



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA



VIGILADA MINEDUCACIÓN



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

“CALIDAD, INNOVACIÓN E INCLUSIÓN PARA
LA TRANSFORMACIÓN DEL TERRITORIO.”

UNIVERSIDAD DE CORDOBA



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

“Calidad, Innovación e inclusión para la transformación del territorio.”

Calidad, innovación e inclusión para la
transformación del territorio

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



Tabla de contenido

<i>Presentación</i>	3
<i>Introducción</i>	5
<i>Construcción colectiva</i>	8
<i>Diseño metodológico</i>	8
Fase 1: 2020	10
Fase II: 2021	11
<i>Punto de partida – Tendencias</i>	11
<i>Hacia el 2031</i>	19
Identificación de factores de cambio	21
Desarrollo de los talleres virtuales de identificación de factores de cambio.....	21
Metodología para identificar factores de cambio.....	22
Análisis diacrónico: pasado-presente-futuro.....	25
Identificación de actores.....	28
Análisis estructural: Identificación de variables estratégicas.....	29
Construcción de escenarios	36
Posicionamiento ante el futuro: análisis morfológico	37
Construcción del espacio morfológico.....	38
Construcción y reducción del espacio morfológico	39
<i>Despliegue estratégico</i>	43
Alineación estratégica.....	44
Formulación Estratégica	45
Implementación de la estrategia	49
<i>Perspectivas, lineamientos y acciones estratégicas</i>	52
Perspectiva: Equidad, inclusión y bienestar.....	53
Perspectiva: Calidad, pertinencia e innovación	55
Perspectiva: Viabilidad y liderazgo.....	59
Perspectiva: Interdisciplinariedad y desarrollo del talento humano	61
Perspectiva: Ecosistema de relacionamiento.....	63
<i>Recomendaciones para el seguimiento y evaluación</i>	64
<i>Bibliografía</i>	71



Presentación

La Universidad de Córdoba, orientada en ofrecer a la comunidad los resultados de un enfoque de liderazgo y florecimiento humano inspirados desde los inicios en la década de los sesenta, ha formulado las líneas de acción para los próximos 10 años en el siguiente **Plan de Desarrollo Institucional 2031 “Calidad, Innovación e inclusión para la transformación del territorio”**; gracias a la construcción colectiva como consecuencia de una amplia colaboración y compromiso de la comunidad educativa que participó de manera activa.

Con una renovada visión que guiará los esfuerzos hacia el 2031, la Universidad de Córdoba continuará consolidándose como una institución de excelencia, **que avanza con una apuesta hacia el futuro, adaptándose a los cambios y enfrentando los desafíos actuales** de una crisis mundial como la pandemia de COVID-19, para promover iniciativas estratégicas con el reto de mantener y mejorar la continuidad académica.

Es así, como la Universidad de Córdoba se orienta por una visión 2031 centrando sus esfuerzos en **avanzar aportando de manera positiva al desarrollo de todas las partes interesadas** en la realización de las metas previstas, demostrando su vocación, humanismo, innovación y la capacidad de enfrentar grandes retos, a partir de circunstancias difíciles y en un entorno de pandemia que ha transformado el mundo.

Importante resaltar el esfuerzo institucional realizado por la comunidad universitaria, teniendo en cuenta el momento adverso del 2020 Y 2021 debido a la pandemia en las que coincidió la construcción de este documento, a los miembros de la comunidad educativa que con resiliencia y dedicación participaron de la convocatoria y aportaron para el diseño del Plan a partir de su experiencia y conocimiento con la participación activa en cada una de las diferentes mesas de



trabajo, al Consejo Superior y Consejo académico por el compromiso constante y la confianza en construir este derrotero con un horizonte de planeación a 2031. Igualmente invito a toda la comunidad universitaria a ser parte de este **modelo de transformación, que se convertirá en el fruto del trabajo en comunidad** fundamentado en las capacidades universitarias garantizando el máximo esfuerzo para alcanzar las metas propuestas.

Jairo Miguel Torres Oviedo – Rector Universidad de Córdoba

Calidad, innovación e inclusión para la
transformación del territorio

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



Introducción

El Plan de Desarrollo Institucional 2031 de la Universidad de Córdoba, logra plasmar un lenguaje en común y una orientación específica bajo la óptica de una gran diversidad de opiniones y propuestas consensuadas a lo largo de todo el diseño del Plan por parte de expertos de la comunidad educativa de la Universidad.

El alcance de la Universidad de Córdoba se reflejó en los estudiantes, padres de familia, docentes, colaboradores, egresados, y demás partes interesadas en la institución que permite **seguir impactando positivamente en los estudiantes, el territorio y el país**, encontrando una universidad sólida y adaptativa. Es así, que para el diseño de este Plan se consideró emprender la hoja de ruta con una visión al 2031 consensuada de manera participativa e interdisciplinaria bajo las transformaciones normativas, de comunicación e información, de investigación e innovación, tecnológicas y el énfasis del aprendizaje y la enseñanza por medios virtuales sin dejar de lado la dimensión humana que caracteriza la institución.

Ahora bien, con el propósito de definir y priorizar estrategias y líneas de acción y recursos para alinearlos con las políticas nacionales e institucionales, al Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Gobierno (PG), el Plan Operativo Anual (POA), el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) entre otros, y anticipar los lineamientos estratégicos; nos es grato presentar el Plan de Desarrollo Institucional como un instrumento de planeación con una visión a 2031 indispensable para garantizar la satisfacción de la comunidad educativa y los cumplimientos legales y organizacionales.

El diseño y construcción del Plan de Desarrollo Institucional, involucró herramientas de la prospectiva estratégica que permitieron analizar los fenómenos relacionados con los productos y servicios ofertados bajo un enfoque de complejidad y de anticipación, identificando factores de cambio (tendencias, contra tendencias y hechos portadores de futuro) necesarios para **mejorar la competitividad y**



fortalecer la propuesta de valor de la Universidad, asimismo, permitió que con un enfoque de innovación en la planeación estratégica y a través del desarrollo de acciones de inteligencia competitiva (benchmarking) y movilización de expertos en torno a los asuntos de interés del Ápice Estratégico organizacional, la formulación del Plan contó con una convocatoria de más de 200 expertos de la comunidad académica.

Construir el escenario a 2031 permitió **identificar las imágenes de futuro posible, probable y deseado de la prestación de bienes y servicios de la Universidad de Córdoba**, las cuales orientan la estrategia organizacional en torno a un derrotero común. Se tomaron los insumos base como diagnósticos de contexto y estudios prospectivos previos, así como todo lo cimentado en los demás planes y sistemas adoptados por la Universidad con el propósito de construir sobre lo construido.

El 2020 consintió, en reconocer la importancia de la **innovación y transformación continua para poner cara a los desafíos constantes y sorpresivos de la humanidad**, valorando ante todo los avances adelantados ya que esto permitió que la Universidad pudiera continuar con su misionalidad y mantener el contacto en la distancia y hacer reflexiones sobre el futuro, viendo una oportunidad para desarrollar el cómo debería evolucionar la institución en los próximos 10 años siendo así, la manera de llegar a otro nivel aprovechando las fortalezas y oportunidades actuales.

Las estrategias enunciadas con un horizonte 2031 están alineadas con la misión de la Universidad de Córdoba, lo que permitirá **alcanzar la excelencia académica incentivando la ética, el buen gobierno, el pluralismo, la tolerancia, el respeto hacia los demás para seguir desarrollando el compromiso con el entorno teniendo en cuenta la responsabilidad social**, por ello la importancia de la representación y compromiso de todos los actores que conformaron la construcción del plan de desarrollo como estudiantes, docentes, egresados, colaboradores administrativos, el Consejo Superior y el Consejo Académico, quienes permanecieron constantes en las más de 10 sesiones de trabajo bajo la modalidad



virtual, donde pudieron construir colectivamente y conocer las iniciativas que se iban forjando en cada reunión citada.

El objetivo principal es avanzar hacia el desarrollo de una Universidad **moderna e innovadora con un impacto que trascienda cada día más, para llegar a ser una institución de educación superior de clase mundial, donde el estudiante este en el centro y se acople de manera adecuada a los procesos de investigación, docencia y proyección social con las necesidades de la comunidad, que contribuya al desarrollo del país, la región y a la sostenibilidad del planeta, a partir de un talento humano que desarrolla sus capacidades de manera continua.**



Construcción colectiva

La Universidad de Córdoba ha decidido ser líder en la Región Caribe a través de su posicionamiento estratégico prospectivo en un **entorno altamente volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA)**. En este contexto, la Universidad inicia un proceso de análisis diacrónico con un horizonte de planeación a largo plazo donde el conjunto de la comunidad educativa: Estado, directivos, docentes, estudiantes, egresados, familias, asesores, supervisores, y otros actores sociales que participan colectivamente para posicionar la Universidad para el año 2031 como un espacio educativo eficiente, incluyente, equitativo, pertinente, oportuno y relevante.

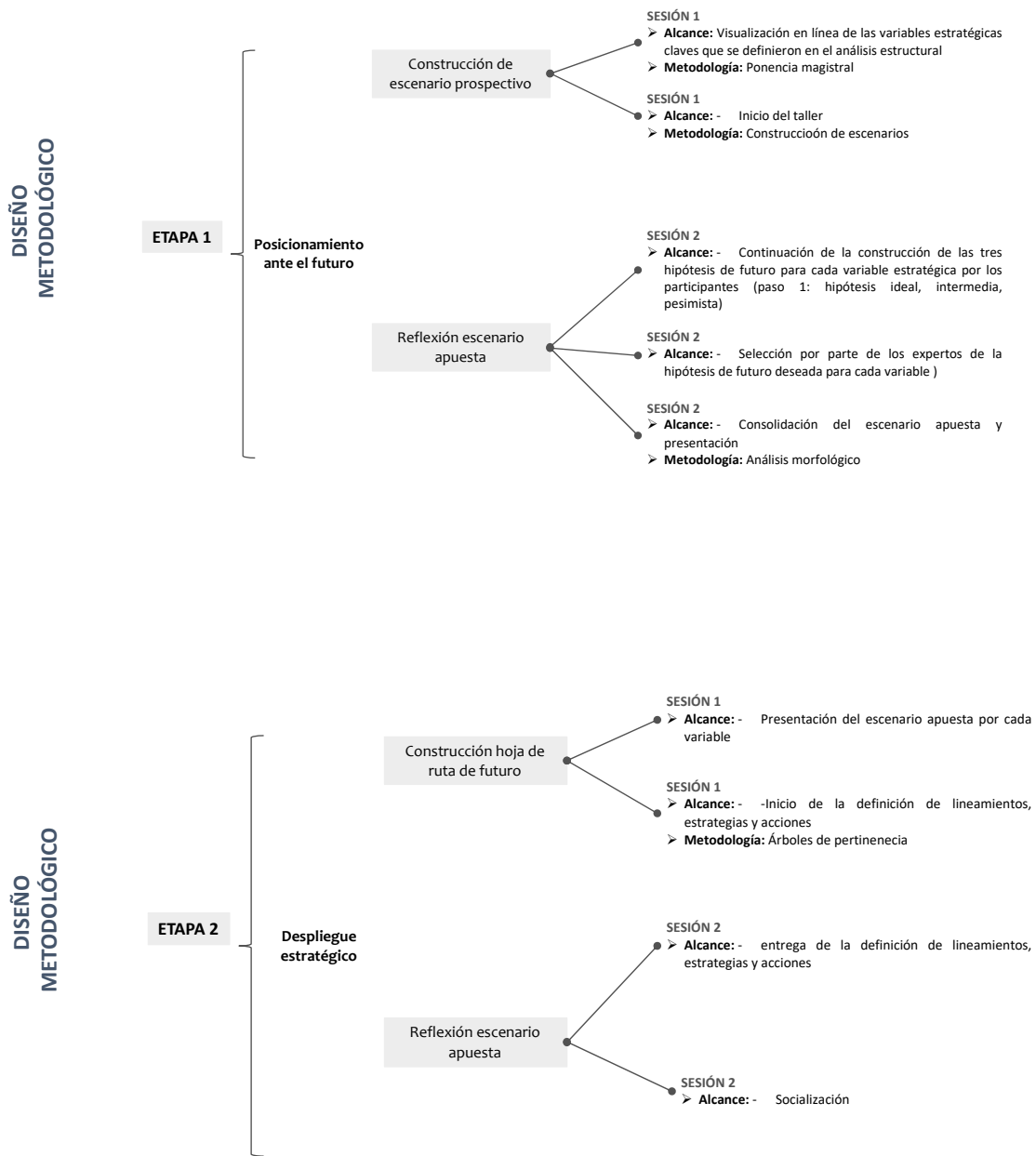
En el marco de la construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2031, la Universidad **ha iniciado su reflexión estratégica prospectiva a partir de la identificación de fenómenos exógenos y endógenos que incidirán en el futuro de la universidad**. En este sentido, los actores convocados para la construcción del Plan realizaron un análisis retrospectivo donde lograron identificar el estado pasado de la Universidad con énfasis en la identificación de los factores de cambio que incidieron en su transformación. Asimismo, se avanzó en un análisis prospectivo donde los expertos participantes en los talleres realizaron una exploración inicial de futuros a 2031 con énfasis en la construcción de un escenario prospectivo estratégico.

Diseño metodológico

La construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2031 de la Universidad de Córdoba, y con el liderazgo de la Unidad de Planeación y Desarrollo, se propone avanzar en la construcción sobre la base conceptual y metodológica propuesta por Francisco Mojica (2008), en el marco de las investigaciones del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectivo de la Universidad Externado de Colombia. (Ver Figura 1)



Figura 1 Hipótesis que configuran el escenario deseado/apuesta



Fuente: Elaboración propia, (2021)



De la figura anterior se desprende:

Fase 1: 2020

1. **Fuentes**, la construcción del Plan, se realizó con base en dos fuentes de información.
 - En principio, el análisis de información secundaria extraída de fuentes oficiales, de documentos de planeación previos provistos por la Oficina de Planeación de la Universidad.
 - Posteriormente, implementación de estrategias de inteligencia colectiva a través de la realización de talleres de prospectiva estratégica con miembros de la Comunidad Educativa, en específico, su activa participación en la identificación de factores de cambio.
2. **Factores de Cambio**, son fenómenos que han gestado la transformación de la Universidad de Córdoba en su devenir pasado, presente y futuro. Además, permite identificar aquellos cambios que puedan tener un impacto a mediano y largo plazo durante la implementación del Plan hasta el año 2031.
 - **Técnica empleada:** Árboles de competencia de Marc Giget.
3. **Análisis estructural**, una vez se han identificados los factores de cambio exógenos y endógenos, se busca realizar un análisis estructural que permita identificar aquellas variables que son motoras y explican la gran parte de los fenómenos que inciden en la Universidad, de tal forma que se actúe sobre estos agentes causales y estratégicos.
 - **Técnica empleada:** Software especializado MICMAC.
4. **Análisis de Actores Sociales**, bajo un enfoque de gobernanza, este momento metodológico aborda la identificación y definición de convergencias y divergencias de los stakeholders de mayor relevancia en torno a la implementación del Plan.
5. **Construcción de Escenarios**, hace referencia a la imagen de futuro deseado, que orienta el Plan Decenal de Educación en torno a un derrotero común.
 - **Técnica empleada:** Análisis morfológico.



Fase II: 2021

Despliegue Estratégico, en este momento, se definen los lineamientos, objetivos e iniciativas estratégicas que permitirán la consecución del escenario apuesta bajo un enfoque de innovación.

- **Técnica empleada:** Árboles de pertinencia

Las memorias y los informes fueron sistematizados y publicados en el portal web de la Universidad Córdoba para consulta de los grupos de interés y el público en general, creando un espacio de rendición de cuentas permanente del proceso.

Dicha información se puede consultar en el siguiente enlace: <https://www.unicordoba.edu.co/index.php/plan-de-desarrollo-2020-2030/> o solicitarla a la Unidad de Planeación y Desarrollo.

Punto de partida – Tendencias

Perspectiva global

Luego de definir el proceso de construcción colectiva, revisar las renovadas tendencias que están definiendo el futuro de la educación superior, y los efectos generados por el COVID-19 que removieron estructuras a nivel global, la Universidad de Córdoba **en una fase de reflexión del desarrollo integral de la institución** en el escenario que trazaba el año 2020 con la llegada de la pandemia y enfrentándose a un espacio volátil, incierto, complejo y ambiguo, enfatizó en la importancia del humanismo y la gestión universitaria, así como el valor de la docencia, la investigación y el bienestar para los aportes a la sociedad y reconstrucción socioeconómica.

A partir de estos cambios e introspección institucional nació la necesidad de la Universidad de Córdoba de impulsar la hoja de ruta para los próximos 10 años, alineada con las tendencias mundiales, apalancados con los mecanismos establecidos del Estado y la comprensión del contexto regional.

A nivel global, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2019) planteó seis tendencias a partir de estudios mundiales enmarcadas que marcaran el futuro de la humanidad en los próximos años, como : (i) Tecnologías disruptivas que transforman las sociedades en el empleo, el bienestar y la gobernabilidad, (ii) La escasez de los recursos naturales como el agua, los alimentos, la energía y los minerales, (iii) los cambios sociodemográficos como el desplazamiento, la migración y el ascenso de las clases medias, (iv) la urbanización y expansión de las ciudades, (v) el cambio climático asociado a la conciencia ciudadana de dicho problema, los efectos en la agricultura y las oportunidades de “crecimiento verde” y (vi) el empoderamiento ciudadano con la transformación de los gobiernos, en dinámicas de gobernabilidad democrática y ciudadanía global, pero a la vez debates en torno a la transparencia, la seguridad y la violencia (CEPAL, 2019). Tendencias que continúan vigentes e incluso, con mayor fuerza como resultado de la pandemia mundial.

