



Por una Facultad Pertinente Para el Hoy y el Futuro

Propuesta de Acción – Candidatura Decano
Facultad de Administración de Empresas
Universidad Externado de Colombia
Preparó Diego Cardona

Bogotá DC – Colombia
Mayo 2, 2022
Versión 2.0

Presentación

Apreciados miembros de la comunidad interesada en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia; en mi condición de estudiante, egresado y profesor, así como participante activo en la generación de política pública en Educación Superior en Colombia y en la expectativa de aportar el desarrollo de nuestra casa, deseo poner a su consideración mi nombre para la posición de Decano y continuar, con las adecuaciones pertinentes, en la senda del positivo impacto que desde 1965 ha sido el sello distintivo de esta importante escuela de pensamiento.

Siendo consciente de que nos encontramos ante grandes desafíos generados por la digitalización de la sociedad que han creado una crisis en la educación expresada en egresados con competencias que no responden al requerimiento de la sociedad que nos obliga a implementar un cambio de modelo del tradicional proceso de enseñanza-aprendizaje hacia un proceso de empoderamiento, entendido como “dotar a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial”, en el que desaparecen las fronteras entre el profesor y el estudiante que manejan un proceso pasivo y se migra a un proceso activo, colaborativo, autónomo en el que el antiguo profesor parado en el estrado se convierte en un facilitador sentado al lado y el antiguo estudiante receptor de conocimiento se convierte en un cocreador de aprendizajes validos en la futura realidad en la que se desempeñará, que aproveche la particular condición de las Ciencias Administrativas como Ciencia que convoca en la búsqueda de eliminar las inequidades e incertidumbres expresadas por representativos tanques de pensamiento en el marco de los lineamientos estratégicos y reglamentarios institucionales y nacionales y las tendencias internacionales.

La invitación es a que, de manera organizada y colaborativa, el equipo de la Facultad aporte en el diseño e implementación de acciones consistentes con las necesidades de la sociedad en una clara articulación de la cuádruple hélice que nos incluye como academia.

Podrán revisar mi propuesta de acción en este documento y observar una presentación ejecutiva haciendo CLIC en el siguiente enlace [Por una Facultad pertinente para el hoy y el futuro.](#)

Bogotá DC, Colombia
Mayo, 2022


Diego Cardona



+ 57 311 239 5061

<https://www.linkedin.com/in/dcardona68/>

diego.cardona03@est.uexternado.edu.co

Contenido

Presentación.....	2
1 Perfil de Diego Cardona	4
2 Contexto.....	6
3 Tendencias	7
3.1 Internacionales.....	7
3.2 Nacionales.....	9
4 Requerimientos.....	11
5 Propuesta de acción.....	12
5.1 Objetivos	12
5.1.1 Ampliar cobertura	12
5.1.2 Mejorar la calidad	12
5.1.3 Propender por la internacionalización.....	13
5.2 Pilares.....	13
5.2.1 Alineamiento Estratégico.....	13
5.2.2 Eficacia Administrativa.....	13
5.2.3 Eficiencia Económica.....	13
5.3 Ámbitos de intervención.....	14
5.3.1 Funciones sustantivas	14
5.3.2 Mercadeo.....	16
5.3.3 Procesos.....	17
5.3.4 Finanzas.....	18
Referencias.....	19

Imágenes

Ilustración 1: Contexto permeado por la creatividad	6
Ilustración 2: Tendencias perspectiva internacional.....	9
Ilustración 3: Tendencias perspectiva nacional	10
Ilustración 4: Requerimientos.....	11
Ilustración 5: Propuesta de acción.....	12

1 Perfil de Diego Cardona



Soy un comprometido con el empoderamiento de los individuos a través de la educación, con un ecléctico perfil que va desde las Ingenierías y Ciencias Básicas, expresado en un título como **Ingeniero Civil** obtenido en la Universidad de los Andes en Bogotá gracias a una beca de la Contraloría General de la República y respaldado por una Especialización en Sistemas Gerenciales en Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, migrando hacia las Ciencias Administrativas, expresado en el título de **Magister en Administración de Empresas** que orgullosamente ostento de nuestra casa, en donde además recibí todo el apoyo para desarrollar un interesante programa de **Doctorado en Ciencias Administrativas** en la prestigiosa Escuela Superior de Administración de Empresas – ESADE en Barcelona con la cual en esa época nuestra Facultad tenía convenio de colaboración, en un bello programa que me llevó a vivir la experiencia académica no solo en España, sino que también en el Reino Unido, en Francia e Italia para después y por vocación formalizar un perfil en Ciencias Educativas con una estancia de investigación sobre Educación mediada con TIC en la Escuela de Negocios de la Universidad de Hull en el Reino Unido gracias a una beca del Consejo Británico y que por convencimiento se ha decantado en un perfil de Política Pública en Educación con otra estancia de investigación en Política Pública para el uso de las TIC en Educación en un interesante proyecto conjunto entre la Universidad de Pittsburgh y la Escuela de Negocios de Presidio en San Francisco, Estados Unidos de América, financiado por la Fulbright.

