprendizaje prácticos y laboratorios vivos a nivel nacional e internacional.

- 3.3.1. Establecer un número específico de centros de aprendizaje prácticos y laboratorios vivos a nivel nacional e internacional, con el objetivo de crear al menos un nuevo centro por año.
- 3.3.2. Evaluar el impacto y alcance de cada centro establecido.
- 3.3.3. Fomentar un alto nivel de participación de estudiantes, docentes y personal en los centros de aprendizaje, buscando aumentar la participación en al menos un 25% por año.
- 3.3.4. Obtener altos niveles de satisfacción en las encuestas sobre la utilidad y relevancia de los centros para la formación académica, con el objetivo de alcanzar una puntuación promedio de satisfacción de al menos 4.5 en una escala de 1 a 5.
- 3.3.5. Establecer un número específico de colaboraciones y alianzas estratégicas con otras instituciones en la creación y gestión de los centros, con el objetivo de crear al menos dos nuevas colaboraciones en los próximos tres años.
- 3.3.5.1. Evaluar el impacto de estas colaboraciones en el acceso a recursos y conocimientos, buscando mejorar el acceso en al menos un 20% en los próximos dos años.

Plazos, acciones, responsables

Tabla 18.
Eje 3. Plazos, acciones, responsables

SO 3.1. Transformar el campus en un centro de referencia para actividades deportivas, artísticas y culturales		
Plazo	Acción	Responsable
	3.1.1. Identificación de necesidades y diseño de programación anual. 3.1.2. Inicio de las mejoras en infraestructuras existentes. 3.1.3. Continuación y finalización de mejoras en infraestructuras. 3.1.4. Implementación de la programación anual.	
SO 3.2. Desarrollar infraestructuras modernas para facilitar un ambiente propicio para el aprendizaje		
Plazo	Acción	Responsable

	3.2.1. Evaluación de infraestructuras actuales y diseño de nuevas construcciones. 3.2.2. Implementación gradual de nuevas construcciones o renovaciones. 3.2.3. Monitoreo y ajuste continuo según las necesidades.	
SO 3.3. Liderar la creación de centros de aprendizaje prácticos y laboratorios vivos a nivel nacional e internacional		
Plazo	Acción	Responsable
	3.3.1. Identificación de áreas estratégicas y desarrollo de proyectos piloto. 3.3.2. Establecimiento de alianzas y expansión de proyectos piloto. 3.3.3. Evaluación de la efectividad de los proyectos piloto. 3.3.4. Consolidación y expansión de los centros de aprendizaje prácticos y laboratorios vivos.	
Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.		

EJE 4. PLATAFORMA VIRTUAL MULTIEDUCATIVA

Objetivo.

Objetivo. Implementar una plataforma virtual que integre diferentes programas, ofertas y niveles educativos, facilitando la construcción autónoma de rutas eficientes de aprendizaje y apropiación del conocimiento.

Metas según subobjetivo.

SO 4.1. Desarrollar una plataforma tecnológica intuitiva y accesible.

- 4.1.1. Mejorar el nivel de facilidad de uso de la plataforma tecnológica, buscando alcanzar una puntuación promedio de al menos 4.5 en una escala de 1 a 5 en las encuestas de usuarios, por año.
- 4.1.2. Reducir el número de incidencias reportadas relacionadas con la usabilidad, con el objetivo de disminuir al menos un 15% de incidencias en los próximos años.
- 4.1.3. Evaluar y mejorar la accesibilidad de la plataforma para personas con discapacidades, asegurando el cumplimiento de estándares reconocidos y logrando una mejora del 20% en las evaluaciones de accesibilidad en cada año.
- 4.1.4. Implementar un número específico de características destinadas a mejorar la accesibilidad, con la meta de introducir al menos tres nuevas características por año.
- 4.1.5. Fomentar la recopilación de comentarios y sugerencias de los usuarios sobre la plataforma, buscando aumentar la participación en la entrega de retroalimentación en al menos un 25% en cada año.
- 4.1.6. Realizar un número específico de actualizaciones en respuesta a la retroalimentación de los usuarios, asegurando que al menos el 80% de las sugerencias relevantes sean implementadas en la plataforma en el siguiente año.

SO 4.2. Ofrecer programas educativos en formatos presenciales, virtuales e híbridos.

- 4.2.1. Ampliar la oferta educativa, buscando ofrecer el total de los programas educativos en formato presencial, virtual e híbrido.
- 4.2.2. Ajustar la distribución de estudiantes, buscando que al menos el 70% esté inscrito en programas virtuales y el 30% en programas presenciales híbridos.

