



Enfoque estratégico institucional

2019 - 2024



**UNIVERSIDAD
CENTRAL**

Vigilada Mineducación

Puertas abiertas
a la excelencia





Una nueva visión para el futuro

Bogotá D. C., 4 de octubre de 2019



Introducción

En el marco del trabajo que, entre octubre de 2018 y julio de 2019, desarrolló el Consejo Superior con el fin de definir los focos estratégicos de la Institución para los próximos años, se llevaron a cabo seis sesiones especiales con doce invitados externos, nacionales e internacionales, del sector académico, empresarial y gubernamental, donde fue posible identificar las principales variables que señalan los desafíos sociales, culturales, tecnológicos y económicos que afronta la educación superior y que la Universidad Central deberá asumir en los años venideros. De igual forma, se llevaron a cabo cinco sesiones informales con cerca de cien miembros de la comunidad académica, que contaron con la participación de estudiantes, profesores, egresados, funcionarios y personal directivo, donde fue posible identificar, discutir y validar algunos de los retos organizativos con los cuales debe comprometerse la Institución. Como resultado de dicho trabajo, el doctor Jaime Arias Ramírez, en su calidad de presidente del Consejo Superior, hizo cir-

cular una serie de documentos reflexivos sobre varios de los principales aspectos que fueron abordados en las sesiones especiales, informales y ordinarias del Consejo, con el fin de dinamizar la discusión interna. Posteriormente, en la sesión del pasado 29 de agosto, el Consejo aprobó los planteamientos de la nueva visión de futuro con horizonte a 2024 y de los focos estratégicos 2019-2024, que forman parte del enfoque estratégico institucional y que serán asumidos desde ahora de forma articulada y como una actualización del PEI.

El trabajo que sigue implica la formulación de un Plan Estratégico Institucional, que definirá las acciones específicas, tiempos, responsables, indicadores, metas y costos asociados, y se integrará a los compromisos del Plan de Desarrollo Institucional y del Plan de Mejoramiento Institucional. El plan mencionado también orientará el trabajo de Diseño de la Reforma Académica y de Reforma Orgánica y Financiera.



VISIÓN 2024

La Universidad Central será una institución de alta calidad, innovadora, centrada en el estudiante, que forma a lo largo de la vida ciudadanos humanistas, responsables, íntegros y emprendedores, y que trabaja en la interacción entre profesores y estudiantes con el entorno. Seremos reconocidos como una organización globalizada, sólida y sostenible, con unicentralistas realizados y orgullosos de su Universidad.





FOCOS ESTRATÉGICOS

Para alcanzar su visión de futuro, la Universidad Central se enfocará en:

- A. *Ser una corporación sólida, sostenible y en crecimiento*
- B. *La formación integral centrada en el estudiante*
- C. *La educación virtual y presencial flexible a lo largo de la vida*
- D. *La articulación con el entorno, a partir del trabajo sobre problemas que inciden en los procesos formativos, investigativos, de creación y de interacción social*
- E. *La consolidación de programas de posgrado y de educación continua de alto impacto*

A continuación, se despliega una matriz de enfoque estratégico con ocho elementos de gestión transversal, que deberán operar adecuadamente para asegurar el exitoso logro de los focos planteados.

Los elementos transversales de gestión son:

1. Nuevo enfoque de la planeación (un plan de transformación acelerada de corto plazo y un plan estratégico de mediano plazo)
2. Modelo de servicio de la Universidad, nueva política de recursos humanos y definición de equipos de liderazgo
3. Institución profesionalizante con algunos nichos fuertes de investigación

4. Reforma Académica para la calidad (educación virtual, currículo, programas, investigación, extensión, humanidades y arte, y desarrollo pedagógico)
5. Reestructuración organizativa académica y administrativa (reingeniería de procesos administrativos y académicos, sistemas de información para resultados)
6. Transformación de la cultura interna
7. Desarrollo del cuerpo profesoral
8. Políticas financieras (equilibrio y sostenibilidad). Fortalecimiento y diversificación de las fuentes de ingreso actual y generación de otras. Aseguramiento de la sostenibilidad en la próxima década

Estos elementos transversales de gestión permitirán que la Institución cuente con una plataforma estable de apoyo para facilitar y hacer eficiente el desarrollo de las funciones misionales y los focos estratégicos aquí planteados. Se partirá, para ello, de un nuevo enfoque en la planeación que asegure de forma ordenada las transformaciones de corto y mediano plazo en los modelos de gestión, el rediseño organizacional, las políticas financieras, el mejoramiento continuo de la calidad académica y el desarrollo profesoral, dentro de un marco de transformación de la cultura de servicio interna.