Estas tendencias de carácter global, acentuadas por los efectos de la pandemia, proveen una visión amplia del contexto, que permiten concebir los desafíos para la educación superior. En “*Academia next: the futures of higher education*” (2020), se plantean escenarios al 2035 bajo el marco de cambios tecnológicos, demográficos y socioeconómicos, donde se anticipa el impacto que tendrán mega tendencias como el internet de las cosas, la computación cuántica, el *blockchain*, la impresión 3D y la robótica en todos los campos del aprendizaje (Alexander, 2020). La internacionalización será trascendental debido a que va a llevar a la educación superior a las regiones con mayores requerimientos de desarrollo y la tendencia del sector educativo para adquirir una mayor demanda en carreras STEM (*science, technology, engineering, and mathematics*) y negocios; el desarrollo de la Educación Abierta como los MOOC (Massive Online Open Courses); la inteligencia artificial IA dentro de las universidades; y, el crecimiento y mantenimiento de modelos de educación virtual e híbrida.



El último informe *Horizon* (2021), reconocido reporte que se caracteriza por pronosticar las tendencias claves, los desafíos y los desarrollos en tecnología educativa, identifica los retos más relevantes de la educación superior. (EDUCAUSE, 2021). Se definen en esta versión 2020 del Informe tendencias para la enseñanza y el aprendizaje agrupadas en cinco categorías:

1. **Social:** Bienestar, cambios democráticos equidad y prácticas, rectas e íntegras.
2. **Tecnológica:** Inteligencia artificial, aprendizaje digital de la siguiente generación, analítica y asuntos de privacidad.
3. **Económica:** Costo de la educación superior, el futuro del trabajo y de las habilidades, y cambio climático.
4. **Educación Superior:** Cambios en la población estudiantil, rutas alternativas en la educación y educación en línea.
5. **Políticas:** Disminución en la financiación de la educación superior, valor de la educación superior y polarización política.

Igualmente, el informe hace énfasis que las tecnologías por si solas no producen impactos en la educación superior, es decir, son parte del apoyo a estudiantes y profesores que sirven como estrategia para repensar y planificar y tomar decisiones, de la mano con la privacidad y la ética, y define seis categorías. (Ver figura 2)

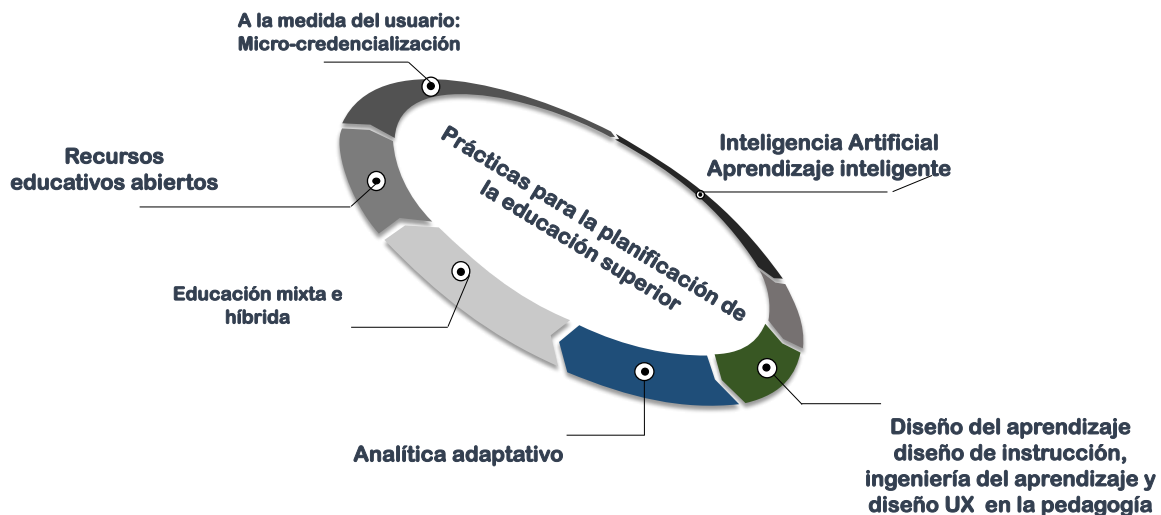
1. **Microcredenciales:** Concepto nuevo que hace referencia a ofrecer una educación corta que se adapta a las necesidades, flexible y funcional.
2. **Inteligencia artificial:** Como apoyo a los estudiantes con distintas necesidades, integración a las plataformas de cursos para obtener respuestas a preguntas frecuentes, investigación, predicciones de logros *machine learning*.
3. **Recursos educativos abiertos:** Trascender el uso de los recursos didácticos con otros de fácil y oportuno acceso que apoyan la inclusión educativa y social, con superación efectiva de la brecha digital.
4. **Analítica adaptativa:** Apoyado en herramientas que permiten modificar los contenidos según el desempeño del alumno, hacer uso de la analítica del



aprendizaje en la que se recolecta información individual de cada estudiante para adecuar el ambiente, contexto y contenido. Modificando la experiencia de aprendizaje de cada uno; el docente tiene acceso a la información necesaria para orientar los aprendizajes.

5. **Diseño de aprendizaje:** Ecosistema de aprendizaje con muchos roles, guiados todos a favorecer el éxito del alumno en su aprendizaje. Todo ello ha conducido a innovaciones en las estrategias de enseñanza y de aprendizaje en la educación superior bajo el rótulo de “experiencias de diseño del aprendizaje”.
6. **Educación mixta e híbrida:** Modelos híbridos y virtuales de aprendizaje. Nuevos contenidos y pedagogía.

Figura 2 *Prácticas en educación superior. Reporte Horizon 2020*



Fuente: De acuerdo con (EDUCAUSE, 2021)

En conclusión, el futuro nos determina la importancia de una educación superior a la medida de las necesidades del estudiante. Prácticas y ajustes de fondo hacia la calidad educativa con la necesidad de tener presentes la inclusión y la equidad, garantizando la permanencia, la seguridad y el

bienestar de los usuarios, de la mano con la innovación y la pertinencia para la sostenibilidad.

Ahora bien, después de analizar el punto de partida y las tendencias, vemos que la ampliación de los niveles de cobertura y el mejoramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) son desafíos importantes para Colombia. Aunque, en las últimas décadas el número de estudiantes matriculados ha crecido, especialmente en la formación técnica y tecnológica, en un contexto internacional las tasas de cobertura continúan siendo bajas y no superan el 50%. Por otro lado, la calidad del sistema de educación superior es desigual, ya que hay instituciones de excelencia, pero continúan las que tienen muy bajos niveles de calidad. Además, todavía no se ve la relación clara entre las necesidades del sector productivo y la formación profesional, lo cual constituye una limitación para el desarrollo económico del país (Melo, 2018).

En Colombia solo 52 de cada 100 jóvenes acceden a la Educación Superior técnica, tecnológica o universitaria, según cifras del Sistema de Información del Ministerio de Educación (2020), lo que evidencia por una parte la falta de disponibilidad de instituciones de educación superior en varias zonas del país o las dificultades de acceso por costos.

Perspectiva regional

En el plano regional, la región caribe representa el 15.2% de la economía el país, Córdoba representa el 11.55% de la región y el 1.8% del país, es decir, Córdoba representa una importante representación en la economía de la región. (DANE , 2021), sin embargo, de acuerdo con las estadísticas del Ministerio de Educación Nacional en Córdoba, el 76% de los estudiantes que terminan el bachillerato no tienen acceso a educación superior debido, principalmente, a la falta de recursos económicos, o la cobertura de las instituciones, y se prevé hacia el 2023 un aumento de la población.



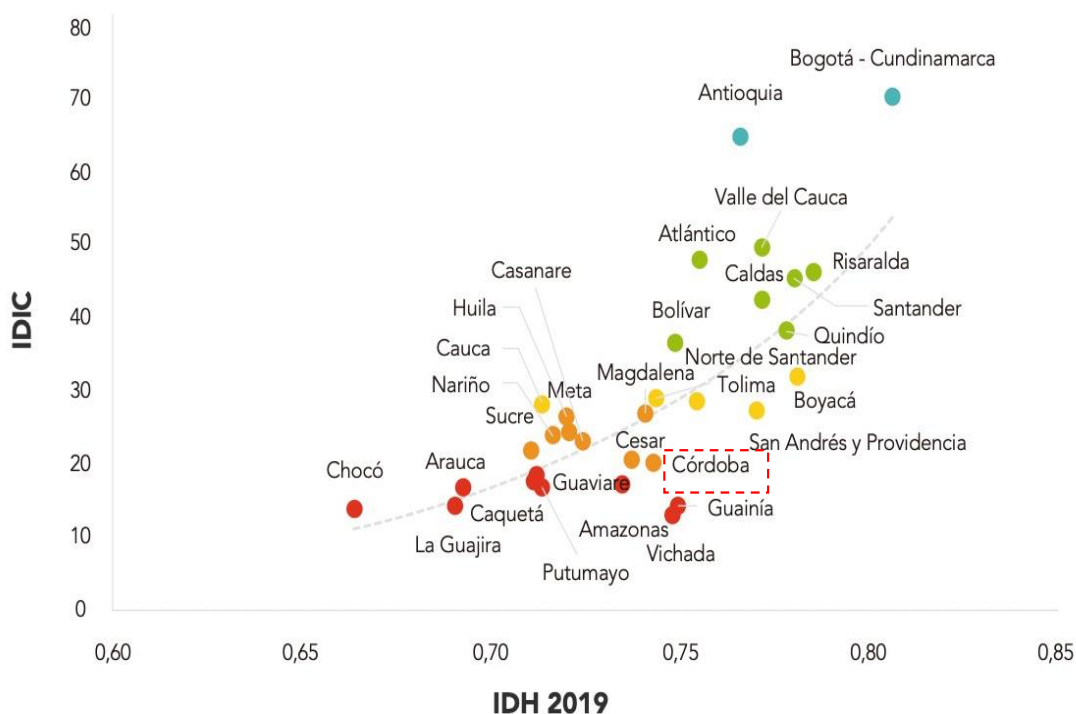
Las tres Instituciones de Educación Superior en Montería están acreditadas institucionalmente, entre ellas la Universidad de Córdoba y otras 16 ofertan programas en el departamento. La cobertura de las instituciones llega al 23,9%, ubicándose 28,9 puntos porcentuales por debajo del promedio nacional de 52.8 %, y sólo aporta el 1.68 % de toda la matrícula nacional con 41.045 estudiantes en educación superior (SNIES, 2020). Córdoba registra, según el último censo de población, casi 1,6 millones de habitantes. Su tasa de desempleo, a 2018, fue de 8,3 % y se ubicó por debajo del promedio nacional, y su índice de pobreza multidimensional es del 36,7 %. (DANE , 2021).

Por otra parte, analizando los datos del índice de innovación departamental (IDIC) 2020, relacionado con el Índice de desarrollo Humano (IDH), se conceptualiza la innovación como un insumo para mejorar las condiciones de vida, deduciendo así que a medida que la población tenga una **mayor posibilidad de disfrutar de una vida larga con un nivel de vida digno y educación garantizada**, el Departamento tendrá más capacidades para generar actividades de innovación en su territorio y viceversa (DNP, 2020). En la figura 3 se observa al departamento de Córdoba, en los índices presenta un desempeño bajo, aunque por encima de Guaviare, Guainía, Caquetá, Amazonas, Vichada, La Guajira y Putumayo.





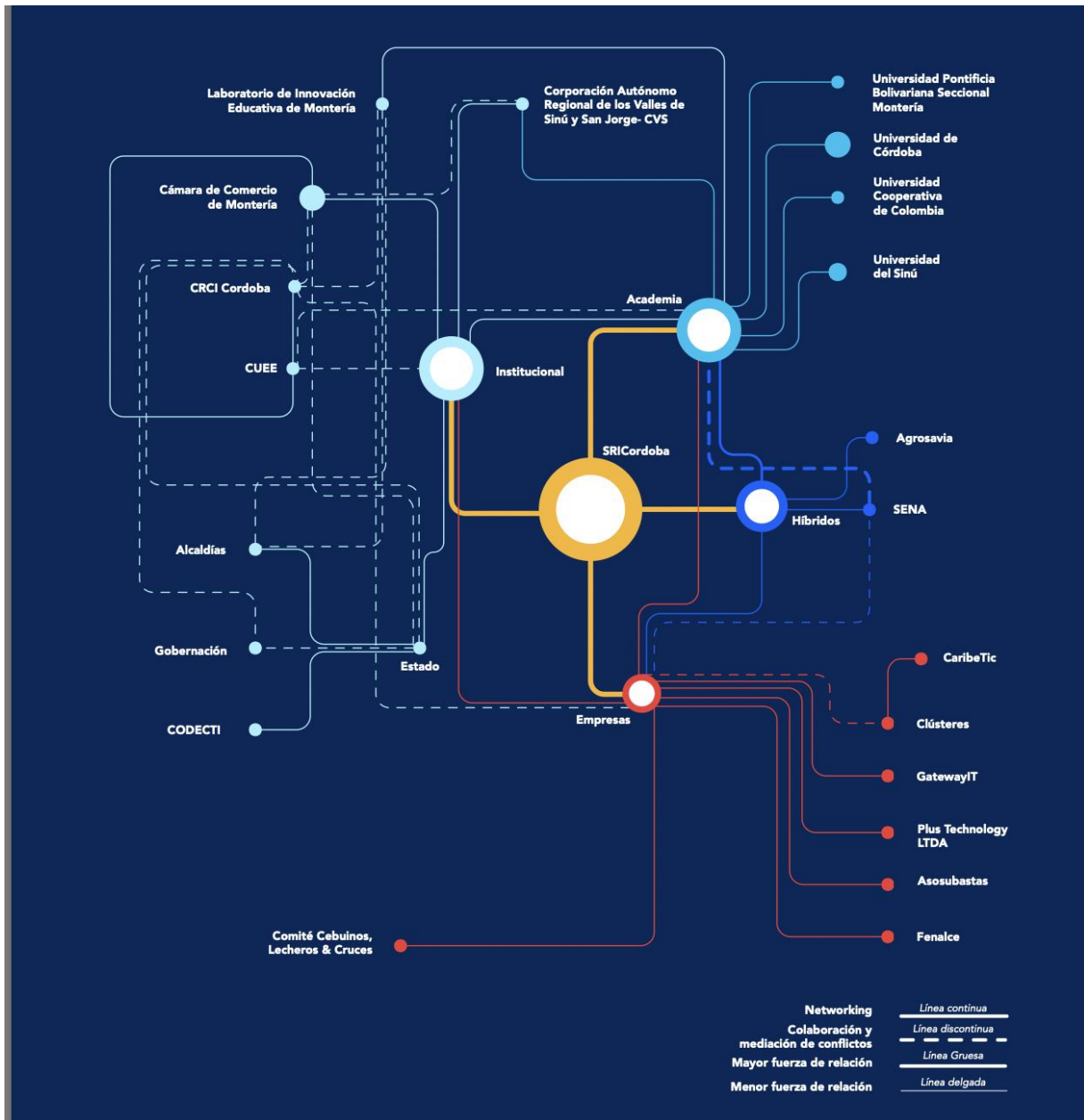
Figura 3 Relación IDIC - IDH departamental



Fuente: Departamento nacional de Planeación- IDIC 2020

En capital humano e investigación, el índice mide la participación de la educación superior por departamento donde Córdoba ocupó el puesto 22 entre los 31 departamentos evaluados, con un desempeño medio. En producción de conocimiento se registra un desempeño bajo, con la debilidad en el pilar de sofisticación de negocios (puesto 19), explicado, en gran medida, por la nula adquisición de patentes de invención externas (Inversión en transferencia de tecnología, puntaje 0). Respecto a resultados, del pilar Producción de conocimiento y tecnología, la inexistencia de empresas innovadoras en sentido estricto como de solicitudes de modelos de utilidad, documentos citables y de productos de alto y medio alto contenido tecnológico, explica el bajo desempeño de este pilar. (DNP, 2020)

Figura 4 Caracterización del sistema de innovación



Fuente: Departamento nacional de Planeación- IDIC 2020, con base en información recolectada en actividades de socialización del IDIC 2019, Ranking de Innovación de la ANDI, datos de inversión del OCyT, Red Clúster Colombia y listado de actores reconocidos por Minciencias

Hacia el 2031

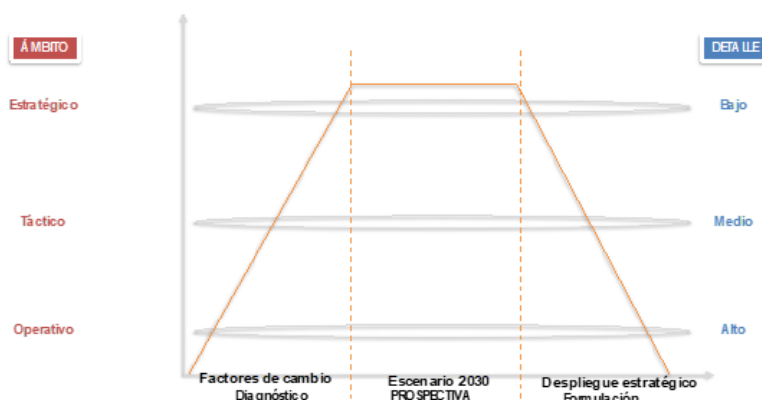
De forma complementaria a la conceptualización sobre prospectiva estratégica presentada y descripción del punto de partida y tendencias, a continuación, se presentan algunas consideraciones conceptuales que orientan la realización del Plan de Desarrollo Institucional 2031.

