ANÁLISIS PROSPECTIVO
LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
al año 2035

Investigador Principal

Francisco José Mojica

Director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Investigadores Auxiliares

Jaime Enrique Rodero

Docente - Investigador del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva

Iván Ruiz

Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Coordinador Institucional

Oficina de Planeación

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

Bogotá, 19 de octubre de 2015

EXPERTOS PARTICIPANTES EN LOS TALLERES DE EXPERTOS

Alba Manuela Durango Villadiego
Alberto De La Espriella Babilonia
Aleyda Cordero Hoyos
Alfredo Jarma Orozco
América Sarmiento Dauder
Antonio Martínez Ruiz
Beatriz Guerra Gómez
Carmen Salgado Rodríguez
Caterine Esther Avendaño Cabeza
Daniel José Salas Álvarez
David Salcedo Hernández
Deivis Enrique Luján Rhenals
Diana Carina Martelo Barrios
Doris Villalba León
Edgar Prioló Romero
Elinda Josefa Brugés González
Ena Luz Torres Arroyo
Erika Vanessa Restrepo Urzola
Everaldo Joaquín Montes Montes
Hermes Aramendis Tatis
Hugo Valencia Porras
Ignacio Chica Arrieta
Isabel Sierra Pineda
Iván Daniel Pacheco Durango
Jairo Durango Vertel
Jairo Torrez Oviedo
Jorge Cadena Torrez
José Gabriel Flórez Barrera
José Luis Marrugo Negrete
Juan Carlos Linares Arias
Juan Jaraba Navas
Lázaro Reza García
Leslie Barrios Salvador
Luis Alfonso Díaz Vargas
Luis Mercado Hoyos
Manuel Antonio Anichiárico
Manuel Berrocal Llorente
Marco González Tous
Margarita Arteaga Márquez
María Alejandra Taborda

María Fernanda Yasnot
María Magdalena Bustos González
Martha Alvarez Bello
Meyra Pitalúa Navarro
Mayra Raciny Alemán
Miguel Espitia Camacho
Miguel Palomino Cantillo
Nicolás De La Espriella Vélez
Nohemí Carrascal Torres
Omar Pérez Sierra
Orlando Benites Quintero
Oscar Arismedy Martínez
Rafael Cogollo Pitalúa
Ramiro Torres Gallo
Roberto Carlos Petro García
Ricardo Ramírez M.
Robinson Rosado Cárcamo
Roger Torres
Salim Mattar Velilla
Serafín Velásquez
Sergio Castro Tano
Tatiana Romero Luna
William Gómez Pinilla
Wilson Navarro Hernández
Yojanna Medrano Calonge

TABLA DE CONTENIDO

1 Explorar el futuro de la Universidad
2 Construir la Universidad del Futuro
3 Metodología
4 Objetivos del estudio
5 Resultados del proceso prospectivo
5.1 Factores de cambio
5.2 Variables estratégicas
5.3 Juego de Actores
5.4 Escenarios de futuro
5.5 Estrategias
6 Conclusiones

1 EXPLORAR EL FUTURO DE LA UNIVERSIDAD

Emprender el camino del mañana de la Universidad de Córdoba para escudriñar su devenir académico veinte años adelante, supone hacernos previamente esta pregunta: ¿qué tipo de universidad iremos a requerir en el futuro para qué tipo de sociedad?, e igualmente demandarnos quiénes podrían aportar la respuesta conveniente.

Muchas voces coinciden en afirmar que la condición ineludible de la sociedad y la economía del futuro irán a ser el conocimiento, concepto que se puede definir como el desarrollo científico y la generación de tecnología. Ya en los años ochenta, Alvin Toffler en "La Tercera Ola" y Daniel Bell en "El advenimiento de la sociedad post industrial" lo habían anunciado. Hoy podemos comenzar a constatarlo. Pero este fenómeno que actualmente es apenas incipiente nos irá a acompañar indefinidamente afectando nuestra sociedad de manera cada vez impactante y creciente.

De modo que podemos inferir que si la sociedad y la economía del futuro serán la sociedad y la economía del conocimiento, por vía de consecuencia, la universidad del futuro está llamada a ser la *universidad del conocimiento*, es decir la institución cultivadora del desarrollo científico tecnológico.

Esta afirmación tiene consecuencias importantes no solo en la vocación propia de la educación superior, como acabamos de mencionarlo, sino en la modalidad específica de la universidad. Esto quiere decir que en la educación del futuro se irán a privilegiar los estudios de postgrado a los de pregrado, porque el postgrado y específicamente el doctorado están orientados a la producción científica, no así el pregrado donde lo que prevalece es la transmisión del conocimiento.

De hecho, las universidades que obtienen los primeros lugares en los rankings de investigación mundiales, o son instituciones de postgrado o en ellas el postgrado es la modalidad sobresaliente.

La excelencia en la investigación es una fortaleza que predispone favorablemente a las instituciones a interactuar exitosamente con su entorno y es objeto de prestigio que, a su vez, abre puertas en el entorno y hace que éste toque a las puertas de la institución, lo cual se traduce en afluencia de estudiantes y alternativas laborales para el egresado.

Así pues, la radiografía de la universidad del futuro se puede resumir en la institución que busca el conocimiento y que, si es excelente en este proceso, podrá articularse armoniosamente con su contexto e interactuar con él y conjuntamente perseguir el bienestar de la región donde la institución se encuentre alojada.

Con esta reflexión futurista y estratégica, que funge como base y pilar teórico para construir las circunstancias en que vivirá la universidad veinte años adelante, se llevó a cabo este estudio prospectivo.

2 CONSTRUIR LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO

Michel Godet, el padre de la "escuela voluntarista" de la prospectiva estratégica explicaba que el sentido de esta disciplina era "iluminar el presente con la luz del futuro". Vale decir que la reflexión ordenada sobre el futuro nos ayuda a encauzarnos por las vías más aconsejables y a evitar caminos infortunados. Lo que para el caso de la Universidad de Córdoba significa examinar las situaciones o escenarios en donde la universidad podría hallarse años adelante, de modo que teniendo claridad sobre cada uno de ellos y, después de examinarlos y analizarlos, dispongamos de razones y discernimientos para elegir el sendero más conveniente y desechemos los que nos desfavorecen.

La Prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro sino que podemos construirlo. Es importante precisar que el destino no

existe y que los hechos acontecen, no porque tenían que acontecer, sino porque no hicimos nada para que ocurrieran, o, al menos, quienes podían evitarlos no pusieron de su parte lo suficiente para impedir que acaecieran.

Gastón Berger, el fundador de esta disciplina, decía que lo acaecido en el presente se explica por decisiones que se tomaron en el pasado, para bien o para mal. De modo que si las situaciones actuales buenas o malas tienen una explicación en el pasado, lo que se va a cumplir en el futuro se está decidiendo en el presente.

Obviamente, que quienes analizan las opciones de futuro son más asertivos que quienes viven al vaivén del azar, por esta razón Blas Pascal, el filósofo francés, argumentaba la no existencia de la fatalidad, diciendo que "el destino solamente favorece a los espíritus prevenidos" y Jean de Lafontaine, el conocido escritor de la "época clásica" de la literatura francesa, ilustraba este pensamiento con la fábula conocida de la "Cigarra y la Hormiga", donde narra el fracaso de la cigarra que durante el verano no hizo sino cantar mientras la hormiga acumulaba provisiones para el invierno.

Ahora bien, la función de la Prospectiva no es adivinar el futuro, como se suele pensar superficialmente, sino examinar las diferentes opciones de futuro que tienen las organizaciones, escoger la mejor y construirla desde ahora. De esta manera, emplazados por el fulgor del futuro actuamos con mayor tranquilidad.

Examinar el futuro significa analizar el "cambio", por esto a la Prospectiva se le conoce también como la disciplina que nos permite abordar el "cambio" de la manera más acertada. El "cambio" es una realidad que Aristóteles llamó el "movimiento" y que le sirvió para definir el tiempo. El tiempo es la "medida del movimiento según un antes y un después", decía el filósofo griego.

Hay cambios lentos y cambios rápidos. El cambio social es muy lento. La presencia masiva de la sociedad civil en los acontecimientos mundiales es un fenómeno de los últimos treinta años. El cambio económico va un poco más rápido. Por ejemplo, la negociación y puesta en marcha del euro como moneda de 12 países de la Unión Europea tardó cinco años. Pero el cambio científico tecnológico es muy acelerado y adquiere mayor velocidad con el paso del tiempo. Por ejemplo, el cambio entre la física mecánica y la cuántica tuvo que esperar casi doscientos años, desde comienzos del siglo XVIII con Newton hasta los años treinta del siglo XX, pero con la aparición de la física cuántica apenas hubo necesidad de hacer una antesala de treinta años para que naciera la microelectrónica en 1960 y de aquí para adelante las transformaciones consiguieron mayor velocidad. El microprocesador aparece en los setentas, el microcomputador en los ochentas y la multimedia en los noventas. La microelectrónica facilitó la aparición de la informática y las telecomunicaciones y, actualmente, los cambios en estas dos disciplinas suponen algunos meses de diferencia. Muchas organizaciones piensan que el reto consiste en estar al tanto del cambio tecnológico que está ocurriendo actualmente. Evidentemente que esta información puede ser valiosa, pero es de mayor valor escudriñar el futuro y examinar el cambio que se espera para el mañana y las consecuencias que va a acarrear. Aquí radica la función invaluable de la prospectiva. Reconocer el cambio no significa simplemente visualizar la evolución natural de los fenómenos sino plantear inteligentemente las rupturas que deben ocurrir para que el futuro sea diferente del presente y para que el ejercicio de diseñar el mañana sea fructífero e imaginativo. Por esta razón, este estudio persigue obtener rupturas que nos lleven a salir de la monotonía de lo tradicional a incursionar en el campo de la innovación tanto en el ámbito del conocimiento como en el de los fenómenos sociales y económicos del entorno.

Este estudio desea cumplir con esta función de tal manera que los resultados muestren horizontes diferentes y nos permitan encausarnos por nuevos caminos. Gastón Berger explicaba que mientras más acelerado es el cambio, más importante y más urgente es contar con una visión del futuro y ponía el ejemplo de un automóvil que rodaba por una autopista en la noche. Mientras más rápido vaya, decía, más lejos y con mayor potencia deben alumbrar sus faros. Digamos, para concluir, que solamente tenemos dos opciones. O permitimos que el futuro nos sorprenda. O somos "hormigas precavidas" como el personaje de la fábula de Lafontaine, y hacemos del futuro nuestro mejor aliado y nuestra ventaja competitiva.

3 METODOLOGÍA

Sabiendo que el futuro de la Universidad de Córdoba no puede ser ajeno a las reglas de juego mundiales de la educación superior, pero que además su diseño y logro depende solamente de los "actores sociales" involucrados con la institución, este análisis prospectivo se lleva a cabo dentro del proceso metodológico que se expone a continuación y que está basado en consultar tanto fuentes secundarias como fuentes primarias.

Acceso a fuentes secundarias.

Esta etapa supone haber realizado previamente dos pesquisas documentales. La primera estuvo basada en el reconocimiento de la situación y el comportamiento actual de la institución y, la segunda, se orientó a reconocer el cambio tecnológico pertinente para la institución del futuro.

Por su relevancia, ambos temas fueron compilados en el documento *"Estado del Arte"* [1] . Es así como en este documento se enumeran los antecedentes, la situación actual de la institución: Facultades, programas, docentes, estudiantes, infraestructura, finanzas y se dedica un capítulo especial a señalar las tecnologías que irán a afectar la docencia del futuro, en particular las tecnologías de la información y comunicaciones.

Acceso a fuentes primarias.

Teniendo como soporte el "Estado del Arte", se consultó a un grupo a las fuentes primarias de la institución constituidas por un grupo de expertos altamente conocedores de la Universidad y de la filosofía de la educación superior. Estos expertos pertenecen a diferentes estamentos de la universidad: directivos, docentes, administrativos, estudiantes, etc. Sus nombres se encuentran referenciados en la primera página de este informe y con ellos se llevaron a cabo los siguientes cinco talleres de análisis:

Factores de Cambio. En este taller se identificaron los elementos que se convertirán posteriormente en las variables fundamentales del análisis futuro de la Universidad. Suponía una preparación por medio de una encuesta previa. La encuesta tenía como propósito hacer identificar elementos pertinentes a la Universidad de Córdoba, a través de documentos como la *"Carta de Río"*[2], *"Acuerdo por lo Superior 2034"*[3], y la matriz Dofa.

Variables estratégicas. El taller tenía como propósito determinar los factores más sobresalientes y ordenarlos en una *"sintaxis lógica"*, es decir

[1] El autor del "Estado del Arte" es **Enrique Rodero,** docente e investigador del "Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva" de la Universidad Externado de Colombia, con el colaboraron: **Iván Ruiz,** candidato a la Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, y los investigadores de la Oficina de Planeación de la Universidad de Córdoba; **Alberto de la Espriella y Ubaldo A. Sotomayor.**

[2] "Tercer Encuentro de Rectores Universitarios", Río de Janeiro, Julio de 2014.

[3] Consejo Nacional de la Educación Superior. "Acuerdo por lo Superior 2034", Bogotá, 2014.

dentro de un sistema donde se ponía en evidencia las relaciones de causalidad. Se acudió a una consulta virtual empleando la técnica del "Ábaco" en su versión e-cloud.

Juego de Actores. En esta reunión, los expertos precisaron los actores sociales que intervenían en la vida universitaria, tanto endógenamente como desde el entorno. Evaluaron el grado de poder que cada uno de ellos poseía y reconocieron las estrategias que estos actores podrían ejercer para defender sus intereses. De esta manera se tuvo una idea clara de la realidad donde evolucionaba la Universidad.

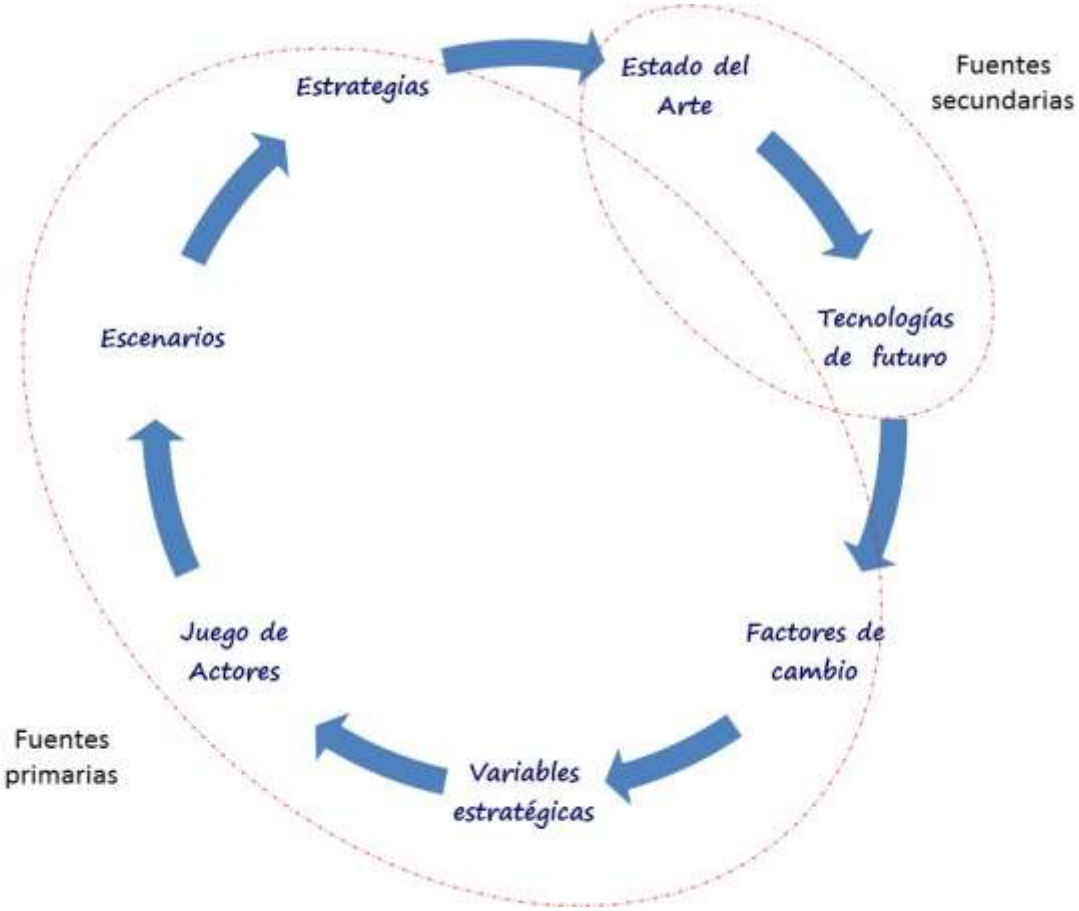
Escenarios. En esta etapa se analizó el futuro de la institución ingresando al futuro y reconociendo las situaciones o escenarios posibles y probables donde se podría encontrar el alma mater veinte años adelante, para compararlos y elegir el más conveniente. Este escenario se denomina "apuesta" porque simboliza el "norte" hacia donde la universidad debe orientar sus actividades. Con este fin se utilizaron las herramientas de "Análisis Morfológico", "Análisis Multicriterios", "Sistemas de Matrices de Impacto Cruzado" y "Ábaco de François Régnier".

Estrategias. Este taller fue el último, su finalidad era reconocer las metas que sería necesario lograr y las actividades que sería necesario poner en práctica para construir el escenario "apuesta".

El siguiente gráfico da cuenta del proceso metodológico explicado.

Gráfico 1.

Etapas del proceso prospectivo estratégico



Fuente: elaboración propia

El gráfico anterior muestra el proceso prospectivo en sus diferentes etapas. Observemos que las diferentes etapas están dispuestas en forma de rueda sin fin, pues la etapa de Estrategias, que es la última, se encadena con la primera que es nuevamente el Estado del Arte. Esto quiere decir que el análisis prospectivo debe ser admitido como un proceso y no como una actividad que culminaría con un resultado. La razón de esta afirmación es

que una de las condiciones de la realidad es el cambio y por lo tanto el ejercicio permanente de la prospectiva es la única solución que nos permite reconocer y movernos a la misma velocidad del cambio. Esta situación equivale al planteamiento de la sincronía y la diacronía como los dos ejes definidores del tiempo. La sincronía consiste en la precepción de la realidad haciendo caso omiso del cambio y del movimiento. A su vez, la diacronía muestra el cambio, la evolución o transformación de la realidad. Por lo tanto, la prospectiva acude a la diacronía como manera de percibir el cambio y, mejor aún, de anticiparse a él. Estos principios aplicados al Estudio Prospectivo de la Universidad de Córdoba significan que este análisis del futuro del *alma mater* no corresponde al final del ejercicio sino que es necesario volverlo a realizar en algunos años, tres o más, como única alternativa de manejar el cambio.

4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Diseñar los escenarios en los que podría encontrarse la Universidad de Córdoba, veinte años adelante, con el objeto de analizarlos y escoger, entre estas opciones de futuro, la más conveniente para la región y para el país, con la finalidad de construirla estratégicamente desde hoy. Esta construcción del futuro implicará cambios importantes en la institución, los cuales constituirán el momento estratégico de este proceso.

5 RESULTADOS DEL PROCESO PROSPECTIVO

Los resultados aquí consignados se refieren solamente a las deliberaciones que tuvieron lugar durante los talleres de expertos. En documentos separados se encuentran: el Estado del Arte y el Análisis de las Tendencias Mundiales.

5.1 Factores de Cambio

Los "factores de cambio" son fenómenos académicos, económicos, sociales, culturales, ambientales y políticos que van a permitir formular el perfil de la Institución y las características del contexto.

Estos factores fueron agrupados en dos grandes familias:

- factores relacionados con el comportamiento interno de la institución
  - ✓ académicos
  - ✓ investigación
  - ✓ extensión
  - ✓ docentes
  - ✓ estudiantes
  - ✓ egresados
  - ✓ investigación
  - ✓ tecnologías de la información
  - ✓ gestión
  - ✓ prestigio
  - ✓ institucionales

- factores concernientes al entorno

5.1.1 Factores endógenos

5.1.1.1 Académicos

PROGRAMAS PERTINENTES

La pertinencia es la adecuación mutua de dos conceptos. En este caso se refiere a la relación que debe existir entre la oferta académica de la Universidad, la vocación económica de la región y la problemática social, cultural y ambiental de la misma.

Con una calificación en competitividad de 35.6, Córdoba figura entre los departamentos "coleros" de Colombia[4]. Su economía gira en torno a: agricultura (maíz, plátano, ñame, yuca, algodón, arroz), ganadería, acuicultura, minería y turismo.

La Institución, por su parte, impacta el entorno mediante programas que afectan al desarrollo económico social y familiar de la región, en:

- Ciencias que afectan el sector primario
  - Medicina Veterinaria y Zootecnia
  - Acuicultura
  - Ingeniería Agronómica
  - Técnica Profesional en Mecanización Agrícola
  - Técnica Profesional en Sistemas de Monitoreo Agrícola
  - Tecnología en Gestión y Administración Agrícola
  - Ingeniería de Alimentos
  - Ingeniería Industrial

[4] CEPAL "Escalafón de competitividad de los Departamentos de Colombia, 2012-2013", 2014.

    - Ingeniería de Sistemas
    - Ingeniería Ambiental
    - Ingeniería Mecánica
  - Ciencias básicas
    - Biología
    - Química
    - Matemática
    - Geografía
    - Estadística
    - Física
  - Ciencias de la salud
    - Enfermería
    - Bacteriología
    - Tecnología en Regencia de Farmacia
    - Administración en Salud
  - Educación
    - Licenciaturas en Educación Básica con énfasis en:
    - Ciencias Sociales
    - Lengua Castellana
    - Inglés
    - Artística Música
    - Licenciaturas en:
    - Educación Física, Recreación y Deportes
    - Informática y Medios Audiovisuales
    - Ciencias Naturales y Educación Ambiental
  - Administración
    - Administración en Finanzas y Negocios Internacionales

CALIDAD

La calidad es "el conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes"[5] Esta es la política de calidad de la institución: "La Universidad de Córdoba forma profesionales competentes, mediante la planeación, diseño, ejecución y mejoramiento continuo de sus Procesos Académicos - Administrativos, para lograr la satisfacción de sus clientes y partes interesadas teniendo en cuenta el marco legal, los valores y principios institucionales, la competencia del Talento Humano y la eficiencia en el manejo de los recursos".

Actualmente la Universidad cuenta con 5 programas acreditados en "alta calidad" que constituyen el 10% sobre los 48 programas existentes.

LIBERTAD DE CATEDRA

Es el derecho de impartir el conocimiento sin verse limitado por ningún tipo de restricción ideológica.

UNIVERSIDAD DEL CONOCIMIENTO

La Institución se orienta hacia una "Universidad del Conocimiento" con el crecimiento en la oferta post gradual: 2 doctorados ofrecidos y 2 en procesos de obtención de Registro Calificado, 11 maestrías en investigación en funcionamiento.