Desde la perspectiva de experiencia profesional, de manera previa a la obtención de mi doctorado, me consideraba un **“académico perdido en la consultoría”** dado que desde agosto de 1988 cuando impartí mi primera clase en la Universidad de los Andes, nunca he dejado mi vinculación con la Educación manteniendo en ese período, que finaliza en el 2004, como actividad principal el desempeño de mi profesión como gestor o asesor en el sector privado, en importantes organizaciones del ámbito de la tecnología y como alto directivo gubernamental en Colombia o asesor para múltiples gobiernos latinoamericanos a través de diversas agencias de apoyo multilateral. A partir del 2004 y gracias al doctorado, se genera un importante punto de inflexión en mi perfil, para convertirme en un **“consultor perdido en la academia”** dado que mi vinculación principal ha sido con prestigiosas Instituciones de Educación Superior a nivel Iberoamericano, sin olvidar la necesaria realidad de las organizaciones a través de pertinentes proyectos de consultoría en mi línea de acción que ha sido el uso estratégico de tecnología con especial énfasis en sector educativo o gubernamental como herramienta de apoyo para el logro de los objetivos trazados.

Desde la perspectiva de experiencia académica y dado que mi aspiración es la Decanatura de nuestra casa de estudios, como indiqué, he sido docente en prestigiosas instituciones de educación superior iberoamericanas en temas de ciencias básicas, ingeniería, tecnología, ciencias administrativas y educación. Posterior a mi formación doctoral he desarrollado un perfil como directivo académico,

iniciando en la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, como Director de Alta Gerencia, Director de Investigaciones de la Facultad de Administración, Director del Doctorado en Ciencias de la Dirección y encargado en diversas ocasiones de las funciones de Decano de esa Facultad. Fui Decano de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte en Barranquilla que migró bajo mi dirección al concepto de Escuela de Negocios. Fui Vicerrector de Planeación y posteriormente Vicerrector Académico de la Universidad EAN en Bogotá y posteriormente Director de Estudios en Línea de la Universidad Internacional del Ecuador.

En la academia he sido participante activo de la definición de Política Pública en Educación Superior en el Ministerio de Educación Nacional, como responsable de la implementación tecnológica del Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES en la transición de esa responsabilidad del ICFES al Viceministerio de Educación Superior creado por recomendación del Banco Mundial, además estuve en la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CONACES inicialmente como comisionado y posteriormente como Coordinador de la Sala de Ciencias Administrativas y Contables.

Específicamente en el ámbito de las Ciencias Administrativas, he formado parte del Consejo Directivo de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración – ASCOLFA en condición de Presidente del Capítulo Caribe, he formado parte del Consejo Directivo del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA y de la *Association of Collegiate Business Schools and Programs* – ACBSP, organismo acreditador de la calidad académica de escuelas de negocios en los Estados Unidos de América y que cuenta con un capítulo para Latinoamérica.

Esta experiencia académica la he complementado con el interés investigativo que me ha llevado a ser par académico de múltiples organizaciones nacionales e internacionales, públicas y privadas y a estar clasificado como Investigador Asociado en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Ministerio del mismo nombre en Colombia.

Finalmente, desde la perspectiva personal, desde 1986 estoy felizmente casado con Sandra Ujueta, compañera de vida con quien compartimos intereses personales, familiares y profesionales y quien ha desarrollado un fructífera carrera en el ámbito de los proyectos que incluyen infraestructura, tecnología, educación virtual y calidad en educación, con quien tenemos una hija de la que nos sentimos muy orgullosos, quien se desempeña en temas altamente pertinentes para nuestra sociedad en la cuna de la tecnología, Silicon Valley, y además ya nos hizo abuelos con un esposo que la apoya en su desarrollo integral en todas sus facetas.