En el ámbito de la planificación estratégica prospectiva, se consideran mínimo tres niveles, los cuales deben ser subsidiarios, a saber:

1. **Estratégico**, refiere a la comprensión global de los elementos estructurantes del sistema analizado. En el contexto del Plan de Desarrollo Institucional 2031 de la Universidad de Córdoba, este ámbito se refiere a:
 - Identificación de factores de cambio,
 - Definición de variables estratégicas,
 - Identificación de actores
 - Construcción de escenarios
2. **Táctico**, refiere a la forma en la cual los lineamientos del Gobierno Universitario se decantan en el sistema analizado: Universidad de Córdoba. En este contexto, se espera que el foco estratégico identificado en la definición de variables clave inicie su consolidación en la visión concertada de futuro 2031, espacio que se realizará en la Fase II de construcción del Plan.
3. **Operativo**, permite realizar acciones específicas respecto a lo dispuesto en el ámbito estratégico y táctico, a nivel operacional, esto es, a través de la construcción del despliegue estratégico: lineamientos, objetivos, planes y programas, elementos que se desarrollarán posterior a la Fase II de construcción de Plan.

Según cada grado de planificación, se requiere un nivel de detalle de información distinto para cada ámbito, así, el nivel de detalle puede ser alto en lo operativo, medio en lo táctico y bajo en lo estratégico. (Ver figura 5)

Figura 5 Planificación estratégica prospectiva



Fuente: Elaboración propia (2021)

En este sentido, la **Fase de Factores de cambio**

- Corresponde a un nivel local, donde se requiere un alto nivel de información primaria y secundaria.
- El fenómeno de estudio, la Universidad de Córdoba, se aborda por componentes, esto es, por cada uno de los ejes de trabajo conformados.
- Se comprenden los fenómenos territoriales a escala local.

La **Fase de Prospectiva:**

- Busca la convergencia de visiones de futuro bajo el marco orientador del presente instrumento de planeación: Plan de Desarrollo Institucional 2031.

Finalmente, en relación con la **Fase de Formulación:**

- Esta será la responsable de definir acciones de transformación organizacional.

Si bien, la propuesta metodológica para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2031 de la Universidad de Córdoba se puede percibir lineal, la verdad es que el Plan de Desarrollo más que contar con fases secuenciales son iterativas y se cruzan en la medida en que **se articulan instrumentos y momentos de planificación**. En este sentido, el proceso de planificación es un proceso permanente que reconoce una realidad cambiante y, por lo tanto, una dinamización

de prioridades y principios. Es así, como este proceso es **dinámico y requiere que en cada ciclo los procesos de planificación** expresados en el “Plan” generen un valor agregado de conocimiento.

Identificación de factores de cambio

Los expertos identificaron las tendencias, hechos portadores de futuro y rupturas que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad de Córdoba en el 2031 a través de la realización de talleres de prospectiva estratégica y estructuración de ocho (8) ejes estratégicos, a saber:

- Internacionalización.
- Bienestar
- Infraestructura y TIC
- Buen gobierno y financiera
- Regionalización
- Investigación y extensión
- Docencia
- Humanismo

Las discusiones que contaron con la participación de docentes, investigadores, estudiantes, personal administrativo y participantes del sector productivo, social y estatal, tuvieron como propósito propiciar un espacio de reflexión colectiva para generar capacidades de pensamiento estratégico prospectivo en torno a los desafíos que enfrentará la Universidad en los próximos 10 años, para explorar así, nuevas posibilidades de futuro deseadas donde, posteriormente, se construyan estrategias para alcanzar la visión de la Universidad de Córdoba en 2031.

Desarrollo de los talleres virtuales de identificación de factores de cambio

Las acciones del Plan de Desarrollo Institucional inician el día 30 de octubre de 2020 de manera virtual en la plataforma zoom, con el acompañamiento de Blanca Ramírez Ardila especialista en Sistemas de Gestión y John Bohórquez Magíster en





Pensamiento Estratégico y Prospectiva, los talleres mantuvieron el propósito de identificar los factores de cambio que se deben tener en cuenta para la posterior construcción de escenarios prospectivos.

Para tal fin, se desarrollaron sesiones virtuales de trabajo donde cada uno de los ejes identificaron los factores de cambio a través de diálogos interdisciplinarios por cada eje (ver Tabla 1).

Tabla 1 *Relación de sesiones para la identificación de factores de cambio*

Sesión	Acción	Alcance
Viernes 30 de octubre	Convocatoria a participantes	Contextualización para identificar los factores de cambio: tendencias globales, regionales y locales
Viernes 6 de noviembre	Inicio del taller de prospectiva estratégica: factores de cambio	Identificación de estado pasado-presente-futuro de la Universidad
Noviembre 13 a 27	Continuación y presentación de los resultados del taller de prospectiva estratégica: factores de cambio	Cada mesa continuó con la identificación de factores de cambio.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Metodología para identificar factores de cambio

En el marco de la construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2031, “Calidad, Innovación e inclusión para la transformación del territorio”, se realizó un primer momento denominado: “Identificación de Factores de Cambio”. **En este contexto, y teniendo como referencia el alto nivel de turbulencia e incertidumbre respecto a los fenómenos de carácter endógeno y exógeno que pueden afectar el comportamiento de la Universidad de Córdoba, se propició un**



espacio de reflexión a través de la realización de los talleres de prospectiva estratégica con expertos.

De este modo, se identificaron un conjunto de cuarenta y seis (46) Factores de Cambio para el total de las ocho (8) mesas realizadas, de tal forma que se logren estructurar los insumos necesarios para el momento subsiguiente de definición de Variables Estratégicas (ver Tabla 2).

Tabla 2 Ficha técnica Identificación de Factores de Cambio para cada Mesa

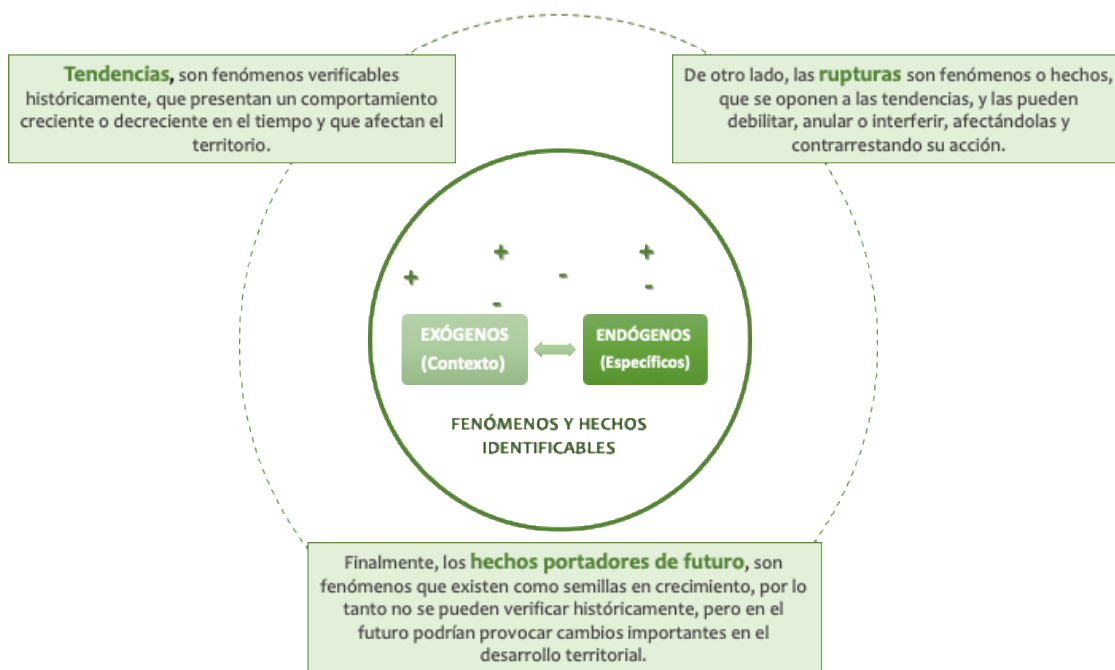
Momento	Método/técnica /estructura
Validación de factores de cambio identificados.	Taller de prospectiva estratégica.
Descripción de los factores de cambio identificados.	Nombre del factor de cambio.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Los factores son un conjunto de fenómenos y hechos identificables en su ámbito interno (endógenos) y en su contexto externo (exógenos) que tienen directa relación con la evolución pasado-presente-futuro de la Universidad de Córdoba. Estos fenómenos, tienen la capacidad de afectar positiva o negativamente el desarrollo actual y futuro del sistema Universidad de Córdoba. Además, los factores se constituyen en elementos de futuro fundamentales que permiten involucrar análisis prospectivos que contribuyan a generar innovación y movilización de la inteligencia colectiva organizacional (ver Figura 6)

Una primera clasificación de los Factores de Cambio son los definidos como *invariantes o tendencias*, las cuales son fenómenos de transformación lenta y alto grado de continuidad, a lo cual Bertrand de Jouvenel denominó “certezas estructurales”. De este modo, se presenta un alto grado de confianza en relación con lo que puede ocurrir en el futuro a través de la extrapolación de comportamientos pasados o presentes hacia el futuro (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2006).

Figura 6 Tipología de factores de cambio



Fuente: Elaboración propia (2021)

Por su parte, Laverde (2016) afirma que “(...) las tendencias son extrapolaciones o proyecciones hacia adelante de un hecho observado en el pasado o en el presente, y que a futuro puede seguir creciendo, puede seguir igual o puede desaparecer”. La tendencia se basa en suponer que el curso de los acontecimientos continuará en la misma dirección del pasado y con velocidad constante.

Además de las invariantes, algunos fenómenos de futuro se consideran como *variables de cambio*, es decir, están bajo el dominio y voluntad del ser humano (Laverde, 2016). Así mismo, ILPES (2006) hace mención del concepto de *rupturas*, como “(...) hechos trascendentes o de gran impacto que provocan el cambio o la discontinuidad de las tendencias existentes, modificando el orden actual de las cosas y generando nuevos paradigmas”. Por tanto, pueden considerarse como “sorpresas” que surgen sin ser de fácil deducción por el análisis del pasado.

Finalmente, Laverde (2016) señala que “(...) las variables de cambio también pueden ser quiebres inesperados o sorpresivos (que no cuentan con





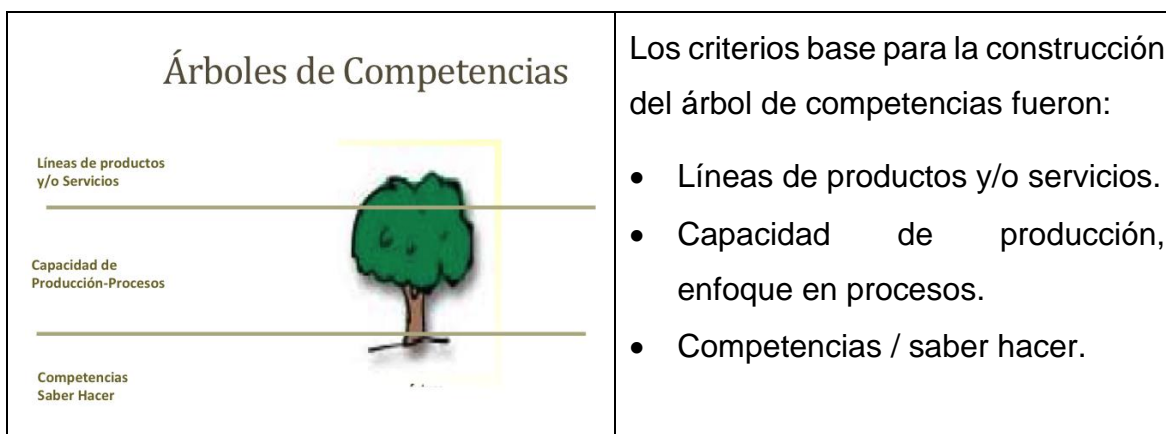
comportamientos históricos verificables) *y pueden ocurrir en cualquier momento del futuro, a partir de hoy*”, a los cuales se les denomina: hechos portadores de futuro (Laverde, 2016).

Análisis diacrónico: pasado-presente-futuro

Inicialmente, como parte de la exploración de futuro inicial tomada en cuenta para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2031, se identificaron los Factores de Cambio para cada una de las Mesas estructuradas, utilizando la técnica de **Árboles de Competencias de Marc Giget** (ver Figura 7). De este modo, cada Mesa de trabajo describió los estados temporales pasado (diez años atrás), presente (2020) y futuro (2031) de la Universidad en relación con:

- i) competencias y saber hacer,
- ii) procesos internos, proyectos e infraestructura, y
- iii) productos y servicios.

Figura 7 Árboles de Competencia de Marc Giget



Fuente: Godet. 2010

Esta descripción permitió realizar un análisis comparativo diacrónico entre el estado pasado, presente y futuro de la Universidad de Córdoba, y así identificar los dinamizadores de la transformación requerida para el horizonte estratégico del plan: diez (10) años (ver Anexo 1. Identificación de Factores de Cambio)

Es así, como resultado de la implementación de la técnica de Árboles de Competencia de Marc Giget, se identificaron los factores de cambio que inciden en la formulación del Plan de Desarrollo Institucional. El logro de lo propuesto permitió la identificación y descripción de cuarenta y seis (46) Factores de Cambio que inciden en el futuro de del Plan de Desarrollo Institucional (ver Tabla 3).

Tabla 3 *Factores de cambio identificados*

No	Factor de cambio
1	Enfoque de gobernanza y descentralización de las decisiones y funciones
2	Política de investigación (Inversión en CTI, publicación y productos de investigación, docencia orientada a la investigación, alto impacto de la investigación aplicada, publicación y productos de investigación, trabajo en red)
3	Fuentes de financiación (SGR, PGN, Fondos...)
4	Extensión solidaria (f: problemática del entorno)
5	Relacionamiento con Estado (nacional, departamental, municipal), academia y sector productivo (Articulación de planes institucionales con planes de desarrollo territoriales, ...)
6	Regionalización
7	Acreditación (Calidad de la educación, Lineamientos MEN y CNA) Becas, Gratuidad
8	Globalización, TLC, ODS, OCDE (Transnacionalización universitaria)
9	Fortalecimiento de vicerrectorías
10	Proyectos multicéntricos
11	Interdisciplinariedad e Intermulticulturalidad
12	Integración y fortalecimiento TIC (Virtualización, Plan TIC, encuentros sincrónicos y asincrónicos, centro de innovación TIC-CINTIA, Repositorios, Uso masivo de redes sociales, Desarrollo tecnológico, E-cloud)
13	Arquitectura sostenible (Infraestructura física, laboratorios, Enseñanza-aprendizaje virtual, Conectividad. ...)
14	Credibilidad-prestigio-visibilidad
15	Multilingüismo

16	Bienestar para la comunidad educativa (estímulos a docente, servidores y trabajadores)
17	Permanencia
18	Pertinencia, Diseño universal (Accesibilidad)
19	Sistema Integrado de gestión de calidad sistematizado (Mejoramiento continuo y certificaciones, Articulación e integración de proceso)
20	Formación y capacitación integral permanente (maestrías, doctorados, competencias blandas: pensar, imaginar, habilidades socioafectivas...)
21	Planificación coordinada
22	Pandemias
23	Estudiante y comunidad educativa como centro
24	Factores psicosociales (colaboradores y atención a estudiantes)
25	Democracia global y ciudadanía (Equilibrio democrático y plural)
26	Educación a distancia. Blending education (Ambientes virtuales de aprendizaje, Campus virtuales) Realidad aumentada
27	Innovación y emprendimiento (transversal, centros de innovación)
28	Sistema integrado de información (Tiempo real en los procesos)
29	Marco normativo (ley 30, Estatuto docente, Relevo generacional, Res 2956, Dec 1330), Estatuto General
30	Fortalecimiento de planta profesoral (modernización, selección, evaluación de desempeño, seguridad laboral...)
31	Currículos colectivos de enseñanza-aprendizaje, flexibles, social (Ampliación de oferta académica)
32	Humanismo
33	Universidad solidaria, pluralista y participativa
34	Reestructuración teleológica-axiológica- (misión, visión, valores, principios)
35	Sostenibilidad ambiental/Cambios en uso de energía (de carbón a alternativas)
36	Responsabilidad Social Empresarial
37	Seguridad informática y perimetral



38	Enfoque en centro de costos
39	Seguimiento y evaluación (monitoreo del entorno y resiliencia)
40	Transparencia-Procesos de compra eficiente
41	Cultura institucional (proactividad, enfoque al cambio, satisfacción del usuario...).
42	Apertura al diálogo, Cultura de acción sin daño
43	Enfoque transgeneracional, étnico, de género y víctimas
44	Internacionalización y movilidad académica
45	Liderazgo
46	Extensión universitaria

Fuente: Elaboración propia (2021)

Identificación de actores

Luego de la identificación de factores de cambio, es necesario realizar la identificación de actores inciden en la implementación del plan en una perspectiva de mediano plazo: 2031, de tal forma, que se puedan identificar posibilidades de conflicto y alianza de cada uno de ellos frente al “Plan”.