BILINGUISMO

[5] Diccionario "Vox"

Es el uso habitual de dos lenguas por parte de la comunidad universitaria. Actualmente, existe un bajo nivel de inglés, lo que ocasiona la pérdida de oportunidades para realizar actividades de intercambio y convenios internacionales.

Muchos docentes vinculados con la educación a distancia desconocen la metodología de este tipo de formación, por lo que los procesos sufren trastornos que se reflejan en la pérdida de credibilidad de la institución además de la pérdida económica

CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO

Es el conjunto de conocimientos e ideas que permiten innovar y persistir en la actividad empresarial. Esta cultura es escasa en la Institución.

EDUCACIÓN A DISTANCIA

Es una forma de transmitir el mensaje educativo sin necesidad de que los receptores del mensaje estén físicamente en el aula de clase. La educación a distancia soportada en ambientes virtuales bien desarrollados es una opción importante para ampliar la cobertura. En la actualidad la universidad cuenta con 5 programas a distancia de un total de 30 programas de pregrado que se ofrecen y los cuales entre 2012 y 2014 aportaron el 33% del total de matriculados de la universidad.

FLEXIBILIDAD CURRICULAR

Es la capacidad de adaptarse con facilidad a las circunstancias, necesidades o situaciones cambiantes del entorno. En este sentido los currículos de la Universidad son poco flexibles. Asimismo, los estudiantes tienen poca disponibilidad de tiempo para actividades relacionadas con el bienestar institucional debido a la poca flexibilidad de los horarios de los currículos.

TRABAJO EN EQUIPO

Es la labor emprendida por un grupo de personas donde cada uno coopera por el logro de los propósitos u objetivos finales. Se observa poca cultura de trabajo en equipo de los servidores públicos.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados6.

5.1.1.2 Investigación

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Investigar es producir conocimiento científico. Innovar es introducir cambios significativos en la realidad.

La universidad ha inscrito 40 grupos en Colciencias: 2 en categoría A1, 2 en categoría A, 13 en categoría B, 20 en categoría C y 3 en categoría B.

DOTACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Es el acervo de información en libros y material digital para apoyo de la actividad académica. Se requiere el suministro oportuno de materiales e insumos para el desarrollo de actividades académicas.

[6] http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm

La universidad cuenta con: 28.167 títulos, 12.750 volúmenes, 49 suscripciones a publicaciones periódicas, 17 bases de datos y 30 bases de datos en versión libre.

5.1.1.3 Extensión

EXTENSIÓN ("TERCERA MISIÓN")

Son las actividades académicas con las cuales la Universidad satisface necesidades puntuales de su entorno.

Se refiere a asesorías, consultorías y demás actividades interdisciplinarias de los programas.

5.1.1.4 Docentes

PERSONAL DOCENTE

Son los agentes educativos que realizan las tareas propias de docencia, investigación y “tercera misión”. El personal docente es cualificado y con actitud y vocación de servicio. Sin embargo, la cantidad de docentes de planta es insuficiente para asegurar la calidad del servicio que se presta. Por otra parte, el fundamental que el cuerpo docente posea formación a nivel de maestría y doctorado, como factor clave para mejorar la calidad académica e, igualmente, que esté motivado con óptimas condiciones salariales para evitar la fuga de cerebros.

La planta profesoral se eleva a 915 docentes, de los cuales el 65% son catedráticos, el 27% son de planta y el 8% restante son ocasionales.

De los profesores de planta, el 2% tienen título de pregrado, el 36% son Especialistas, el 61% Magísteres y el 22% doctores.

POLÍTICAS DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Son las normas que rigen con respecto a las funciones que desempeñan los docentes y el personal administrativo. Hay sub utilización del recurso humano, por falta de políticas integrales enfocadas al desarrollo del talento humano.

5.1.1.5 Estudiantes

BIENESTAR ESTUDIANTIL

Son los planes y programas para brindar una mejor calidad de vida a la comunidad estudiantil. En la actualidad la universidad tiene una cobertura de servicios de bienestar universitario del 83%, cuenta con espacios de bienestar tales como: Cancha de fútbol y pista atlética, Canchas minifútbol, Canchas múltiples a cielo abierto, Piscina, Gimnasio (aeróbicos y multifuerza).

NIVEL ECONÓMICO DE LOS ESTUDIANTES

Un alto porcentaje de los estudiantes pertenecen a los estratos uno y dos. 75% y 23% respectivamente. Esta condición es un gran limitante para que ellos puedan acceder a programas internacionales.

5.1.1.6 Egresados

ALTA DEMANDA POTENCIAL DE LOS EGRESADOS

El perfil del egresado hace que sea atractivo en el mercado laboral.

5.1.2 Internacionalización

INTERNACIONALIZACIÓN

Es la interacción de docentes y estudiantes con comunidades académicas internacionales, lo cual es positivo dadas las ventajas que esto trae en cuanto a compartir conocimiento.

Existen 46 convenios institucionales vigentes, en 2014, 21 estudiantes estuvieron en el exterior con diferentes propósitos y la institución fue anfitriona de 25 extranjeros.

5.1.2.1 Tecnologías de la Información

TICs EN LOS PROCESOS DE DOCENCIA

El apoyo informático para la educación (plataformas, video conferencias, etc.) lo cual va predominar en la educación del futuro. Asimismo, el acceso a tecnologías que permiten mejorar la interacción con centros y redes internacionales de conocimiento.

La realidad actual es que hace falta un sistema robusto de información y escaso uso de las Tics en los procesos de docencia.

PORTAL WEB INSTITUCIONAL

El uso del portal web de la Institución de los distintos programas se ha incrementado en el último año, sin embargo, la información que brinda es muy poca y algunas de ellas son desactualizadas.

5.1.2.2 Gestión

GERENCIA DEL SERVICIO

Es la cultura de servicio al cliente, para el caso de la Universidad falta mucho para que la Institución sea una auténtica organización de servicio.

INTERRUPCIONES DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS

Las interrupciones de los servicios universitarios son frecuentes por la parálisis laboral.

GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA

Consiste en planificar, gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar las situaciones académicas y administrativas de la Institución.

Hay fallas en la cultura organizacional, lo cual se observa por un débil seguimiento y evaluación de los procesos académicos y administrativos. Lo ideal sería la adaptación a nuevos esquemas de organización, gobierno, financiación y autonomía.

5.1.2.3 Finanzas

FINANZAS

Hace falta mayor generación de fondos propios, pues estamos asistiendo a un desmonte de los regímenes especiales de las universidades estatales.

Los ingresos representan 157 mil millones de pesos y los gastos 147, de los cuales 111 provienen del estado y 46 de fondos propios.

5.1.2.4 Infraestructura

INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN

Se puede observar un entorno desfavorable para la educación desde la infraestructura, equipamiento, servicios e institucionalidad.

Actualmente, se dispone de 203 aulas que permiten albergar 7645 estudiantes y 7 auditorios con capacidad para 1887 personas.

5.1.2.5 Prestigio

PRESTIGIO

Es la buena imagen de la institución en su entorno.

5.1.2.6 Institucionales

CAPACIDAD DE RESILIENCIA

Este fenómeno proviene de la psicología y se define como la capacidad que tienen los seres humanos de superar las crisis y los traumas. Se puede igualmente aplicar a las instituciones.

BIENESTAR

Se sugiere programas de bienestar, que generen un mayor impacto en la comunidad universitaria.

5.1.2.7 Factores exógenos

PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA PRIVADA

La participación de la empresa privada en investigación y desarrollo es muy baja en la región.

CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES

En este sentido la Institución ha crecido muy poco, se requiere convenios interinstitucionales, que fortalezcan la docencia, investigación y extensión en la Universidad.

ARTICULACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

Todavía hay mucho por mejorar con respecto al acoplamiento entre los niveles básico, medio y superior, habida cuenta que la cobertura de la educación básica y media es del 88.31% y la de la educación superior del 20%, pero la de Montería es del 60%[7]

REDES COLABORATIVAS PARA EL DESARROLLO REGIONAL

Se refiere a políticas de trabajo colaborativo y en red en el caribe Colombiano. De hecho, la identidad caribe genera oportunidades que pueden consolidarse a través de mediaciones adecuadas.

GEOBIODIVERSIDAD ESTRATÉGICA

La región se caracteriza por una enorme geo biodiversidad agroecológica y climática que podría ser aprovechada en la formulación de proyectos de desarrollo territorial.

ENTORNO POLÍTICO

En este entorno, como en muchos otros sitios del país, han hecho carrera disfunciones sociales de la sana política que se concretan en la carencia de compromiso político y la transparencia en sus actos de los dirigentes de la región.

DIVERSIDAD CULTURAL

[7] Observatorio de la Universidad Colombiana.

Las manifestaciones culturales de los valles del Sinú y San Jorge presentan una importante diversidad étnica que da lugar a diversidades culturales y folclóricas de una enorme riqueza.

DESEQUILIBRIOS DEL ENTORNO

Subsisten situaciones de inequidad, lo cual explica los desequilibrios en cuanto a tenencia de tierras y disparidades sociales existentes.

Sin embargo, el coeficiente gini de Córdoba, entre 2012 y 2013, bajó de 0.542 a 0.527 ligeramente inferior al gini nacional que fue de 0.539. En 2014 Córdoba obtuvo la cuarta tasa de desempleo más bajo del país (6.78%) y, entre 2012 y 2013 la población por debajo de la línea de pobreza disminuyó de 60.2% a 51.8% y la pobreza extrema de 27.3% a 18.6%.

INFRAESTRUCTURA DEL ENTORNO

El impacto que se genera sobre la región, la ejecución de los macro proyectos de infraestructura vial que están en marcha en el Departamento para mejorar la conexión regional, combinado con la ausencia de una red terciaria de vías terrestres; asimismo los costos de los servicios públicos son elevados.

UBICACION GEOGRAFICA ESTRATEGICA EN EL CARIBE

Córdoba tiene una ubicación privilegiada que puede potenciar un desarrollo económico del departamento. Conecta importantes centros de producción y de consumo entre la región Caribe y otras regiones del interior de país; así mismo el poseer más de 140 km de costas, le da un potencial de convertirse en puerto de comercio internacional importante.

POTENCIAL MINERO

La minería en Córdoba está centrada en ferroníquel y carbón. En ferroniquel es el único productor de la región con 54 mil toneladas al año en la planta de Cerromatoso. En carbón, por el contrario, la producción es baja con solo 100 toneladas al año.

DETERIORO AMBIENTAL

El impacto que genera sobre la región el deterioro progresivo del medio ambiente causado entre otros por los fenómenos de calentamiento global que altera lluvias y cosechas, la tala de árboles indiscriminada, el aumento de gases tóxicos en la atmósfera, contaminación de ríos y mares, y la explotación excesiva de recursos naturales y suelos.

5.2 Variables Estratégicas

Los factores de cambio fueron priorizados por el grupo de expertos, utilizando una técnica denominada el "Ábaco de François Régnier", teniendo como criterio de calificación la importancia o pertinencia de cada uno para el futuro de la Universidad[8].

Tabla 1.

Importancia de los factores de cambio Clasificación de mayor a menor

Lista de los factores que están ocasionando actualmente cambios o que van a producir cambios en el futuro para la Universidad		*promedio*	*%*	*acumulado*	*cuartil*
1	Calidad	4,8	2,9	2,9	*1º cuartil*
10	Investigación e innovación	4,8	2,9	5,8	
12	Personal docente	4,8	2,9	8,7	

[8] El Ábaco de Régnier utiliza un código de colores que plantea seis opciones con respecto a la pregunta, a saber: verde oscuro = muy importante, verde claro = importante, amarillo = duda, rosado = poco importante, rojo = sin importancia. Cada una de estas opciones está asociada a un valor en la escala 1 a 5.

9	Clima organizacional	4,6	2,8	11,5	
13	Extensión (tercera misión)	4,6	2,8	14,3	
23	Gestión académica y administrativa	4,6	2,8	17,0	
40	Programas pertinentes	4,6	2,8	19,8	
4	Bilinguismo	4,5	2,7	22,5	
26	Prestigio	4,5	2,7	25,3	
3	Universidad del conocimiento	4,4	2,7	27,9	
11	Dotación bibliográfica	4,4	2,7	30,6	
15	Bienestar estudiantil	4,4	2,7	33,2	
18	Internacionalización	4,4	2,7	35,9	
24	Finanzas	4,4	2,7	38,5	*2º cuartil*
21	Gerencia del servicio	4,3	2,6	41,1	
14	Políticas desarrollo talento humano	4,2	2,5	43,7	
17	Alta demanda potencial egresados	4,2	2,5	46,2	
19	Tic´s en los procesos de docencia	4,2	2,5	48,8	
25	Infraestructura de la institución	4,2	2,5	51,3	
28	Participación de la empresa privada	4,2	2,5	53,8	
29	Convenios interinstitucionales	4,2	2,5	56,4	
32	Geobiodiversidad estratégica	4,2	2,5	58,9	
37	Ubicación geográfica estratégica en el caribe	4,2	2,5	61,5	
39	Deterioro ambiental	4,2	2,5	64,0	*3º cuartil*
7	Flexibilidad curricular	4,1	2,5	66,5	
8	Trabajo en equipo	4,1	2,5	68,9	
31	Redes colaborativas para el desarrollo regional	4	2,4	71,4	
27	Capacidad de resiliencia	3,9	2,4	73,7	
30	Articulación del sistema educativo	3,9	2,4	76,1	
5	Cultura de emprendimiento	3,8	2,3	78,4	
20	Portal web institucional	3,8	2,3	80,7	
22	Interrupciones de los servicios universitarios	3,8	2,3	83,0	
35	Desequilibrios del entorno	3,8	2,3	85,3	
6	Educación a distancia	3,6	2,2	87,4	
33	Entorno político	3,6	2,2	89,6	*4º cuartil*
36	Infraestructura del entorno	3,6	2,2	91,8	
38	Potencial minero	3,6	2,2	94,0	
16	Nivel económico estudiantes	3,5	2,1	96,1	
34	Diversidad cultural	3,4	2,1	98,1	
2	Libertad de cátedra	3,1	1,9	100,0	

Se tomaron los factores pertenecientes a los dos primeros cuartiles y se agruparon semánticamente de la siguiente manera:

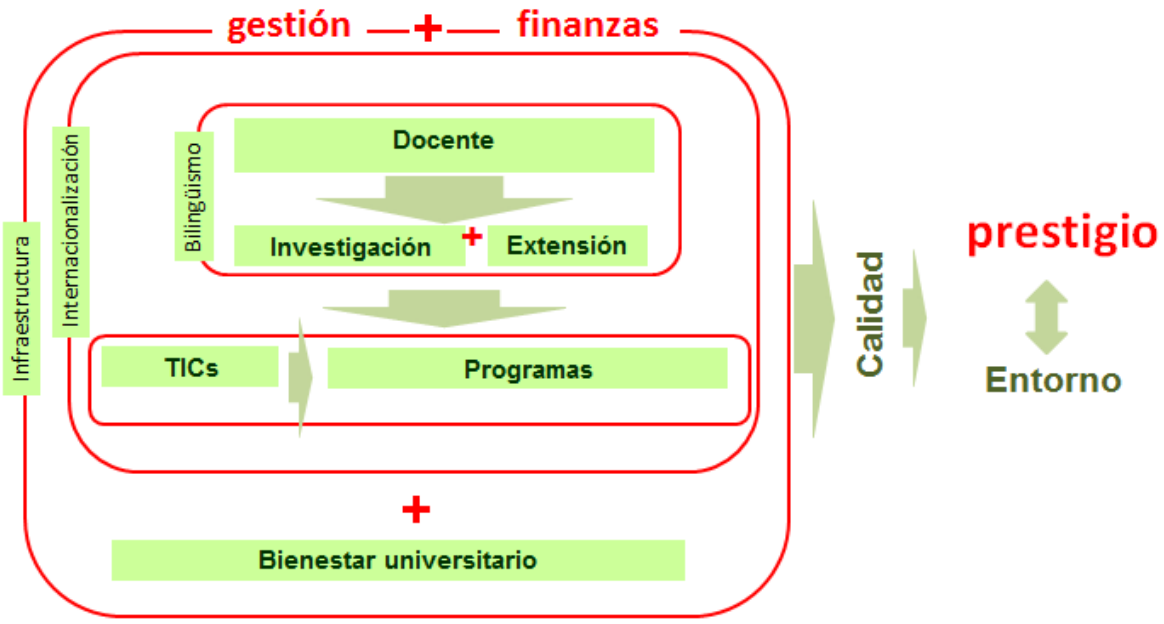
- Calidad
- Investigación e innovación
- Docente

- Extensión
- Gestión
    - Clima organizacional
    - Gerencia del servicio
- Programas pertinentes
- Bilingüismo
- Prestigio
    - Alta demanda potencial de los egresados
- Bienestar estudiantil
- Internacionalización
- Finanzas
- Tics
- Infraestructura

Estos factores de cambio se constituyen en "variables" porque son contextualizados en la siguiente "sintaxis lógica" en donde los elementos se sostienen mutuamente y por lo tanto ejercen funciones de causalidad.

Gráfico 2.

Sintaxis lógica de las variables estratégicas



En el círculo interno se encuentran las tres funciones fundamentales de la "universidad del conocimiento" que son: la investigación y la innovación, donde se genera el conocimiento, y la extensión o "tercera misión" por medio de la cual se afecta positivamente el contexto social; para que estas actividades sean exitosas se requieren docentes – investigadores con formación doctoral dentro de un marco de bilingüismo, para abordar la academia tenga amplitud internacional.

El conjunto anterior incide necesariamente en los programas que deben ser articulados con la vocación económico - social de la región. Hoy la impartición de la docencia inicia con un débil impacto de las tecnologías de la información que en el futuro irá a generar cambios fundamentales que irán a afectar incluso el papel del docente.

Tanto la generación del conocimiento como su impacto en la docencia y en los programas están siendo afectados por la internacionalización que es la condición propia de los fenómenos del futuro, cada vez más globalizados.

Todo lo anterior estaría incompleto sin la presencia del estudiante que es el actor social en quien confluyen los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es evidente que para este proceso sea exitoso se requiere que el discente cuente con las condiciones básicas de bienestar. Igualmente, tanto el proceso de enseñanza-aprendizaje como el desenvolvimiento de la investigación requieren una infraestructura adecuada y conveniente.

De esta manera, la Universidad de Córdoba contaría con las condiciones esenciales para conducir una investigación e impartir una docencia de calidad. Faltarían solo dos elementos para asegurar el éxito de la organización educativa. A saber: la gestión y las finanzas. Si estas dos condiciones ocurren se estaría asegurando la calidad, a través de la cual se obtienen acreditaciones y certificaciones que permiten distinguir a la institución frente a otras que han logrado inferiores méritos.

De esta manera se concreta el prestigio que es la puerta de entrada para que el entorno reconozca la institución, le tenga confianza y le encomiende su bienestar al cual la Universidad puede responder con las armas de la academia.

Esta descripción de la Universidad va a tener varias alternativas o "escenarios" de futuro.

5.3 Juego de Actores

Este capítulo corresponde a uno de los mayores logros de la Prospectiva Estratégica que consiste en tomar prestado algunos elementos de la sociología como lo es el análisis de la dinámica de los actores sociales que van a explicar el comportamiento de las variables estratégicas.

El juego de acores consiste en verificar los actores sociales que se hallan detrás de las "variables estratégicas", verificar el poder que posee cada uno de ellos y reconocer las jugadas o estrategias que poseen. De esta manera, es posible tener una mejor percepción de la realidad que estamos analizando.

5.3.1 Retos que plantean las variables estratégicas[9]

Definimos el reto como un objetivo difícil de alcanzar y que representa un desafío para quien lo afronta. Para elegir los retos nos servimos de las variables más sobresalientes, a saber:

- Docentes
    - *Reto: Lograr que al menos el 50% de los docentes de planta tengan título de Doctor.*
- Calidad
    - *Reto: Obtener la acreditación de "alta calidad" para el 100% de los programas acreditables*
- Investigación e innovación
    - *Reto: Alcanzar la calificación de categoría A1 (o su equivalente) al menos para el 50% de los grupos de investigación de la Universidad*
- Gestión académica y administrativa
    - *Reto: Contar con una gestión académica y administrativa ágil y altamente participativa, adaptada a nuevos esquemas de*

[9] Se tomaron algunas de las variables estratégicas consideradas más representativas de la sintaxis expuesta.

organización, gobierno, financiación y autonomía. Índice de transparencia por encima del 90%.

- Programas pertinentes
    - *Reto: Ofrecer al menos un programa académico que guarde relación con cada línea de la vocación económica y la problemática socio-cultural de la región*
- Bilingüismo
    - *Reto: Lograr que al menos el 50% de los docentes y estudiantes de la Universidad posean las competencias necesarias para hablar, leer, escuchar y leer fluidamente en inglés o una segunda lengua (Nivel B2).*
- Tics en los procesos académicos
    - *Reto: Actualizar la infraestructura tecnológica de la universidad en los procesos misionales y de gestión, y lograr que el 100% de los docentes articulen las Tics al proceso académico*

En estos retos están involucrados los actores sociales que se enumeran a continuación.

5.3.2 Actores sociales endógenos

Directivas de la Universidad de Córdoba

Están constituidas por el Rector y el personal que se encarga de la regencia de la institución.

Docentes proactivos

Es el cuerpo profesoral de la Universidad que colabora con la actividad académica y que toman una actitud positiva ante las vicisitudes de la institución

Docentes reactivos

Son los profesores que acuden más a su beneficio personal que el bienestar de la institución

Estudiantes proactivos

Se refiere a los discentes que acuden a vías legales ante las circunstancias conflictivas de la institución

Estudiantes reactivos

Son los educandos que toman actitudes belicosas en situaciones difíciles de la institución

Asociaciones estudiantiles

Son agrupaciones de alumnos universitarios de la institución, constituidos para propender por los intereses estudiantiles.

Grupos al margen de la ley

Son bandas organizadas para llevar a cabo actividades ilícitas. Están incluidas en esta categoría los grupos guerrilleros, las bandas criminales y los carteles del contrabando y el tráfico de armas.

Pensionados

Grupos de reparación

5.3.3 Actores sociales exógenos

Estado

Son instituciones estatales del orden nacional que se tienen relación con el desempeño de la educación superior: Ministerio de Educación, Colciencias, Cesu,etc.

Estado local

Son las instituciones del orden departamental y municipal que interactúan con la Universidad de Córdoba: gobernación, alcaldía, etc.

Sector productivo

Son empresas de carácter privado generadoras de riqueza, pertenecientes a los tres sectores de la economía.

Instituciones de educación superior del entorno

Son las organizaciones de educación de la región con quienes la universidad disputa el ejercicio de la educación superior.

Dirigentes políticos

Son los líderes de los grupos partidistas de la región que la representan con honestidad y eficiencia en los instancias del poder legislativo.

Politiqueros

Son los líderes políticos que, bajo la investidura de la democracia delegada, obran en beneficio propio y no en favor de la comunidad que los eligió.