- 4.2.3. Evaluar y mejorar la participación de los estudiantes en programas virtuales e híbridos, buscando aumentar la tasa de participación en al menos un 15% por cada año.
- 4.2.4. Obtener altos niveles de satisfacción en encuestas sobre la flexibilidad de las modalidades, con el objetivo de alcanzar una puntuación promedio de satisfacción de al menos 4.5 en una escala de 1 a 5 por año.
- 4.2.5. Realizar una comparación de los resultados académicos de los estudiantes en programas de diferentes modalidades, con el objetivo de igualar o superar los resultados de los programas presenciales.
- 4.2.6. Obtener reconocimiento por calidad para al menos dos programas virtuales, buscando certificaciones o menciones honoríficas.

SO 4.3. Fomentar la participación de la comunidad en entornos virtuales.

- 4.3.1. Aumentar el número de usuarios activos en la plataforma virtual, buscando alcanzar un incremento del 20% en la participación por año.
- 4.3.2. Fomentar una mayor participación, buscando que al menos el 60% de los usuarios participen activamente en foros, discusiones y actividades en línea al menos una vez por semana por año.
- 4.3.3. Organizar un número específico de eventos virtuales para la comunidad universitaria, con el objetivo de realizar al menos tres eventos destacados por cada año.
- 4.3.4. Mejorar la participación y asistencia en eventos virtuales, buscando aumentar la asistencia en al menos un 25% en comparación con el año anterior.
- 4.3.5. Fomentar la colaboración y contribuciones de la comunidad en la creación de contenidos en entornos virtuales, con el objetivo de obtener al menos 50 nuevas colaboraciones en el próximo año académico.
- 4.3.6. Evaluar la calidad y relevancia de los contenidos generados colaborativamente, buscando mejorar la calificación promedio en las evaluaciones en un 15% en los próximos dos años.

SO 4.4. Construir el centro KARL MARX de recursos educativos y bases de datos libres.

- 4.4.1. Establecer y desarrollar completamente el Centro Virtual KARL MARX de recursos educativos y bases de datos libres en el primer año.
- 4.4.2. Agregar al menos 500 recursos educativos relevantes a la plataforma en el primer año de funcionamiento.
- 4.4.3. Garantizar la diversidad de contenidos, incluyendo textos, videos, y materiales interactivos, para abordar diferentes estilos de aprendizaje y niveles de conocimiento.
- 4.4.4. Evaluar y garantizar la accesibilidad universal del centro virtual, asegurando que sea accesible para personas con discapacidades y siga estándares reconocidos de accesibilidad web.

- 4.4.5. Fomentar la participación de la comunidad en la construcción del centro virtual, buscando al menos 50 colaboradores externos en la creación y mejora de contenidos.
- 4.4.6. Implementar un sistema de evaluación continua para medir la calidad de los recursos educativos y bases de datos, con el objetivo de mantener una puntuación promedio de calidad de al menos 4 en una escala de 1 a 5.
- 4.4.7. Desarrollar estrategias de promoción y difusión para el Centro Virtual KARL MARX, buscando alcanzar al menos 100,000 visitas únicas mensuales en el primer año.

Plazos, acciones, responsables

Tabla 19.
Eje 4. Plazos, acciones, responsables

SO 4.1. Desarrollar una plataforma tecnológica intuitiva y accesible.		
Plazo	Acción	Responsable
	4.1.1. Análisis de requisitos y desarrollo inicial de la plataforma. 4.1.2. Implementación de pruebas piloto y ajustes según la retroalimentación. 4.1.3. Mejora continua basada en la retroalimentación de los usuarios y avances tecnológicos.	
SO 4.2. Ofrecer programas educativos en formatos presenciales, virtuales e híbridos.		
Plazo	Acción	Responsable
	4.2.1. Evaluación de la demanda y diseño de nuevos programas. 4.2.2. Implementación gradual de programas en diferentes modalidades. 4.2.3. Evaluación continua de la efectividad de las modalidades y ajuste según la retroalimentación.	
SO 4.3. Fomentar la participación de la comunidad en entornos virtuales.		
	4.3.1. Desarrollo de contenidos y capacitación. 4.3.2. Organización de eventos virtuales y ajustes según la participación. 4.3.3. Continuar con la organización de eventos, promoción de la participación y adaptaciones según las tendencias y la retroalimentación.	
SO 4.4. Construir el centro KARL MARX de recursos educativos y bases de datos libres.		
	4.4.1. Formar un grupo de trabajo interdisciplinario para definir los objetivos específicos y el alcance del Centro KARL MARX, identificando los tipos de recursos y datos que se incluirán. 4.4.2. Diseñar y desarrollar la plataforma del Centro KARL MARX, asegurando su accesibilidad y usabilidad. 4.4.3. Iniciar la curación y recopilación de recursos educativos, así como la recopilación de bases de datos relevantes. 4.4.4. Establecer un proceso de revisión por pares para validar la calidad y relevancia de los recursos educativos, garantizando la integridad académica del Centro. 4.4.5. Integrar tecnologías emergentes, como inteligencia artificial o realidad virtual, para mejorar la experiencia de usuario y la interactividad en la plataforma. 4.4.6. Lanzar una versión piloto del Centro KARL MARX para recopilar retroalimentación de usuarios, identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario. 4.4.7. Lanzar la versión completa y final del Centro KARL MARX, promocionándolo en la comunidad académica y abriendo el acceso público.	
Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.		