Para esta identificación de actores se desarrolló un sociograma de actores de acuerdo con su posible de incidencia en la implementación del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Córdoba, según (Mojica, 2015):

- Actores de poder:** son las entidades del Estado, se caracterizan por la capacidad de gobernar en busca del bien común.
- Actores de producción:** comprende los gremios y los organismos de producción de bienes y servicios.
- Actores de saber:** compuestos por la universidad y por los centros de investigación que generan conocimiento
- Sociedad civil:** en este se halla el usuario, las organizaciones de base comunitarias.





Con base en el análisis de información secundaria¹ se presenta la identificación de actores sociales que incidirán en el “plan”. (ver Anexo 2. Identificación de actores).

Posteriormente, con base en la identificación de actores y el paso subsiguiente de identificación de variables estratégicas, se contarán con los dos insumos clave para construir la visión concertada de futuro a 2031 en la segunda Fase de construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2031, “Calidad, Innovación e inclusión para la transformación del territorio”.

Análisis estructural: Identificación de variables estratégicas

Una vez se han identificados los factores de cambio, exógenos y endógenos, se busca realizar un análisis estructural que permita identificar aquellos factores², que son motores y explican la gran parte de los fenómenos que inciden en el sistema, de tal forma que se actúe sobre estos agentes causales y estratégicos que fortalezcan el cumplimiento de los objetivos propuestos del Plan. En este sentido, una vez realizado su análisis de influencia, serán denominados: Variables Clave/estratégicas. Para este propósito, se implementó el software de prospectiva estratégica MICMAC.

Para el presente análisis, del conjunto de cuarenta y seis variables (46) identificadas por los expertos en las respectivas Mesas, los expertos calificaron la influencia directa entre las variables, dado que el análisis estructural permite, *“Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas”* (Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPSOR), 2000).

De este modo, se determinaron las relaciones de multicausalidad entre las 46 variables identificando sus relaciones directas, para posteriormente analizar sus relaciones indirectas a través del software especializado de la prospectiva

¹ Documentos base para la identificación de actores: Diagnóstico del-contexto, Ejercicio Ponderación Aspectos, Informe de Gestión 2019, Nuevas Proyecciones a partir de 2018, Objetivos de calidad, Plan de CTeI 2020-2030, Plan de Mejoramiento, Plan de competitividad departamental, Estudio prospectivo de la Universidad de Córdoba, entre otros.

² Ahora denominados variables dado su relación con las demás.

estratégica MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (ver Tabla 4).

Tabla 4 *Técnica utilizada para la definición de las variables estratégicas*

Nombre del instrumento	Análisis estructural. Software empleado: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC).		
Objetivo	Identificar el tejido relacional de causas y efectos entre las variables que constituyen el sistema Universidad para definir las variables estratégicas y estructurales del sistema Universidad de Córdoba 2031.		
Grupo objetivo	Equipo Ancla.	Número de momentos:	de Construcción de campo semántico común al validar, una vez más, los factores de cambio identificados para cada una de las Mesas (Talleres de factores de cambio previos). Taller para realizar la calificación directa de las relaciones entre las variables (Talleres de cada mesa).

Los resultados del Análisis Estructural a través de la técnica MICMAC, a saber: valoraciones de relaciones directas entre las variables, valoración de relaciones indirectas entre las variables, los gráficos de relaciones indirectas potenciales al 100% y 15% y el análisis comparativo del ranking de las variables: Relaciones Directas Vs. Relaciones Indirectas se encuentran en el Anexo 3. Análisis estructural-MICMAC.

Las variables definidas para analizar el sistema de la Universidad de Córdoba a 2031, se emplearon las siguientes variables y siglas para incluir en el MICMAC (ver Tabla 5).



Tabla 5 Variable y sigla empleada en el análisis de influencias indirectas potenciales a través del MICMAC

	Nombre de la variable	Sigla
1	Enfoque de gobernanza y descentralización de las decisiones y funciones	GZA - DESCENT
2	Política de investigación (Inversión en CTI, publicación y productos de investigación, docencia orientada a la investigación, alto impacto de la investigación aplicada, publicación y productos de investigación, trabajo en red	POL INVEST
3	Fuentes de financiación (SGR, PGN, Fondos...	FTE FINANC
4	Extensión solidaria (f: problemática del entorno)	EXTENS SOLID
5	Relacionamiento con Estado (nacional, departamental, municipal), academia y sector productivo (Articulación de planes institucionales con planes de desarrollo territoriales, ...)	RELA EST-AC-PR
6	Regionalización	REGIONALZ
7	Acreditación (Calidad de la educación, Lineamientos MEN y CNA) Becas, Gratuidad	ACREDIT
8	Globalización, TLC, ODS, OCDE (Transnacionalización universitaria)	GLOBALIZ
9	Fortalecimiento de vicerrectorías	FORT VICE
10	Proyectos multicéntricos	PROY MULTIC
11	Interdisciplinarietà e Intermulticulturalidad	INTER DISC-CULT
12	Integración y fortalecimiento TIC (Virtualización, Plan TIC, encuentros sincrónicos y asincrónicos, centro de innovación TIC-CINTIA, Repositorios, Uso masivo de redes sociales, Desarrollo tecnológico, E-cloud)	INT FORT TIC
13	Arquitectura sostenible (Infraestructura física, laboratorios, Enseñanza-aprendizaje virtual, Conectividad. ...)	ARQUI SOST
14	Credibilidad-prestigio-visibilidad	PRESTIG-CRED
15	Multilingüismo	MULTILING
16	Bienestar para la comunidad educativa (estímulos a docente, servidores y trabajadores)	BIENEST
17	Permanencia	PERMANEN
18	Pertinencia, Diseño universal (Accesibilidad)	PERT - DIS UNIV
19	Sistema Integrado de gestión de calidad sistematizado (Mejoramiento continuo y certificaciones, Articulación e integración de proceso)	SIG-CALID



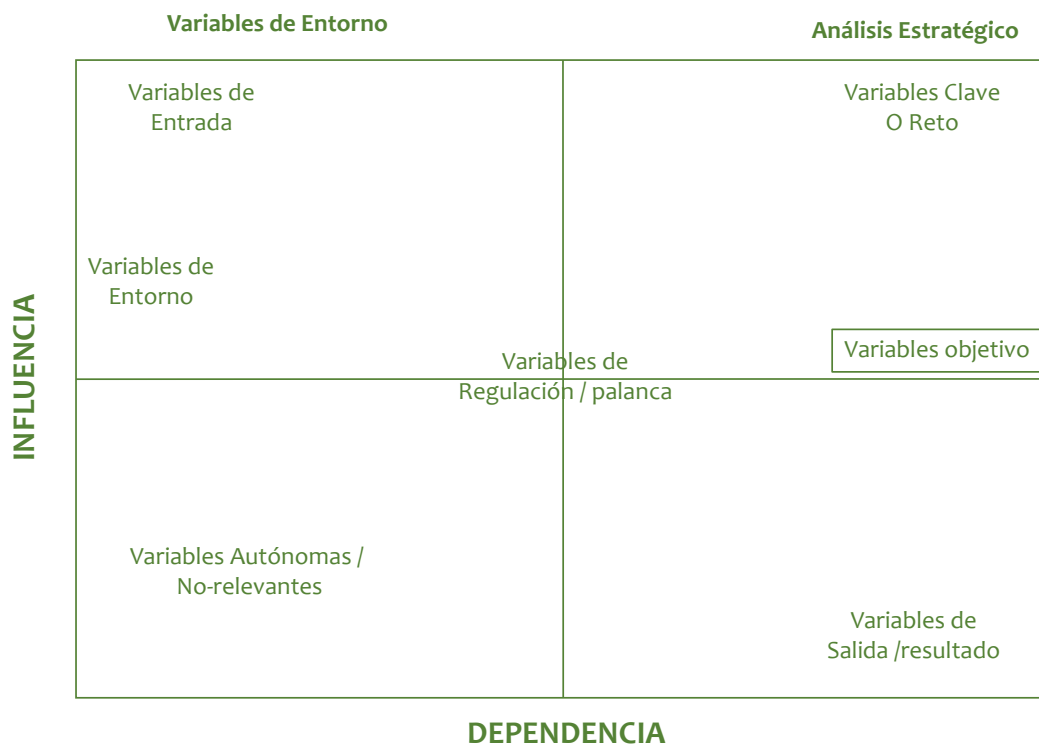
20	Formación y capacitación integral permanente (maestrías, doctorados, competencias blandas: pensar, imaginar, habilidades socioafectivas...)	FORM-CAPA PERM
21	Planificación coordinada	PLANIF COORD
22	Pandemias	PANDEM
23	Estudiante y comunidad educativa como centro	COMU EDU CENTR
24	Factores psicosociales (colaboradores y atención a estudiantes)	FACT PSICO
25	Democracia global y ciudadanía (Equilibrio democrático y plural)	DEMOC GLOB CIUDAD
26	Educación a distancia. Blending education (Ambientes virtuales de aprendizaje, Campus virtuales) Realidad aumentada	EDU DIST
27	Innovación y emprendimiento (transversal, centros de innovación)	INNOV EMPREND
28	Sistema integrado de información (Tiempo real en los procesos)	SIST INTEG INF
29	Marco normativo (ley 30, Estatuto docente, Relevo generacional, Res 2956, Dec 1330), Estatuto General	MARC NORM
30	Fortalecimiento de planta profesoral (modernización, selección, evaluación de desempeño, seguridad laboral...)	FORT PLANT PROF
31	Currículos colectivos de enseñanza-aprendizaje, flexibles, social (Ampliación de oferta académica)	CURRIC ENSE- APREND
32	Humanismo	HUMANISM
33	Universidad solidaria, pluralista y participativa	U SOLI, COOP, PLURA
34	Reestructuración teleológica-axiológica- (misión, visión, valores, principios)	REEST M-V- VLRS-PPIOS
35	Sostenibilidad ambiental/Cambios en uso de energía (de carbón a alternativas)	SOST AMB
36	Responsabilidad Social Empresarial	RSE
37	Seguridad informática y perimetral	SEGU INF - PERIM
38	Enfoque en centro de costos	CENTR COST
39	Seguimiento y evaluación (monitoreo del entorno y resiliencia)	SGTO EVAL
40	Transparencia-Procesos de compra eficiente	TRANSP PROCES
41	Cultura institucional (proactividad, enfoque al cambio, satisfacción del usuario...).	CULT INST
42	Apertura al diálogo, Cultura de acción sin daño	CULT DIALOG
43	Enfoque transgeneracional, étnico, de género y víctimas	ENFOQUES T-ET- G-VICT
44	Internacionalización y movilidad académica	INTERNALIZ MOV AC
45	Liderazgo	LDRZGO



Fuente: Elaboración propia (2021)

Con el propósito de realizar el análisis estructural según la ubicación topológica de cada variable en el Plano de Influencias Indirectas Potenciales, a continuación, se presenta la tipología de las variables según su ubicación en el plano (ver Figura 8 y 9).

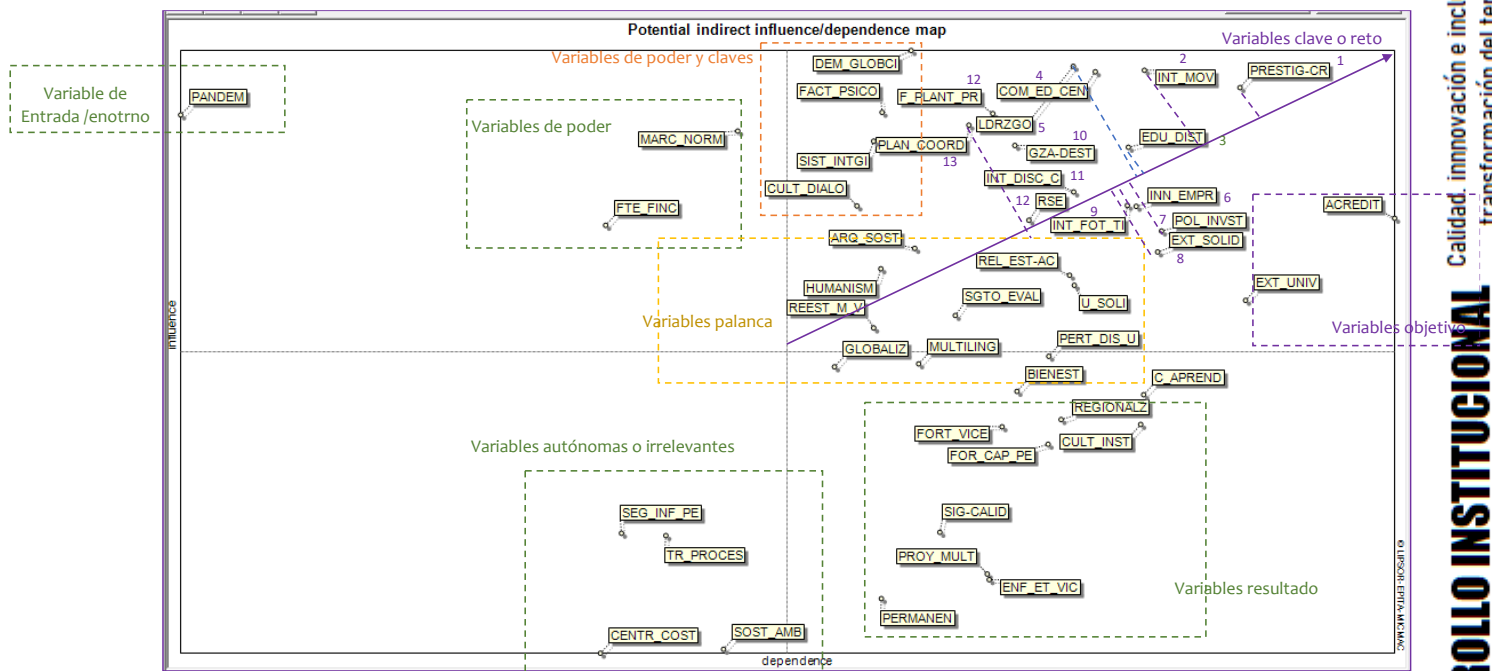
Figura 8 Plano de influencias Indirectas Potenciales: Priorización de variables estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional 2031: Universidad de Córdoba



FUENTE: Elaboración propia (2020)



Figura 9 Plano de influencias Indirectas Potenciales: Resultados de Priorización de variables estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional 2031: Universidad de Córdoba



Fuente: Elaboración propia (2021)

Variables de entrada

Estas variables del cuadrante I (superior izquierdo) son fuertemente motrices/influyentes, poco dependientes y determinan de alguna forma el funcionamiento del sistema de la Universidad de Córdoba. En dicho caso, se puede observar que en este cuadrante se ubican las variables que hacen parte del entorno organizacional y, a su vez, generan alta motricidad en la misma.

Variables de Salida

En este cuadrante inferior izquierdo se ubican las variables que se consideran resultado del funcionamiento del sistema Universidad de Córdoba. Las variables allí ubicadas, se relacionan con indicadores de evolución de la organización y son aquellas variables sobre las cuales no se deben enfocar las acciones prioritarias, en atención a que solo en la medida que se logren otros objetivos primarios o



estratégicos, estas variables se comportan como indicadores descriptivos de la evolución del sistema.

Variables Autónomas

Estas variables son poco influyentes o motrices (cuadrante inferior derecho) y, además, poco dependientes. En esta zona, próxima al origen, se sitúan las variables que se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema, o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema Universidad de Córdoba.

Variables Palanca

En esta zona (centro de plano) se ubican las variables con motricidad y dependencia moderada y son denominadas: palancas secundarias, toda vez que es posible realizar acciones en el mediano plazo.

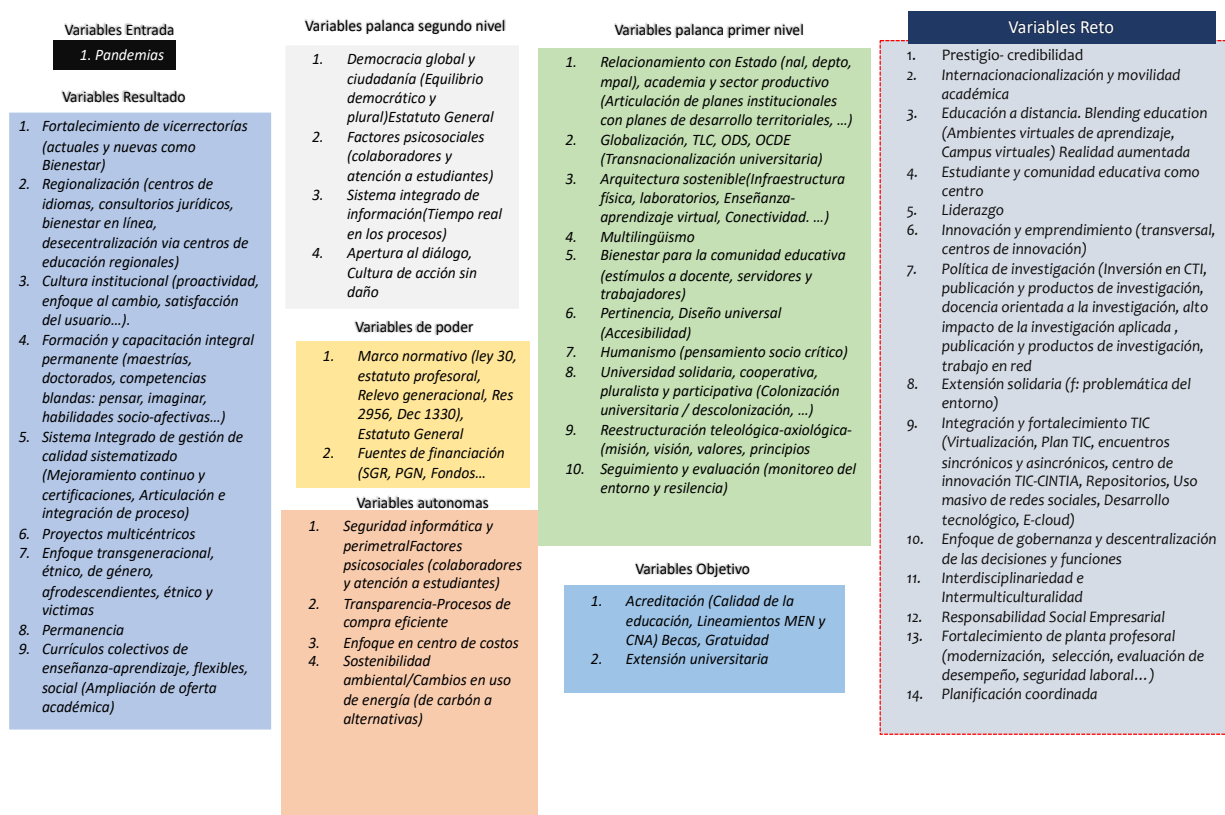
Variables Estratégicas / Reto

En este cuadrante superior derecho, se ubican las variables de mayor motricidad y dependencia. Por tanto, a través del diseño de estrategias focalizadas en la Fase de Formulación, es posible movilizarlas fácil y de forma simultánea.