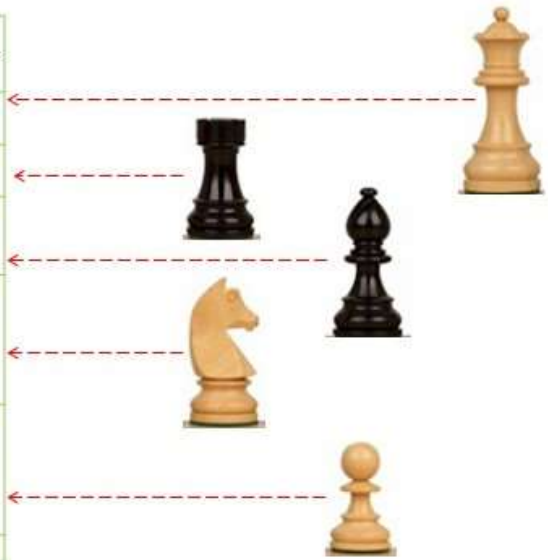
5.3.4 Poder de los actores sociales

Michel Crozier define el poder como "la capacidad que tiene alguien de doblegar la voluntad de otro"[10]. Tomando esta descripción que ha hecho carrera en el ámbito de la sociología, se calificó el poder de los actores sociales de la Universidad de Córdoba y su contexto. La teoría del "Mactor" de Michel Godet permitió establecer la siguiente tipología[11].

Gráfico 3.

Grado de poder de los actores sociales

Actores sociales relacionados con la Universidad interna o externamente	*Coeficiente de poder*	*%*	*acumulado*	*quintiles*
Estado	2	12,5	12,5	1
Grupos al margen de la ley	1,85	11,6	24,1	
Docentes proactivos	1,76	11,0	35,1	2
Directivas	1,33	8,3	43,4	
Docentes reactivos	1,16	7,3	50,6	3
Sector productivo	1,04	6,5	57,1	
"Politiqueros"	1,03	6,4	63,6	
Instituciones de Educación Superior del entorno	0,96	6,0	69,6	4
Sindicatos (docentes, empleados)	0,9	5,6	75,2	
Dirigentes políticos	0,75	4,7	79,9	
Estudiantes proactivos	0,69	4,3	84,2	
Grupos de Reparación	0,68	4,3	88,4	5
Pensionados	0,58	3,6	92,1	
Asociaciones estudiantiles	0,49	3,1	95,1	
Estado local	0,45	2,8	97,9	
Estudiantes reactivos	0,33	2,1	100,0	
Total	16	100,0		



[10] CROZIER, Michel "L'acteur et le système", Éditions du Seuil, 1977, Paris, p. 65. De hecho Crozier reconoce que el autor de este concepto es Robert Dahl quien lo presenta en un artículo de este autor en la revista "Behavioral Science", llamado "The Concept of Power", nº 2, 1957, pp 201-215.

[11] El "Mactor" es un aplicativo que permite cruzar la calificación del impacto de un actor sobre otro por medio de un cuadro de doble entrada. Se obtiene un indicativo de poder cuya cifra es alta en la medida que un actor afecta significativamente a otros y recibe una escasa afectación por parte de ellos. Cf.

La gráfica nos muestra una realidad de la región cual es constatar la fuerza que tienen los grupos proscritos por la ley: guerrillas, bandas criminales, organizaciones delictivas de diferente índole. Igualmente, la clase política, la cual no siempre posee actitudes en favor del bien común.

No es evidente el liderazgo de las instituciones del estado, superado por la fuerza que tienen las comunidades organizadas e incluso las ONG y las organizaciones internacionales presentes en la zona.

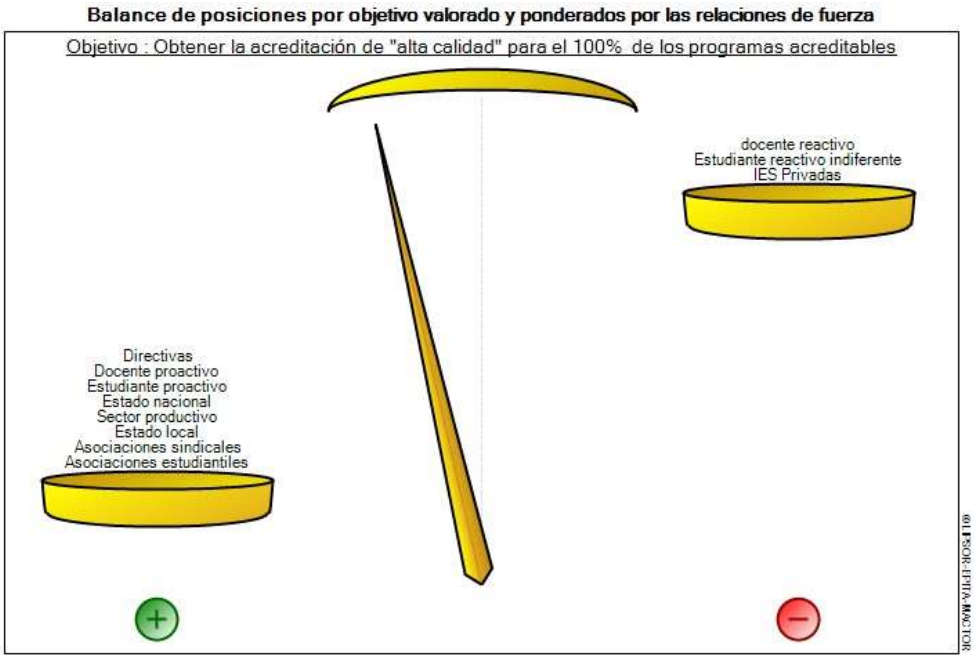
Igualmente, instituciones educativas, educadores y estudiantes son actores de muy poca relevancia. Sin embargo, entre los actores relacionados con la educación, sobresalen ligeramente las directivas locales de la Universidad, con una superioridad un poco mayor.

5.3.5 Estrategias de los actores a partir de los retos

- Reto de la acreditación.

Obtener la acreditación de "alta calidad" para el 100% de los programas acreditables

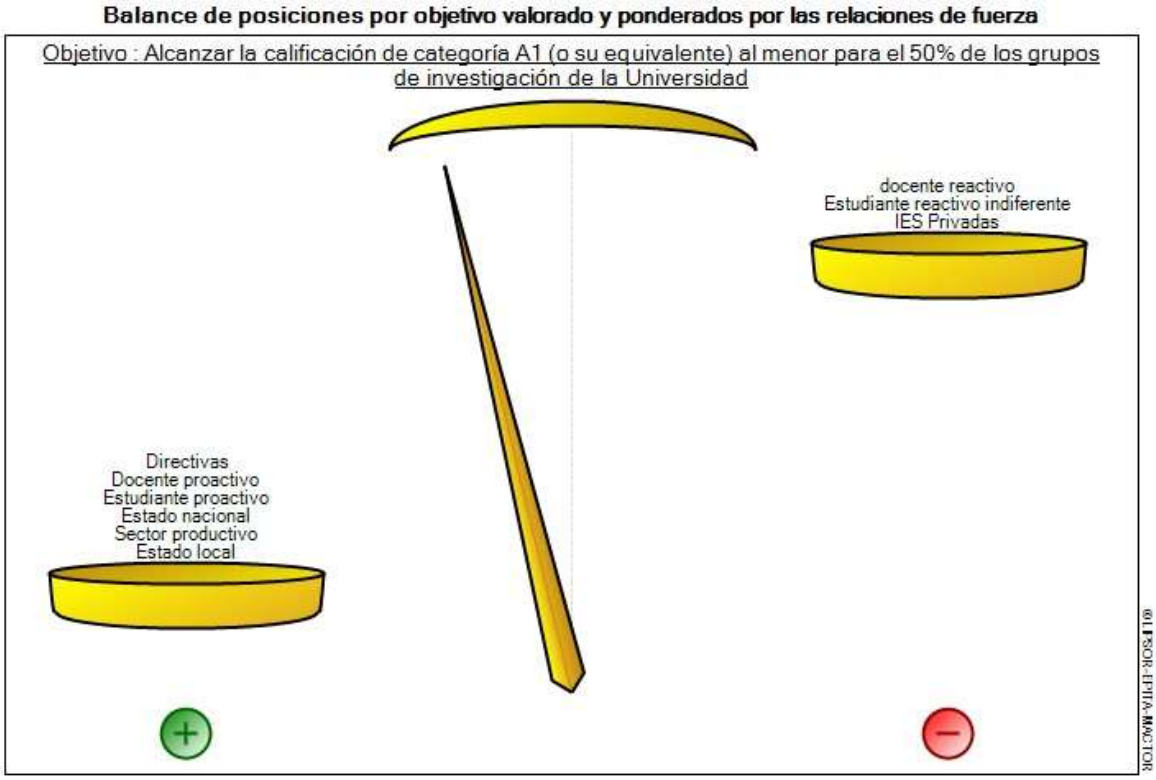
Gráfico 4.



- Reto de la Investigación e innovación

Alcanzar la calificación de categoría A1 (o su equivalente) al menor para el 50% de los grupos de investigación de la Universidad

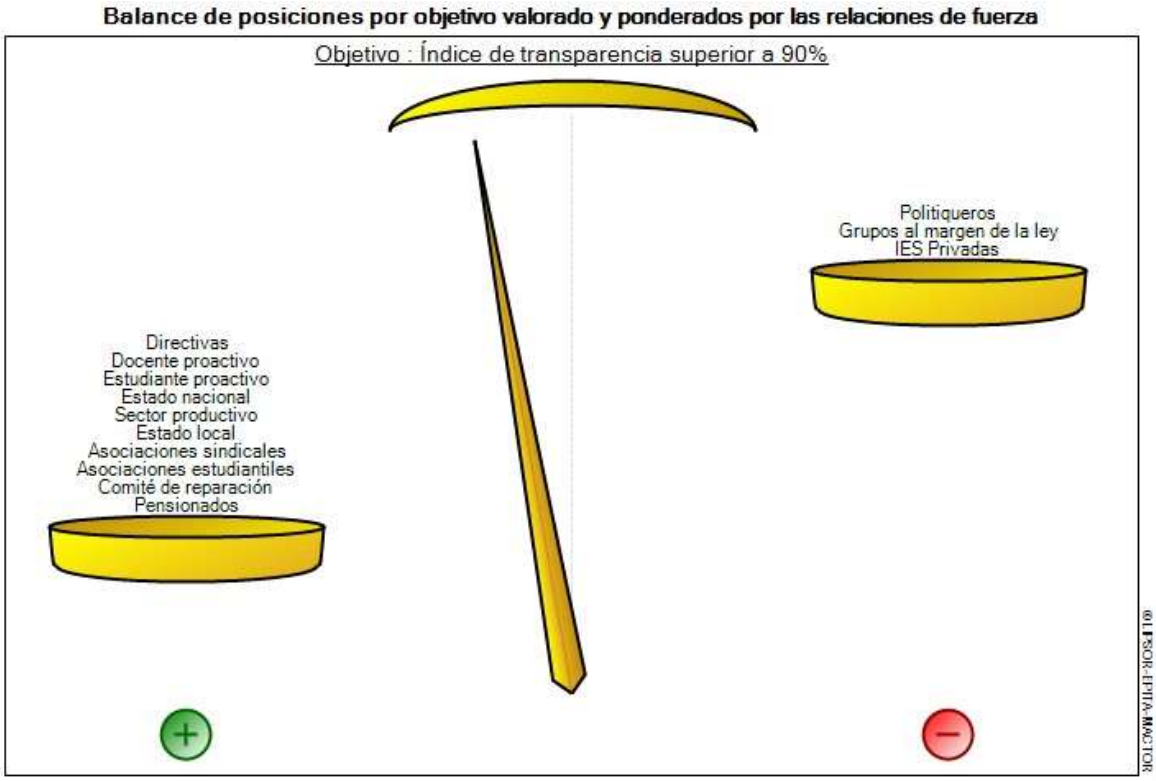
Gráfico 5.



- Reto de la transparencia

Contar con una gestión académica y administrativa ágil y altamente participativa, adaptada a nuevos esquemas de organización, gobierno, financiación y autonomía. Índice de transparencia superior a 90%

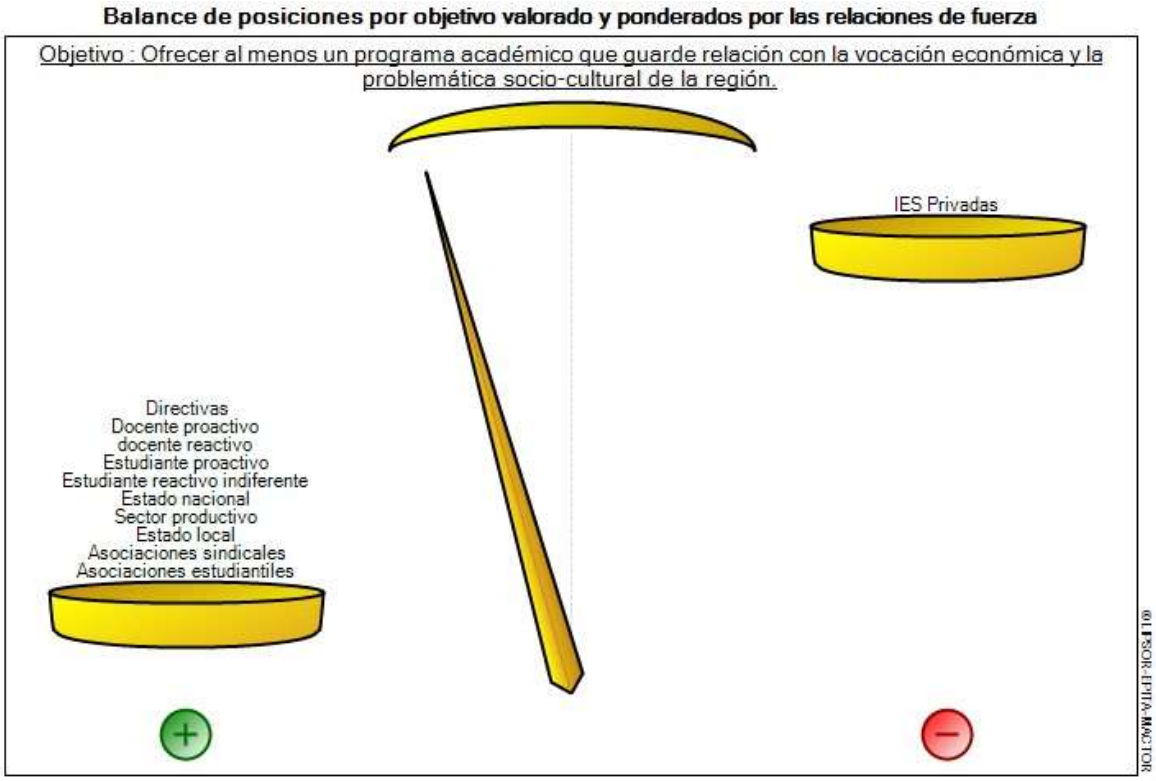
Gráfico 6.



- Reto de los programas pertinentes

Ofrecer al menos un programa académico que guarde relación con la vocación económica y la problemática socio-cultural de la región.

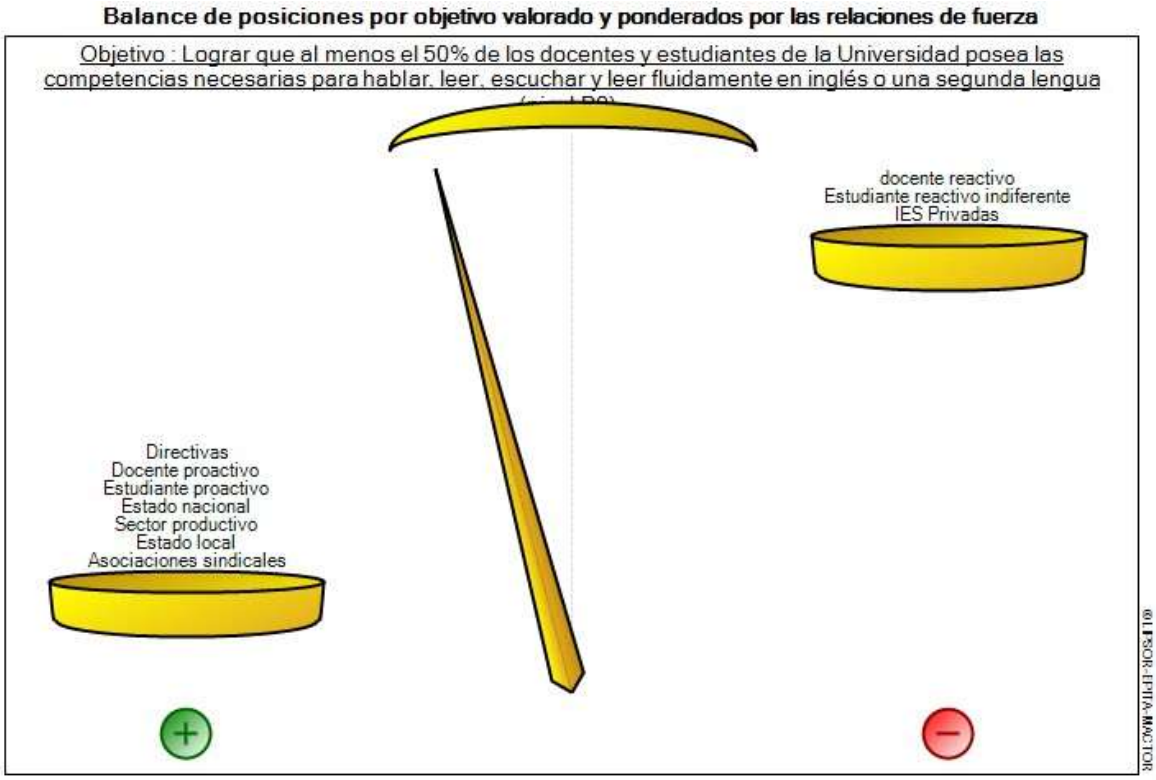
Gráfico 7.



- Reto del bilingüismo

Lograr que al menos la mitad de los docentes y estudiantes de la Universidad posea las competencias necesarias para hablar, leer, escuchar y leer fluidamente en inglés o una segunda lengua (nivel B2).

Gráfico 8.

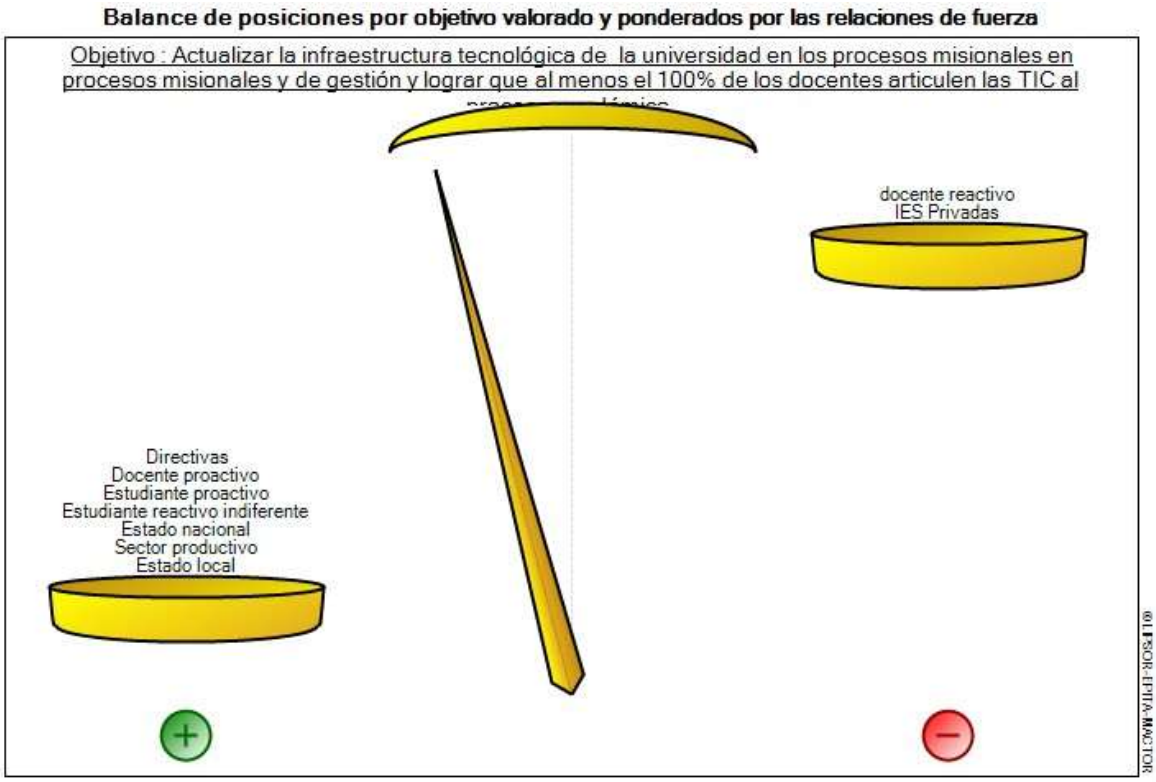


- Reto de Tics en el proceso académico

Actualizar la infraestructura tecnológica de la universidad en los procesos misionales y de gestión y lograr que al menos el 100% de los docentes articulen las TIC al proceso académico.

Gráfico 9.

.



El análisis de las oposiciones de los actores nos permite verificar que existe la presencia constante de un grupo de actores en pro de los retos que favorecen a la Universidad. A saber:

las Directivas

los docentes proactivos

los estudiantes proactivos

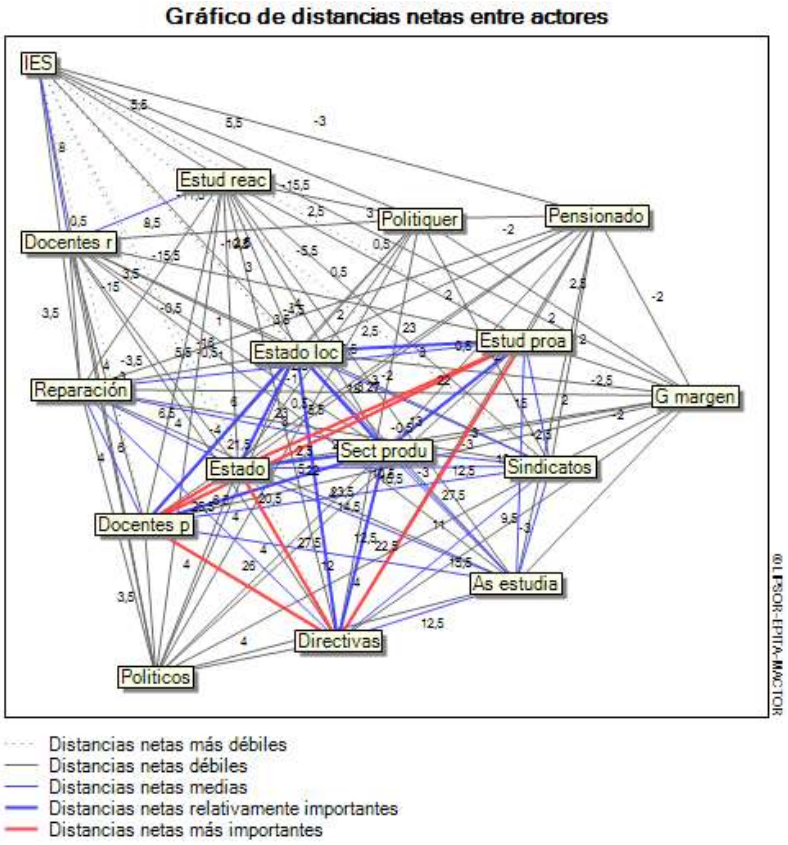
el estado nacional, regional y local.