En la matriz de enfoque estratégico que se despliega a continuación se puede comprender de manera más clara el sentido y alcance tanto de los focos estratégicos, como de los elementos transversales de gestión.

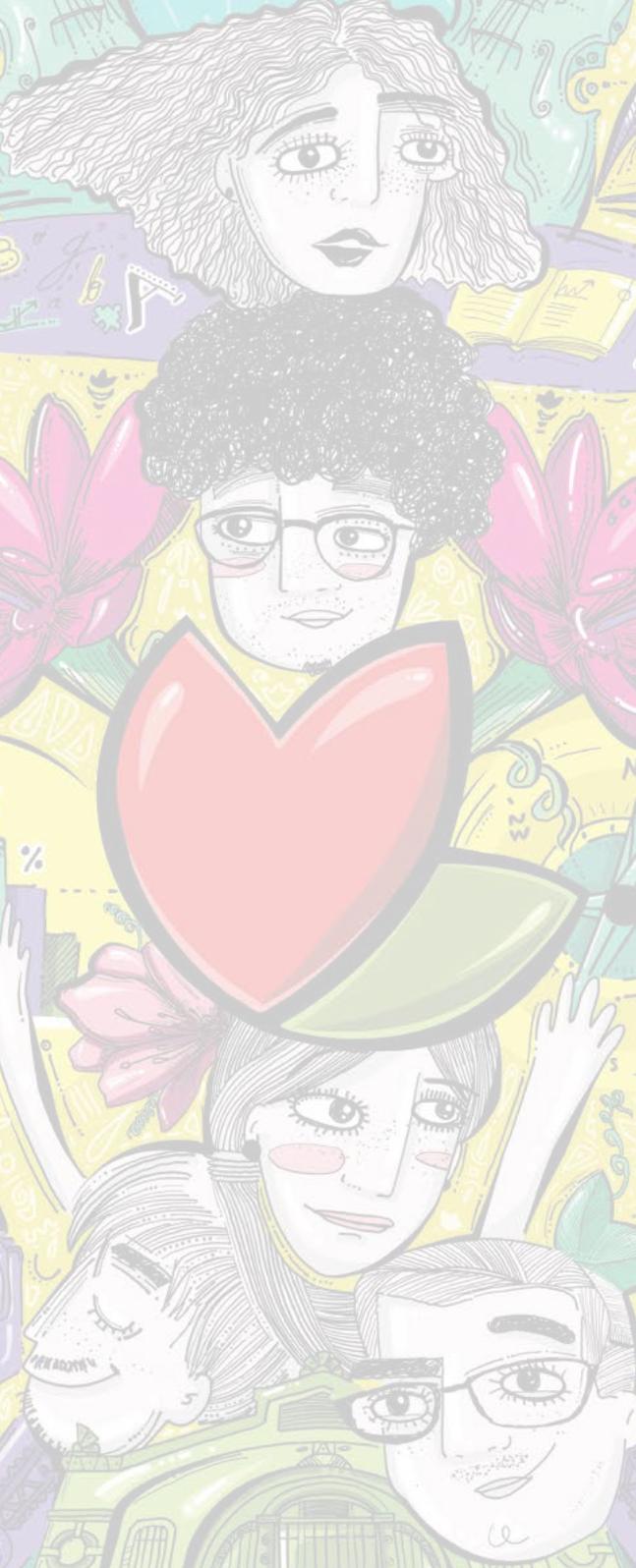


MATRIZ DE ENFOQUE ESTRATÉGICO

Elementos de gestión transversal	Focos estratégicos	A. Corporación sólida, sostenible y en crecimiento	B. Formación integral centrada en el estudiante
1. Nuevo enfoque de la planeación (un plan de transformación acelerada de corto plazo y un plan estratégico de mediano plazo)		Plan de transformación acelerada en el corto plazo y plan estratégico de mediano plazo	Modelo operativo para el enfoque centrado en el estudiante
2. Modelo de servicio de la Universidad, nueva política de recursos humanos y definición de equipos de liderazgo		Modelo de gestión y de gobernanza, que incluirá un sistema de gestión integral de riesgos	Modelo de gestión de la formación centrada en el estudiante
3. Institución profesionalizante con algunos nichos fuertes de investigación		Modelo de crecimiento y desarrollo profesional	Fortalecimiento de la formación humanística y ética, la actitud emprendedora y el reconocimiento a la experiencia de los estudiantes
4. Reforma Académica para la calidad (educación virtual, currículo, programas, investigación, extensión, humanidades y arte, y desarrollo pedagógico)		Portafolio de programas y cursos sostenibles	Fortalecimiento de los aspectos intelectuales, emocionales, culturales y del trabajo sobre sí mismo
5. Reestructuración organizativa académica y administrativa (reingeniería de procesos administrativos y académicos, sistemas de información para resultados)		Constitución de una unidad de educación continua, independiente de los actuales programas académicos, con la cual se buscará servir a la sociedad y fortalecer las finanzas de la entidad	Consolidación de un sistema de acompañamiento al estudiante y al egresado
6. Transformación de la cultura interna		Búsqueda de esencia o núcleo original de la Institución con miras a la evolución de la cultura interna	Transformación del modelo operativo para que esté centrado en el estudiante
7. Desarrollo del cuerpo profesoral		Modelo de crecimiento y desarrollo de la planta profesoral	Fortalecimiento de la formación pedagógica de los docentes
8. Políticas financieras (equilibrio y sostenibilidad). Fortalecimiento y diversificación de las fuentes de ingreso actual y generación de otras. Aseguramiento de la sostenibilidad en la próxima década		Modificación de política financiera que mantenga la máxima austeridad y apueste de forma consciente por los retos que se presenten	



C. Educación virtual y presencial flexible a lo largo de la vida	D. La articulación con el entorno, a partir del trabajo sobre problemas que inciden en los procesos formativos, investigativos, de creación y de interacción social	E. Consolidación de programas de posgrado y de educación continua de alto impacto
Plan de educación virtual		Plan de posgrados y plan de educación continua
Modelo de gestión para la educación virtual y <i>blended learning</i> que nos conducirá a la certificación nacional e internacional de programas		Modelo de gestión de posgrados