Así mismo, al tener alto grado de motricidad/influencia, cualquier acción sobre ellas moviliza rápidamente a todo el sistema Universidad de Córdoba. Son variables de extraordinaria importancia y a su vez, integradoras, razón por lo cual se convierten en las variables estratégicas/reto, y son los principales direccionadores de futuro para la construcción de los escenarios y formulación estratégica. (ver Figura 10).



Figura 10 Clasificación de variables



Calidad. innovación e inclusión para la transformación del territorio

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Fuente: Elaboración propia (2021)

Construcción de escenarios

Una vez definidas las Variables Estratégicas descritas en el numeral anterior, se procede a construir la imagen de futuro deseada que orientará el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Córdoba. En planeación estratégica prospectiva, un Escenario es definido como: “(...) la recreación de un momento histórico con los actores, sus roles y sus características, con los lugares, los objetos y las situaciones que se pueden imaginar por el escritor; esto permite que los espectadores llamados “la cuarta pared”, puedan interpretar el escenario presentado y sacar conclusiones sobre el mismo dado que lo están visualizando” (Baena Paz, 2009).

Asimismo, son definidos como historias de múltiples futuros, desde el esperado hasta el inesperado, en formas que son analíticamente coherentes e imaginativamente simpáticos, desarrollan hipotéticas secuencias de eventos, son contruidos con la intención de centrarse en procesos causales e identificar puntos





de decisión en el corto, mediano y largo plazo, de tal forma que se logre construir la imagen de futuro deseada o apuesta. Sobre esta característica de causalidad y cohesión entre la línea de tiempo pasado-presente-futuro, un escenario es resultado de una progresión de eventos desde la situación base hasta la situación futura (Bishop, 2007).

En general, se reconocen los siguientes rasgos orientadores para la construcción de escenarios:

- **Visiones múltiples.** Los escenarios siempre implican más de una visión de futuro. Es su objetivo explícito. Una sola visión es predicción. Desarrollan diferentes lógicas, Ej.: un escenario puede basarse en las fuerzas del mercado, otro podría enfatizar fuerzas sociales y políticas.
- **Cambios cualitativos.** Los escenarios son más apropiados mientras las situaciones sean más complejas e inciertas y donde se evidencien fuerzas cualitativas y cuantitativas.
- **Objetivos.** El objetivo describe lo que podría pasar, no aquello que queremos que pase. Si los escenarios son vistos como imposibles o no factibles, serán rechazados por los implementadores de política pública.
- **Los escenarios son historias.** No explican detalles precisos. Permiten que el lector añada detalles que mantienen vivos a los escenarios y permiten extrapolar a otros ejemplos más allá de la descripción.
- **Relevantes.** Deben resultar de importancia estratégica frente a las incertidumbres y fuerzas de cambio sobre las cuales se construye, asimismo, deben ser relevantes respecto a las decisiones estratégicas de una organización o país.

Posicionamiento ante el futuro: análisis morfológico

“El análisis morfológico tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema” (Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPSOR), 2000)

Los insumos principales para la construcción del escenario deseado o apuesta de la **Universidad de Córdoba en el marco de su Plan de Desarrollo Institucional**, es la identificación de hipótesis de futuro con un horizonte a 2031 a través de la técnica de la prospectiva estratégica: Análisis Morfológico.

Este es un método para estructurar e investigar la totalidad de relaciones contenidas en un problema multidimensional, complejo y esencialmente no cuantificable, para este caso particular: el horizonte estratégico del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Córdoba. El propósito general del Análisis Morfológico es el de explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema, incorporando así, la probabilidad de ocurrencia de cada evento (Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas (INTA), 2014).

Sus fases son las siguientes (Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPSOR), 2000):

- Construcción del espacio morfológico.
- Reducción del espacio morfológico.

Construcción del espacio morfológico

Con base en las variables estratégicas identificadas en el momento anterior de Análisis Estructural, se procedió con las mesas de trabajo constituidas, a establecer distintas configuraciones o escenarios posibles de la Universidad de Córdoba en el 2031 en el marco de la construcción participativa del Plan de Desarrollo Institucional, a través de la construcción de tres (3) hipótesis de futuro una tendencial o conservadora, una con mejora incremental y finalmente, una hipótesis de ruptura y desafiante para el 2031. En este contexto, se siguieron los siguientes momentos:

- Contextualización diacrónica sobre las Variables Estratégicas**, identificadas a partir de los insumos construidos en la fase de Identificación de factores de cambio, donde las Mesas de Trabajo identificaron el estado pasado, presente y



futuro de la Universidad de Córdoba. Así, se hizo énfasis en las percepciones de futuro de los expertos frente al horizonte de planeación a 2031.

- **Construcción de hipótesis de futuro**, posteriormente, las mesas de Internacionalización, Bienestar, Infraestructura y TIC, Buen Gobierno, Financiera, Regionalización, Investigación y Extensión, Docencia y Humanismo procedieron a construir las tres (3) hipótesis de futuro.

Con el propósito de fortalecer la cohesión interna del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Córdoba de cara a la construcción de escenarios, se elaboró una contextualización diacrónica de cada una de las variables estratégicas con base en los resultados de la Identificación de Factores de Cambio, con énfasis en el estado actual y el estado futuro de cada variable (ver Anexo 4. Contextualización diacrónica para construcción de escenarios).

Posteriormente, luego de contar con la contextualización diacrónica sobre el continuo pasado-presente-futuro de la Universidad de Córdoba (percepciones ya identificadas previamente por los expertos en el taller de Prospectiva Estratégica de Factores de Cambio), cada una de las Mesas de Trabajo construyó las hipótesis de futuro.

Construcción y reducción del espacio morfológico

A veces, ciertas familias de combinaciones son irrealizables (Ej.: incompatibilidades entre configuraciones), por tanto, este momento consiste en reducir el espacio morfológico inicial en un subespacio útil que permita su análisis por parte de los expertos. Es así, como cada una de las Mesas de Trabajo conformadas procedió en plenaria a presentar las tres (3) hipótesis construidas, posteriormente, cada uno de los expertos en su totalidad procedieron a seleccionar una (1) hipótesis de futuro para cada variable estratégica según su nivel de favorabilidad. Para esto, se empleó la técnica Ábaco de Francois Regnier.

Una vez construidas las respectivas Hipótesis de Futuro, los expertos procedieron a identificar una (1) hipótesis de futuro por variable estratégica, la cual consideran favorables en el marco de lo esperado para el Plan de Desarrollo Institucional en el 2031, a través de un instrumento que permite establecer el grado de consenso entre

los expertos respecto a la hipótesis. En este sentido, a continuación, se presentan las hipótesis de futuro de mayor favorabilidad (en verde) entre los expertos (ver Tabla 6).

Tabla 6 *Hipótesis que configuran el escenario deseado/apuesta: Universidad de Córdoba*

Variable clave	Hipótesis de futuro seleccionada por los expertos
Estudiante y comunidad educativa como centro	En el 2031, la Universidad alcanza un 99% de cobertura y pertinencia de todos los servicios de bienestar en toda la comunidad universitaria. Contar con el 100% de <u>espacios de trabajo</u> (para funcionarios) y estudio (para estudiantes) óptimos para el desarrollo de sus actividades. De igual manera tener <u>escenarios</u> suficientes para el desarrollo de las actividades deportivas, culturales y del área de desarrollo humano. Finalmente lograr la <u>sistematización de todos los procesos de bienestar</u> , con el fin de disponer en tiempo real de la información generada en las áreas de bienestar para su procesamiento, análisis y reporte oportuno.
Interdisciplinariedad e Intermulticulturalidad	En el 2031, el 80% de los programas académicos estarán asociados a <u>redes nacionales e internacionales</u> y el 50% de los semilleros de investigación y extensión tendrán <u>interacción</u> con otros semilleros a nivel nacional e internacional
Fortalecimiento planta profesoral	En el 2031, el 80% de los programas académicos tendrán los docentes de tiempo completo de acuerdo con el <u>indicador relación estudiante/docente</u> , establecido por la Universidad como adecuado para cada programa. Igualmente mantiene la planta docente de nivel doctoral de acuerdo con las características del programa académico
Acreditación	En 2031, el 60% de los programas acreditables (Pregrado y postgrado) se encuentren <u>acreditados</u> . Igualmente fortalece la <u>acreditación internacional</u> de sus programas académicos y la <u>doble titulación</u> con universidades internacionales.
Extensión solidaria	En 2031, todos los departamentos académicos, tienen mínimo un <u>programa de extensión solidaria</u> adscrito a la Vicerrectoría de Investigación y Extensión y/o cofinanciados con otras instituciones.
Becas y gratuidad	En 2031, la Universidad fortalece la <u>política de estímulos</u> para los mejores estudiantes de cada programa académico de pregrado, incrementando a 2 el número de estudiantes con beneficio del 100% de



Variable clave	Hipótesis de futuro seleccionada por los expertos
	matrículas de postgrados, becas que son gestionadas con otras instituciones y el sector productivo. Los proyectos de investigación contemplan becas de postgrados cofinanciados con los sectores productivos e instituciones. La <u>política de gratuidad</u> beneficia al 100% de los estudiantes de pregrado, de los estratos 1, 2 y 3, gestionados con el sector público y privado del nivel municipal, departamental nacional e internacional.
Educación a distancia. Blending education (Ambientes virtuales de aprendizaje, Campus virtuales) Realidad aumentada	En 2031, la Universidad ha sido <u>transformada digitalmente</u> , multimodal (presencial, distancia, virtual y dual), con investigación formativa pertinente, con el 100% de sus <u>procesos estructurados sobre TI</u> , para atender los retos a nivel nacional e internacional.
Prestigio- credibilidad	En el 2031, la Universidad cuenta con un enfoque amplio, democrático y participativo a todos los niveles que genera mayor prestigio y credibilidad. Ha fortalecido su participación en proyectos con el sector productivo, en la construcción y consolidación de los <u>clústeres regionales</u> . Participa y promueve proyectos misionales en <u>organismos asociativos</u> como ASCUN, SUE, SUE Caribe, entre otros. Gestiona procesos de mejora permanente y procesos de comunicación que proyecten su liderazgo como institución de educación superior.
Enfoque de gobernanza y descentralización de las decisiones y funciones	En el 2031, la Universidad de Córdoba tiene un enfoque de <u>gobernanza y descentralización</u> , con mayor posibilidad de encuentro y participación en las decisiones, el presupuesto, las ejecuciones, una comunicación asertiva entre procesos y una cultura de participación por parte de los actores de la comunidad académica.
Liderazgo, innovación y emprendimiento	En 2031, la Universidad de Córdoba es líder en la <u>generación de conocimiento científico</u> en la región Caribe, el país y el mundo, en cuanto a las <u>problemáticas</u> desarrolladas por los diferentes grupos de investigación. También impulsa el desarrollo regional, con un enfoque territorial, soportado en su capacidad académica y científica. Asimismo, la comunidad académica de la Universidad de Córdoba, a partir del conocimiento generado en sus disciplinas, <u>crea empresas viables</u> que generan empleo para la región y el departamento.



Variable clave	Hipótesis de futuro seleccionada por los expertos
Política de investigación (Inversión en CTI, publicación y productos de investigación, docencia orientada a la investigación, alto impacto de la investigación aplicada, trabajo en red)	En 2031, la Universidad de Córdoba, ha logrado <u>duplicar la inversión anual en CTel</u> , mediante fuentes de financiación internas y convocatorias externas, de la mano con el sector privado y la institucionalidad pública del país. Los investigadores de la Universidad de Córdoba han logrado posicionarse a nivel mundial como referentes en cada una de sus disciplinas, evidenciado en la generación de <u>2 productos de nuevo conocimiento (artículos, libros, capítulos de libros, software, obras artísticas, variedades vegetales)</u> por profesor al año, con alto número de citas. Esto lo logran, a través de la participación en el escenario académico internacional, redes y proyectos de cooperación. La investigación que realiza la Universidad de Córdoba es <u>pertinente y genera cambio en las problemáticas</u> de su entorno, lo cual se materializa con la obtención de nuevas patentes. Los estudiantes de pregrado han incrementado sus competencias y destrezas en investigación, ya que la investigación formativa se ha fortalecido con el incremento de trabajos de grado en investigación y una alta y activa participación en semilleros.
Internacionalización y movilidad académica	En 2031, se generó un incremento anual de un <u>25% en los índices de movilidad e interacción</u> con pares de investigación internacionales y nacionales para los grupos de investigación a través de un programa con coordinación institucional, cuyos resultados se vean reflejados en los productos tipificados por MinCiencias para ello e intervención en los cursos electivos de líneas de profundización y de posgrado para incidir en la internacionalización de currículos.
Finanzas y Buen gobierno	La Universidad de Córdoba en el 2031, cuenta con un <u>modelo integral de gestión totalmente automatizados</u> , con herramientas tecnológicas que permite en tiempo real contar con la información necesaria para el control, la toma de decisiones, la <u>transparencia, acceso a la información de sus grupos de interés</u> , la trazabilidad de la información, y la eficacia en sus procesos académico-administrativos. Cuenta con un modelo gerencial moderno y efectivo. Igualmente, su accionar está en estricta obediencia a los principios de responsabilidad social, que la hace una institución guiada por <u>políticas de inclusión</u> , garante y respetuosa de los derechos humanos y del medio ambiente,



Variable clave	Hipótesis de futuro seleccionada por los expertos
	Cuenta además con una solidez financiera a partir de un modelo de financiación pertinente a los desafíos de la educación superior y la consolidación de la oferta de servicios tecnológicos y de innovación, que permite cumplir con su encargo misional, permitiendo la presencia con su oferta académica e investigativa en todas las subregiones del departamento de Córdoba.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Despliegue estratégico

La construcción del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Córdoba 2031 en su fase de despliegue estratégico, permitirá la toma de decisiones informadas de forma estratégica y anticipada para la consecución del Escenario Apuesta a diez (10) años. Esta fase de despliegue, parte de un análisis diacrónico del estado de cada uno de los elementos que constituyen el Escenario Deseado/Apuesta, para posteriormente identificar aquellas acciones que permiten el logro de objetivos con eficiencia y oportunidad.

Con el propósito de articular los elementos estructurales que constituyen el escenario apuesta del Plan de Desarrollo Institucional descritos en el numeral anterior son la base para que la implementación del PLAN sea relevante para la toma de decisiones y hacer explícito a toda la comunidad educativa.

Las principales características del despliegue estratégico propuesto son:

- **Innovador**, el despliegue permite incorporar elementos nuevos, imaginación, creatividad y emprendimiento.
- **Permanente**, no es estático, permite que la Universidad y las partes interesadas ajusten sus acciones de forma constante, implicando flujos de información y permitiendo la creación de conocimiento.
- **Adaptable**, cada lineamiento estratégico deberá permitir su fácil incorporación a la estructura interna de la Universidad de Córdoba; de tal





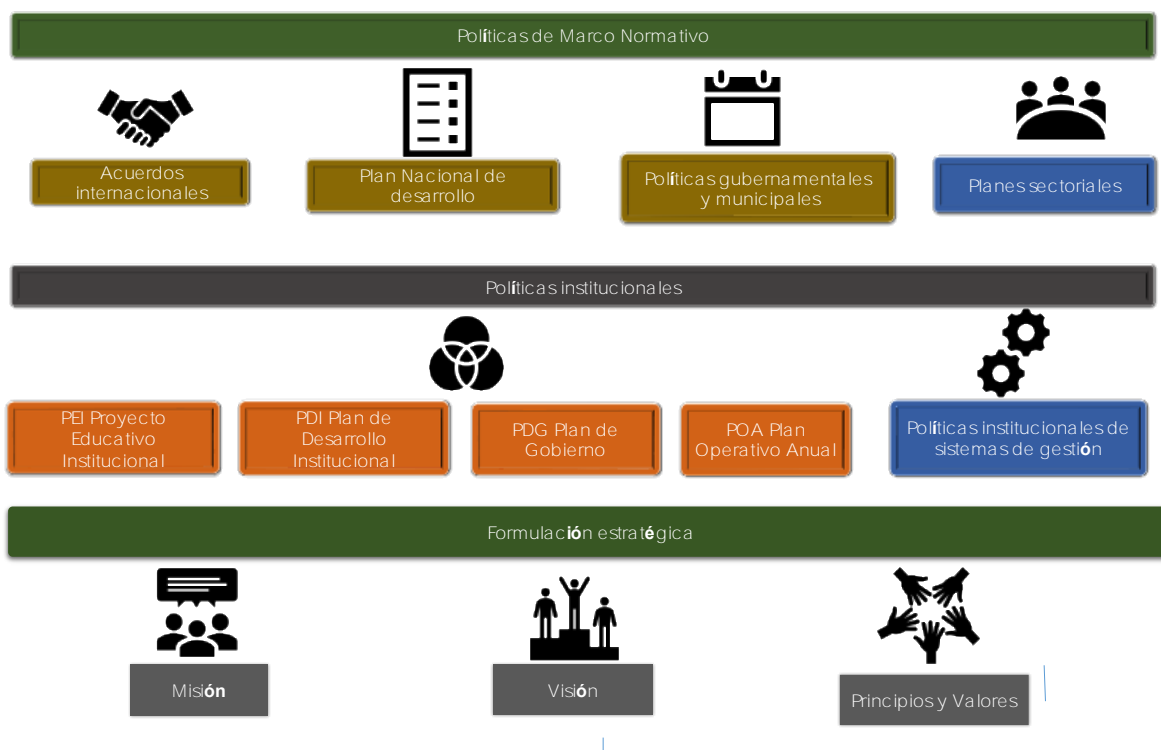
forma que se logre una alineación con el conjunto de indicadores disponibles.