Igualmente, es casi constante la presencia de tres actores que anteponen su provecho personal a los intereses de la Universidad.
Son:
los docentes y los estudiantes reactivos y
las Instituciones de Educación Superior de la región.

Esta dicotomía es puesta en evidencia por medio del gráfico de distancias entre actores, que se observa a continuación, en donde las Directivas de la Universidad se halla unida por las asociaciones de mayor relevancia, explicitadas en color rojo, con el Estado y los estudiantes y docentes proactivos.

Gráfico 10.

Situación de distancia y alejamiento entre los diferentes actores



En consecuencia con lo anterior, es evidente que situaciones de éxito de la Universidad como: la acreditación de alta calidad de sus programas, los triunfos en investigación, la transparencia de su gestión, la propiedad de sus programas, el bilingüismo y el uso inteligente de las tecnologías de la información, atañen prioritariamente a quienes están comprometidos con el éxito del Alma Mater, y, es igualmente evidente, que ni docentes y estudiantes reactivos ni las instituciones educativas de la región están involucradas con la excelencia de la Universidad de Córdoba.

Sin embargo, la Universidad tiene en su poder estrategias que podrían permitir ganar la adhesión y beneplácito de estos actores en discordia. Por ejemplo: facilitando el acceso a programas de capacitación doctoral a docentes que han bajado la guardia en su preparación académica y su involucramiento en el éxito académico de la institución. Si además los procesos de formación tienen lugar en el exterior, esta será una razón de peso para promover el manejo de una segunda lengua. Asimismo, la emulación institucional podría desaparecer si la Universidad de Córdoba se asocia con otras instituciones de mayor prestigio para realizar actividades académicas comunes.

5.4 Escenarios de futuro

Las variables identificadas en los capítulos anteriores y que, a su vez, facilitaron la realización del "Juego de Actores" permiten el diseño de al menos cuatro escenarios o imágenes del futuro en que podría encontrarse la Universidad de Córdoba a un horizonte que se ha estimado en veinte años y que por lo tanto correspondería al año 2035.

Los escenarios de futuro son imágenes mentales de circunstancias situaciones que podrían ocurrir años adelante. Son visiones de la realidad que pertenecen al mundo de lo imaginario y que se diseñan acudiendo al "arte de la conjetura". Dan lugar a un discurso que generalmente se trascribe en tiempo presente porque estamos asumiendo que se trata de

situaciones que estarían ocurriendo en una realidad a la cual nos estamos adelantando.

Para que el diseño de estas visiones de futuro sean válidas es necesario que respondan a cuatro criterios que son:

- Coherencia: Debe existir una relación lógica entre las ideas que se exponen y en particular entre las relaciones de causalidad de los fenómenos que se proponen.
- Pertinencia. Las ideas que se manejan deben referirse o conducir a la idea principal del escenario.
- Transparencia. El texto debe comprenderse sin duda ni ambigüedad.
- Verosimilitud. El relato debe ser creíble o admisible dentro de lo racional.

Escenarios posibles de la Universidad de Córdoba al horizonte 2035.
Empleando la técnica conocida como "Análisis Morfológico"[12] se precisaron tres hipótesis para cada uno de los retos anteriores, lo cual permite realizar un importante número de combinaciones, de las cuales se eligieron tres que

[12] El análisis morfológico es una herramienta que tiene como finalidad explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. Michel Godet atribuye la autoría del "Análisis Morfológico" a F. Zwicky , un ingeniero mecánico poco después de haber culminado la segunda guerra mundial, había considerado que el diseño de las armas del futuro dependía más de la imaginación que de la tecnología y, con este propósito, diseñó el método este instrumento que, en este momento, es una poderosa herramienta prospectiva porque apunta al espíritu "voluntarista" de la construcción del futuro.

El "análisis morfológico" supone la identificación de unos componentes o variables cada uno de los cuales genera diferentes opciones o hipótesis de futuro. Esta disposición de variables o componentes e hipótesis u opciones da lugar a un número de combinaciones posibles que resulta de multiplicar entre si la cantidad de opciones de cada componente, estas opciones posibles se denominan "espacio morfológico".

La operación con el "Análisis Morfológico" incluye dos fases: a) la construcción de un espacio morfológico y b) la reducción de este espacio morfológico a unas pocas opciones que son los escenarios que elegimos para analizar.

son los escenarios o situaciones posibles donde se podría hipotéticamente encontrar "La Universidad de Córdoba" dentro de veinte años.

Estas son las variables con sus hipótesis y los escenarios al año 2035 escogidos por los expertos.[13]

5.4.1 Escenarios

1. = Ciudad del Conocimiento
2. = La Universidad Pensada
3. = Utopía alcanzada horizonte en perspectiva
4. = Viento y buena mar

Variable

Formación del Personal Docente

Reto: Lograr que al menos el 50% de los docentes de planta tengan título de Doctor.

Escenario		1	2	3	4
H1	*En el futuro cercano la universidad de Córdoba, estará en los primeros lugares en la clasificación nacional de universidades; a través del reemplazo de los docentes ocasionales y catedráticos, por la vinculación mediante concurso público de jóvenes talentos doctores nacionales e internacionales, con dominio de una segunda lengua, encaminados al crecimiento de los indicadores institucionales de ciencia tecnología e innovación. Convocatoria para 50 jóvenes talentos con maestría con dominio de una segunda lengua, que contribuyan al relevo generacional de la planta docente. Convocatoria para la apertura de concurso público de méritos para la vinculación de 100 doctores nacionales e internacionales a la planta docente. Nota Reemplazo de ocasionales y catedráticos. Creación de 5 escuelas de doctorado de alta calidad pertinentes según las necesidades de la región.*				

[13] En este análisis se han tomado 13 variables, cada una de las cuales está compuesta de tres hipótesis, en consecuencia el espacio morfológico es de 2197 combinaciones o escenarios posibles.

H2	*En el futuro cercano la Universidad de Córdoba, estará en los primeros lugares en la clasificación nacional de universidades; a través del reemplazo de los docentes ocasionales y catedráticos, por la vinculación mediante concurso público de jóvenes talentos y doctores nacionales e internacionales, con dominio de una segunda lengua, encaminados al crecimiento de los indicadores institucionales de ciencia tecnología e innovación. Convocatoria para 75 jóvenes talentos con maestría que contribuyan al relevo generacional de la planta docente. Convocatoria para la apertura de concurso público de méritos para la vinculación de 150 doctores nacionales e internacionales a la planta docente, con dominio de una segunda lengua. Nota Reemplazo de ocasionales y catedráticos. Creación de 4 escuelas de postgrado de alta calidad pertinentes según las necesidades de la región*	X			X
H3	*En el futuro cercano la universidad de Córdoba, estará en los primeros lugares en la clasificación nacional de universidades; a través del reemplazo de los docentes ocasionales y catedráticos, por la vinculación mediante concurso público de jóvenes talentos y doctores nacionales e internacionales, encaminados al crecimiento de los indicadores institucionales de ciencia tecnología e innovación. Convocatoria para 100 jóvenes talentos con maestría que contribuyan al relevo generacional de la planta docente. Convocatoria para la apertura de concurso público de méritos para la vinculación de 200 doctores nacionales e internacionales a la planta docente. Nota Reemplazo de ocasionales y catedráticos. Creación de 3 programas de doctorado de alta calidad pertinentes según las necesidades de la región*		X	X	

<u>Variable</u>

Calidad de la educación

Reto: Obtener la acreditación de “alta calidad” para al menos el 50% de los programas.

Escenario		1	2	3	4
H1	*Acreditación internacional o doble titulación de 8 % de programas, homologación internacional del 30% de los currículos y al menos dos cursos bilingües por cada programa acreditado.*	X		X	

H2	*Acreditación internacional de 12 % de programas, homologación internacional de 40% de los currículos y al menos dos cursos bilingües por cada programa acreditado*		X		
H3	*Acreditación internacional de 16% de programas, homologación internacional de 50% de los currículos y al menos dos cursos bilingües por cada programa acreditado*				x

Variable

Investigación e Innovación

Reto: Alcanzar la clasificación de categoría A1 (o su equivalente) al menos para el 50% de los grupos de investigación de la Universidad

Escenario		1	2	3	4
H1	*Una política institucional de autonomía financiera del proceso de investigación que apoya a semilleros, grupos, institutos, revistas indexadas, redes de investigadores y escuelas de postgrados, garantizando que la Universidad de Córdoba esté entre las primeras del país.* *Aumentando al 10% el presupuesto de investigación y extensión para alcanzar la meta de calidad y gestionar recursos nacionales e internacionales. Fusionar 6 grupos de investigación acorde con las líneas de investigación para fortalecerlos en calidad. Creación de 2 empresas spin-off, 1 patentes o registros y 20 (ISI-Scopus-Q2-Q3) publicaciones en revistas ISI-Scopus.*	X			X

H2	*Una política institucional de autonomía financiera del proceso de investigación que apoya a semilleros, grupos, institutos, revistas indexadas, redes de investigadores y escuelas de postgrados, garantizando que la Universidad de Córdoba esté entre las primeras del país.* *Aumentando al 15% el presupuesto de investigación y extensión para alcanzar la meta de calidad y gestionar recursos nacionales e internacionales. Fusionar 6 grupos de investigación acorde con las líneas de investigación para fortalecerlos en calidad. Creación de 3 empresas spin-off, 2 patentes o registros y 30 (ISI-Scopus-Q2-Q3) publicaciones en revistas ISI-Scopus.*		X	X	
H3	*Una política institucional de autonomía financiera del proceso de investigación que apoya a semilleros, grupos, institutos, revistas indexadas, redes de investigadores y escuelas de postgrados, garantizando que la Universidad de Córdoba esté entre las primeras del país.* *Aumentando al 25% el presupuesto de investigación y extensión para alcanzar la meta de calidad y gestionar recursos nacionales e internacionales. Fusionar 10 grupos de investigación acorde con las líneas de investigación para fortalecerlos en calidad. Creación de 3 empresas spin-off, 3 patentes o registros y 40 (ISI-Scopus-Q2-Q3) publicaciones en revistas ISI-Scopus.*				

<u>Variable</u>

Gestión

Reto: Obtener la acreditación de “alta calidad” para al menos el 50% de los programas.

Escenario		1	2	3	4
H1	*Una Universidad con un modelo de gestión que asegure la participación y el acceso a los servicios con calidad y efectividad, adaptable a los cambios pedagógicos y al uso de nuevas tecnologías.*				

H2	*Una Universidad con un modelo de gestión que asegure la participación y adaptable a los cambios pedagógicos y al uso de nuevas tecnologías.*				
H3	*Una Universidad con un modelo de gestión proactivo que asegure la participación y que vaya a la vanguardia de los procesos de enseñanza y cambios tecnológicos y organizacionales.*	X	X	X	X

<u>Variable</u>

Programas Pertinentes

- Reto: Ofrecer programas académicos que guarden relación con la vocación económica y la problemática socio-cultural de la región.

Escenario		1	2	3	4
H1	*Una universidad referente en la región y el país por formar profesionales éticos con alto dominio de lo técnico, científico y disciplinar con orientación humanística-ambiental, en competencias ciudadanas y políticas de inclusión social*				X

H2	*Una universidad referente en América por formar profesionales éticos con alto dominio de lo técnico, científico y disciplinar con orientación humanística-ambiental, en competencias ciudadanas y políticas de inclusión social.*	X		X	
H3	*Una universidad referente en el mundo por formar profesionales éticos con alto dominio de lo técnico, científico y disciplinar con orientación humanística-ambiental, en competencias ciudadanas y políticas de inclusión social.*		X		

<u>Variable</u>

Bilingüismo

- Reto: Lograr que al menos la mitad de los docentes y estudiantes de la Universidad posea las competencias necesarias para hablar, leer, escuchar fluidamente en inglés o una segunda lengua.

Escenario		1	2	3	4
H1	*Un currículo universitario diseñado en escenarios bilingües desarrolla competencias ,genera innovación en las prácticas de enseñanza aprendizaje, docencia, investigación y extensión para impulsar procesos de interacción global en redes, comunidades de gestión de conocimiento, de integración cultural e intercambio y desarrollo a escala humana, haciéndola visible, atractiva y competitiva en escenarios de ciencia y tecnología a escala mundial.(Transformar criterios de diseño metodológico y de implementación de contenidos en todos los programas hacia la internacionalización)*		X		

H2	*El bilingüismo como cultura genera una Universidad visible, atractiva y competente para construir dialogalmente realidades en diferentes escenarios de ciencia y tecnología a escala mundial (Implementación de una agenda gradual de bilingüismo universitaria apoyada en modelos de inmersión)*			X	
H3	*El mejoramiento de competencias en bilingüismo impulsa procesos de interacción global en redes, comunidades de gestión de conocimiento, de integración cultural, intercambios y desarrollo a escala humana y social tanto individuales como colectivos.(Incentivar la membresía en redes, disponer recursos y propiciar la activación de convenios existentes y nuevos convenios)*	X			X

<u>Variable</u>

Extensión

- Reto: Impactar el entorno en cumplimiento de la "tercera misión" de la educación superior privilegiando su vocación social responsable

Escenario		1	2	3	4
H1	*Impactar en las comunidades de la región atendiendo necesidades de orden educativo, social y tecnológico mediante la articulación de la investigación y la extensión desde las diferentes Facultades de la Universidad.*				

H2	*Impactar en las comunidades del país atendiendo necesidades de orden educativo, social y tecnológico mediante la articulación de la investigación y la extensión desde las diferentes Facultades de la Universidad.*	X		X	
H3	*Impactar en las comunidades de América Latina y El Caribe atendiendo necesidades de orden educativo, social y tecnológico mediante la articulación de la investigación y la extensión desde las diferentes Facultades de la Universidad.*		X		X

Variable

Tics en los procesos de docencia

- Reto : Actualizar la infraestructura tecnológica de la universidad en los procesos misionales y de gestión, y lograr que el 100% de los docentes articulen las Tics al proceso académico

Escenario		1	2	3	4
H1	*Una estructura organizacional armonizada con una política institucional de acceso, usabilidad, pertinencia, convergencia de los recursos de conocimiento en red, que redunde en procesos de gestión tecnológica apoyado en criterios participativos e interdisciplinarios, asegurando la sostenibilidad de la infraestructura física y tecnológica como soporte para el uso apropiado de los recursos TIC y el desarrollo de un modelo pedagógico fundado en la perspectiva critico-social y social cognitiva y los hallazgos recientes en computación cognitiva , previsiva y neuroeducación que determinan la pertinencia de los diseños de contenidos digitales educativos y las metodologías para la innovación, emprendimiento y transformación del currículo universitario (Autoevaluación - planes de mejoramiento a escala programática e institucional).*		X		

H2	*Una estructura organizacional sintonizada/ armonizada con una política institucional de acceso, usabilidad, pertinencia, convergencia de los recursos de conocimiento en red , dinamizaría las oportunidades de innovación, emprendimiento desde la gestión del aprendizaje en el aula*				X
H3	*Una estructura organizacional con criterios pedagógicos, y aplicación de estándares y referentes de gobierno y gestión de TI, participativa e interdisciplinaria, asegura la sostenibilidad de procesos de implementación de infraestructura tecnológica y conectividad como soporte para el uso apropiado de los recursos tecnológicos potenciador de la interacción el aprendizaje y las construcción de conocimiento en una perspectiva de red.*	X		X	

<u>Variable</u>

Prestigio y Liderazgo

- Reto: Lograr que la Universidad sea reconocida como una de las 15 mejores instituciones públicas de educación superior en la región y el País.

Escenario		1	2	3	4
H1	*Ser referente científico, tecnológico y de formación profesional en el caribe colombiano en investigación. (EJEMPLOS: estevia, berenjena, peces, bosque seco, enseñanza del inglés, etnoeducacion, software aplicaciones de beneficio social, bioprospección, manejo y conservación suelos contaminación)*				

H2	*Ser referente científico, tecnológico y de formación profesional nacional en investigación (EJEMPLOS: estevia, peces, bosque seco, enseñanza del inglés, etnoeducacion, software aplicaciones de beneficio social, bioprospección, manejo y conservación suelos contaminación)*			X	X
H3	*Ser referente científico , tecnológico y de formación en el ámbito internacional en investigación (EJEMPLOS: estevia, peces, bosque seco, enseñanza del inglés, etnoeducacion, software aplicaciones de beneficio social, bioprospección, manejo y conservación suelos contaminación)*	X	X		

<u>Variable</u>

Bienestar Universitario.

- Reto: Una comunidad académica sana (mental, física y espiritualmente) y una Universidad ambientalmente sostenible donde todos tengan espacios físicos y virtuales de esparcimiento y formación integral que les brinden proyección socio productiva.

Escenario		1	2	3	4
H1	*Desarrollo de planes, programas y proyectos que permitan a la comunidad universitaria un 70% de satisfacción en los servicios de bienestar universitario, enfocados en tener ambientes saludables, sostenibles y agradables, con un fuerte arraigo de identidad UNICORDOBA que impacte positivamente la sociedad en el contexto social.*				

H2	*Desarrollo de planes, programas y proyectos que permitan a la comunidad universitaria un 85% de satisfacción en los servicios de bienestar universitario, enfocados en tener ambientes saludables, sostenibles y agradables, con un fuerte arraigo de identidad UNICORDOBA que impacte positivamente la sociedad en el contexto social.*	X		X	X
H3	*Desarrollo de planes, programas y proyectos que permitan a la comunidad universitaria un 90% de satisfacción en los servicios de bienestar universitario, enfocados en tener ambientes saludables, sostenibles y agradables, con un fuerte arraigo de identidad UNICORDOBA que impacte positivamente la sociedad en el contexto social.*		X		

<u>Variable</u>

Internacionalización

- Reto: Consolidar en la institución la interacción internacional de la comunidad universitaria (movilidad, intercambio, currículos internacionales, etc.)

Escenario		1	2	3	4
H1	*Universidad que ha generado una movilidad estudiantil y profesoral de doble vía por convenios con instituciones latinoamericanas de su nivel.*				

H2	*Universidad reconocida en América Latina por su calidad académica, eficiencia administrativa, doble titulación, currículos con carácter internacional y publicaciones, proyectos y líneas de investigación de interés, donde se evidencie la interrelación entre las redes de investigadores, la movilidad estudiantil y profesoral en doble vía en cooperación con 5 países a nivel regional.*				X
H3	*Universidad reconocida internacionalmente por su calidad académica, eficiencia administrativa, doble titulación, currículos con carácter internacional y publicaciones, proyectos y líneas de investigación de interés, donde se evidencie la interrelación entre las redes de investigadores, la movilidad estudiantil y profesoral en doble vía en cooperación con 5 países a nivel mundial.*	X	X	X	

<u>Variable</u>

Finanzas

- Reto: Asegurar el desarrollo académico y bienestar de la comunidad universitaria, mediante la disponibilidad y el manejo eficiente y trasparente de los recursos económicos.

Escenario		1	2	3	4
H1	*Los recursos de la universidad provenientes de la nación aumentan debido a la gestión ante Min Hacienda y DNP*				

H2	*Los recursos financieros de la universidad aumentan, debido a la gestión ante Min Hacienda y DNP y por la generación de recursos propios*		X		
H3	*Una universidad sostenible financieramente, de acuerdo a la gestión interinstitucional, con incremento en la generación de recursos propios, y la gestión eficaz del conocimiento*	X		X	X

<u>Variable</u>

Infraestructura.

- Reto: Construir Infraestructura en planta física para la investigación de alta calidad: espacios laboratorios acreditados, aulas inteligentes, salas de juntas.

Escenario		1	2	3	4
H1	*La planta física de la universidad se renueva física y tecnológicamente aportando las bases para un buen desempeño de la vida académica, con una política arquitectónica y urbanística integrada armónicamente con la visión de ciudad y del contexto regional.*				

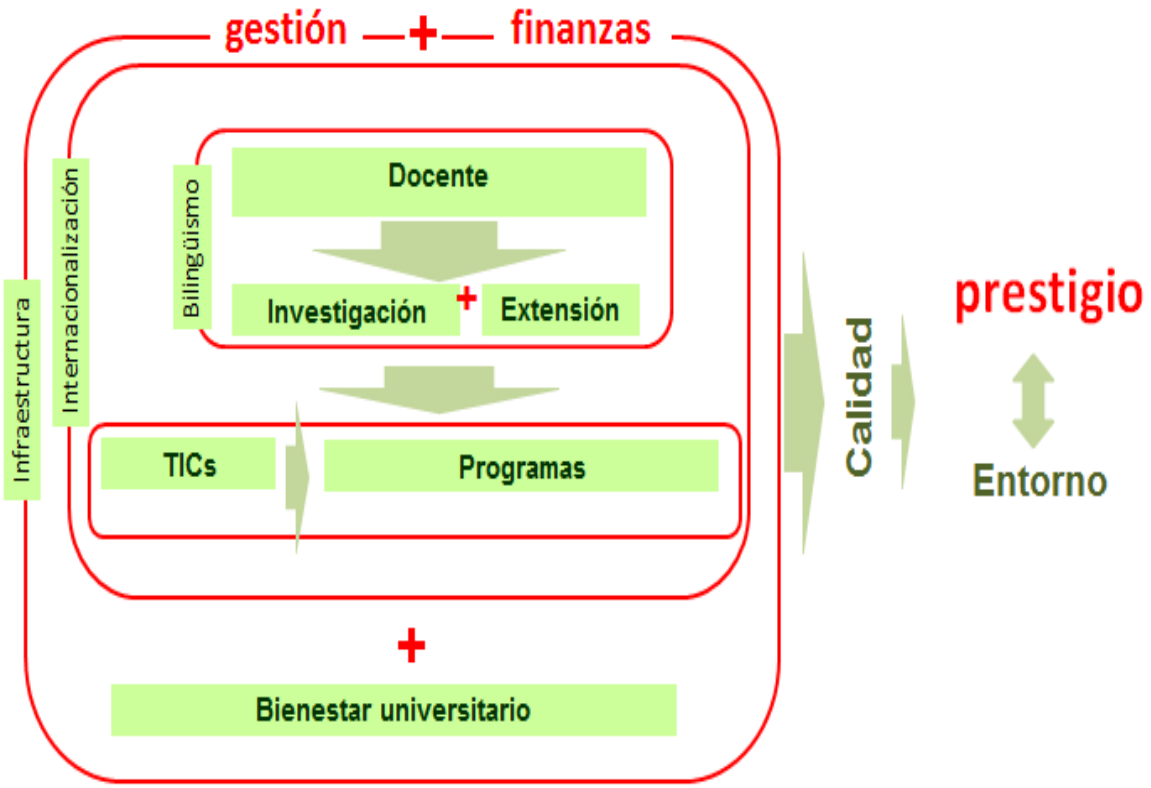
H2	*La planta física de la universidad se renueva, actualiza y amplia física y tecnológicamente, aportando las bases para un buen desempeño de la vida académico administrativa, con una política arquitectónica y urbanística integrada armónicamente con la visión de ciudad y del contexto regional.*				
H3	*La planta física de la universidad se transforma física y tecnológicamente creando campus con una política arquitectónica y urbanística integrada armónicamente con la visión de ciudad y del contexto regional, y con espacios inteligentes que facilitan un excelente desempeño de la vida académico administrativa, espacios de bienestar y socialización de la comunidad académica que la convierten en un referente nacional de convivencia, frente a los retos del mundo globalizado.*	X	X	X	X

5.4.2 Relatos de los escenarios.

Los escenarios son situaciones que supuestamente estarían ocurriendo en el futuro. Se han planteado, por lo tanto, cuatro visiones de la Universidad de Córdoba, veinte años adelante, basados en la selección que realizaron los expertos y son las siguientes

Gráfico 11.