EJE 5. GESTIÓN EFICIENTE Y FINANCIAMIENTO INNOVADOR

Objetivo.

Objetivo. Implementar un modelo de gestión eficiente basado en indicadores académicos y unidades estratégicas adaptadas, garantizando el logro de los objetivos institucionales y manteniendo costos accesibles.

Metas según subobjetivo.

SO 5.1. Establecer un centro de innovación financiera para asegurar el acceso equitativo a la educación.

- 5.1.1. Desarrollar un esquema de financiamiento directo para facilitar el acceso a la educación.
- 5.1.2. Aumentar la participación de estudiantes en los programas específicos de financiamiento de la Universidad, buscando alcanzar un 60% de participación por año.
- 5.1.3. Implementar al menos dos nuevas estrategias o herramientas financieras que faciliten el acceso equitativo durante los años de vigencia del PES.
- 5.1.4. Evaluar el impacto de las innovaciones financieras en la participación estudiantil, buscando mejorar la participación en al menos un 20% por cada año.
- 5.1.5. Desarrollar e implementar un índice que mida la equidad en el acceso a la educación, con el objetivo de tener un índice establecido por año.
- 5.1.6. Realizar un seguimiento anual de la evolución del índice de equidad en el acceso a la educación, buscando mejoras continuas durante el trienio.

SO 5.2. Mantener costos accesibles en línea con el ingreso promedio colombiano.

- 5.2.1. Realizar una comparación anual de los costos de matrícula con el ingreso promedio colombiano, buscando mantener los costos de matrícula en un porcentaje que no supere el 30% del ingreso promedio mensual para programas de pregrado.
- 5.2.2. Mantener una relación estable y accesible entre los costos de matrícula y el ingreso promedio de la población objetivo, buscando que esta relación no varíe.
- 5.2.3. Aumentar el número de becas y ayudas financieras proporcionadas a estudiantes, con el objetivo de otorgar al menos un 10% más de becas por año académico.
- 5.2.4. Aumentar el porcentaje de estudiantes que se benefician de becas y ayudas, buscando alcanzar al menos un 25% de participación por año.

- 5.2.5. Realizar encuestas periódicas a estudiantes y sus familias para evaluar la percepción de la asequibilidad de la educación, buscando alcanzar una puntuación promedio de satisfacción de al menos 4 en una escala de 1 a 5 por año.
- 5.2.6. Realizar ajustes en la política de costos basados en la retroalimentación recibida a través de encuestas, buscando implementar al menos un ajuste significativo por año.

SO 5.3. Garantizar la cobertura efectiva y la inclusión de comunidades históricamente excluidas.

- 5.3.1. Evaluar la expansión geográfica de la universidad y la cobertura de diferentes regiones, buscando alcanzar una cobertura del 80% de las regiones identificadas durante el trienio.
- 5.3.2. Establecer al menos dos nuevas sedes o programas educativos en áreas históricamente desatendidas durante el trienio.
- 5.3.3. Aumentar el porcentaje de representación de grupos minoritarios en la comunidad estudiantil, buscando alcanzar al menos un 25% de representación por año.
- 5.3.4. Evaluar las políticas y programas específicos para la inclusión, buscando mejorar la eficacia de al menos una política o programa por año.
- 5.3.5. Implementar medidas para mejorar la accesibilidad para personas con discapacidades, asegurando la implementación de al menos una medida concreta por año.
- 5.3.6. Evaluar la participación y éxito académico de estudiantes con discapacidades, buscando mejorar los índices de retención y rendimiento académico en al menos un 15% durante el trienio.