Detalles de este perfil lo pueden consultar en LinkedIn en el siguiente enlace



<https://www.linkedin.com/in/dcardona68/>

2 Contexto

Aprovechando diversas investigaciones que he venido desarrollando en el ámbito de la educación, me permito concluir que la educación en Ciencias Administrativas no ha sido ajena a la crisis en la que está sumida globalmente la educación, que desde el 2018 ya alertaba formalmente el Banco Mundial (Deon & Rogers, 2017) y que la UNESCO reitera de manera preocupante (GEM, 2020). En el caso específico de las Ciencias Administrativas, la Asociación Colombiana de Facultades de Administración – ASCOLFA mantiene estadísticas actualizadas de matrícula y deserción de los programas vinculados, que corroboran esa crisis, expresada en una preocupante tendencia a la baja en el número interesados en optar a titulaciones formales registradas en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES (Rincón, Becerra, & Arias, 2019).

Esa crisis es una reacción a los desafíos que impone un entorno magistralmente descrito por el Foro Económico Mundial (Schwab, 2016) en el que estamos viviendo un modelo de desarrollo denominado “Cuarta Revolución Industrial” como continuidad de la evolución de la sociedad desde lo analógico hacia lo digital, “*from Brick to Click*”, caracterizado por la fusión de Tecnologías que elimina los límites entre los mundos físico, biológico y digital, con disrupciones basadas en la inteligencia artificial, la robótica, la computación cuántica, la nanotecnología, la biotecnología, el internet de las cosas, los vehículos autónomos y la impresión 3D, entre otros, que conllevan la automatización y el intercambio de datos, con comportamientos demográficos en los que las nuevas generaciones han ido paulatinamente perdiendo la confianza en el sistema educativo por estar educando en competencias propias de un modelo de desarrollo anquilosado, cuando lo que se requiere es educar, como lo indica Wagner (2014); en el deseo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la curiosidad.

Una crisis asociada también a la insostenibilidad del actual modelo de desarrollo apoyado en una economía predatoria que debe migrar a una economía restaurativa que desvincule el desarrollo del consumo de recursos finitos, que requiere de un cambio en la Educación y en especial de las Ciencias Administrativas (Hansen, 2018) en la búsqueda de la equidad que propone el Banco Mundial (2017) y del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2014) que se están viendo seriamente amenazados en un incierto horizonte laboral, que Pearson ya describía como resultado de una mal llamada amenaza de la automatización y la falta de educación en las competencias requeridas por el Sector Productivo, que obliga a repensar el proceso de empoderamiento continuo a lo largo de la vida, que trasciende la enseñanza-aprendizaje y donde los títulos académicos dejan de ser evidencia de empleabilidad por su inadecuada cobertura y corresponder a una inexistente coordinación entre la Empresa – Educación – Estado (Bakhshi, Downing, Osborne, & Schneider, 2017).

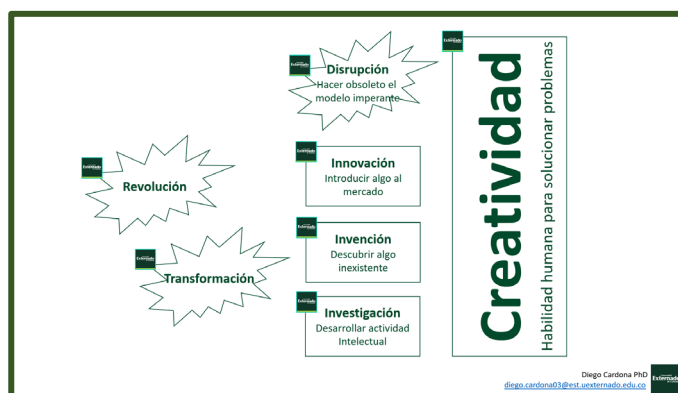


Ilustración 1: Contexto permeado por la creatividad

Como alternativa que se describe en la ilustración previa, se propone pensar en modelos disruptivos que basados en la creatividad como habilidad para resolver este tipo de desafíos, avance desde la investigación como necesaria actividad intelectual que permitirá inventar modelos nuevos de educación que de manera innovativa se apliquen en la realidad de nuestras Instituciones de Educación Superior de tal manera que respondan al turbulento entorno en el que nos encontramos y que seguramente se exacerbará en el futuro (Pascale, Milleman , & Gioja , 2001).