Sintaxis lógica de las variables estratégicas



CIUDAD DEL CONOCIMIENTO

Personal docente

H2

Siendo el año 2035, la Universidad de Córdoba, se encuentra ubicada en los primeros lugares en la clasificación nacional de universidades; luego de muchos esfuerzos estratégicos en pro de formación y cualificación de los docentes, como el reemplazo de los docentes ocasionales y catedráticos, por vinculación mediante concurso público de jóvenes talentos y doctores nacionales e internacionales, con dominio de una segunda lengua, encaminados al crecimiento de los indicadores institucionales de ciencia tecnología e innovación. Estas vinculaciones se realizaron gracias a las convocatorias para 75 jóvenes talentos con maestría que contribuyan al relevo generacional de la planta docente, junto con la convocatoria mediante apertura de concurso público de méritos para la vinculación de 150 doctores nacionales e internacionales a la planta docente, con dominio de una segunda lengua y la creación de 4 escuelas de posgrado (doctorado) de alta calidad pertinentes según las necesidades de la región.

Investigación e Innovación

H1

Por otra parte, la implementación de una política institucional de autonomía financiera que aumentó al 10% el presupuesto de investigación y extensión para alcanzar la meta de calidad y gestionó recursos nacionales e internacionales para los procesos de investigación, apoyando semilleros, grupos, institutos, revistas indexadas, redes de investigadores y escuelas de postgrados; sumado a la fusión de 6 grupos de investigación acordes con las líneas institucionales y la creación de 2 empresas spin-off , 1 patente o registro y 20 (ISI-Scopus-Q2-Q3) publicaciones en revistas ISI-Scopus, garantizó niveles de calidad que llevaron a la Universidad a posicionarse entre las primeras del país en temas de investigación e innovación.

Extensión

H2

Mediante la articulación de la investigación y la extensión que desarrollan las diferentes Facultades de la Universidad, se logró Impactar positivamente y gestionar cambios constructivos en las comunidades del país, atendiendo necesidades de orden educativo, social y tecnológico.

Bilingüismo

H3

El mejoramiento de competencias en bilingüismo e investigación, impulsó procesos de interacción global (Incentivar membresías, disponer recursos y propiciar nuevos convenios y la activación de los existentes) con redes, comunidades de gestión de conocimiento, de integración cultural, intercambios y desarrollo a escala humana y social tanto individual como colectivo …

Pertinencia de los programas académicos

H2

… convirtiendo a la universidad en referente latinoamericano por formar profesionales éticos con alto dominio de lo técnico, científico y disciplinar con orientación humanística-ambiental, en competencias ciudadanas y políticas de inclusión social gracias a la pertinencia de los programas académicos que están en sintonía con la vocación económico - social de la región.

TICS en los procesos de docencia

H3

Consiente de la débil interacción de las Tics en los procesos educativos que tenía la universidad en el pasado, desarrolló una estructura organizacional y criterios pedagógicos con aplicación de estándares y referentes de gobierno y gestión de Tecnologías de la Información, de manera participativa e interdisciplinaria, que aseguraron la sostenibilidad de procesos para la implementación de infraestructura tecnológica y conectividad como soporte para el uso apropiado de los recursos tecnológicos potenciadores de la interacción, el aprendizaje y las construcción de conocimiento en una perspectiva de red, que llevaron a revolucionar el papel del docente en los procesos de aprendizaje

Internacionalización

H3

Gracias a la articulación de los procesos de formación docente, extensión, investigación y recursos tecnológicos, la Universidad entra en procesos de globalización al ser reconocida internacionalmente por su calidad académica, eficiencia administrativa, doble titulación, currículos con carácter internacional y publicaciones, proyectos y líneas de investigación de interés, donde se evidencia la interrelación entre las redes de investigadores, la movilidad estudiantil y profesoral en doble vía gracias a la cooperación con 5 países a nivel mundial.

Bienestar universitario

H2

De manera complementaria, el desarrollo de planes, programas y proyectos que permitieron a la comunidad universitaria un 85% de satisfacción en los servicios de bienestar universitario, se enfocaron en construir ambientes saludables, sostenibles y agradables, con un fuerte arraigo de identidad UNICORDOBA que impactó positivamente el contexto social.

Gestión

H3

Tres elementos clave que permitieron estos los logros institucionales fueron los desarrollos en cuanto a gestión administrativa, financiera y el desarrollo en infraestructura. En cuanto a la gestión académica y administrativa, la Universidad consolido un modelo vanguardista de gestión proactiva y participativa acorde a los procesos de enseñanza, cambios tecnológicos y organizacionales implementados.

Finanzas

H3

También, gracias a esta gestión administrativa se logró una universidad sostenible financieramente, con incremento en la generación de recursos propios, y la gestión eficaz del conocimiento acorde a la gestión interinstitucional.

Infraestructura

H3

Además, la Infraestructura física y tecnológica de la universidad se transforma, creando campus con una política arquitectónica y urbanística integrada armónicamente con la visión de ciudad y del contexto regional; con espacios inteligentes que facilitan un excelente desempeño de la vida académico administrativa, espacios de bienestar y socialización de la comunidad académica que la convierten en un referente nacional de convivencia, frente a los retos del mundo globalizado.

Calidad educativa

H2

Los anteriores factores, aseguraron el logro de un alto nivel de calidad educativa, que llevaron a la obtención de la acreditación internacional de 12 % de los programas, homologación internacional de 40% de los currículos y dos cursos bilingües por cada programa acreditado.

Prestigio

H3

… permitiendo posicionar a la universidad como una institución de elevado prestigio científico, tecnológico y de formación en el ámbito internacional, en investigación en temas como la estevia, peces, bosque seco, etnoeducación, software aplicaciones de beneficio social, bioprospección, manejo y conservación de suelos, y tratamiento de la contaminación, lo que convierte a sus egresados en profesionales apetecidos en estos mercados laborales no solo por sus cualidades profesionales sino también personales.

LA UNIVERSIDAD PENSADA

Personal docente

H3

Siendo el año 2035, la Universidad de Córdoba, se ha transformado en la "universidad del conocimiento", encontrándose ubicada en los primeros lugares en la clasificación nacional de universidades; luego de muchos esfuerzos estratégicos en pro de formación y cualificación de los docentes, como el reemplazo de los docentes ocasionales y catedráticos, por vinculación mediante concurso público de jóvenes talentos y doctores nacionales e internacionales, con dominio de una segunda lengua, encaminados al crecimiento de los indicadores institucionales de ciencia tecnología e innovación.

Estas vinculaciones se realizaron gracias a las convocatorias para 100 jóvenes talentos con maestría que contribuyan al relevo generacional de la planta docente, junto con la convocatoria mediante apertura de concurso público de méritos para la vinculación de 200 doctores

nacionales e internacionales a la planta docente, con dominio de una segunda lengua y la creación de 3 programas de posgrado (doctorado) de alta calidad pertinentes según las necesidades de la región.

Investigación e Innovación

H2

Por otra parte, la implementación de una política institucional de autonomía financiera que aumentó al 15% el presupuesto de investigación y extensión para alcanzar la meta de calidad y gestionó recursos nacionales e internacionales para los procesos de investigación, apoyando semilleros, grupos, institutos, revistas indexadas, redes de investigadores y escuelas de postgrados; sumado a la fusión de 6 grupos de investigación acordes con las líneas institucionales y la creación de 3 empresas spin-off , 2 patente o registro y 30 (ISI-Scopus-Q2-Q3) publicaciones en revistas ISI-Scopus, garantizó niveles de calidad que llevaron a la Universidad a posicionarse entre las primeras del país en temas de investigación e innovación.

Extensión

H3

Mediante la articulación de la investigación y la extensión que desarrollan las diferentes Facultades de la Universidad, se logró Impactar positivamente y gestionar cambios constructivos en las comunidades no solo a nivel nacional sino también en América Latina y el Caribe, atendiendo necesidades de orden educativo, social y tecnológico

Pertinencia

H3

El desarrollo de un currículo universitario diseñado para escenarios bilingües desarrolló competencias, generó innovación en las prácticas de enseñanza aprendizaje, docencia, investigación y extensión para impulsar procesos de interacción global en redes, comunidades de gestión de conocimiento, de integración cultural e intercambio y desarrollo a escala humana, haciéndola visible, atractiva y competitiva en escenarios de ciencia y tecnología a escala mundial.(Transformar criterios de diseño metodológico y de implementación de contenidos en todos los programas hacia la internacionalización), convirtiendo a la universidad en referente mundial por formar profesionales éticos con alto dominio de lo técnico, científico y disciplinar con orientación humanística-ambiental, en competencias ciudadanas y políticas de inclusión social gracias a la pertinencia de los programas académicos que están en sintonía con la vocación económico - social de la región.

Tics en los procesos educativos

H1

Consiente de la débil interacción de las Tics en los procesos educativos que tenía la universidad en el pasado, desarrolló una estructura organizacional armonizada con una política institucional de acceso, usabilidad, pertinencia, convergencia de los recursos de conocimiento en red, que redunde en procesos de gestión tecnológica apoyado en criterios participativos e interdisciplinarios, asegurando la sostenibilidad de la infraestructura física y tecnológica como soporte para el uso apropiado de los recursos TIC y el desarrollo de un modelo pedagógico fundado en la perspectiva critico-social y social cognitiva y los hallazgos recientes en computación cognitiva , pervasiva y neuroeducación que determinan la pertinencia de los diseños de contenidos digitales educativos y las metodologías para la innovación, emprendimiento y transformación del currículo universitario (Autoevaluación - planes de mejoramiento a escala programática e institucional).

Internacionalización

H3

Gracias a la articulación de los procesos de formación docente, extensión, investigación y recursos tecnológicos, la Universidad entra en procesos de globalización al ser reconocida internacionalmente por su calidad académica, eficiencia administrativa, doble titulación, currículos con carácter internacional y publicaciones, proyectos y líneas de investigación de interés, donde se evidencia la interrelación entre las redes de investigadores, la movilidad estudiantil y profesoral en doble vía gracias a la cooperación con 5 países a nivel mundial.

Bienestar universitario

H3

De manera complementaria, el desarrollo de planes, programas y proyectos que permitieron a la comunidad universitaria un 90% de satisfacción en los servicios de bienestar universitario, se enfocaron en construir ambientes saludables, sostenibles y agradables, con un fuerte arraigo de identidad UNICORDOBA que impactó positivamente el contexto social.

Gestión académica y administrativa

H3

Tres elementos clave que permitieron estos los logros institucionales fueron los desarrollos en cuanto a gestión administrativa, financiera y el desarrollo en infraestructura. En cuanto a la gestión académica y administrativa, la Universidad consolido un modelo vanguardista de gestión proactiva y participativa acorde a los procesos de enseñanza, cambios tecnológicos y organizacionales implementados.

Finanzas

H2

También, gracias a esta gestión administrativa ante Min Hacienda y DNP y por la generación de recursos propios se lograron aumentar los recursos de financiamiento.

Infraestructura

H3

Además, la Infraestructura física y tecnológica de la universidad se transforma, creando campus con una política arquitectónica y urbanística integrada armónicamente con la visión de ciudad y del contexto regional; con espacios inteligentes que facilitan un excelente desempeño de la vida académico administrativa, espacios de bienestar y socialización de la comunidad académica que la convierten en un referente nacional de convivencia, frente a los retos del mundo globalizado.

Calidad educativa

H2

Los anteriores factores, aseguraron el logro de un alto nivel de calidad educativa, que llevaron a la obtención de la acreditación internacional de 12 % de los programas, homologación internacional de 40% de los currículos y dos cursos bilingües por cada programa acreditado …

Prestigio

H3

… permitiendo posicionar a la universidad como una institución de elevado prestigio científico, tecnológico y de formación en el ámbito internacional, en investigación en temas como la estevia, peces, bosque seco, etnoeducación, software aplicaciones de beneficio social, bioprospección, manejo y conservación de suelos, y tratamiento de la contaminación, lo que convierte a sus egresados en profesionales apetecidos en estos mercados laborales no solo por sus cualidades profesionales sino también personales.

UTOPÍA ALCANZADA HORIZONTE EN PERSPECTIVA

Personal docente

H3

Corre el año 2035, la Universidad de Córdoba, está en los primeros lugares en la clasificación nacional de universidades; a través del reemplazo de los docentes ocasionales y catedráticos, por la vinculación mediante concurso público de jóvenes talentos y doctores nacionales e internacionales, encaminados al crecimiento de los indicadores institucionales de ciencia tecnología e innovación. Convocatoria para 100 jóvenes talentos con maestría que contribuyan al relevo generacional de la planta docente. Convocatoria para la apertura de concurso público de méritos para la vinculación de 200 doctores nacionales e internacionales a la planta docente. Reemplazo de ocasionales y catedráticos. Creación de 3 programas de doctorado de alta calidad pertinentes según las necesidades de la región.

Investigación

H2

Una política institucional de autonomía financiera del proceso de investigación apoya a semilleros, grupos, institutos, revistas indexadas, redes de investigadores y escuelas de postgrados, garantizando que la Universidad de Córdoba esté entre las primeras del país. Aumentando al 15% el presupuesto de investigación y extensión para alcanzar la meta de calidad y gestionar recursos nacionales e internacionales. Fusionar 6 grupos de investigación acorde con las líneas de investigación para fortalecerlos en calidad. Se crean 3 empresas spin-off , 2 patentes o registros y 30 (ISI-Scopus-Q2-Q3) publicaciones en revistas ISI-Scopus.

Extensión

H2

La Universidad impacta en las comunidades del país atendiendo necesidades de orden educativo, social y tecnológico mediante la articulación de la investigación y la extensión desde las diferentes Facultades de la Universidad.

Bilinguismo

H2

El bilingüismo como cultura genera una Universidad visible, atractiva y competente para construir dialogalmente realidades en diferentes escenarios de ciencia y tecnología a escala mundial (Implementación de una agenda gradual de bilingüismo universitaria apoyada en modelos de inmersión)

Programas pertinentes

H2

Hoy es una universidad referente en América por formar profesionales éticos con alto dominio de lo técnico, científico y disciplinar con orientación humanística-ambiental, en competencias ciudadanas y políticas de inclusión social.

Tecnologías de la Información

H3

Cuenta con una estructura organizacional con criterios pedagógicos y aplicación de estándares y referentes de gobierno y gestión de TI, participativa e interdisciplinaria, asegura la sostenibilidad de procesos de implementación de infraestructura tecnológica y conectividad como soporte para el uso apropiado de los recursos tecnológicos potenciador de la interacción el aprendizaje y las construcción de conocimiento en una perspectiva de red

Internacionalización

H3

Es una Universidad reconocida internacionalmente por su calidad académica, eficiencia administrativa, doble titulación, currículos con carácter internacional y publicaciones, proyectos y líneas de investigación de interés, donde se evidencie la interrelación entre las redes de investigadores, la movilidad estudiantil y profesoral en doble via en cooperación con 5 países a nivel mundial.

Bienestar universitario

H2

Desarrolla planes, programas y proyectos que permitan a la comunidad universitaria unos 85% de satisfacción en los servicios de bienestar universitario, enfocados en tener ambientes saludables, sostenibles y agradables, con un fuerte arraigo de identidad "Unicórdona" que impacta positivamente la sociedad en el contexto social.

Gestión

H2

Una Universidad con un modelo de gestión proactivo que asegure la participación y que vaya a la vanguardia de los procesos de enseñanza y cambios tecnológicos y organizacionales.

Una universidad sostenible financieramente, de acuerdo a la gestión interinstitucional, con incremento en la generación de recursos propios, y la gestión eficaz del conocimiento

Infraestructura

H3

La planta física de la universidad se transforma física y tecnológicamente creando campus con una política arquitectónica y urbanística integrada armónicamente con la visión de ciudad y del contexto regional, y con espacios inteligentes que facilitan un excelente desempeño de la vida académico administrativa, espacios de bienestar y socialización de la comunidad académica que la convierten

en un referente nacional de convivencia, frente a los retos del mundo globalizado

Calidad

H1

Es una institución acreditada internacionalmente con doble titulación de 8 % de programas, homologación internacional del 30% de los currículos y al menos dos cursos bilingües por cada programa acreditado

Prestigio y liderazgo

H2

Se considera eferente científico, tecnológico y de formación profesional nacional en investigación (Ejemplos: estevia, peces, bosque seco, enseñanza del inglés, etnoeducación, software aplicaciones de beneficio social, bioprospección, manejo y conservación suelos contaminación.

VIENTO Y BUENA MAR

Personal docente

H2

Hoy (2035) la Universidad de Córdoba, estará en los primeros lugares en la clasificación nacional de universidades; a través del reemplazo de los docentes ocasionales y catedráticos, por la vinculación mediante concurso público de jóvenes talentos y doctores nacionales e internacionales, con dominio de una segunda lengua, encaminados al crecimiento de los indicadores institucionales de ciencia tecnología e innovación. Convocatoria para 75 jóvenes talentos con maestría que contribuyan al relevo generacional de la planta docente. Convocatoria para la apertura de concurso público de méritos para la vinculación de 150 doctores nacionales e internacionales a la planta docente, con dominio de una segunda lengua. Nota Reemplazo de ocasionales y catedráticos. Creación de 4 escuelas de doctorado de alta calidad pertinentes según las necesidades de la región.

Investigación e Innovación

H1

Una política institucional de autonomía financiera del proceso de investigación que apoya a semilleros, grupos, institutos, revistas indexadas, redes de investigadores y escuelas de postgrados, garantizando que la Universidad de Córdoba esté entre las primeras del país.

Aumentando al 10% el presupuesto de investigación y extensión para alcanzar la meta de calidad y gestionar recursos nacionales e internacionales. Fusionar 6 grupos de investigación acorde con las líneas de investigación para fortalecerlos en calidad. Creación de 2 empresas spin-off , 1 patentes o registros y 20 (ISI-Scopus-Q2-Q3) publicaciones en revistas ISI-Scopus

Extensión

H3

Impacta en las comunidades de América Latina y El Caribe atendiendo necesidades de orden educativo, social y tecnológico mediante la articulación de la investigación y la extensión desde las diferentes Facultades de la Universidad.

Bilingüismo

H3

El mejoramiento de competencias en bilingüismo impulsa procesos de interacción global en redes, comunidades de gestión de conocimiento, de integración cultural, intercambios y desarrollo a escala humana y social tanto individuales como colectivos.(Incentivar la membresía en redes, disponer recursos y propiciar la activación de convenios existentes y nuevos convenios)

Programas pertinentes

H1

Una universidad referente en la región y el país por formar profesionales éticos con alto dominio de lo técnico, científico y disciplinar con orientación humanística-ambiental, en competencias ciudadanas y políticas de inclusión social

Gestión

H3

Una estructura organizacional sintonizada/armonizada con una política institucional de acceso, usabilidad, pertinencia, convergencia de los recursos de conocimiento en red, dinamiza las oportunidades de innovación, emprendimiento desde la gestión del aprendizaje en el aula

Internacionalización

H2

Universidad reconocida en América Latina por su calidad académica, eficiencia administrativa, doble titulación, currículos con carácter internacional y publicaciones, proyectos y lH2íneas de investigación de interés, donde se evidencie la interrelación entre las redes de investigadores, la movilidad estudiantil y profesoral en doble vía en cooperación con 5 países a nivel regional.

Bienestar universitario

H2

Desarrollo de planes, programas y proyectos que permitan a la comunidad universitaria un 85% de satisfacción en los servicios de bienestar universitario, enfocados en tener ambientes saludables, sostenibles y agradables, con un fuerte arraigo de identidad UNICORDOBA que impacte positivamente la sociedad en el contexto social.

Gestión académica y administrativa

H3

Una Universidad con un modelo de gestión proactivo que asegure la participación y que vaya a la vanguardia de los procesos de enseñanza y cambios tecnológicos y organizacionales.

Finanzas

H3

Una universidad sostenible financieramente, de acuerdo a la gestión interinstitucional, con incremento en la generación de recursos propios, y la gestión eficaz del conocimiento

Infraestructura

H3

La planta física de la universidad se transforma física y tecnológicamente creando un campus con una política arquitectónica y urbanística integrada armónicamente con la visión de ciudad y del contexto regional, y con espacios inteligentes que facilitan un excelente desempeño de la vida académico administrativa, espacios de bienestar y socialización de la comunidad académica que la convierten en un referente nacional de convivencia, frente a los retos del mundo globalizado.

Acreditación internacional de 16% de programas, homologación internacional de 50% de los currículos y al menos dos cursos bilingües por cada programa acreditado.

Prestigio y liderazgo

H2

Ser referente científico, tecnológico y de formación profesional nacional en investigación (ejemplos: estevia, peces, bosque seco, enseñanza del inglés, etnoeducación, software aplicaciones de beneficio social, bioprospección, manejo y conservación suelos contaminación)

5.4.3 Comparación de los escenarios

Se le otorgó una calificación a cada hipótesis según su grado de dificultad con el objeto de comparar los diferentes escenarios, lo cual se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 2.

Calificación de los escenarios según la dificultad de sus hipótesis

Variables	Ciudad del conocimiento	Universidad Pensada	Utopía alcanzada	Viento y buena mar
Personal docente	2	3	3	2
Calidad	2	2	1	3
Programas pertinentes	2	3	2	1
Investigación	1	2	2	1
Gestión	3	3	3	3
Bilingüismo	3	1	2	3
Extensión	2	3	2	3
Tics	3	1	3	2
Infraestructura	3	3	3	3
Prestigio	3	3	2	2
Bienestar	2	3	2	2
Internacionalización	3	3	3	2
Finanzas	3	2	3	3

Las hipótesis de mayor dificultad fueron evaluadas con 3 puntos, las medianamente difíciles con 2 puntos y las menos retadoras con 1 punto.

Así, fue posible establecer el nivel de reto de los cuatro escenarios a partir del nivel de reto de las hipótesis que los conforman, como puede leerse en la tabla siguiente:

Tabla 3.