Estrategias para la educación a través de las nuevas tecnologías	Fortalecimiento de la investigación formativa, los servicios a la comunidad y el trabajo sobre problemas	
Diversas formas de ingreso a los estudios, bien sea que conduzcan a títulos profesionales o a diversos modelos de certificación	Pocos, pero fuertes núcleos de investigación aplicada y búsqueda de visibilidad de la misma en diversos escenarios	Programas de posgrado reconocidos por su novedad, su calidad académica y su pertinencia
Servicios institucionales centrados en la experiencia formativa del estudiante y del egresado	Sistemas de información robustos	Fortalecimiento de la organización para el desarrollo de los posgrados y búsqueda de alianzas que logren generar un mayor impacto académico y financiero de los mismos
Enfoque conceptual y operativo centrado en la experiencia formativa del estudiante, con flexibilidad y a lo largo de la vida	Trabajo en la problematización, observación, interacción e intervención de situaciones del contexto	
Infraestructura técnica requerida y equipo profesional y de apoyo adecuadamente formado	Sistema de formación de profesores con énfasis en la praxis, de acuerdo con los planteamientos del PEI	
Ampliación de la oferta de programas con componente virtual, y aseguramiento de su fortaleza académica y financiera		Ampliación de la oferta de posgrados y de educación continua con fortaleza académica y financiera



**Articulación
del enfoque
estratégico con los
planes y proyectos
institucionales**



Articulación con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI, en su versión del año 2013, planteó una actualización de la visión, válida para ese momento institucional. Con base en ella, la Universidad fue orientada al alcance de logros importantes como la Acreditación Institucional de Alta Calidad y el inicio en la modernización del campus de la Sede Centro. Sin embargo, diversos cambios han ocurrido en la segunda mitad de esta década: los procesos de transformación global, reflejados en la apertura y transformación digital de individuos, comunidades y organizaciones, que contrastan, al mismo tiempo, con el regreso al proteccionismo como una tensión respecto de la globalización económica; el cierre de fronteras, las migraciones humanas masivas y globales en razón de situaciones políticas o económicas; los cambios en el sector educativo a nivel global con una creciente oferta de servicios formales o informales en Internet; el cambio en las necesidades de aprendizaje de los jóvenes y la creciente necesidad de actualización y transformación en los profesionales con trayectoria; la demanda en alza por inversión en el aseguramiento de la calidad para las instituciones con sedes locales, en contraste con la desregulación presente para los oferentes de servicios educativos informales o con sedes fuera del país; el descenso del bono demográfico y la creciente

penetración de tecnologías cada vez más útiles y que, al mismo tiempo, generan mayores cambios en la cotidianidad de las personas, del trabajo, de los negocios, de la economía, de la educación. Estos son algunos de los elementos que rodean a las instituciones de educación superior en Colombia y frente a los cuales la Universidad Central debe reaccionar.