3 Tendencias

3.1 Internacionales

El contexto previamente descrito es el que vivimos y frente a ello se identifican varias tendencias a futuro.

Para el ámbito de las Ciencias Administrativas, la *European Forum for Management Development* – EFMD (2016) publicó un pertinente documento hace ya varios años en el que presentó una serie de recomendaciones que aun hoy siguen siendo pertinentes para la formación en este importante ámbito del conocimiento y que implica entre otras cosas, reevaluar la proliferación de rankings de las Escuelas de Administración de Empresas, integrar tecnología en las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, apoyar a las nuevas generaciones en su incorporación en el motor económico de la sociedad, realizar investigación pertinente que sea consistente con una mutua colaboración con industria que además haga énfasis en los valores y la ética y no se quede en el entrenamiento de empleados sino que trascienda hacia el necesario perfil de emprendedores que creen valor para la sociedad.

Otro interesante informe de tendencias en Ciencias Administrativas lo publicó *la Association to Advance Collegiate Schools of Business* – AACSB (2019), presentando una visión de futuro donde las Facultades de Administración de Empresas son impulsoras del cambio, proponen reevaluar el rol de la educación empresarial en una aproximación consensuada entre la academia, los líderes corporativos y la industria, para preparar mejor a quienes ingresarán al sector productivo y que serán los innovadores del mañana. Ese informe identificó cinco oportunidades para que las Facultades de Administración de Empresas prosperen como catalizadoras de la innovación, cocreadoras de conocimiento, centros de aprendizaje permanente, líderes en liderazgo y facilitadoras de la prosperidad global. A comienzos de este año, publicaron una actualización en la que dados los cambios en la educación superior y en la demografía de los interesados en acceder al rol de líderes, proponen una revisión de las prioridades estratégicas de las Facultades de Administración de Empresas para que evalúen el riesgo e identifiquen oportunidades para la innovación a través de cinco impulsores de futuro, que incluyen; crear modelos que impacten positivamente en la sociedad, adoptar los principios de Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia – DEIB por sus siglas en inglés, construir asociaciones para seguir siendo relevantes, valiosos y competitivos, aprovechar la transformación digital y por último, aunque no menos importante, redefinir el papel de los profesores en la experiencia de los estudiantes (AACSB, 2022).

En una perspectiva amplia de la educación que trasciende el ámbito de las Ciencias Administrativas, existen informes de tendencia como el publicado por la Fundación Qatar (2020) que de manera consistente con las propuestas para las Facultades de Administración de Empresas, se propone actuar en la implementación de un modelo que conjugue cinco propuestas complementarias:

1. Aprovechar las funcionalidades de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la línea de lo que indica el último informe del Reporte Horizonte (NMC, 2022), sin olvidar que somos individuos sociales que requerimos de la interacción como elemento clave de nuestros procesos de vida.
2. Generar clústeres de Instituciones de Educación Superior interrelacionadas, concentradas geográficamente y que cooperen en una misma área de conocimiento para incrementar la probabilidad de mantenerse relevantes en el tiempo.
3. Implementar modelos de empoderamiento que tengan en cuenta la posibilidad de colaboración con el sector productivo a través de ejercicios de aprender-haciendo.
4. Volver a la génesis de la educación y formar en las artes liberales, expresadas en el trívium como la rama del lenguaje que incluye la gramática, la dialéctica y la retórica, y el quadrivium la rama de las matemáticas que incluye la aritmética, la geometría, la astronomía y la música, ambas en la perspectiva de la filosofía que incluye la ética, la física y la lógica.
5. Colaborar con el sector productivo como principal interesado en tener mano de obra altamente calificada que le permita ser competitivo y perdurar en el tiempo.

La UNESCO en el Quinto Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo (GEM, 2022) indica que la educación requiere de la activa participación de actores privados a pesar de que la mayoría de las personas prefiere acceder a la educación pública, muy marcado en Colombia, inclusive teniendo en cuenta el incremento de la oferta de educación realizada por instituciones de índole privada y que finalmente no existe real gratuidad de la oferta pública afectando la necesaria inclusión que debe tener la educación como “Servicio Público”. Finalmente, el informe indica que es preocupante que la elección de la institución de educación que en principio aseguraría el éxito futuro, se hace por creencias religiosas, conveniencia y características del alumnado, más que por la calidad, sobre la que rara vez tienen suficiente información, en un sector en el que la capacidad de regulación y control es escasa y no se centran ni en la calidad ni la equidad.