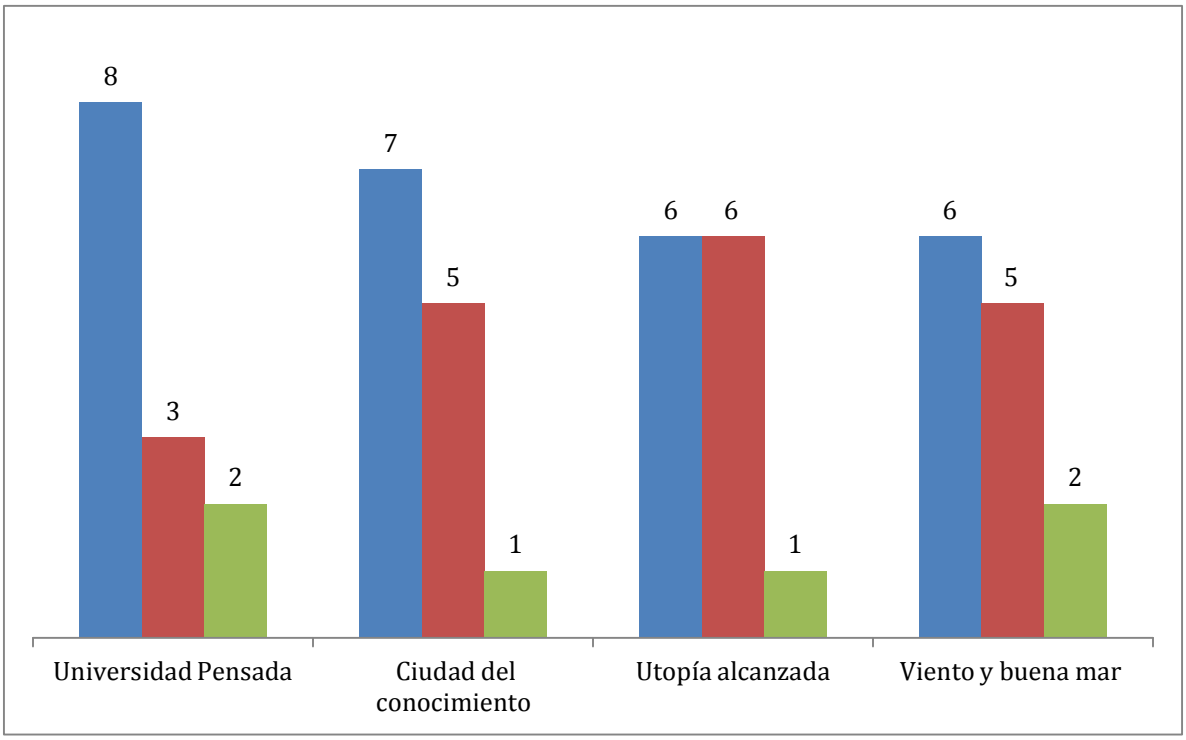
Nivel de reto de los escenarios y de las hipótesis

Nivel de reto de las hipótesis	Universidad Pensada	Ciudad del conocimiento	Utopía alcanzada	Viento y buena mar
Alto - 3	8	7	6	6
Medio - 2	3	5	6	5
Bajo - 1	2	1	1	2
Total	13	13	13	13

Como se puede apreciar en la tabla, el escenario *"La Universidad pensada"* muestra un alto grado de dificultad ya que posee 8 hipótesis de nivel 3, 3 hipótesis de nivel 2 y 2 de nivel 1; asimismo, *"Ciudad del conocimiento"* posee un puntaje también importante con 7 hipótesis de nivel 3, 5 de nivel 2 y 1 de 1; *"Utopía alcanzada"* involucra igualmente 7 hipótesis de nivel 3, pero las de nivel 2 son 5 y 1 de nivel 1. Los dos escenarios restantes: *"Utopía alcanzada"* y *"Viento y buena mar"* aunque aparecen ambos con 6 estados de futuro del nivel más alto, *"Utopía alcanzada"* se presenta con 6 hipótesis de nivel 3 otras tantas de 2 y solo 1 de nivel 1, mientras que *"Viento y buena mar"* tiene 5 de nivel 2 y 2 de nivel 1. Es por esta razón que estos dos últimos escenarios aparecen como los menos exigentes de los cuatro. Todo esto, se puede observar gráficamente:

Gráfico 12.

Nivel de reto de los escenarios según la dificultad de sus respectivas hipótesis



Pero, esta es una visión global de los escenarios. Es importante ver en detalle lo que pasa al interior de cada uno de ellos.

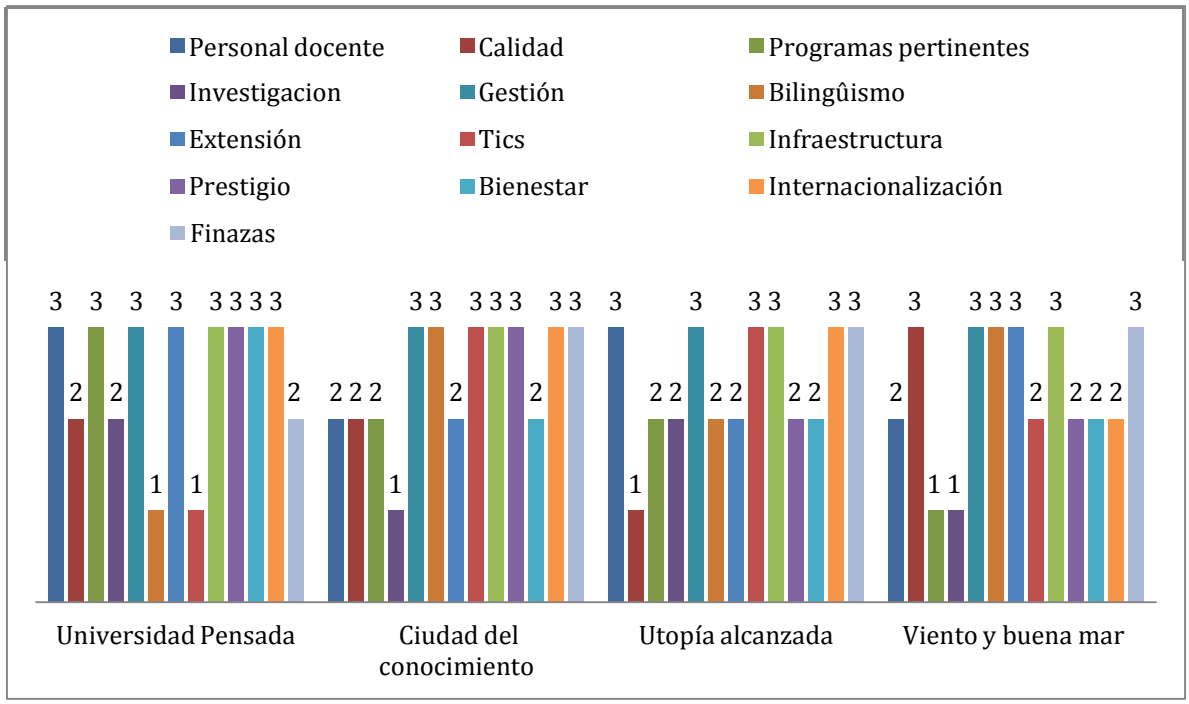
En el gráfico a continuación, se puede observar que las 8 hipótesis que hacen del escenario *"Universidad pensada"* uno de los más retadores son: Personal docente, Programas pertinentes, Gestión, Extensión, Infraestructura, Prestigio, Bienestar e Internacionalización.

"Ciudad del conocimiento" selecciona 7 retos de nivel 3, pero entre ellos elige Tics que señala el desafío del discente del futuro que será altamente informatizado e Infraestructura que asimismo supondrá las instalaciones inteligentes.

"Utopía alcanzada" es un escenario de menor exigencia que los anteriores. Coincide con *"Viento y buena mar"* en enfatizar: Calidad, Bilingüismo, Infraestructura y Finanzas.

Gráfico 13.

Contrastes de los escenarios a partir de las hipótesis



Según el gráfico, podemos colegir las siguientes consideraciones. Si quisiéramos una imagen de futuro donde se apueste a la excelencia del docente, tenemos *"Universidad pensada"* y *"Utopía alcanzada"*. Si buscamos la pertinencia de los programas, el escenario es *"Universidad pensada"*. Si perseguimos calidad, el escenario es *"Viento y buena mar"*. Si queremos bilingüismo, los escenarios son *"Ciudad del conocimiento" y "Viento y buena mar"*. Si buscamos ser exitosos en extensión, los escenarios son: *"Universidad pensada" y "Viento y buena mar"*. Si inquirimos por una visión donde brille la hipótesis de Tics, hay dos: *"Ciudad del conocimiento" y "Utopía alcanzada"*. Si buscamos prestigio, hay dos opciones: *"Universidad pensada" y "Ciudad del conocimiento"*. Si deseamos un excelente bienestar universitario la opción es *"Universidad pensada"*. Si queremos internacionalización, tenemos tres alternativas: *"Universidad pensada",*

Universidad del conocimiento" y "Utopía alcanzada". Finalmente, si deseamos un óptimo desempeño financiero, tenemos para escoger entre: *"Universidad Pensada", "Ciudad del conocimiento" y "Utopía alcanzada".*

Infraestructura y Gestión son retos a los que apuestan los cuatro escenarios en el reto más exigente.

Tabla 4.

Escenarios, hipótesis, promedios y desviaciones estándar

Variables	Ciudad del conocimiento	Universidad Pensada	Utopía alcanzada	Viento y buena mar	promedio
Personal docente	2	3	3	2	
Calidad	2	2	1	3	
Programas pertinentes	2	3	2	1	
Investigación	1	2	2	1	
Gestión	3	3	3	3	
Bilingüismo	3	1	2	3	
Extensión	2	3	2	3	
Tics	3	1	3	2	
Infraestructura	3	3	3	3	
Prestigio	3	3	2	2	
Bienestar	2	3	2	2	
Internacionalización	3	3	3	2	
Finanzas	3	2	3	3	
Desviación (x)	0,66	0,78	0,65	0,75	0,71
Promedio (y)	2,46	2,46	2,38	2,31	2,40
Total	32	32	31	30	31,25

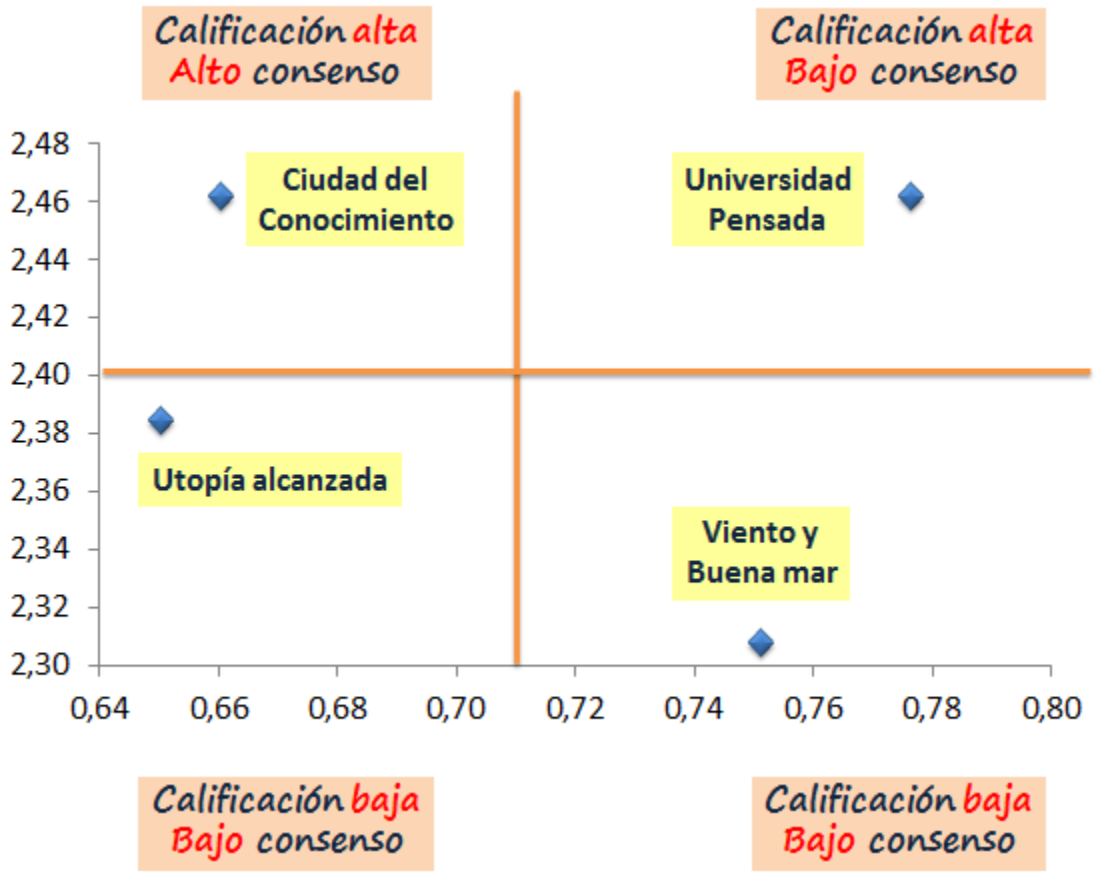
Situemos a cada escenario en un plano cartesiano según su respectivo promedio y su desviación correspondiente, en un plano cartesiano donde las desviaciones (x) equivalen a la abscisa y los promedios a la ordenada (y), como aparece a continuación y dividamos el plano sirviéndonos de la media aritmética tanto de la distribución de desviaciones como de promedios.

La línea correspondiente a la media aritmética (2.40) de los promedios de los escenarios divide el plano en dos zonas: zona de calificaciones altas donde están los escenarios con promedios por encima de la media aritmética y zona de escenarios con calificaciones bajas, por debajo de la media aritmética.

Con respecto a las desviaciones, asimismo la media aritmética (0.71) permite encontrar dos zonas: zona de alto consenso en los retos o dificultad de las hipótesis y zona de bajo consenso.

Gráfico 14.

Consenso y dispersión con respecto a las calificaciones de los escenarios

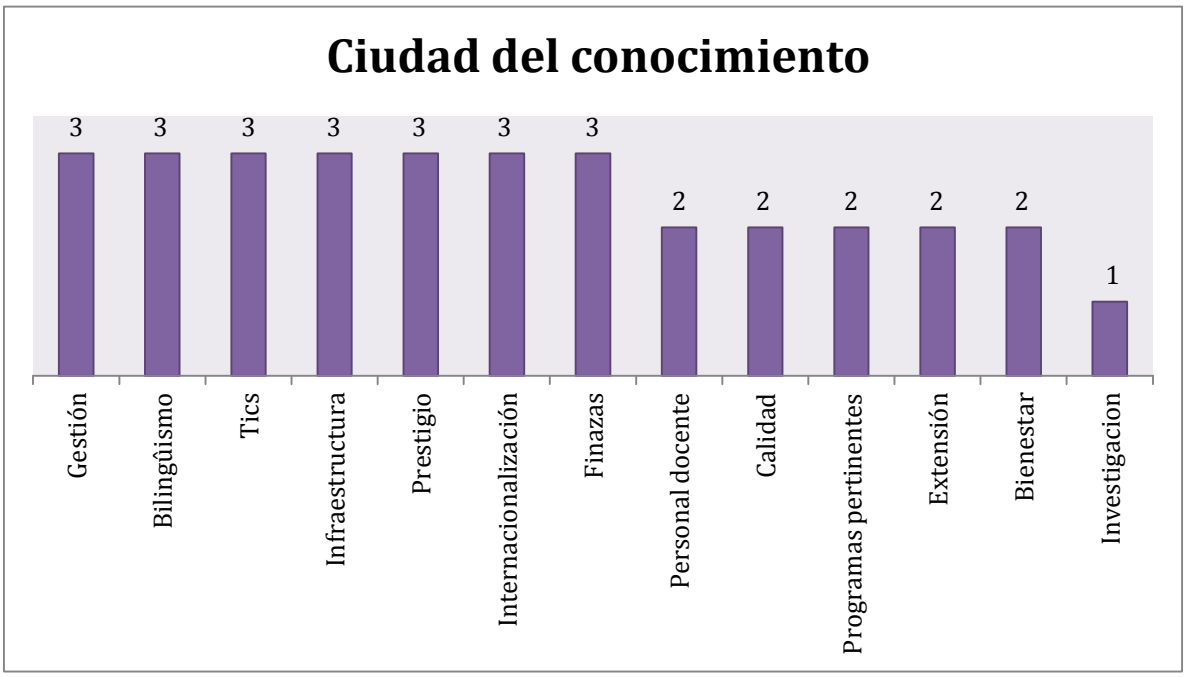


Los escenarios *"Ciudad del Conocimiento" y "Universidad pensada"* poseen altas calificaciones, es decir son los que eligen las hipótesis más retadoras, pero *"Ciudad del conocimiento"* muestra situaciones más coherentes, lo cual se puede apreciar por contar con la desviación más baja de todos (0.66), mientras que en "Universidad pensada" hay una mayor dispersión de las calificaciones de las hipótesis, lo cual se puede constatar por su desviación

(0,78) que está por encima del promedio de desviaciones (0.71) Por su parte: "*Utopía alcanzada" y "Viento y buena mar"* se deciden por hipótesis de menor dificultad , (2,38 y 2,31 respectivamente, por debajo del promedio de calificaciones que es 2.40. Pero entre ambos *"Utopía alcanzada"* es más coherente en la elección de sus hipótesis. De hecho su desviación (0,65) está por debajo del promedio de desviaciones (0,71). Mientras que *"Viento y buena mar"* posee una desviación de 0,75 superior al promedio de desviaciones.

Veamos en detalle estas coherencias y disparidades

Gráfico 15.



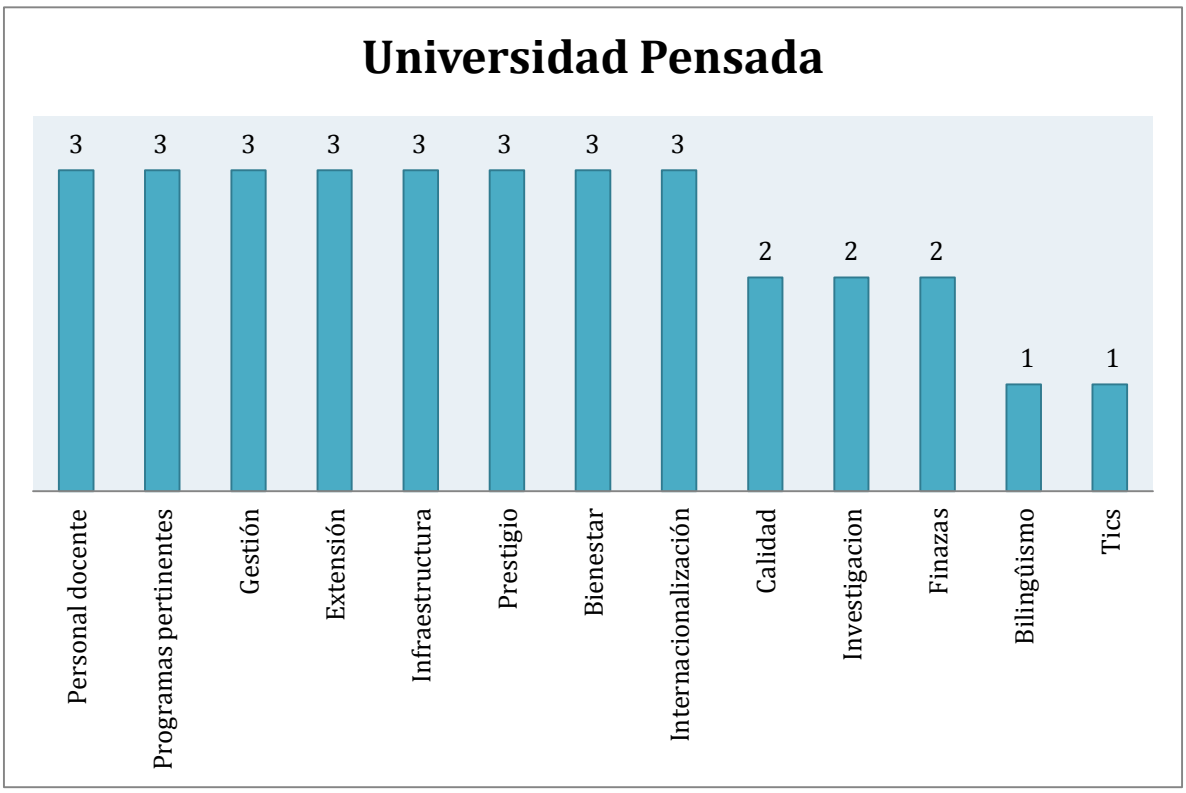
Promedio de calificaciones: 2.46

Desviación: 0.66

En *"Ciudad del conocimiento"* hay armonía entre las hipótesis elegidas. De las 13 hipótesis, doce se sitúan en los niveles 2 y 3, lo cual explica baja desviación y por ende alto consenso entre las hipótesis.

Sin embargo, este consenso enfatiza apenas débilmente la generación de conocimiento soportada en la baja calificación de investigación y la moderada hipótesis de exigencia en cuanto a los docentes.

Gráfico 16.



Promedio de calificaciones: 2.46

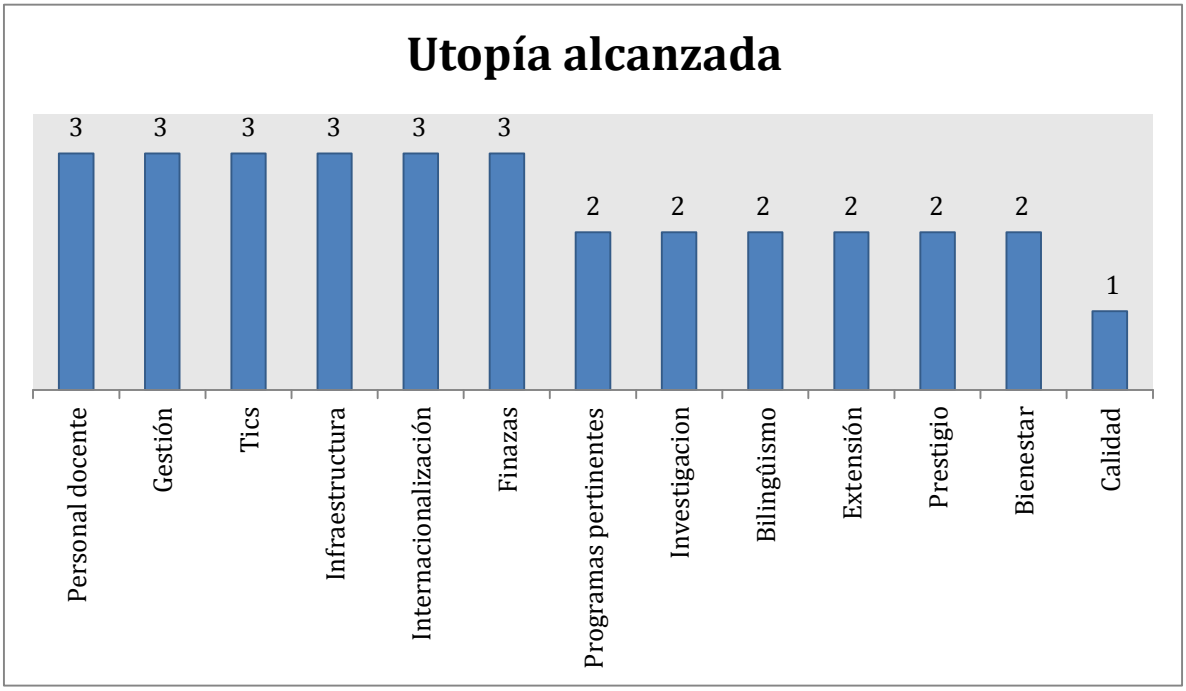
Desviación: 0.78

En *"Universidad pensada"* la calificación de las hipótesis tiene el mismo promedio de *"Ciudad del conocimiento"*, pero su desviación es mayor, es

decir hay un menor consenso en cuanto las calificaciones de exigencia de las hipótesis.