- **Transparente**, explicita la relación de la Universidad con su entorno y el aprendizaje y sinergias a favor que de allí se obtiene.

Alineación estratégica

El proceso de alineación significa encausar a toda la Universidad de Córdoba en una única dirección estratégica, con el objetivo de sumar todas las capacidades y de esta manera se genere mayor impacto. La alineación es una herramienta valiosa que busca crear facilidad y no caer en la duplicidad y confusión de actividades. El modelo de alineación es la estructura mediante la cual la Universidad se debe organizar alrededor de varios componentes establecidos (ver Figura 11).

Figura 11 Modelo alineación Institucional Universidad de Córdoba



Fuente: Elaboración propia (2021) Modificar la visualización a vertical

Formulación Estratégica

La construcción colectiva y el desarrollo metodológico permitió definir algunos conceptos de orden misional de la Universidad de Córdoba (ver Figura 12).

Figura 12 Nube de palabras declaración de la Misión



Fuente: Elaboración propia (2021)

La misión se adapta de acuerdo primeramente con el direccionamiento estratégico fundamentado en equidad, cobertura, trabajo académico y formación integral y por otro parte alineado con el Sistema Integral de Gestión de la Calidad (SIGEC).

La visión se plantea bajo la metodología realizada de planeación de escenarios diseñada por los convocados para el desarrollo de este plan de desarrollo, los principios y valores se fortalecen como premisas para fundamentar la orientación de la doctrina universitaria y se prevé una duración prolongada y sostenible.

Misión:

La Universidad de Córdoba es una institución pública de educación superior que **forma integralmente** ciudadanos capaces de interactuar en un mundo globalizado, con el fin de contribuir a la **transformación, innovación y desarrollo sostenible** de la sociedad en el ámbito regional, nacional e internacional desde las ciencias básicas, agropecuarias, las ciencias aplicadas e ingenierías, las ciencias sociales, administrativas, jurídicas, humanas, educación y la salud. Así mismo, realiza procesos de investigación y proyección social, se fundamenta en la idoneidad académica y promueve **la calidad, la innovación, el emprendimiento, la inclusión, el humanismo y los valores éticos.**

Visión:

En el 2031, la Universidad de Córdoba será un referente de **alta calidad** con **pertinencia e innovación** en sus programas académicos, aportes científicos, culturales, por el fomento de la **interdisciplinariedad, el humanismo, el desarrollo sostenible** y buen gobierno, que le permite desarrollar **sinergias estratégicas** y soluciones **viables**, a las necesidades de la sociedad en un contexto dinámico.

Principios y valores:

Los principios de la Universidad de Córdoba son criterios básicos que sirven de premisas para fundamentar y orientar el quehacer en el desarrollo institucional de la Universidad. Se prevé que su definición se mantenga por tiempos prolongados y revisados de manera excepcional.

Se entienden por valores éticos, las formas de ser y de actuar de todos los colaboradores de la universidad, que se consideran altamente deseables como atributos o cualidades, por cuanto posibilitan la aplicación de los principios y los fundamentos éticos y el cabal cumplimiento de los mandatos constitucionales y legales en el desempeño de las funciones (Ver Tabla 7). Los valores éticos fueron



establecidos en el proceso de construcción del Código de Ética y Buen Gobierno y luego armonizados en la implementación del Código de Integridad.

Tabla 7 Principios y valores de la Universidad de Córdoba

Principios institucionales
<p>Autonomía La Universidad de Córdoba orienta su accionar en el marco de la Constitución Política Nacional y la ley, lo cual implica el respeto por la democracia, el pluralismo ideológico, la libertad de cátedra, de pensamiento, la tolerancia, la libertad de expresión, sin interferencia del poder público en estos asuntos, ni en el manejo administrativo o financiero de la institución, primando siempre el interés general, el bien común y el orden público, bajo la inspección y vigilancia del Estado.</p>
<p>Integralidad. Proceso académico que busca la formación integral de los estudiantes de tal forma que adquieran competencias en lo científico, tecnológico, artístico y humanístico, de tal forma que permita la convivencia pacífica y el respeto por los valores ciudadanos.</p>
<p>Innovación. Generación de conocimiento en el campo científico y cultural, así como la oferta de bienes y servicios producto de la innovación buscando impactar positivamente el entorno y viabilizar su transferencia a las comunidades que lo requieren. Estos procesos misionales de la Universidad se fundamentan en la interdisciplinariedad y el ejercicio ético profesional.</p>
<p>Calidad y Coherencia. Es la capacidad de respuesta oportuna y pertinente que la Universidad de Córdoba tiene con sus usuarios y partes interesadas a través de sus procesos institucionales, utilizando la significación de mejoramiento continuo como mecanismo para el logro de sus objetivos.</p>
<p>Desarrollo Sostenible. Concepto de desarrollo que permite el crecimiento económico y bienestar social sin comprometer los recursos ambientales y capacidades económicas de las generaciones futuras. La Universidad contribuye al logro de los objetivos de desarrollo sostenible ODS, establecidos por la Organización de las Naciones Unidas en correspondencia con la viabilidad institucional.</p>
<p>Internacionalización. Proceso cultural y económico que se ha derivado por el avance tecnológico y la necesidad de interacción de las comunidades a escala global. La Universidad de Córdoba transforma los servicios ofrecidos para impulsar el logro de competencias y servicios académicos que estén a la par de estándares a nivel mundial.</p>
Valores de la comunidad universitaria
<p>Honestidad. Actuar con fundamento en la verdad, cumpliendo deberes con transparencia y rectitud, siempre favoreciendo el interés general y comprometido contra toda forma de corrupción.</p>
<p>Respeto. Reconocer, valorar y tratar de manera digna a todas las personas en su diversidad, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.</p>
<p>Sentido de Pertenencia. Ser leal e identificarse con los principios y valores que rigen en la Universidad de Córdoba, siendo parte integral de ella, defendiéndola, preservándola y propendiendo por su desarrollo.</p>
<p>Compromiso. Grado de consciencia de la importancia de su rol y disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en las labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.</p>
<p>Diligencia. Cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos y superar los retos institucionales.</p>
<p>Justicia. Actuar con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.</p>

Fuente: Elaboración propia (2021)



Política de la Calidad

La Universidad de Córdoba, en cumplimiento de su misión, gestiona, autoevalúa, autorregula y mejora continuamente sus procesos académicos-administrativos, contribuyendo a la transformación, innovación y desarrollo sostenible de la sociedad, para la satisfacción de los grupos de interés, teniendo en cuenta el marco legal, los principios institucionales, la gestión y prevención de riesgos laborales, de corrupción y asociados a los procesos, la protección del medio ambiente y la participación y consulta de la comunidad universitaria, a través de la competencia del talento humano, la eficiencia en el servicio y en el manejo de los recursos.

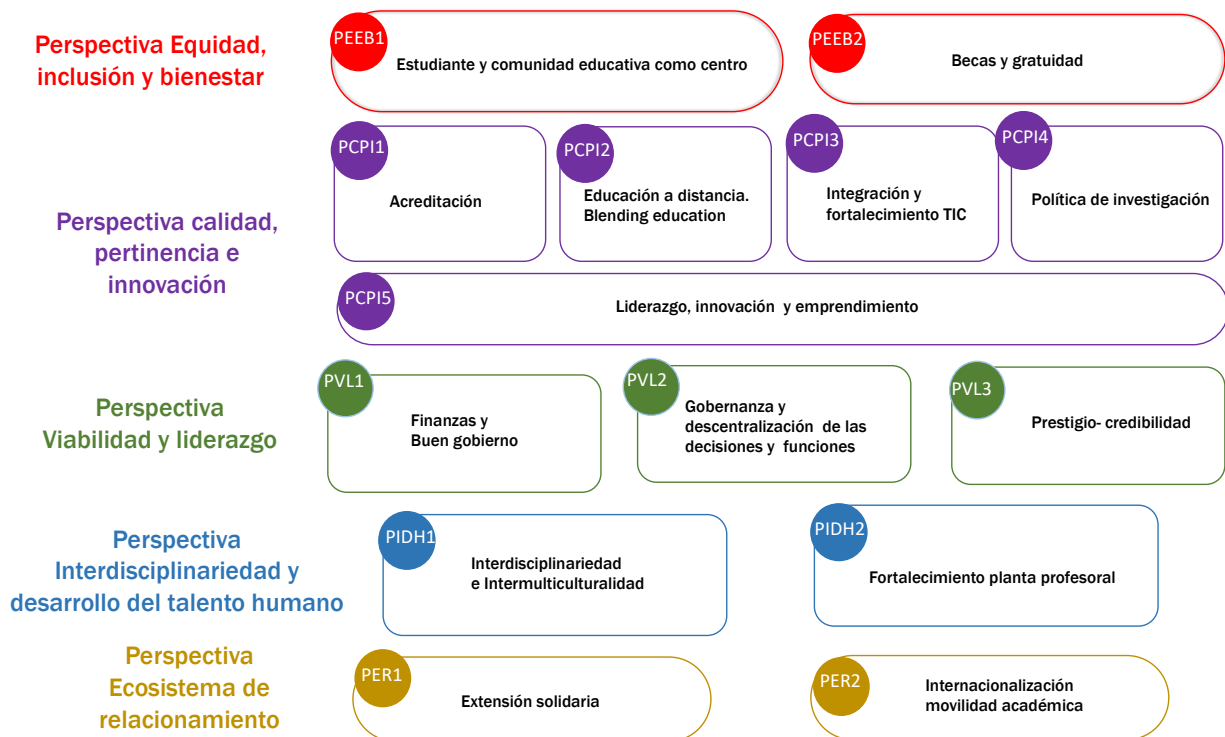


Implementación de la estrategia

Con el propósito de dar cumplimiento a los fundamentos estratégicos y el horizonte al 2031, la Universidad de Córdoba decide avanzar construyendo sobre bases sólidas ya establecidas, para generar lo que quiere ser. Este despliegue estratégico se enfoca en el talento y capacidades que ayudan a la comunicación, a establecer prioridades y optimizar los recursos. Ahora bien, luego de la declaración de fundamentos estratégicos, se diseñan las perspectivas estratégicas de la Universidad de Córdoba 2031, como el resultado de la participación colectiva.

Es así, como la formulación del Plan de Desarrollo, se despliega entonces sobre cinco perspectivas estratégicas, en las que están incluidas cada una de las 14 variables reto, es decir, la hoja de ruta de los siguientes 10 años, reafirmando la misión, visión, principios y valores institucionales, el direccionamiento estratégico y la política del SIGEC, con determinación clara del rumbo a seguir (ver Figura 13).

Figura 13 Perspectivas estratégicas 2031



Fuente: Elaboración propia (2021)



Las cinco perspectivas establecidas están alineadas con la formulación estratégica, políticas del PEI, la política del sistema de gestión integral SIGEC, perspectivas estratégicas y las variables identificadas a lo largo del ejercicio prospectivo, en la figura 14 se puede observar la relación de la formulación estratégica, el planteamiento estratégico, la política de calidad con las perspectivas identificadas en la construcción colectiva con las respectivas variables. Para facilitar la identificación cada perspectiva se identifica con un color.

Figura 14 Alineación fundamentos y despliegue estratégico

Formulación estratégica	Direccionamiento académico políticas	Política de calidad	Perspectivas estratégicas	Variable estratégica
<p>Misión: La Universidad de Córdoba es una institución pública de educación superior que desarrolla la función de docencia Investigación y extensión para el apoyo a la formación integral de ciudadanos, basada en la idoneidad académica, las competencias científicas, tecnológicas y pedagógicas, con las oportunidades que promuevan la justicia, la inclusión, la equidad, el bienestar, el respeto por los valores humanos para contribuir a la transformación, innovación y desarrollo sostenible de la sociedad en el ámbito regional, nacional e Internacional.</p> <p>Visión: En el 2031, la Universidad de Córdoba será referente por la alta calidad, pertinencia e innovación en educación superior a nivel regional, nacional e internacional; por el fomento de la interdisciplinariedad y el desarrollo humano que le permite proponer y desarrollar sinergias estratégicas y soluciones viables, a las necesidades de la sociedad en un contexto regional dinámico.</p>	<p>Equidad, Cobertura, Demanda educativa, Desarrollo de las dimensiones del ser humano, Gestión del bienestar universitario</p> <p>Calidad educativa, Trabajo académico, Recursos tecnológicos</p> <p>Formación Integral, Producción de conocimiento, Ética y buen gobierno, Ordenamiento físico del campus universitario, Cero papel, estructura administrativa y académica</p> <p>Recursos financieros, Selección, admisión y promoción del TH, Capacitación, Control y evaluación del desempeño, Proyección social y divulgación, Propiedad intelectual</p> <p>Internacionalización, Bilingüismo, Regionalización</p>	<p>La Universidad de Córdoba, en cumplimiento de su misión, planea, diseña, ejecuta, autoevalúa y mejora continuamente sus procesos académico-administrativos en búsqueda de la excelencia académica, la satisfacción de sus usuarios y grupos de interés; teniendo en cuenta el marco legal, los principios institucionales, la gestión y prevención de riesgos laborales, riesgos de corrupción y riesgos asociados a los procesos, la preservación del ambiente, la competencia del talento humano y la eficiencia en el manejo de los recursos.</p>	<p>EQUIDAD, INCLUSIÓN Y BIENESTAR</p> <p>CALIDAD, PERTINENCIA E INNOVACIÓN</p> <p>VIABILIDAD Y LIDERAZGO</p> <p>INTERDISCIPLINARIEDAD Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</p> <p>ECOSISTEMA DE RELACIONAMIENTO</p>	<p>Estudiante y comunidad educativa como centro Becas y gratuidad</p> <p>Acreditación Educación a distancia. Blended education Integración y fortalecimiento TIC</p> <p>Política de investigación Liderazgo, innovación y emprendimiento</p> <p>Prestigio- credibilidad Finanzas y Buen gobierno Gobernanza y descentralización de las decisiones y funciones</p> <p>Interdisciplinariedad e Interculturalidad Fortalecimiento planta profesoral</p> <p>Internacionalización y movilidad académica Extensión solidaria</p>

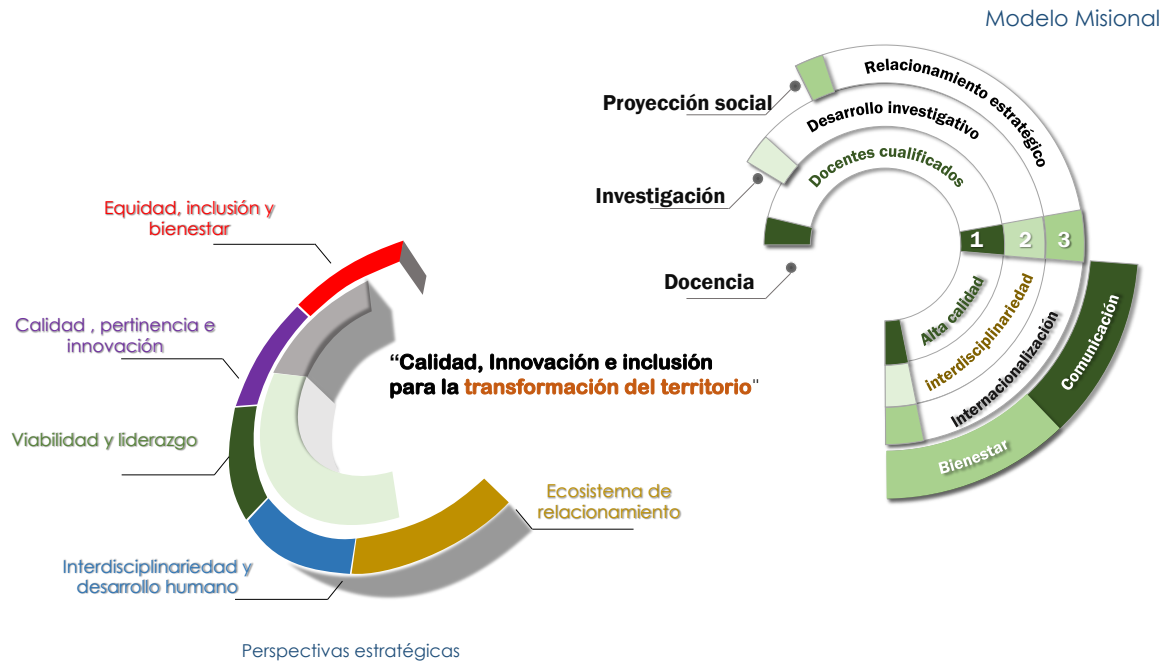
Fuente: Elaboración propia (2021)

Las perspectivas estratégicas están representadas en las variables identificadas colectivamente y operacionalizan, tienen seguimiento y evalúan los avances de la formulación estratégica proyectada por la Universidad de Córdoba (ver Anexo 5. Alineación y despliegue estratégicos).