Por otro lado, Francesc Pedró, respetado experto en educación superior, en el marco del proyecto de la UNESCO sobre los futuros del aprendizaje (Azoulay & et. al., 2021), propone cuatro enfoques cruciales para hacer prospectiva en el sector; una predictiva soportada en las ciencias sociales empíricas, otra interpretativa basada en la comprensión de los futuros deseables, una crítica enfocada en preguntar quién se beneficia en determinados futuros y la última generada desde la investigación y el aprendizaje de acción participativa. En esos términos desarrolló desde el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, una investigación en la que imaginaron formas de mejorar la educación superior poniendo en tela de juicio sus supuestos básicos y cuyos resultados son complementarios a los previamente descritos, al indicar que es necesario asumir una responsabilidad activa en el desarrollo del potencial de la humanidad, promover el bienestar y la sustentabilidad, pensar en la diversidad intercultural y epistémica y por último crear interconexiones a múltiples niveles que relacione a los seres humanos con el ambiente (IESALC, 2021).

Interesante para finalizar esta aproximación a las tendencias internacionales del sector de la educación superior y que además explica en buena medida la preocupante disminución en el número de interesados en optar a programas conducentes a títulos oficiales, el documento publicado por el Banco Mundial (Ferreyra, Díaz, Urzúa, & Bassi, 2021) que evalúa una vía rápida hacia nuevas competencias en medio de una crisis que ha repercutido en el empleo y la producción, generando un alarmante retroceso en los indicadores de desarrollo. Independientemente de que la disrupción tecnológica a la que nos enfrentamos haya sustituido empleos en algunos sectores, también se ha comprobado que las personas con habilidades transversales como la creatividad, la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución

de problemas, el pensamiento crítico y la capacidad de aprender a aprender, desaprender y emprender (BID, 2020), tienen un futuro asegurado y por ello los sistemas de educación superior deben asumir la transformación estructural en curso para satisfacer las necesidades de la sociedad. El estudio del Banco Mundial concluye que los Programas de Ciclo Corto – PCC son especialmente adecuados para superar dichos retos con enfoque en la realidad económica.



Ilustración 2: Tendencias perspectiva internacional

3.2 Nacionales

En el ámbito nacional, las tendencias se pueden revisar desde la perspectiva normativa y en particular del ente rector de la Educación Superior en Colombia, el Ministerio de Educación Nacional que ha venido realizando esfuerzos de actualización de la norma que nos rige con la expedición del Decreto 1330 del 2019 que regula la expedición del Registro Calificado y las reglamentaciones específicas a través de la Resolución 015224 del 2020 y la Resolución 021795 del mismo año, que definen los aspectos que permiten evidenciar el cumplimiento de las condiciones de calidad de institucionales y de programa respectivamente para la obtención, renovación o modificación del Registro Calificado de los Programas de Educación Superior. Igualmente el Ministerio ha venido haciendo un ejercicio de actualización de las plataformas tecnológicas de soporte para el Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES y del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior – SACES incluyendo la actualización del modelo de pares académicos de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CONACES. Esta labor de aseguramiento de la Calidad también es soportada por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA, el cual a partir de la coyuntura generada por la publicación del Decreto 1330 del 2019, expidió la Directiva 02 del 2020 para actualizar el proceso y las condiciones necesarias para el reconocimiento del Alta Calidad a través de cartillas de apoyo.

Por otro lado, en la misma línea normativa, otro actor relevante es el Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación que está trabajando en la reglamentación de la Ley 2142 del 2021 que permitirá a los institutos y centros de investigación reconocidos en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación SCIENTI, ofrecer y desarrollar programas de Maestría y Doctorado, previo cumplimiento de los requisitos legales y de acuerdo con las condiciones definidas en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Igualmente y con impacto directo en el sector de la Educación Superior y por ello a las Facultades de Administración de Empresas, está trabajando en la actualización de la plataforma tecnológica del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación SCIENTI para

facilitar los procesos asociados a la clasificación y reconocimiento de Instituciones, Grupos e Investigadores, así como el de revistas académicas a través de Publindex.