La actualización de la visión y el planteamiento de los focos estratégicos buscan, por tanto, profundizar en los planteamientos fundacionales de la Institución, fortalecer el Proyecto Educativo en la práctica y transformar la Universidad para asegurar su continuidad y posicionamiento. En otras palabras, queremos ser una institución de alta calidad e innovadora; centrada en el estudiante; que forma integralmente ciudadanos humanistas, responsables, íntegros y emprendedores; que educa a través de la presencialidad y la virtualidad de manera flexible y a lo largo de la vida; que trabaja en la interacción entre profesores y estudiantes con problemas del entorno; que busca el reconocimiento como una corporación sólida y sostenible, con posgrados y educación continua de alto impacto; que persigue el alcance del orgullo y la realización unicentralista. Cabe señalar que, si bien busca generar una transformación importante en los modos de actuar e interactuar con la comunidad académica y la sociedad, quiere fortalecerse fundamentalmente desde sus principios.



Misión

Contribuir a la formación de capital social y cultural, mediante el desarrollo de programas universitarios de pregrado, posgrado y educación continua, en las modalidades presencial y virtual, en ciencias, tecnologías, artes, derecho y humanidades, que articulen las funciones de docencia, investigación e interacción social, en torno a la formación integral de individuos críticos, creadores, innovadores, sensibles, con un alto sentido de ciudadanía y con conciencia de su lugar y su tiempo, comprometidos con un proyecto de ciudad y de país ecológicamente viable, productivo, democrático, plural y solidario, y con una comprensión crítica de la realidad latinoamericana.¹

Aunque es posible hacer un análisis profundo del vínculo de la nueva visión y los focos estratégicos con la misión, principios y políticas del PEI, en este documento apenas se señalarán sus principales conexiones.

Los planteamientos de formación integral centrada en el estudiante y de trabajo en la interacción con problemas del entorno, que inciden en los procesos formativos, investigativos, creativos y de interacción social, señalan dos vínculos importantes con el PEI. De un lado, se relacionan con la idea de autonomía, gracias a la cual el estudiante, como centro de la acción formativa, logra fortalecer los procesos de pensamiento que le permiten

ver e interpretar el mundo de forma crítica; lo vincula, además, tanto con los conceptos como con las vivencias en búsqueda de experiencias de vida que lo transformen y le permitan actuar sobre el mundo individual o colectivamente. Lo anterior se da al mismo tiempo que la Institución va conociendo y registrando de forma clara las capacidades, los logros, el potencial y la acción de su futuro egresado. De otra parte, guardan correspondencia con la idea de praxis, en la cual la consabida diferencia entre teoría y práctica desaparece en la medida en que la experiencia del estudiante, a través del diseño de dispositivos pedagógicos o de su propia vivencia, lo expone a problemas o situaciones reales que motivan la reflexión, el análisis, la conceptualización; de igual forma, los ejercicios teóricos motivan el contraste de ellos con la realidad, bien sea mediante la observación, el diseño, la experimentación o la intervención. Adicionalmente, es importante señalar que los planteamientos de formación integral pasan por identificar, reconocer y estimular la diversidad de experiencias; la articulación entre los procesos formativos, de investigación, de creación e interacción; y la integración curricular que debe permitir el acceso y el vínculo con diversos conocimientos y experiencias. Reconocen al estudiante, además, como un actor activo del proceso.

Aunque la estrategia 6 del PEI habla del fortalecimiento institucional y las políticas 6.4, 6.5 y 6.6,

¹ Universidad Central. (2013). *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá: Universidad Central.



particularmente, señalan rutas para la consolidación de la gestión administrativa y financiera de la Universidad, es claro que el Proyecto Educativo se queda corto en definir los lineamientos que permitan la sostenibilidad y la solidez de la organización. Tampoco hace referencia a los asuntos relacionados con la gobernanza y los mecanismos que ayudan a gestionar y minimizar los riesgos. Desde ese punto de vista, el planteamiento de ser reconocida como una corporación sólida y sostenible fortalece el PEI en la medida en que postula un objetivo claro para el gobierno de la Universidad.