Entonces, este plan de desarrollo integra la estrategia con el ecosistema misional de la Universidad de Córdoba, por medio de cinco perspectivas que se encuentran conectadas entre sí, a partir de la relación y, agrupan los

objetivos que representan la visión al 2031, donde el centro de los ejes es “Calidad, Innovación e inclusión para la transformación del territorio”, lo que implica que todas las actividades estén gravitando sobre este eje central, garantizando alcanzar las metas (Ver Figura 15).

Figura 15 Integración perspectivas y ecosistema misional Universidad de Córdoba



Fuente: Elaboración propia (2021)



Perspectivas, lineamientos y acciones estratégicas

La Universidad de Córdoba además de establecer las perspectivas y acciones estratégicas para alcanzar las metas propuestas a 2031, incorpora aspectos indispensables con respecto a la pandemia por el COVID-19, donde se destaca la importancia de:

- Renovación de los programas académicos
- Énfasis en el bienestar físico y emocional, con acompañamiento permanente
- Fortalecer la infraestructura tecnológica,
- Potenciar canales de comunicación
- Impulsar la internacionalización
- Desarrollo de habilidades para el manejo y aprovechamiento de plataforma tecnológicas a estudiantes y docentes
- Seguir fortaleciendo las relaciones universidad-empresa-Estado-sociedad con el fin de dar respuesta oportuna a los retos socioeconómicos que se deben afrontar con la crisis sanitaria.
- Los alivios financieros a los estudiantes para mitigar el impacto económico que se presenta por los efectos de la pandemia.
- Estrategias para racionalización de trámites y servicios, contribuyendo a la cultura del ciudadano digital.



Perspectiva: Equidad, inclusión y bienestar

Variables

- Estudiante y comunidad educativa como centro,
- Becas y gratuidad

Lineamientos

- Transformación digital como eje para la comunidad educativa
- Infraestructura y equipamiento soporte para la comunidad educativa
- Incremento de becas de posgrados mediante gestión con otras instituciones.
- La política de gratuidad se sostiene de los aportes de gobiernos e instituciones.

Acciones estratégicas	Responsables	2021-2024	2025-2028	2029-2031
Avanzar en el proceso de implementación del sistema integrado de información, aplicaciones para la atención al estudiante, como <u>trámites en línea</u> , entrega de almuerzos, seguimiento psicosocial virtual, atención virtual por parte de funcionarios de Bienestar, Financiera, Registros y demás procesos de apoyo.	Gestión Tecnológica, Planeación Institucional, Admisiones y Registros, Financiera			
Potenciar el ecosistema digital universitario a través del fortalecimiento de la infraestructura tecnológica (internet de alto rendimiento, salas de cómputo, entre otros).	Gestión Tecnológica, Planeación Institucional.			
Gestionar <u>proyectos de construcción</u> y modernización de escenarios deportivos, recreativos, culturales, bibliotecas, cafeterías, y zonas de estudio. Así mismo, el establecimiento de convenios de acceso a escenarios, con entidades como Ministerio del Deporte, Ministerio de Cultura, Gobernación, alcaldías, organizaciones deportivas, gimnasios, etc.	Planeación Institucional, Bienestar.			
Gestionar la ampliación de cupos en casas universitarias con el apoyo del sector público-privado-mixto.	Bienestar.			
Proporcionar la infraestructura necesaria para el desarrollo de las funciones de Bienestar Universitario de manera satisfactoria.	Planeación Institucional			

Continuar con los proyectos de inversión necesarios para proporcionar una <u>infraestructura accesible e incluyente</u> .	Planeación, Rectoría			
Mantener los estudios continuos de caracterización y agendas permanentes de diálogos de inclusión, con los grupos vulnerables de estudiantes, para mejorar la satisfacción de estos usuarios.	Bienestar			
Reglamentar y gestionar becas con instituciones públicas y privadas para posgrados.	Vicerrectoría Académica – Posgrados – Facultades.			
Reglamentar la beca “Universidad de Córdoba” con criterio de excelencia y viabilidad financiera.	Vicerrectoría Académica – Posgrados.			
Gestionar con gobiernos e instituciones la financiación de la política de gratuidad.	Gestión Financiera- Vicerrectoría administrativa			
Impulsar en los programas académicos la formación en capacidades blandas como el liderazgo, proactividad, el trabajo en equipo, la empatía, la actitud positiva, la inteligencia emocional, la gestión de conflictos de manera pacífica y los valores institucionales.	Vicerrectoría Académica, facultades, Bienestar			
Mantener el desarrollo de los programas de Bienestar Universitario, asegurando la pertinencia al contexto y con miras a la disminución de la deserción.	Bienestar			
Gestionar los procesos continuos de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física, técnica y tecnológica universitaria.	Logística, Gestión Tecnológica, Planeación			
Establecer espacios de participación con <u>poblaciones vulnerables</u> , con discapacidad o que representan la diversidad étnica, cultural y de género, para consultar, atender sus expectativas a través de proyectos académicos.	Gestión Legal - Secretaría General - Consejo Académico			



Perspectiva: Calidad, pertinencia e innovación

Variables

- Acreditación
- Educación a distancia. Blended education
- Integración y fortalecimiento TIC
- Política de investigación
- Liderazgo, innovación y emprendimiento

Lineamientos

- Acreditación para la proyección universitaria.
- Motivar y brindar acompañamiento constante a todos los programas para que participen de estos procesos de acreditación.
- Universidad digital para el año 2031
- Soportes estratégicos para la digitalización de la Universidad
- Impulsar la investigación y la innovación buscando el posicionamiento nacional e internacional con proyectos que generen impacto y soluciones innovadoras.
- Inversión en proyectos de extensión e investigación
- Sinergias estratégicas y territoriales con el sector público gubernamental y sector privado.

Acciones estratégicas	Responsables	2021-2024	2025-2028	2029-2031
Mantener los procesos de <u>autoevaluación institucional</u> con fines de mejoramiento continuo.	Vicerrectoría Académica, Gestión de la Calidad			
Mantener los procesos de <u>autoevaluación de programas</u> con el fin de proyectarlos hacia la acreditación de alta calidad y a los requerimientos reales de los jóvenes actuales y las necesidades del contexto.	Vicerrectoría Académica - Facultades - Gestión de la Calidad.			
Impulsar la <u>acreditación internacional</u> de programas de pregrado y posgrado.	Vicerrectoría Académica - Facultades			
Gestionar convenios de <u>doble titulación</u> internacional para programas de pregrado y posgrado.	Vicerrectoría Académica – Facultades, Internacionalización			



Implementar requerimientos académicos y mecanismos de capacitación que permitan mejorar resultados en los promedios de todos los programas en las pruebas estatales <u>Saber Pro</u> , en cuanto a competencias de lectura crítica, razonamiento cuantitativo, comunicación escrita, competencias ciudadanas e inglés.	Vicerrectoría Académica – Facultades			
Impulsar una <u>política de virtualización</u> , que permita la oferta pertinente y viable de programas virtuales, incrementar la virtualidad en los programas a distancia y apoyar los programas presenciales.	Vicerrectoría Académica - CINTIA, Facultades			
Intervención inteligente en laboratorios virtuales, bibliografías digitales y bibliotecas virtuales.	Planeación, Biblioteca			
Establecer mecanismos e incentivos a los profesores y funcionarios que elaboren objetos virtuales de aprendizaje disponibles en plataformas educativas.	Vicerrectoría Académica – Facultades			
Promover la utilización de las plataformas virtuales y la flexibilización curricular.	Facultades			
<u>Capacitación tecnológica</u> a todo el personal administrativo y docentes.	Talento Humano – CINTIA			
Fortalecer <u>CINTIA como recurso estratégico</u> para el proceso de virtualización académica.	Talento Humano, Planeación.			
Implementar un esquema de gestión y gobernanza que genere las condiciones necesarias y la provisión de soluciones tecnológicas basadas en un plan estratégico de sistemas de información en el marco de la arquitectura empresarial de la institución.	Gestión Tecnológica			
Perfeccionar el Modelo Pedagógico Virtual y Modelo pedagógico <i>Blended</i> .	Vicerrectoría Académica- CINTIA, Facultad de Educación.			
Implementar la política de gobierno de datos, <u>seguridad de la información</u> y promover la cultura de seguridad de las tecnologías de la información.	Gestión Tecnológica, Comunicaciones.			
Capacitar a docentes en el manejo de tecnologías y metodologías de enseñanza-aprendizaje en entornos virtuales.	Talento Humano, CINTIA			
Actualización e integración de plataformas de comunicación que permita mejorar la relación con los ciudadanos.	Gestión Tecnológica. Comunicaciones			



Aumento en la adquisición y/o producción de software o sistemas de información que suplan las necesidades de cada proceso y faciliten la planeación, la calidad, el control interno y la automatización de las actividades.	Gestión Tecnológica			
Desarrollar <u>proyectos de investigación pertinentes</u> con el contexto institucional, priorizando los proyectos de investigación cofinanciados, interdisciplinarios, con participación de redes, grupos de investigación internacionales y/o que estén asociados a los clústeres empresariales.	Investigación, facultades.			
Promover e incentivar la <u>producción académica</u> según su impacto, (coautorías, patentes e innovaciones, libros, capítulos de libros, artículos en revistas indexadas, obras artísticas).	Investigación, facultades			
Fortalecer el apoyo institucional y financiero para el trámite de patentes, el fortalecimiento de revistas indexadas y la difusión de productos académicos.	Investigación, facultades, Biblioteca.			
Apoyar la vinculación a redes de investigación nacional e internacional.	Investigación, facultades			
Gestionar equipos e infraestructura para fortalecer los grupos de investigación clasificados que generan proyectos cofinanciados y laboratorios de extensión acreditados que generan servicios a la comunidad.	Investigación, Extensión, Planeación, Gestión Tecnológica.			
Gestionar recursos para fortalecer la infraestructura académica que soportan los laboratorios que prestan servicio a la docencia.	Docencia			
Promover el desarrollo de <u>proyectos y convenios de extensión remunerados</u> por el sector privado e instituciones públicas y sociales.	Extensión y facultades			
Implementar un programa para el fomento del <u>emprendimiento</u> , el ahorro y la inversión en la comunidad universitaria.	Extensión			
Realizar estudios y <u>reuniones estratégicas con empresarios</u> , graduados y dirigentes de los distintos sectores productivos y sociales del país con el fin de estudiar el contexto, proponer y desarrollar proyectos académicos de docencia, investigación y extensión.	Extensión, Investigación, Docencia			



Establecer procesos de gestión con el sector público y privado de <u>sedes o proyectos de infraestructura académica</u> con énfasis bibliográfico, tecnológico y virtual en cada subregión del Departamento.	Rectoría, Planeación			
Apoyar la creación de spin off universitarias o empresas de base tecnológica.	Extensión			
Desarrollar un mecanismo permanente que permita medir el impacto de la Universidad en el sector productivo y social de la región.	Extensión			



Perspectiva: Viabilidad y liderazgo

Variables

- Finanzas y Buen gobierno
- Gobernanza y descentralización de las decisiones y funciones.
- Prestigio-credibilidad

Lineamientos:

- Posicionamiento e impacto territorial
- Movilizar la transformación a través de un renovado modelo de gestión
- Ser una institución flexible, con objetivos claros
- Promover la participación de la comunidad universitaria y el buen gobierno institucional.

Acciones estratégicas	Responsables	2021-2024	2025-2028	2029-2031
Potenciar la prestación de servicios de consultoría a nivel empresarial, entidades de gobierno y cooperación internacional.	Extensión			
Gestionar procesos de <u>rendición de cuentas</u> de cara a los grupos de interés, consultado sus intereses, fomentando su participación y proporcionando la información de su interés de forma amplia, permanente, comprensible, completa y oportuna.	Control Interno, Planeación, Comunicaciones, Rectoría			
Mantener y/o ampliar la oferta de cursos de idiomas y educación continuada en la región.	Extensión			
Promocionar los laboratorios acreditados, centros e institutos que generan proyectos y servicios en la comunidad.	Comunicaciones			
Impulsar los proyectos de impacto territorial en el marco de la estrategia Córdoba Transformada.	Extensión			
Apoyar los procesos de acreditación, habilitación y certificación de los sistemas de gestión implementados por los procesos académicos-administrativos y laboratorios de servicios.	Rectoría, Calidad			
Ampliar la oferta de los <u>programas de posgrados</u> soportados en la calidad y la sostenibilidad financiera.	Vicerrectoría Académica			
Ejercer liderazgo participativo de la libertad y autonomía intelectual de quienes conforman la comunidad educativa.	Rector. Vicerrectores. Decanos. Jefes de Oficina.			
Promover una cultura y clima organizacional, mejorar la convivencia constructiva hacia la prevención y resolución de conflictos, que lleven a la conciliación y concertación en la comunidad académica.	Rector. Vicerrectores. Decanos. Jefes de Oficina. Talento Humano			





Crear mecanismos de participación de los estamentos institucionales en la toma de decisiones y avanzar gradualmente hacia la corresponsabilidad descentralizada observando los preceptos de eficiencia de la estructura orgánica y la racionalización del gasto público.	Rector. Vicerrectores. Decanos. Jefes de Oficina.			
Ampliar y fortalecer mecanismos de gestión del conocimiento que incluya la <u>gestión documental</u> adecuada y la formación de la memoria histórica institucional, <u>evolucionando hacia los medios digitales.</u>	Gestión Documental			
Fomentar la implementación de ideas innovadoras en la gestión administrativa de la institución, que permita la <u>simplificación de procedimientos</u> y faciliten la atención al ciudadano y partes interesadas.	Gestión de la Calidad			
Fomentar los sitios de trabajo seguro a través de la Implementación de proyectos de inversión orientados a las adecuaciones de puestos de trabajo que mejoren el entorno físico y garanticen la salud, seguridad y bienestar de todos los funcionarios.	Planeación, Talento Humano.			
Implementar programas de bienestar laboral y psicosocial que faciliten una vida equilibrada en el ámbito económico, físico y psicológico.	Talento Humano, Bienestar Universitario			
Fortalecer la implementación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Talento Humano, Calidad, Planeación, Comunicaciones, Infraestructura, Gestión Legal, Contratación, Seguimiento y Control.			
Implementar acciones orientadas al fortalecimiento de los valores del servicio público, la gestión, prevención y mitigación de riesgos incluidos los de corrupción.	Talento Humano, Control Interno, Bienestar, Comunicaciones			
Fortalecer el <u>Sistema de Gestión Ambiental</u> de manera transversal en los procesos académicos y administrativos que desarrolla la Universidad.	Planeación, Calidad, Bienestar, Infraestructura, Talento Humano, Facultades			

Perspectiva: Interdisciplinariedad y desarrollo del talento humano

Variables

- Interdisciplinariedad y multiculturalidad
- Fortalecimiento planta profesoral

Lineamientos

- Impulsar convenios marcos con instituciones y redes científicas líderes a nivel mundial.
- Mantener y atraer docentes de planta, con las competencias y habilidades necesarias para aumentar el prestigio y elevar los estándares académicos

Acciones estratégicas	Responsables	2021-2024	2025-2028	2029-2031
Impulsar la participación de docentes de manera interdisciplinaria, independiente del tipo de vinculación, en el desarrollo de proyectos de investigación y redes de cooperación académica.	Investigación. Facultades	■		
Implementar alternativas de grado, incentivos, convocatorias y eventos académicos con el fin de fomentar la participación de los estudiantes de pregrado y posgrados, en la producción académica de los grupos de investigación.	Vicerrectoría Académica, Investigación, Facultades	■		
Actualización de los currículos y áreas de estudio para la formación integral, la flexibilización curricular, internacionalización, multilingüismo y el fomento a los valores humanos.	Investigación. Facultades		■	
Fortalecimiento de la política de Bilingüismo – Multilingüismo para evaluar sus alcances a nivel de formación en idiomas y a nivel cultural. (Estudiantes, docentes, y funcionarios)	Investigación. Facultades	■	■	
Determinar el número de profesores de tiempo completo adecuado para cada programa académico teniendo en cuenta el contexto institucional y las características propias del programa.	Vicerrectoría Académica – Facultades			■
Realizar convocatorias para vinculación de docentes de tiempo completo con las competencias específicas en la disciplina, experiencia en diferentes sectores y relacionamiento profesional estratégico, que permita también su relevo generacional continuo.	Vicerrectoría Académica - Facultades	■	■	



Fomentar el compromiso de los docentes con su formación, la gestión de becas y el establecimiento de convenios interinstitucionales que permita aumentar el número de docentes con doctorado en cada departamento académico.	Vicerrectoría Académica - Facultades			
Implementar Planes Institucionales de Capacitación que incluya: Procesos pedagógicos y curriculares, inclusión, multiculturalidad, virtualidad, producción académica, internacionalización, idiomas, entre otros.	Vicerrectoría Académica, Talento Humano			
Mejorar continuamente los mecanismos e instrumentos utilizados en los procesos de evaluación docente.	Vicerrectoría Académica - Facultades			



Perspectiva: Ecosistema de relacionamiento

Variables

- Internacionalización y movilidad académica
- Extensión solidaria

Lineamientos

- Incrementar el posicionamiento internacional y relacionamiento con instituciones internacionales
- Consolidar los avances en internacionalización de la Universidad de Córdoba
- Buscar soluciones integrales a gran escala que propongan y solucionen las problemáticas de la realidad social, y aporte al mejoramiento de la calidad de vida de comunidad educativa

Acciones estratégicas	Responsables	2021-2024	2025-2028	2029-2031
Incrementar el posicionamiento internacional implementando programas de movilidad, vivencias, eventos virtuales y presenciales, desde y hacia la Universidad.	Internacionalización Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectoría Académica			
Establecer una reglamentación que permita propiciar la generación de productos de nuevo conocimiento a partir de los ejercicios de movilidad para mejorar el impacto de estas y realizar seguimiento continuo.	Internacionalización, vicerrectoría Académica			
Promover la cultura y visión global de los estudiantes, egresados, profesores y funcionarios.	Internacionalización, Facultades			
Gestionar la relación con líderes o pares internacionales promoviendo encuentros con la comunidad universitaria.	Internacionalización, Facultades			
Promover encuentros de profesores con comunidades vulnerables e instituciones sociales para detectar necesidades y búsqueda de soluciones desde la academia.	Extensión			
Impulsar la estructuración de programas de extensión solidaria sostenible por departamento académico y/o facultades.	Extensión, Facultades			
Incluir un proyecto académico institucional de responsabilidad social empresarial R.S.E.-Innovación	Extensión. Vicerrectoría Académica, Facultades			



Recomendaciones para el seguimiento y evaluación

La implementación del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Córdoba requiere **un modelo de gestión para el seguimiento y evaluación, que responda y le permita cumplir con el escenario apuesta construido por la comunidad educativa.** Lo anterior para garantizar la implementación eficiente y eficaz de los proyectos que dinamicen el PDI al 2031. En este contexto, a continuación, se presentan algunas recomendaciones para el seguimiento y evaluación.