Para cerrar la perspectiva normativa, es conveniente mencionar el rol que tiene el Ministerio del Trabajo dada la relevancia que ha cobrado la de evaluación de resultados de aprendizajes a la que aporta de manera importante el Marco Nacional de Cualificaciones, reglamentado por Decreto 1649 del 2021 y que impactará los diseños curriculares de los programas oficiales conducentes a título que cuentan con registro calificado en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Adicional a los temas normativos, es necesario tener en cuenta las tendencias del sector de la Educación Superior que, independientemente del retraso natural de los datos oficiales cercana a dos años y como se indicó previamente, muestran una preocupante tendencia a la disminución en el número de interesados a cursar programas oficiales conducentes a título que cuentan con registro calificado y que se pueden observar en las estadísticas del Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES (SNIES, 2020), a un incremento sustancial en el tiempo transcurrido entre la fecha de grado y la primera vinculación formal en el sistema productivo y una disminución relativa del ingreso medio de los egresados, que se puede consultar en el Observatorio Laboral de la Educación – OLE(OLE, 2020), agravado por las altas tasas de deserción del sistema educativo, que se pueden consultar en el Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior – SPADIES que hace parte del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior — SNIES (SPADIES, 2018).

Finalmente, en el ámbito nacional, es conveniente tener en cuenta la posición de organismos representativos del ámbito de las Ciencias Administrativas, como la Asociación Colombiana de Facultades de Administración – ASCOLFA, en cuyo Consejo Directivo participé y que de manera periódica publica un boletín con información pertinente a nuestro rol como educadores de los líderes del país o el Consejo Profesional de Administración de Empresas – CPAE que reglamenta la profesión de administrador en Colombia o la Red de Doctorados en Administración, Dirección y Gestión de Colombia – REDAC como tanque de pensamiento y espacio de reflexión y conversación entre profesores, investigadores y estudiantes, alrededor de temáticas afines a las Ciencias Administrativas, que permite construir y consolidar comunidad académica en cuya génesis participé activamente y de la cual fui su coordinador.



Ilustración 3: Tendencias perspectiva nacional

4 Requerimientos

Con base en el contexto previamente descrito y las tendencias identificadas de nivel internacional y nacional en el ámbito de la educación superior y focalizadas de manera especial en el rol de las Facultades de Administración de Empresas, considero que cualquier propuesta de acción debe dar respuesta a los requerimientos que expresa la sociedad desde una aproximación teórica que es integral con visiones desde lo político, lo económico, lo social y lo tecnológico, sin demeritar posibles perspectivas adicionales que en primera instancia considero que se incluyen en las cuatro ya mencionadas.

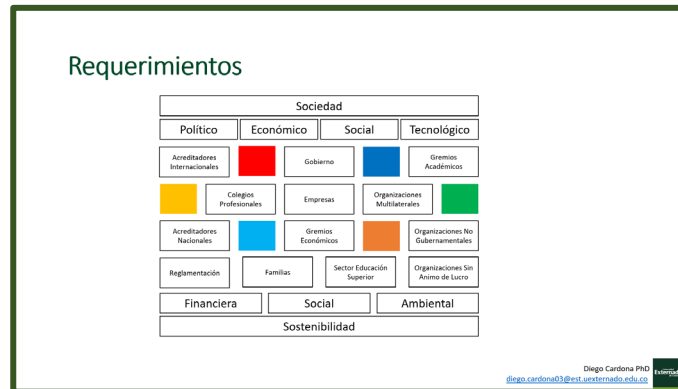


Ilustración 4: Requerimientos

La propuesta de acción que se ha diseñado y que se pone a consideración de la comunidad interesada en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, busca mejorar las condiciones requeridas para lograr la sostenibilidad de nuestra casa de estudios y su beneficioso impacto en el entorno desde una visión social, financiera y ambiental desarrollada como parte fundamental de la Gobernabilidad Corporativa de las Instituciones de Educación Superior en Colombia (Restrepo, Trujillo, & Guzmán, 2012)

Los requerimientos finalmente corresponden a los deseos de los diferentes grupos de interés, que incluyen sin ser necesariamente una lista exhaustiva, a Acreditadores Nacionales e Internacionales, Gobierno como generador de la Política Pública y además responsable de la Inspección y Vigilancia en el Sector, Gremios Académicos y Económicos, Colegios Profesionales, Sector Productivo, Organizaciones de Apoyo Multilateral, Organizaciones no Gubernamentales y Sin Ánimo de Lucro y obviamente a los directamente interesados en el proceso de empoderamiento con el cual debemos estar comprometidos, los miembros de la sociedad, estudiantes, egresados y sus entornos familiares.