Otro planteamiento importante es el de llegar a ser una comunidad realizada y orgullosa de la Institución, asunto que tiene un vínculo fuerte con la idea de proyecto² que se desarrolla en el PEI, concebido este como un movimiento que logra transformar una situación o condición inicial y la lleva hasta un estado superior, normalmente con una ganancia de conocimiento y experiencias en el proceso. Es decir, moviliza a los individuos y a los grupos alrededor de un propósito común, y, mediante el proceso, los resultados y sus impactos, consigue sacar a la luz las verdaderas capacidades, avances y logros tanto personales como colectivos, los cuales, a su vez, fortalecen la autoestima, el trabajo en grupo, el reconocimiento propio, hacia los otros y hacia la Institución. Un buen ejemplo de esto lo constituye la posibilidad de contar con un

proyecto de vida del estudiante (futuro egresado) y un proyecto de vida profesional del profesor o del funcionario, que se articule y guarde relación con el Proyecto Institucional. En este punto es importante señalar que los profesores y funcionarios en su desarrollo profesional son también sujetos de formación.

Conviene mencionar aquí que, si bien los vínculos entre la misión y los principios presentes en el PEI del año 2013 con la nueva visión y los focos estratégicos son claros y fuertes, estos últimos buscan avanzar sobre acciones concretas que nos permitan alcanzar los resultados de mayor impacto posible en el corto y mediano plazo, lo cual implica una transformación en las maneras de llevar a la práctica los planteamientos institucionales para hacerlos efectivos.

Articulación con el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan de Mejoramiento Institucional (PDI/PMI)

El PDI, aprobado en el año 2016 y con vigencia hasta el 2025, es un plan de desarrollo indicativo: es decir, señala las rutas generales que la Institución persigue y se modula de acuerdo con la planeación anual y con las prioridades que la Universidad va definiendo. El PDI contiene dos periodos quinquenales, 2016-2020 y 2021-2025. El primer quinquenio del Plan ha estado

² Universidad Central. (2013). *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá: Universidad Central. Página 55.



modulado por el Plan de Mejoramiento Institucional (2017-2020), fruto del primer ejercicio de autoevaluación (2012-2016).

Ahora bien, desde un punto de vista operativo, el primer quinquenio del PDI coincide de manera importante con el cierre del primer Plan de Mejoramiento Institucional, que señalaba la necesidad de revisar la visión y alinear las propuestas del PEI con las acciones estratégicas institucionales.³ El nuevo enfoque estratégico se constituye como resultado del mejoramiento institucional que debe ser llevado a la práctica, medido, monitoreado, evaluado y ajustado para conocer su impacto en la vida de la Universidad.

La operación de los proyectos y acciones que se derivarán de la puesta en marcha del nuevo enfoque iniciará con el diseño de un Plan Estratégico, que se desarrollará hasta 2024 y se pondrá en marcha a partir de un plan acelerado de transformación de corto plazo para afrontar la situación actual. El Plan Estratégico se consolidará a finales de 2019 y hará parte del Plan de Desarrollo Institucional para el segundo quinquenio.

Articulación con la Reforma Académica y la Reforma Orgánica

El Diseño de la Reforma Académica, en el cual la Institución viene trabajando desde mediados del año 2018 dentro de las acciones señaladas

en el PMI (2017-2020), debe articularse claramente con el nuevo enfoque estratégico, con los demás planteamientos del PEI y con las necesidades formativas de los estudiantes.