Plazos, acciones, responsables

Tabla 20.
Eje 5. Plazos, acciones, responsables

SO 5.1. Establecer un centro de innovación financiera para asegurar el acceso equitativo a la educación.		
Plazo	Acción	Responsable
	5.1.1. Análisis de modelos financieros y diseño del centro. 5.1.2. Implementación gradual del centro y evaluación de programas piloto. 5.1.3. Mejora continua basada en la retroalimentación y expansión de programas exitosos.	
SO 5.2. Mantener costos accesibles en línea con el ingreso promedio colombiano.		
Plazo	Acción	Responsable
	5.2.1. Evaluación de costos actuales y revisión de políticas. 5.2.2. Implementación de mecanismos de apoyo y ajustes según la retroalimentación. 5.2.3. Monitoreo continuo y ajustes para mantener la asequibilidad a lo largo del tiempo.	

SO 5.3. Garantizar la cobertura efectiva y la inclusión de comunidades históricamente excluidas.		
	5.3.1.	Identificación de comunidades excluidas y diseño de programas específicos.
	5.3.2.	Establecimiento de alianzas y lanzamiento de programas específicos.
	5.3.3.	Evaluación continua de la inclusión y ajustes según sea necesario.
	5.3.4.	Expansión de iniciativas exitosas a lo largo del tiempo.
Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.		

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La efectividad del Plan Estratégico para la Sostenibilidad, PES, en su primera formulación programática para los años 2024, 2025 y 2026, depende en gran medida de un sólido modelo de seguimiento y evaluación. Este modelo se fundamenta en principios clave como el autocontrol, la autoevaluación, la heteroevaluación y la evaluación colaborativa. En este contexto, se asignarán plazos y responsables específicos para cada acción delineada en el Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES. Además, se llevará a cabo la construcción y socialización de herramientas especializadas para el diseño, gestión y seguimiento de los Planes Integrados de Trabajo, PIT.

Para asegurar un monitoreo efectivo, se realizará una evaluación cuatrimestral del progreso en relación con los indicadores y las acciones establecidas. Los resultados e impactos se documentarán en informes detallados y se presentarán recomendaciones estratégicas para optimizar la gestión. Es imperativo que los órganos de gobierno, sumado a la Rectoría, la Vicerrectoría y las Direcciones, respalden activamente este ejercicio de seguimiento en todas las etapas del desarrollo, consolidando así el compromiso institucional con el éxito y la mejora continua del Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES.

Tabla 21.
Matriz de seguimiento y evaluación

Orientación	Autoevaluación	Heteroevaluación	Evaluación colaborativa
¿Quién?	Jefes y directores académicos y administrativos	Director de Planeación	Directivos institucionales
¿Qué resultado?	Organizar la gestión	Mejorar y aprender permanentemente	Contribuir en la transparencia
¿Cuándo?	Cotidianamente	Trimestralmente	Anualmente
¿Qué herramienta de apoyo?	Plan Integrado de Trabajo de Unidades Académicas y Administrativas	Tablero de Control	Informes de gestión
¿Qué impacto esperado?	Eficiencia en la gestión	Acciones oportunas para garantizar el cumplimiento	Aumentar la confianza institucional
Fuente. Elaboración propia. Universidad INCCA de Colombia, 2023.			

Finalmente, la implementación efectiva del Plan Estratégico de Sostenibilidad, PES, se fortalecerá aún más mediante la disponibilidad y utilización de herramientas avanzadas de seguimiento. Estas herramientas ya se encuentran diseñadas y socializadas de manera colaborativa, permitiendo una gestión más eficiente y una evaluación precisa de los Planes Integrados de Trabajo, a través de la INTRANET por

medio de los Tableros LOGRAR. La integración de tecnologías especializadas facilitará la recopilación y análisis de datos, proporcionando a los responsables y líderes institucionales información en tiempo real sobre el progreso y los resultados. Este enfoque basado en datos contribuirá significativamente a la toma de decisiones informada y a la adaptación ágil de estrategias, reforzando así la capacidad de la Universidad para alcanzar sus metas de manera efectiva y sostenible.

SIGLAS

AEO	Arquitectura Estratégica Organizacional
MEN	Ministerio de Educación Nacional
PES	Plan Estratégico de Sostenibilidad
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PEU	Plan de Economía Universitaria
PIT	Plan Integrado de Trabajo
PMI	Plan Maestro de Infraestructura
SOA	Sistema Orgánico de Aprendizaje