5 Propuesta de acción

La propuesta que se pone a consideración de la comunidad interesada en la Facultad de Administración de Empresas se ha diseñado con 3 objetivos, distribuidos en 3 pilares que recogen acciones de intervención en 4 ámbitos como se describe a continuación.



Ilustración 5: Propuesta de acción

5.1 Objetivos

5.1.1 Ampliar cobertura

En el marco de la Política Pública de Educación, que se ha mantenido como Política de Estado desde la década de los 90, independientemente de los gobiernos de turno, acogiendo las propuestas estratégicas expresadas en el Proyecto Académico de la Facultad – PAF al cual se tuvo acceso (Hinestrosa & Beltrán, 2011), es necesario **continuar en los procesos de ampliación de cobertura**, no solo geográfica sino que más importante aún, desde la perspectiva de la inclusión **en su más amplio espectro que expresa la misión de la Universidad** de desarrollar “dentro de una filosofía pluralista, abierta a todas las corrientes del pensamiento, ajena al dogmatismo y respetuosa de todos los credos religiosos e ideologías políticas.... La Universidad promueve la tolerancia como fórmula para alcanzar la paz y el progreso dentro de la heterogeneidad, acoge a estudiantes de todas las regiones del país y considera a la diversidad como una de sus mayores riquezas” (Universidad Externado, s.f.) y al mismo tiempo acoge las recomendaciones del grupo de seguimiento al logro de los objetivos de desarrollo sostenible (GEM, 2022).

5.1.2 Mejorar la calidad

Cumpliendo el compromiso institucional para que basados en una “formación integral de sus alumnos: ... forjar verdaderos ciudadanos conscientes de sus compromisos para con la nación; personas íntegras, con independencia de carácter y practicantes de una ética cívica intachable, pública y privada; profesionales solidarios, auténticos, austeros, dotados con criterio, capaces de resistir la intimidación, enfrentar la corrupción y contribuir al rescate de la dignidad de la patria” (Universidad Externado, s.f.) y de acuerdo con la evidencia expresada en la Resolución 6538 del 2021 del Ministerio de educación Nacional que renueva la Acreditación en Institucional en Alta Calidad de la Universidad, conferida por el Ministerio de Educación Nacional, es necesario **continuar con el proceso de mejoramiento continuo**

que distingue a la Universidad y a todas sus áreas académicas, incluida la Facultad de Administración de Empresas.

5.1.3 Propender por la internacionalización

En un contexto globalizado como el descrito y que aún continua vigente a pesar de la difícil coyuntura vivida entre el 2020 y el 2021 como consecuencia de la pandemia de COVID-19, se mantiene el principio institucional de “apoyar la integración con los países de América Latina como garantía de una presencia significativa en el concierto internacional y estimula la cooperación con universidades de todo el mundo para mantenerse en contacto con la cultura universal y actualizada frente al avance de las ciencias” (Universidad Externado, s.f.). En esos términos y de manera específica para los intereses de la Facultad de Administración de Empresas, se espera **continuar con los esfuerzos de internacionalización en beneficio de la comunidad** de nuestra casa de estudios.

5.2 Pilares

Los objetivos previamente propuestos, se lograrán implementando acciones específicas fundamentadas en los 3 pilares que a continuación se describen brevemente.

5.2.1 Alineamiento Estratégico

El alineamiento estratégico como pilar busca **generar congruencia entre la estrategia institucional y la de la Facultad para lograr los objetivos propuestos**, optimizando el rendimiento en la operación de las funciones sustantivas y de apoyo para ampliar la ventaja competitiva sostenible en el largo plazo mediante la agregación de valor. Para ello será necesario conocer los documentos de definición estratégica y adecuarlos en los paradigmas institucionales teniendo en cuenta las tendencias identificadas para traducir la estrategia al plano operativo y su despliegue.

5.2.2 Eficacia Administrativa

La eficacia administrativa como pilar es complementaria al alineamiento estratégico en la búsqueda de cumplir el postulado constitucional de “**servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes**” y por lo tanto es necesario identificar claramente el mapa de procesos para desarrollar las funciones sustantivas de la Universidad en el entorno de la Facultad para solucionar los requerimientos de nuestros grupos de interés con acciones ciertas, eficaces y proporcionales.