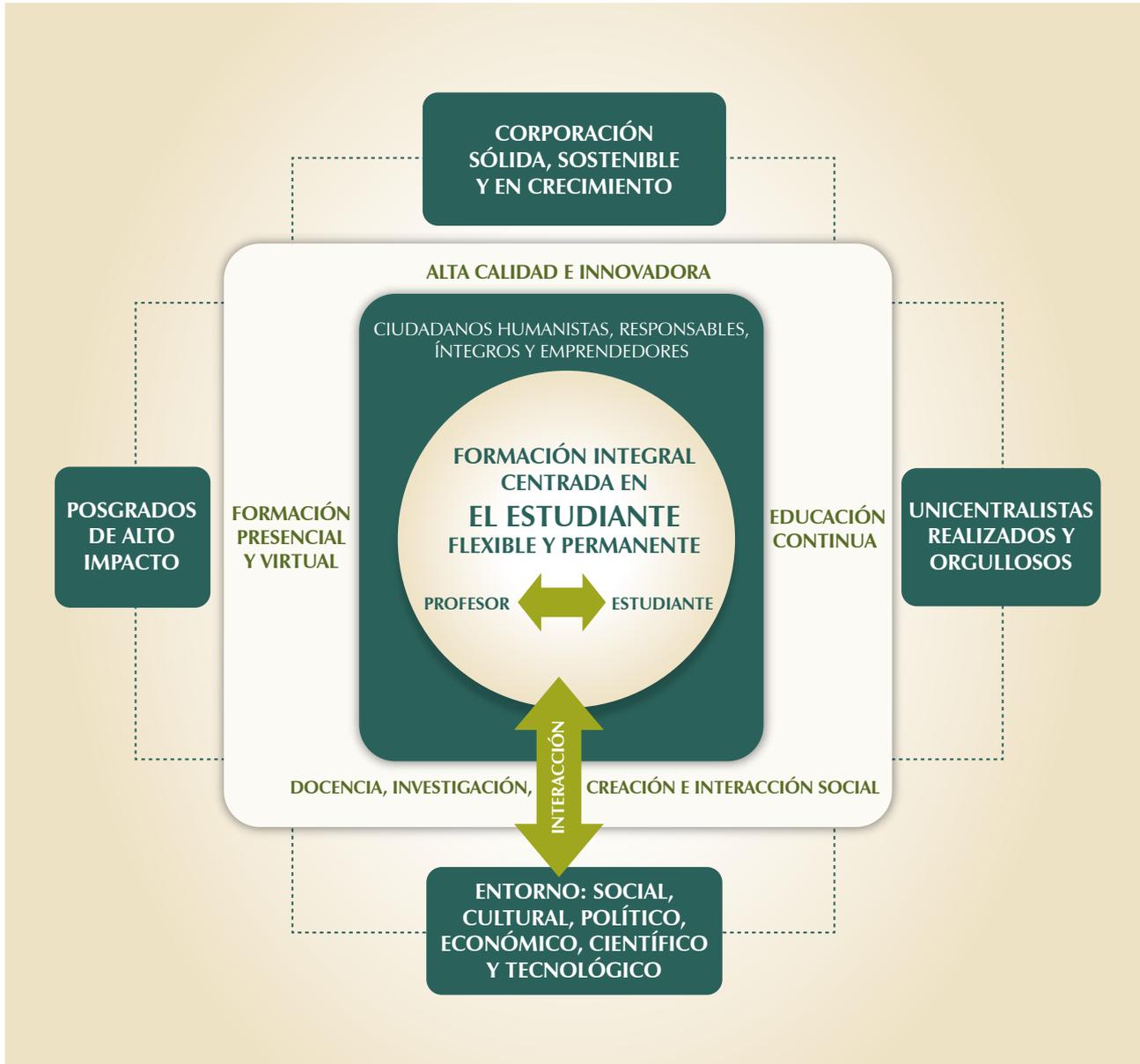
Las orientaciones que da el nuevo enfoque estratégico —centrado en el estudiante y en las interacciones de profesores y estudiantes con el entorno— permitirán que se armonice el trabajo desarrollado por las mesas de Investigación, Virtualidad, Interacción social y regionalización, Formación humanística y ética, y Reforma curricular, para concretar los componentes del Diseño de la Reforma Académica entre octubre de 2019 y abril de 2020. Se espera que sean aprobados oficialmente en la Universidad y presentados al Ministerio de Educación Nacional hacia junio de 2020, a fin de iniciar su puesta en operación entre agosto y septiembre del mismo año. La implementación de los diferentes componentes de la Reforma Académica tomará, aproximadamente, entre tres y cuatro años.

El nuevo enfoque estratégico, la Reforma Académica y el PMI señalan la necesidad de revisar la estructura orgánica y replantear el modelo de gestión de la Universidad para lograr los objetivos institucionales. Esta revisión nos conducirá, finalmente, a un nuevo diseño institucional.

³ Universidad Central. (2017). *Plan de Mejoramiento Institucional*. Bogotá: Universidad Central. Preguntas problematizantes 1, 3, 4, 5, 21 y 26.



Esquema 1: Enfoque estratégico institucional 2019-2024





Esquema 2: Articulación de los elementos transversales de gestión







**UNIVERSIDAD
CENTRAL**

Vigilada Mineducación

Puertas abiertas a la excelencia



**Acreditación
Institucional de
Alta Calidad**

2019-2023