La hipótesis exigente en docentes no riñe significativamente con una investigación de dificultad mediana y una calidad igualmente de reto moderado. La alta desviación se debe a las bajas calificaciones de Tics y bilingüismo que son altamente futuristas. Sin embargo la incoherencia se pone en evidencia con respecto a la hipótesis moderada en el ámbito financiero que no estaría soportando las hipótesis más exigentes como el personal docente de alta calidad y la infraestructura.

Gráfico 17.



Promedio de calificaciones: 2.38

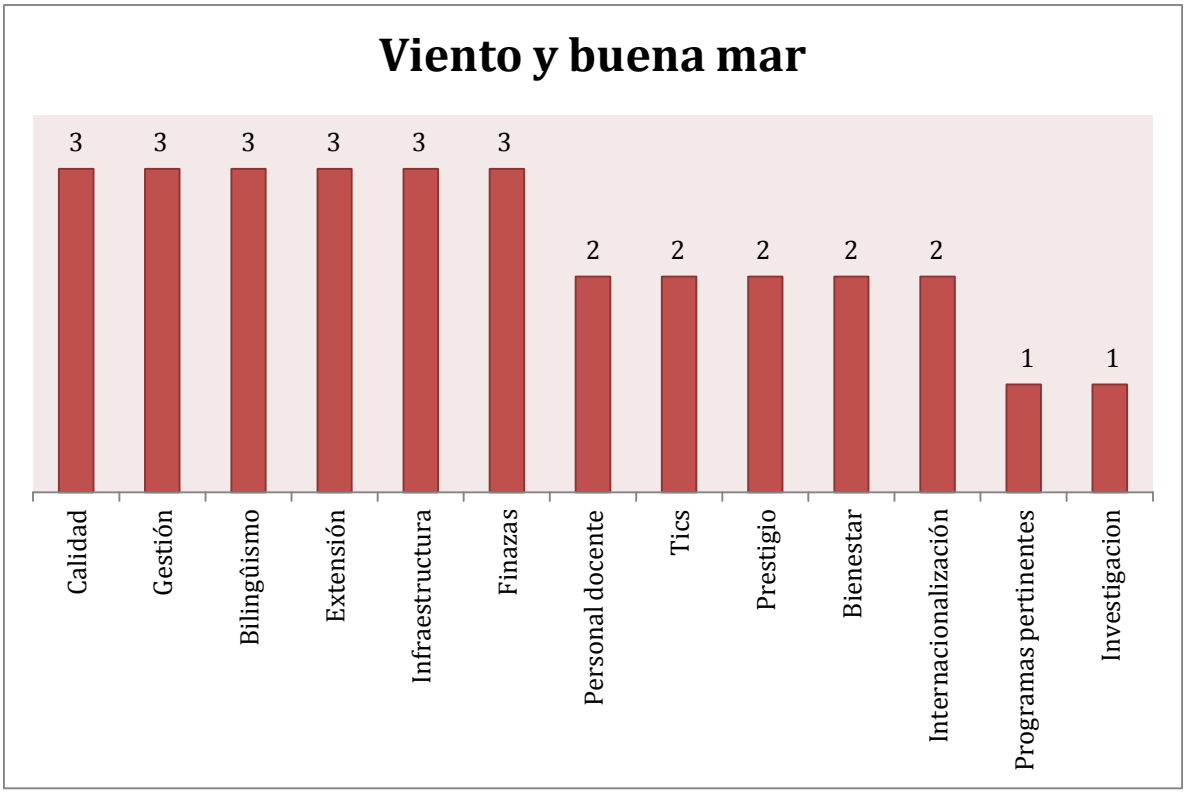
Desviación: 0.65

En *"Utopía alcanzada"* el promedio de calificaciones de las hipótesis están levemente por debajo del promedio de promedios que es 2.40 y hay un alto consenso entre ellas, debido a la mayoría de 3 y 2.

La menor calificación se debe a la hipótesis de calidad que es la menos exigente.

Este escenario genera la duda de que con personal docente de alto desempeño y Tics y una investigación de reto mediano se pretenda alcanzar solamente una calidad no muy exigente.

Gráfico 18.



Promedio de calificaciones: 2.31

Desviación: 0.65

En *"Viento y buena mar"* hay alta dispersión de las calificaciones y un bajo promedio de las mismas.

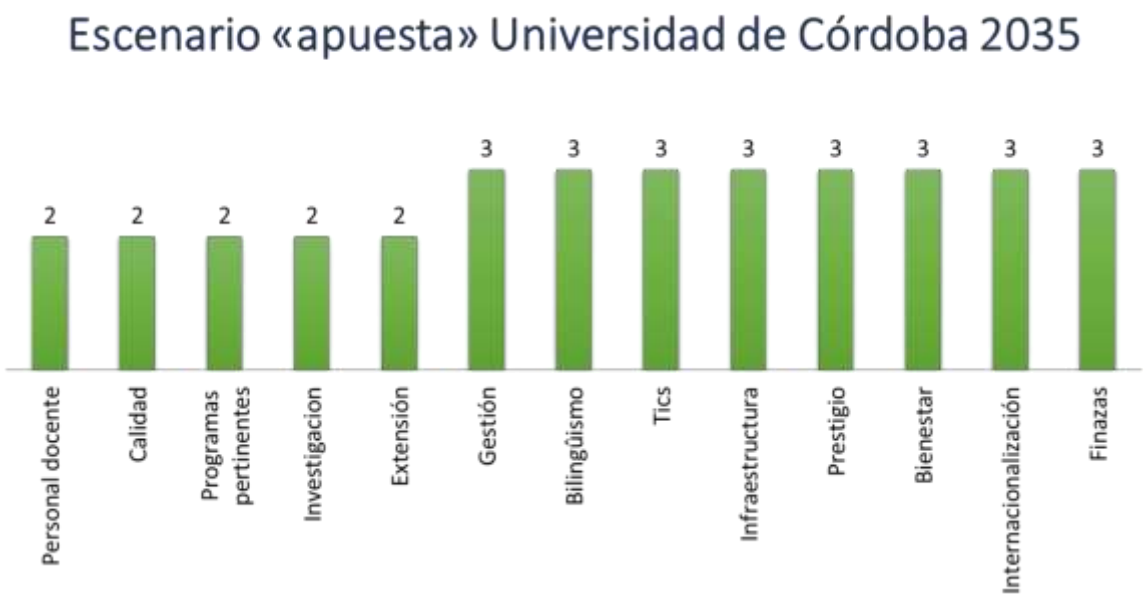
La incoherencia de este escenario radica en querer obtener una alta calidad con investigación y pertinencia de programas de baja exigencia.

5.4.4 Escenario "Apuesta"

Para elegir el escenario por el cual apostaría la Universidad de Córdoba se pusieron de manifiesto las debilidades y fortalezas de los escenarios anteriores y se invitó a los expertos a reconocer el futuro de la Universidad eligiendo nuevamente las hipótesis que conformarían el mañana de la institución.

Esta fue la elección que hicieron los expertos:

Gráfico 19.



Esta visión de futuro permite resaltar la importancia que irán a tener las finanzas y la gestión como elementos englobantes del devenir de la

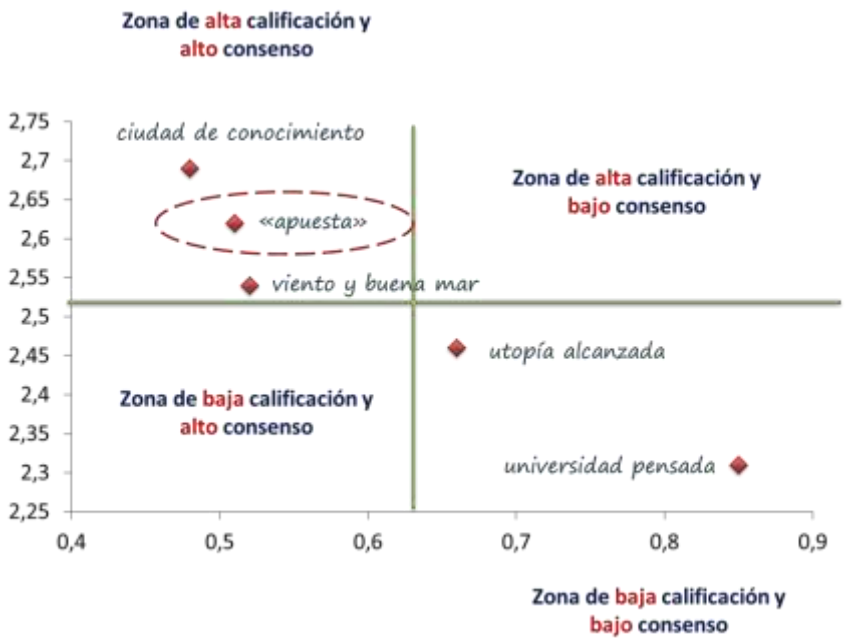
institución, Ambas variables apalancan la excelencia profesoral y esta las actividades misionales de investigación, docencia (programas pertinentes) y extensión, los cuales unidos al bilingüismo y al bienestar facilitan una buena calidad y por ende un alto prestigio.

Si comparamos este escenario con los anteriores, podemos hallar que hace parte de las imágenes de futuro donde coinciden las calificaciones altas pero además entre los diferentes valores hay alto consenso.

Tabla 5. Comparación de todos los escenarios con el escenario "apuesta"

escenarios	Ciudad del conocimiento	Universidad Pensada	Utopía alcanzada	Viento y buena mar	"Apuesta" U de Córdoba 2035	promedio
Desviación	0,48	0,85	0,66	0,52	0, 51	0,63
Promedio	2,69	2,31	2,46	2,54	2,62	2,52
Total	33	27	29	31	34	30,80

Gráfico 20. plano cartesiano

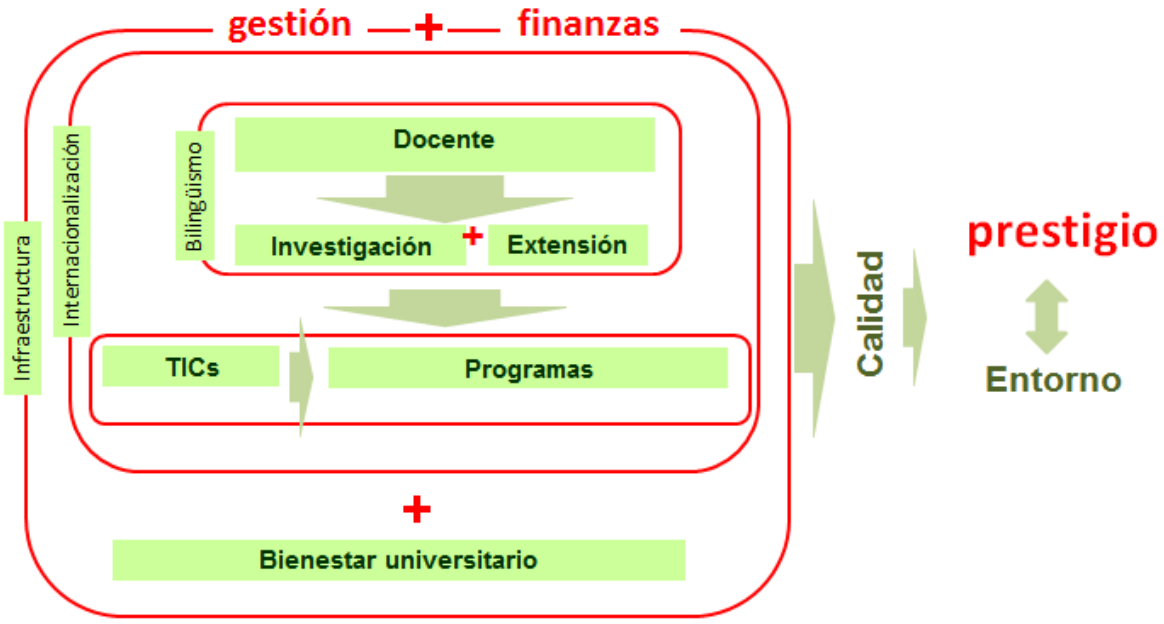


Entremos al futuro dentro del "arte de la conjetura" por medio del escenario "apuesta".

Esta sería la Universidad de Córdoba del año 2035.

Relato guiado por la "sintaxis lógica" que juega el papel de "hilo conductor" de todo el proceso prospectivo.

Gráfico 21.



LA UNIVERSIDAD DEL AÑO 2035

Vivimos en el año 2035, en este momento la Universidad de Córdoba, se encuentra en los primeros lugares en la clasificación nacional de universidades, debido en una alta proporción a la excelencia de sus docentes. Desde años atrás se había llevado a cabo un exitoso proyecto de reemplazo de los maestros ocasionales y catedráticos por la vinculación mediante concurso público de jóvenes talentos y doctores nacionales e internacionales, con dominio de una segunda lengua, encaminados al crecimiento de los indicadores institucionales de ciencia tecnología e innovación. Este

proceso se inició con dos convocatorias. La primera involucró a 75 jóvenes talentos con maestría que contribuyeron al relevo generacional de la planta docente. La segunda, más exigente, consistió en la apertura de un concurso público de méritos, mediante el cual se vincularon 150 doctores nacionales e internacionales a la planta docente, igualmente con dominio de una segunda lengua. Asimismo, se realizó el reemplazo de ocasionales y catedráticos. Lo anterior facilitó la creación de 4 escuelas de postgrado de alta calidad pertinentes con las necesidades y las vocaciones de la región

Para optimizar la investigación, fue necesario formular una política institucional de autonomía financiera del proceso investigativo que apoyó a semilleros, grupos, institutos, revistas indexadas, redes de investigadores y escuelas de postgrados. Por esta razón, la Universidad de Córdoba ocupa hoy un puesto destacado entre las primeras del país.

Lo anterior no hubiera sido posible si no se hubiera aumentado al 15% el presupuesto de investigación y extensión para alcanzar la meta de calidad y gestionar recursos nacionales e internacionales. Hubo necesidad de fusionar 6 grupos de investigación acorde con las líneas de investigación para fortalecerlos en calidad. De esta manera fue posible la creación de 3 empresas spin-off, la generación de 2 patentes o registros y 30 publicaciones en revistas ISI-Scopus. (ISI-Scopus-Q2-Q3).

Con docentes de alta calidad que contribuyeron a la creación de nuevo conocimiento se cumplió el propósito de afectar a las comunidades del país atendiendo necesidades de orden educativo, social y tecnológico mediante la articulación de la investigación y la extensión desde las diferentes Facultades del Alma Mater.

Los anteriores propósitos misionales no desconocen la información que se maneja fuera del mundo hispano en virtud a que docentes y estudiantes mejoraron sensiblemente sus competencias en bilingüismo, con lo cual se ha impulsado procesos de interacción global en redes, interacción con comunidades de gestión de conocimiento, situaciones de interacción cultural, intercambios y desarrollo a escala humana y social tanto individuales como colectivos. Más precisamente, se

adquirieron membresías en redes, se dispusieron recursos, se activaron convenios existentes y se buscaron nuevos convenios internacionales.

Docencia, investigación y extensión de alto desempeño en condiciones de poliglotismo motivaron una estructura organizacional con criterios pedagógicos, aplicación de estándares y referentes de gobierno que desembocaron en una gestión inteligente de las Tecnologías de la Información. Proceso que desde su inicio se concibió como participativo e interdisciplinario, capaz de asegurar la sostenibilidad de procesos de implementación de infraestructura tecnológica y conectividad como soporte para el uso apropiado de los recursos tecnológicos y potenciador de la interacción, el aprendizaje y la construcción de conocimiento en una perspectiva de red.

De esta manera, fue posible la construcción de una universidad que es referente en el mundo por formar profesionales éticos con alto dominio de lo técnico, científico y disciplinar, con orientación humanística-ambiental, capacitados en competencias ciudadanas y políticas de inclusión social.

Pronto los logros de la institución trascendieron los linderos nacionales llevando a la Universidad de Córdoba a ser reconocida internacionalmente por su calidad académica, eficiencia administrativa, doble titulación, currículos con carácter internacional y publicaciones, proyectos y líneas de investigación de interés, donde se evidencia la interrelación entre las redes de investigadores, la movilidad estudiantil y profesoral en doble vía y en cooperación con 5 destacados países del planeta.

Cuatro fenómenos se asociaron para facilitar los triunfos anteriores y el éxito en los propósitos misionales de nuestra Alma Mater, a saber: un excelente bienestar, una magnífica administración, una envidiable infraestructura y un sólido apoyo financiero.

El mejor estar de docentes y estudiantes involucró el desarrollo de planes, programas y proyectos que permitieron a la comunidad universitaria un 90% de satisfacción en los servicios de bienestar universitario, enfocados en tener

ambientes saludables, sostenibles y agradables, con un fuerte arraigo de la identidad "Unicórdoba", lema con el que se impactó positivamente la sociedad en el contexto social.

En cuanto a infraestructura, la planta física de la universidad acusó una significativa transformación física y tecnológica, creando un campus con una política arquitectónica y urbanística integrada armónicamente con la visión de ciudad y del contexto regional y con espacios inteligentes que facilitan un excelente desempeño de la vida académico administrativa, espacios de bienestar y socialización de la comunidad académica que la convierten en un referente nacional de convivencia, frente a los retos del mundo globalizado.

Referente a la administración, la Universidad posee un modelo de gestión proactivo que asegura la participación y que se sitúa a la vanguardia de los procesos de enseñanza y cambios tecnológicos y organizacionales.

Financieramente es una universidad sostenible de acuerdo a la gestión interinstitucional, con incremento en la generación de recursos propios y la gestión eficaz del conocimiento, sin menoscabo de la participación del estado.

Obviamente, la sumatoria de todas los éxitos anteriores se ponen cita en una excelente calidad académica reflejada en la acreditación internacional de 12 % de programas, homologación internacional de 40% de los currículos con dos cursos bilingües, por ahora, por cada programa acreditado.

Como corolario final, la Universidad de Córdoba se ha constituido en un importante referente científico, tecnológico y de formación en el ámbito internacional. Baste con enunciar algunos temas de trabajo en el campo investigativo: estevia, peces, bosque seco, enseñanza del inglés, etno-educación, software con aplicaciones de beneficio social, bioprospección, manejo y conservación suelos contaminación, entre otros.

5.5 Estrategias

"El futuro no se predice sino se construye"
Maurice Blondel

El escenario *"La Universidad del año 2035"* es solo la visión del futuro de la Universidad de Córdoba, pertenece al mundo de las ideas y, por lo tanto, es un ser inmaterial que no tiene vida propia. Para que se convierta en realidad es necesario llevar a cabo una serie de acciones por medio de las cuales la institución podrá ver paulatinamente la consolidación y realización de los excelentes propósitos que el escenario encierra. En otras palabras, el camino del presente al futuro supone la adopción de unas estrategias, las cuales se han definido como la sumatoria de unas metas y unas acciones. A su vez, las acciones, deben ser convertidas en proyectos.

A continuación señalaremos las estrategias, acciones (o cabecera de proyectos) mediante las cuales *La Universidad de Córdoba* emprende el camino del mañana.

Las tablas que aparecen a continuación muestran las acciones calificadas según su grado de importancia, para lo cual se ha acudido a una clasificación ordinal, es decir por puestos; de esta manera se establece una distribución jerárquica, porque la acción que ocupe el primer puesto indica que es la más pertinente o la más necesaria para lograr la meta. Igualmente aparece el criterio de gobernabilidad con cuatro escalas: Fuerte, Mediana, Débil o Nula. Significa el grado de control o dominio que la Alma Mater posee con respecto a cada acción. Cuando este control es nulo o débil se dice que la acción respectiva constituye un reto para la institución. Asimismo, los expertos señalaron un período de tiempo durante el cual sería necesario

cumplir la acción. Esta información es de especial utilidad para el posterior diseño de los proyectos.

5.5.1 Estrategia

Formación del personal docente

1. Situación actual

La planta profesoral se eleva a 915 docentes, de los cuales el 65% son catedráticos, el 27% son de planta y el 8% restante son ocasionales. De los profesores de planta, el 2% tienen título de pregrado, el 36% son Especialistas, el 61% Magísteres y el 22% doctores.

2. Meta

Lograr que al menos el 50% de los docentes de planta tengan título de Doctor

3. Hipótesis de futuro

"En el futuro cercano la Universidad de Córdoba, estará en los primeros lugares en la clasificación nacional de universidades; a través del reemplazo de los docentes ocasionales y catedráticos, por la vinculación mediante concurso público de jóvenes talentos y doctores nacionales e internacionales, con dominio de una segunda lengua, encaminados al crecimiento de los indicadores institucionales de ciencia tecnología e innovación. Convocatoria para 75 jóvenes talentos con maestría que contribuyan al relevo generacional de la planta docente. Convocatoria para la apertura de concurso público de méritos para la vinculación de 150 doctores nacionales e internacionales a la planta docente, con dominio de una segunda lengua. Nota Reemplazo de ocasionales y catedráticos. Creación de 4 escuelas de doctorado de alta calidad pertinentes según las necesidades de la región"

Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado (en meses)
		F	M	D	N	
Realizar convocatoria Bianuales para vincular nuevos docentes de plantas con doctorados y maestrías durante 20 años	1º	X				240
Implementar un plan de cualificación docente anual, para la formación de los magísteres a doctor.	2º	X				240
Convocatorias a egresados con becas para cualificación en maestrías y doctorados	3º	X				240
Participar en convocatorias de programas y becas externas a nivel nacional e internacional para la cualificación doctoral	4º			X		240
Crear programas de doctorados en las distintas líneas institucionales de investigación	5º	X				240

5.5.2 Estrategia

Calidad de la educación

1. Situación actual

Actualmente la Universidad cuenta con 5 programas acreditados en "alta calidad" que constituyen el 10% sobre los 48 programas existentes.

2. Meta

Obtener la acreditación de "alta calidad" para el 100% de los programas, Acreditación internacional 12%, homologación internacional de currículos 40%.