- **Enfoque gerencial de proyectos,** la implementación de los proyectos propuestos en el despliegue estratégico, exigen una gerencia por proyectos que incorpore el contexto nacional, regional y local bajo un enfoque sistémico que permita direccionar el capital humano, intelectual, económico, investigativo y de innovación de la Universidad de Córdoba hacia el logro de la transformación productiva del Departamento. Este enfoque permite incorporar funciones simultáneas de planeación, habilidades en gestión, de dirección, relacionada con la motivación, el liderazgo y la actuación y, finalmente, el control para medir los resultados e impactos de la implementación.
- **Gestión del conocimiento,** la estructura de seguimiento y evaluación deberá incluir lecciones aprendidas y buenas prácticas (BB.PP.), internacionales y nacionales identificadas durante la implementación del PDI, de tal forma, que se constituyan en referentes y faciliten la consolidación de alianzas estratégicas para movilizar el conocimiento.
- **Sostenibilidad financiera del proyecto,** a través del seguimiento y alineación de las propuestas del Plan en alineación con las políticas educativas de orden nacional y local, se logrará mantener el proceso en el tiempo, la generación de resultados tempranos también contribuirá a la generación de mecanismos de confianza hacia los posibles financiadores. De forma complementaria, se deberán establecer y fortalecer acciones constantes de fundraising en el ámbito internacional bajo los principios de visibilidad y gestión del proceso.

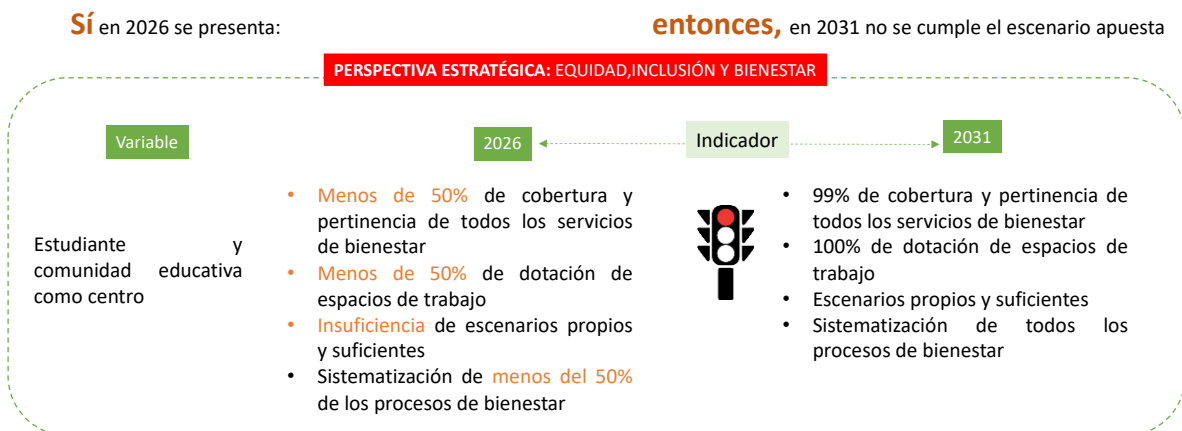




- **Sistema de seguimiento y control**, esta acción permitirá identificar en tiempo real las alertas tempranas que indiquen las dificultades operativas, tácticas y estratégicas relacionadas con la implementación de las apuestas productivas. El sistema deberá establecer indicadores de resultado, de gestión, de proceso y de impacto para la implementación, de tal forma que se garantice el manejo eficiente de los recursos y su real aporte a la generación de beneficios para la Universidad.

Dado que el actual Plan de Desarrollo ha establecido derroteros a 2031, bajo un enfoque prospectivo que le permite realizar despliegues estratégicos de cara a la construcción del escenario futuro; es fundamental involucrar una perspectiva diacrónica que permita realizar acciones de seguimiento y evaluación que den cuenta que las acciones permiten el logro de lo propuesto.

Para esto, se establece **un Sistema de Alerta Tempranas** que responde a cada una de las variables estratégicas que hacen parte del Escenario Apuesta y que constituyen el mapa estratégico planteado, donde se define sí el tipo de alerta esta en naranja, no se cumpliría la meta a 2031. En este sentido, el sistema se activa en el mediano plazo, es decir, a los 5 años de estar implementando el presente Plan de Desarrollo Institucional, no obstante, se recomienda realizar un seguimiento de ejecución de manera anual para verificar posibles desviaciones en el camino al escenario apuesta 2031.





Sí en 2026 se presenta:

entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: EQUIDAD, INCLUSIÓN Y BIENESTAR

Variable	2026	Indicador	2031
Becas y gratuidad	<ul style="list-style-type: none"> Incremento a 3 el número de estudiantes con beneficio del 100% de matrículas de postgrados. Proyectos de investigación no contemplan becas de postgrados y/o gestión de becas de postgrados con los sectores productivos e instituciones. Política de gratuidad beneficia a menos de 50% de los estudiantes de pregrado 		<ul style="list-style-type: none"> Incremento a 2 el número de estudiantes con beneficio del 100% de matrículas de postgrados. Proyectos de investigación contemplan becas de postgrados y/o gestión de becas de postgrados con los sectores productivos e instituciones. Política de gratuidad beneficia 100% de los estudiantes de pregrado

Sí en 2026 se presenta:

entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: CALIDAD, PERTINENCIA E INNOVACIÓN

Variable	2026	Indicador	2031
Acreditación	<ul style="list-style-type: none"> 30% de los programas acreditables (Pregrado y postgrado) se encuentren acreditados. Gestión para el fortalecimiento de programas acreditados internacionalmente 		<ul style="list-style-type: none"> 60% de los programas acreditables (Pregrado y postgrado) se encuentren acreditados. Fortalecimiento de programas acreditados internacionalmente.

Sí en 2026 se presenta:

entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta


PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: CALIDAD, PERTINENCIA E INNOVACIÓN

Variable	2026	Indicador	2031
Educación a distancia. Blended education, Integración y fortalecimiento TIC	<ul style="list-style-type: none"> Elemental transformación digital Permanece la modalidad presencial y a distancia Menos del 50% de procesos estructurados sobre TI 		<ul style="list-style-type: none"> Transformación digital Multimodal (presencial, distancia, virtual y dual) 100% de procesos estructurados sobre TI

Sí en 2026 se presenta:

entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta


PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: CALIDAD, PERTINENCIA E INNOVACIÓN

Variable	2026	Indicador	2031
Política de investigación	<ul style="list-style-type: none">• Se mantiene la inversión anual en CTel• Investigadores de la Universidad de Córdoba han logrado posicionarse a nivel mundial como referentes en cada una de sus disciplinas, evidenciado en la generación de 1 producto de nuevo conocimiento por profesor al año• Bajo número de citaciones.• 0 patentes cada año.• Investigación formativa mantiene los trabajos de grado en investigación de 2021• Baja y moderada participación en semilleros		<ul style="list-style-type: none">• Duplicar la inversión anual en CTel• Investigadores de la Universidad de Córdoba han logrado posicionarse a nivel mundial como referentes en cada una de sus disciplinas, evidenciado en la generación de 2 productos de nuevo conocimiento por profesor al año• Alto número de citaciones.• 1 patente cada año.• Investigación formativa fortalecida con el incremento de trabajos de grado en investigación• Alta y activa participación en semilleros

Sí en 2026 se presenta:

entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: CALIDAD, PERTINENCIA E INNOVACIÓN

Variable	2026	Indicador	2031
Liderazgo, innovación y emprendimiento	<ul style="list-style-type: none">• La Universidad de Córdoba no cuenta con la generación de conocimiento científico en la región Caribe, el país y el mundo, en cuanto a las problemáticas de salud pública, el sector agroindustrial y sostenibilidad ambiental.• No se logra impulsar el desarrollo regional• Comunidad académica a partir del conocimiento generado en sus disciplinas, no logra avanzar en la creación de empresa viable y genera empleo para la región y el departamento.		<ul style="list-style-type: none">• La Universidad de Córdoba es líder en la generación de conocimiento científico en la región Caribe, el país y el mundo, en cuanto a las problemáticas de salud pública, el sector agroindustrial y sostenibilidad ambiental.• Impulsa el desarrollo regional• Comunidad académica a partir del conocimiento generado en sus disciplinas, crea empresa viable y genera empleo para la región y el departamento.

Sí en 2026 se presenta:

entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: VIABILIDAD Y LIDERAZGO

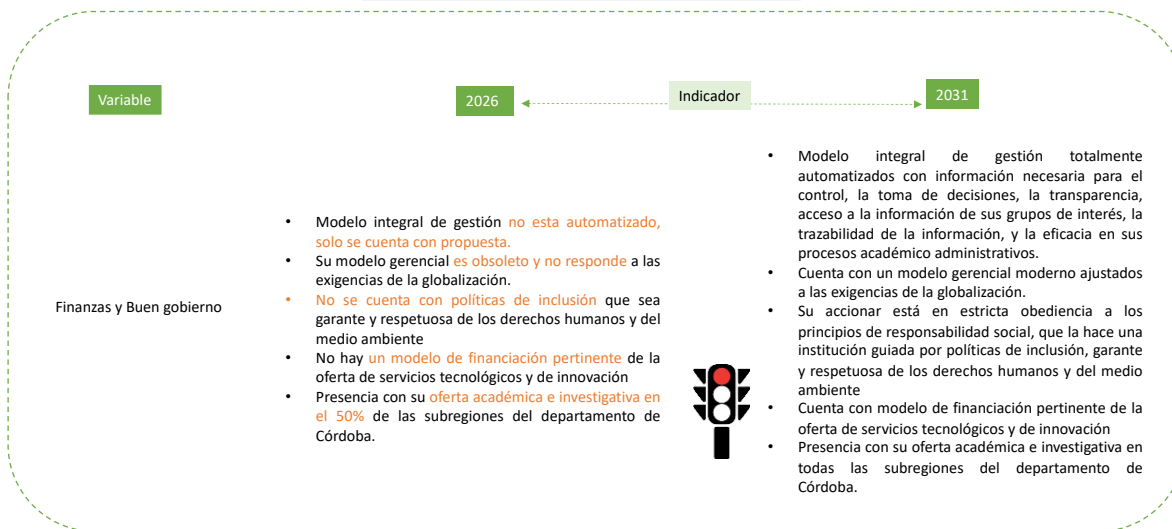
Variable	2026	Indicador	2031
Prestigio y credibilidad	<ul style="list-style-type: none">• La Universidad no ha logrado incorporar un enfoque amplio, democrático y participativo en todos los niveles.• No hay cambio significativo en prestigio y credibilidad		<ul style="list-style-type: none">• La Universidad cuenta con un enfoque amplio, democrático y participativo a todos los niveles que genera mayor prestigio y credibilidad



Sí en 2026 se presenta:

entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta

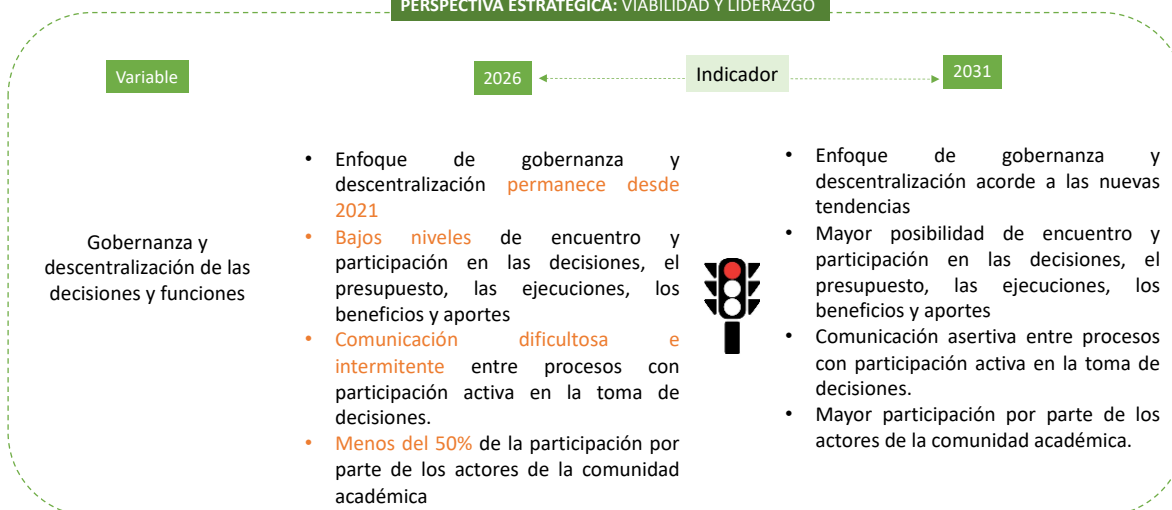
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: VIABILIDAD Y LIDERAZGO



Sí en 2026 se presenta:

entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: VIABILIDAD Y LIDERAZGO



Sí en 2026 se presenta:


entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: INTERDISCIPLINARIEDAD Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Variable: Interdisciplinariedad e Intermulticulturalidad

2026 ← Indicador → 2031

- **Menos de 40%** de los programas académicos asociados a redes nacionales e internacionales.
- **Menos del 25%** de los semilleros de investigación y extensión tendrán interacción con otros semilleros a nivel nacional e internacional



- 80% de los programas académicos asociados a redes nacionales e internacionales.
- 50% de los semilleros de investigación y extensión tendrán interacción con otros semilleros a nivel nacional e internacional

Sí en 2026 se presenta:


entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: INTERDISCIPLINARIEDAD Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Variable: Fortalecimiento planta profesoral

2026 ← Indicador → 2031

- **Menos del 40%** de los programas académicos tendrán los docentes de planta requeridos de acuerdo al indicador docente/estudiante.
- La planta docente de nivel doctoral **ha disminuido** desde 2021



- 80% de los programas académicos tendrán los docentes de planta requeridos de acuerdo al indicador docente/estudiante.
- Mantiene la planta docente de nivel doctoral de acuerdo a los requerimientos del programa académico

Sí en 2026 se presenta:


entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: ECOSISTEMA DE RELACIONAMIENTO

Variable: Internacionalización y movilidad académica

2026 ← Indicador → 2031

- **Incremento anual de un 15%** en los índices de cooperación con pares de investigación internacionales y nacionales para los grupos de investigación



- Incremento anual de un 25% en los índices de cooperación con pares de investigación internacionales y nacionales para los grupos de investigación



Sí en 2026 se presenta:

entonces, en 2031 no se cumple el escenario apuesta

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: ECOSISTEMA DE RELACIONAMIENTO



Bibliografía

- DANE . (2021). *Cuentas nacionales*. Bogotá.
Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
(2006). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Laverde, J. (2016). *Prospectiva Estratégica*. Bogotá, D.C.: UMNG.
- Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPSOR). (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Madrid.
- Baena Paz, G. (2009). *Construcción de escenarios y toma de decisiones*. México: UNAM.
- Bishop, P. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, 5-25.
- Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPSOR). (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. París: LIPSOR.
- Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas (INTA). (2014). *Análisis morfológico: aplicación del método MORPHOL*. Buenos Aires: ---.
- CEPAL. (2019). *Las tendencias mundiales y el futuro de América latina* . México: Cepal-InterAmerican Dialogue.
- Alexander, B. (2020). *Academia next: the futures of higher education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press .
- Melo, L. (2018). La educación superior en Colombia: Situación actual y análisis de eficiencia . *Desarrollo y sociedad. Universidad de los Andes*, 59 - 111.
- EDUCAUSE. (2021). *Horizon Report: teaching and learning edition* . Boulder: EDUCAUSE.