3. Hipótesis de futuro

Acreditación internacional de 12 % de programas, homologación internacional del 40% de los currículos y al menos dos cursos bilingües por cada programa acreditado internacional de 12 % de programas, homologación internacional del 40% de los currículos y al menos dos cursos bilingües por cada programa acreditado.

4. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado (en meses)
		F	M	D	N	
Realizar la autoevaluación de todos los programas académicos y formular los planes de mejora con miras a la acreditación internacional	1°	X				240 meses
Ejecutar las acciones que conlleven a homologar los				X		120 meses

programas a nivel nacional e internacional, definir universidades.	1º					
Evaluar los currículos para definir los programas acreditados que tengan las condiciones para el proceso de acreditación internacional y los organismos a través del cual se realizará la acreditación	3º	X				12 meses
Elaborar y ejecutar un plan de acreditación de los programas académicos	4º		X			240 meses

5.5.3 Estrategia

Investigación e innovación

4. Situación actual

La universidad ha inscrito 40 grupos en Colciencias: 2 en categoría A1, 2 en categoría A, 13 en categoría B, 20 en categoría C y 3 en categoría B. Según según la clasificación de "Scimago"[14], un rankeador que mide el desarrollo investigativo de las universidades a partir de publicaciones "Scopus", la Universidad de Córdoba ocupa el puesto 18 en el país y el lugar 226 en América Latina.

Según QS[15], el rankeador británico, la Universidad fue clasificada en el puesto 13 en Colombia, y el 130 en América Latina, el número de publicaciones por Facultad es del 16,8% esta medición da lugar, para ellos, a una calificación "moderada" en el campo de la investigación.

5. Meta

14 http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SIR%20Iber%20COL%202015%20HE.pdf
15 http://www.topuniversities.com/universities/universidad-de-c%C3%B3rdoba-colombia

Alcanzar la clasificación de categoría A1 (o su equivalente) al menos para el 50% de los grupos de investigación e indexación de 5 revistas de la Universidad 90%.

6. Hipótesis de futuro

Una política institucional de autonomía financiera del proceso de investigación que apoya a semilleros, grupos, institutos, revistas indexadas, redes de investigadores y escuelas de postgrados, garantizando que la Universidad de Córdoba esté entre las primeras del país. Aumentando al 15% el presupuesto de investigación y extensión para alcanzar la meta de calidad y gestionar recursos nacionales e internacionales. Fusionar 6 grupos de investigación acorde con las líneas de investigación para fortalecerlos en calidad. Creación de 3 empresas spin-off, 2 patentes o registros y 30 (ISI-Scopus-Q2-Q3) publicaciones en revistas ISI-Scopus.

7. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado (en meses)
		F	M	D	N	
Crear e implementar la vicerrectoría de investigación y extensión	1º	X				12
Participar en convocatorias de investigación nacional e internacional	2º		X			120
Fusionar grupo de investigación afines	3º	X				120
Incrementar los productos tecnológicos con los cuales Colciencias califica los grupos de investigación	4º	X				120
Abrir convocatorias de investigación con recursos CREE a través de los planes de fomentos del MEN	5º	X				120

Creación de institutos tendientes a promover el desarrollo de Investigación y posgrados de alto nivel	6º	X				12
Crear una política para el fomento y creación de empresas spin-off y patentes	7º	X				12

5.5.4 Estrategia

Gestión académica y administrativa

8. Situación actual

Hay fallas en la cultura organizacional, lo cual se observa por un débil seguimiento y evaluación de los procesos académicos y administrativos. Lo ideal sería la adaptación a nuevos esquemas de organización, gobierno, financiación y autonomía.

9. Meta

Contar con una gestión académica y administrativa ágil y altamente participativa, adaptada a nuevos esquemas de organización, gobierno, financiación y autonomía. Índice de transparencia por encima del 90%.

10. Hipótesis de futuro

Una Universidad con un modelo de gestión proactivo que asegure la participación y que vaya a la vanguardia de los procesos de enseñanza y cambios tecnológicos y organizacionales

11. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado

		F	M	D	N	(en meses)
Renovar el modelo de gestión con la participación de la comunidad universitaria para la apropiación de los procesos.	1º	x				240
Liderar procesos que permitan incrementar el índice de transparencia y la participación en la gestión universitaria, que incluya acceso a la información de la gestión contractual y estadísticas detalladas de los indicadores institucionales.	1º	x				12
Crear la Escuela de Formación de liderazgo, para fomentar la cultura organizacional. Impartir cursos de formación de de gestión administrativa para los docentes.	1º					12
Implementar actividades que mejoren los procedimientos administrativos, sistematicen y agilicen los trámites de los procesos institucionales.	1º	x				12
Implementar un proyecto para estimular la gestión de obtención de recursos gubernamentales y privados a nivel nacional e internacional.	4º	x				24

5.5.5 Estrategia

Bilingüismo

12. Situación actual

Actualmente, existe un bajo nivel de inglés, lo que ocasiona la pérdida de oportunidades para realizar actividades de intercambio y convenios internacionales.

13. Meta

Lograr que al menos la mitad de los docentes y estudiantes de la Universidad posea las competencias bilingües que le permitan interacción global, gestión, inclusión en redes y participación en 10 convocatorias de becas a nivel internacional por año.

14. Hipótesis de futuro

El mejoramiento de competencias en bilingüismo impulsa procesos de interacción global en redes, comunidades de gestión de conocimiento, de integración cultural, intercambios y desarrollo a escala humana y social tanto individual como colectivo. (Incentivar la membresía en redes, disponer recursos y propiciar la activación de convenios existentes y nuevos convenios)

15. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado (en meses)
		F	M	D	N	
Contratar y mantener anualmente 4 profesores-tutores		X				240

con lengua nativa Inglés con la dedicación adecuada para direccionar procesos de formación de los docentes en la institución	1º					
Aumentar la oferta de cursos de capacitación y cualificación en el idioma ingles con mayor viabilidad de acceso a la comunidad universitaria que permita alcanzar un nivel intermedio	2º	X				240
Diseñar e implementar un programa de inclusión de clases en inglés dentro del contenido programático de cursos a nivel de pregrado y postgrado	3º	X				240
Incluir en los currículos de todos los Programas académicos la obligatoriedad de un examen aprobatorio de suficiencia en Inglés como requisito de grado	4º		X			36
Implementar un programa de proyección social desde los últimos semestres del programa de Licenciatura en Ingles, para acompañamiento u ofrecimiento de electivas a los estudiantes de otros programas.	5º	X				240
Adecuación de la infraestructura necesaria (Laboratorios, aulas especializadas) para el ofrecimiento de los cursos de inglés en las diferentes Sedes de la Universidad.	6º		X			36
Crear un ambiente de inmersión para el ejercicio del bilingüismo en la comunidad universitaria (letreros,	7º			X		240

rótulos, menús, pensum, plegable, publicidad, emisora, web site, entre otros)						
Crear un programa de cualificación de una segunda lengua para los docentes de la Universidad. Vincular docentes con un dominio de segunda lengua.	8º	X				240

5.5.6 Estrategia

Extensión

16. Situación actual

Se refiere a asesorías, consultorías y demás actividades interdisciplinarias de los programas.

17. Meta

Impactar el entorno en cumplimiento de la "tercera misión" de la educación superior privilegiando su vocación social responsable.

18. Hipótesis de futuro

Impactar en las comunidades del país atendiendo necesidades de orden educativo, social y tecnológico mediante la articulación de la investigación y la extensión desde las diferentes Facultades de la Universidad.

19. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado

		F	M	D	N	(en meses)
Crear y consolidar grupos de extensión interdisciplinarios para proyectarse hacia la comunidad	1º	X				120
Participación investigativa integral e interdisciplinaria para la generación de modelos de innovación social.	2º	X				120
Participar en convocatorias de proyectos de extensión nacional e internacional.	3º	X				120
Implementar planes de extensión de carácter local, regional y nacional, en colaboración con organismos del sector público y privado que contribuyan al mejoramiento de necesidades sociales y económicas de la comunidad.	4º			X		120
Desarrollo de pasantías estudiantiles en diversos sectores económicos, sociales entre otros que contribuyan al fortalecimiento de su auto sostenimiento.	5º	X				120
Reto de la Cuarta Acción: Establecer convenios interadministrativos con entidades públicas y privadas del orden local, regional y nacional	6º					120

5.5.7 Estrategia

Tics en los procesos de docencia

20. Situación actual

La realidad actual es que hace falta un sistema robusto de información y escaso uso de las Tics en los procesos de docencia.

21. Meta

Actualizar la infraestructura tecnológica de la universidad en los procesos misionales y de gestión, y lograr que el 100% de los docentes articulen las Tics al proceso académico.

22. Hipótesis de futuro

Una estructura organizacional con criterios pedagógicos, y aplicación de estándares y referentes de gobierno y gestión de TIC´S, participativa e interdisciplinaria, asegura la sostenibilidad de procesos de implementación de infraestructura tecnológica y conectividad como soporte para el uso apropiado de los recursos tecnológicos potenciador de la interacción el aprendizaje y las construcción de conocimiento en una perspectiva de red.

23. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado (en meses)
		F	M	D	N	
Implementar una política institucional que fortalezca la conectividad que responda a las necesidades de la	1º	x				72 meses

institución presentes y futuras						
Adecuar la infraestructura de la Universidad a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.	2º	x				120 meses
Fomentar la cultura de la utilización de las plataformas virtuales y trabajo en red y potencializar la construcción del conocimiento a partir de la convergencia de las ciencias en una perspectiva de redes	3º		x			240 meses
Diseñar e implementar un modelo de desarrollo curricular, mediado en el uso de las nuevas TIC´S	4º		x			240 meses

5.5.8 Estrategia

Prestigio y liderazgo

24. Situación actual

En el momento actual, la Institución tiene una buena aceptación en su entorno.
Según la clasificación de "Scimago"[16], la Universidad de Córdoba ocupa el puesto 18 en el país y el lugar 226 en América Latina.
Según QS[17], la Universidad fue clasificada en el puesto 13 en Colombia, y el 130 en América Latina. Su reputación académica es del 77,5%; Su reputación entre los empleadores es del 25.1% .

16 http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SIR%20Iber%20COL%202015%20HE.pdf
17 http://www.topuniversities.com/universities/universidad-de-c%C3%B3rdoba-colombia

25. Meta

Lograr que la Universidad se posicione en el top 15 de las instituciones públicas de educación superior en el país a través de sus indicadores de procesos, de productos y de impactos.

26. Hipótesis de futuro

Ser referente científico, tecnológico y de formación en el ámbito nacional e internacional en las fortalezas institucionales identificadas.

27. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado (en meses)
		F	M	D	N	
Establecer un plan de productos académicos semestrales desde las Facultades, programas y grupos de investigación para el incremento de los indicadores de prestigio	1º	X				240
Obtención de dos registros o patentes quinquenales derivados de los proyectos de investigación.	2º	X				240
Formular políticas institucionales de formación y preparación para las Pruebas Saber Pro	3	X				240

Obtener acreditación de alta calidad del 100% de los programas académicos y la acreditación institucional.	4º	X				240
Asegurar la gestión y el desarrollo de los procesos con altos niveles de transparencia en el manejo de recursos físicos y financieros	5º		X			240

5.5.9 Estrategia

Bienestar universitario

28. Meta

Obtener una comunidad académica sana (mental, física y espiritualmente) y una Universidad ambientalmente sostenible donde todos tengan espacios físicos y virtuales de esparcimiento y formación integral que les brinden una proyección socio productiva.

29. Hipótesis de futuro

Desarrollo de planes, programas y proyectos que permitan a la comunidad universitaria un 90% de satisfacción en los servicios de bienestar universitario, enfocados en tener ambientes saludables, sostenibles y agradables, con un fuerte arraigo de identidad UNICORDOBA que impacte positivamente la sociedad en el contexto social

30. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado

		F	M	D	N	(en meses)
Fortalecer el programa de prevención de la deserción y acompañamiento psicosocial, articulándolo con el proceso docente.	1º	X				240
Diseño e Implementación de Programa permanente de prevención de las adicciones a sustancias psicoactivas	2º	X				240
Fortalecer el Programa de salud preventiva y vigías de la salud	3º	X				240
Implementar políticas para la participación efectiva en actividades recreativas, culturales, deportivas y de ayudas socioeconómicas.	4º	X				240
Recuperación de espacios de uso común y embellecimiento locativo (parqueaderos, comedores, salas de descanso, parques, rondas, etc. salas de estudios, espacios de recreación e integración virtual, terrazas)	5º	X				48
Diseñar e implementar política de gestión y desarrollo de una cultura ambiental	6º	X				60

5.5.10 Estrategia

Finanzas

31. Situación actual

Hace falta mayor generación de fondos propios, pues estamos asistiendo a un desmonte de los regímenes especiales de las universidades estatales.
Los ingresos representan 157 mil millones de pesos y los gastos 147, de los cuales 111 provienen del estado y 46 de fondos propios.

32. Meta

Asegurar el desarrollo académico y bienestar de la comunidad universitaria, mediante la disponibilidad y el manejo eficiente y transparente de los recursos económicos

33. Hipótesis de futuro

Una universidad sostenible financieramente, de acuerdo a la gestión de recursos con el Estado e interinstitucionalmente, con incremento en la generación de recursos propios, y la gestión eficaz del conocimiento..

34. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado (en meses)
		F	M	D	N	
Acreditación institucional para participar de recursos nacionales	1º	X				240
Distribución equitativa y pertinente del recurso para los diferentes procesos del SIGEC, teniendo en cuenta los proyectos a ejecutarse	2º	X				240
Participar como oferentes en licitaciones públicas de contratación Participar como oferentes en licitaciones públicas de contratación,	3º	X				240

consultorías, asesorías, interventorías						
Construir una imagen de confianza y nuevos procesos agiles para la eficacia en el manejo de los recursos de terceros	4º	X				40
Fortalecer e institucionalizar la relación Estado-Universidad-Empresa-Sociedad	5º		X			36
Identificar y promocionar profesionalmente la venta de servicios (Auto sostenibilidad de los Posgrados, Asesorías, productos y servicios)	6º	X				240

5.5.11 Estrategia

Programas pertinentes

35. Situación actual

Con una calificación en competitividad de 35.6, Córdoba figura entre los departamentos "coleros" de Colombia[18]. Su economía gira en torno a: agricultura (maíz, plátano, ñame, yuca, algodón, arroz), ganadería, acuicultura, minería y turismo.

[18] CEPAL "Escalafón de competitividad de los Departamentos de Colombia, 2012-2013", 2014.

La Institución, por su parte, impacta el entorno mediante programas que afectan al desarrollo económico social y familiar de la región, en:

- Ciencias que afectan el sector primario
  - Medicina Veterinaria y Zootecnia
  - Acuicultura
  - Ingeniería Agronómica
  - Técnica Profesional en Mecanización Agrícola
  - Técnica Profesional en Sistemas de Monitoreo Agrícola
  - Tecnología en Gestión y Administración Agrícola
  - Ingeniería de Alimentos
  - Ingeniería Industrial
  - Ingeniería de Sistemas
  - Ingeniería Ambiental
  - Ingeniería Mecánica
- Ciencias básicas
  - Biología
  - Química
  - Matemática
  - Geografía
  - Estadística
  - Física
- Ciencias de la salud
  - Enfermería
  - Bacteriología
  - Tecnología en Regencia de Farmacia
  - Administración en Salud
- Educación
  - Licenciaturas en Educación Básica con Énfasis en:
  - Ciencias Sociales
  - Lengua Castellana
  - Inglés
  - Artística Música
  - Licenciaturas en:
  - Educación Física, Recreación y Deportes
  - Informática y Medios Audiovisuales
  - Ciencias Naturales y Educación Ambiental
- Administración

- Administración en Finanzas y Negocios Internacionales

36. Meta

Asegurar Ofrecer programas académicos pertinentes y de alto impacto en la región y en América.

37. Hipótesis de futuro

Una universidad referente en América por formar profesionales éticos con alto dominio de lo técnico, científico y disciplinar con orientación humanística-ambiental, en competencias ciudadanas y políticas de inclusión social.

38. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado (en meses)
		F	M	D	N	
Medir el impacto de los programas académicos ofertados por la institución	1º	X				24 meses
Realizar un estudio socioeconómico que identifique las potencialidades presentes y futuras en la región y los países del caribe americano, que soporte el proceso regionalización de la universidad	2º	X				24 meses
Ofertar programas académicos que respondan a las necesidades identificadas en la región en especial en los países del caribe y de América.	3º		X			70 meses
Revisar, actualizar y aplicar políticas sobre la apertura y	4º		X			120 meses

cierre de programas académicos en la universidad						

5.5.12 Estrategia

Infraestructura

39. Situación actual

Se puede observar un entorno desfavorable para la educación desde la infraestructura, equipamiento, servicios e institucionalidad.
Actualmente, se dispone de 203 aulas que permiten albergar 7645 estudiantes y 7 auditorios con capacidad para 1887 personas

40. Meta

Construir Infraestructura en planta física para la investigación de alta calidad espacios laboratorios, aulas inteligentes, salas de juntas.

41. Hipótesis de futuro

La planta física de la universidad se transforma física y tecnológicamente creando campus con una política arquitectónica y urbanística integrada armónicamente con la visión de ciudad y del contexto regional, con criterios de sostenibilidad ambiental y de integración tecnológica para conformar espacios educativos inteligentes que faciliten un excelente desempeño de la vida académico administrativa, espacios de bienestar y socialización de la comunidad académica que la convierten en un referente nacional de convivencia, frente a los retos del mundo globalizado.

42. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado (en meses)
		F	M	D	N	
Renovación del plan de desarrollo y ordenamiento	1º	X				24

físico y tecnológico de la Universidad.						
Ampliar y renovar las colecciones bibliográficas, documentales, de archivo, bases de datos y revistas especializadas.	2º	X				240
Implementar proyectos de inversión para modernizar y ampliar el parque tecnológico de laboratorios, equipos ofimáticos, cableado estructurado en todas las aulas y oficinas, software académico y administrativo.	3º	X				240
Generar y desarrollar proyectos para ampliar las áreas para docencia de acuerdo a la oferta y a la demanda de la región, así como la ampliación y renovación de laboratorios de acuerdo a los requerimientos académicos (investigación, docencia y extensión)	4º	X				240
Generar y desarrollar proyectos sobre implementación de energías limpias, edificaciones sostenibles y energéticamente eficientes, integración tecnológica para el control y automatización de edificios.	5º	X				240

5.5.13 Estrategia

Internacionalización

43. Situación actual

Según la empresa QS (rankeadora de universidades), La Universidad de Córdoba cuenta con una nómina de 269 docentes de los cuales 17 son internacionales[19].

44. Meta

Consolidar en la institución la interacción internacional de la comunidad universitaria (movilidad, intercambio, currículos internacionales, etc).

45. Hipótesis de futuro

Una Universidad reconocida internacionalmente por su calidad académica, eficiencia administrativa, doble titulación, currículos con carácter internacional y publicaciones, proyectos y líneas de investigación de interés, donde se evidencie la interrelación entre las redes de investigadores, la movilidad estudiantil y profesoral en doble vía en cooperación con 5 países a nivel mundial.

46. Acciones

Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Tiempo estimado (en meses)
		F	M	D	N	
Apropiar rubro presupuestal permanente con recursos suficientes para la gestión de los procesos y agendas de internacionalización de la Universidad	1º	X				3
Definir desde cada Facultad y programas un cronograma de internacionalización que incluya: movilidad académica, desarrollo de cursos, inclusión	2º	X				3

19 http://www.topuniversities.com/universities/universidad-de-c%C3%B3rdoba-colombia

en redes de investigación para la elaboración y ejecución de proyectos y publicaciones conjuntas.						
Implementar convenios asociados a la homologación de cursos con universidades extranjeras que favorezcan experiencias de intercambio a los estudiantes y profesores de pregrado y postgrado en ambientes convencionales y virtuales.	3º		X			18
Diseñar e implementar cursos en segunda lengua de las diferentes áreas de los programas, con miras a la inclusión en la oferta académica para la internacionalización del currículo.	4º		X			36

6 CONCLUSIONES

Este estudio prospectivo es la carta de navegación de la Universidad de Córdoba hacia el futuro con un horizonte que es año 2035. Esta visión innovadora y proactiva fue el fruto del análisis que sus "actores sociales" (directivos, docentes, investigadores, estudiantes, administrativos) realizaron en varias sesiones de reflexión, guiados por la información de las tendencias mundiales de la educación superior que constituyen las reglas de juego de la universidad del futuro.

La principal regla de juego de la universidad mundial es su acceso cada vez mayor al conocimiento que es el desarrollo científico y tecnológico. De hecho, en la contienda por ser cada vez más exitosos en el ámbito investigativo se destacan las que se conocen como las instituciones de educación más prestigiosas del mundo.

Por la razón anterior, este estudio es futurista y generador de rupturas porque busca transitar exitosamente por el camino del conocimiento, para lo cual aborda temas fundamentales como la capacitación de los docentes y el reconocimiento de los logros del saber en revistas y publicaciones de desempeño mundial.

Es igualmente futurista porque está sintonizado con los elementos fundamentales que van a definir el perfil universitario del mañana, como son: la internacionalización y el bilingüismo, consecuencias vez más forzosas de la consolidación del mundo globalizado; el desempeño docente en el mundo futurista de las tecnologías de la información y una forma creativa y novedosa de gestión, que es la manera de llevar al navío por el buen camino –como lo explicaba el estratega japonés Kenichi Ohmae. Todo ello, para incidir en el contexto con programas pertinentes y una "tercera misión" de alto desempeño para procurar su mejor estar y adquirir en el medio un mayor prestigio. Estas ideas conforman el escenario "apuesta": *"Universidad de Córdoba 2035"* que es el norte y el faro que irá a guiar el navío por las aguas de las próximas décadas.

Sin embargo, aludiendo a Maurice Blondel, como *"el futuro no se predice sino se construye"* es necesario que esta imagen del mañana se convierta en realidad por medio de las estrategias que hacen parte del último capítulo del presente informe. El futuro de la Universidad es solo una idea que reposa

en la mente de quienes aportaron sus esfuerzos para diseñarlo. Esta idea se puede quedar como lo que es: un "ente de razón" y una imagen inteligente del deber ser del Alma Mater, o puede convertirse en realidad si sus actores sociales la transforman en proyectos y en fenómenos tangibles.

Finalmente, es fundamental advertir que el esfuerzo plasmado en este análisis del futuro está sometido a las leyes de la diacronía es decir: del cambio, de la mutación y de la evolución de los fenómenos, en consecuencia, el escenario "Universidad de Córdoba 2035" es solamente una etapa del proceso de peregrinación por los caminos del tiempo que es necesario perfeccionar, pulir y afinar constantemente. De modo que los estamentos universitarios que participaron y que son co-autores del proceso, al igual que el vigía del navío, tienen la misión se seguir oteando el horizonte y continuar anticipándose al cambio para evitar que esta manera nos sorprenda el futuro.

Francisco José Mojica

Montería, 19 de octubre de 2015