5.2.3 Eficiencia Económica

La eficiencia económica como pilar busca invertir los recursos disponibles de manera tal que se maximice la satisfacción de los grupos de interés gracias a que los servicios o productos que oferte la Universidad por intermedio de la Facultad cumplen con las exigencias definidas de manera estratégica en respuesta a las tendencias identificadas. No debe confundirse con la eficacia, que corresponde al logro de los objetivos propuestos mientras que la eficiencia corresponde al **logro de los objetivos con el óptimo nivel de asignación de recursos** incluido el tiempo como variable no controlable.

5.3 Ámbitos de intervención

5.3.1 Funciones sustantivas

En la expectativa de propender por una modernización del modelo académico y de común acuerdo con las autoridades pertinentes al interior de la Universidad, se espera trabajar en una propuesta que incluya entre otros aspectos la revisión de mallas académicas y el concepto estándar de crédito académico que permita la integración y comunicación interinstitucional al definir las unidades de medida de la dedicación en tiempos del estudiante a la labor académica, que fomente la interdisciplinariedad y permita la movilidad entre Facultades e inclusive entre Instituciones facilitando la implementación de dobles titulaciones, no solo al interior de la Universidad sino que también a nivel nacional y aún más deseable, a nivel internacional con una visión de formación como proceso de aprendizaje dinámico que incluye el trabajo de contacto directo con el profesor, el trabajo autónomo y colaborativo de los estudiantes para la consolidación de los aprendizajes esperados, migrando de currículos rígidos a diseños interdisciplinarios con la flexibilidad que requiere un cambiante entorno como el actual, asumiendo el desafío de la anquilosada reglamentación que rige al sector en Colombia.

Esta propuesta apunta a la Internacionalización del Modelo Educativo, Pedagógico y Académico, incluyendo desafiantes opciones como las Micro certificaciones (NMC, 2022), un portafolio de programas de Educación continuada que con un diseño curricular que en el marco de la normativa nacional al respecto y de la autonomía universitaria, se puedan homologar para la obtención del título, incluido el modelo de Coterminal que ya opera en la Universidad y programas de ciclo corto como los propuestos por el Banco Mundial aún inexistentes en la Universidad (Ferreyra, Díaz, Urzúa, & Bassi, 2021), acompañado con convenios de colaboración con otras instituciones de educación e inclusive plataformas digitales de entrenamiento como Coursera, EdX o Platzy, entre otros, que optimizan la operación académica con altos estándares de calidad, generando adicionalmente una ampliación de la cobertura, independientemente de que esos estudiantes en algunos casos no se reporten al Sistema Nacional de Información de Educación Superior.

La mencionada optimización de la operación académica se propone lograrla en el marco del Decreto 1330 del 2019 que abrió un inexplorado modelo del registro calificado único en los que se aprovechan los importantes beneficios de la virtualidad frente a la tradicional presencialidad. La evolución de la sociedad obliga a la innovación del modelo académico para superar las restricciones asociadas a los desplazamientos y a la falta de tiempo para desarrollar el proceso educativo, usando la disruptiva respuesta a la necesidad de comunicación efectiva propiciada por la revolución industrial que se expresó en el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, la cual se potenció con la propagación de internet y la cultura de la inmediatez, integrando de manera convergente las modalidades, metodologías y estrategias de aprendizaje presencial, semi presencial y a distancia, migrando de la pasividad de la presencialidad hacia la interactividad del trabajo colaborativo y de herramientas flexibles e intuitivas que han propiciado los denominados *Massive Online Open Course* – MOOC que implican nuevas competencias, tanto para los profesores como para los estudiantes, entre otras, una alta autonomía con el objetivo de acompasar el ritmo de la innovación educativa con el de la innovación tecnológica.

Como se observa, el denominado registro calificado único es una evolución de modelo en respuesta a las restricciones espacio-temporales propias de la presencialidad en un entorno altamente volátil, incierto, complejo y ambiguo como el actual, que genera múltiples desafíos e implica procesos

continuos de actualización de perfiles para consolidar las competencias requeridas por el sector productivo, compatibilizando este requerimiento laboral con las necesidades del ámbito personal y familiar, dado que es posible avanzar en el proceso educativo al ritmo individual, en horarios que no están restringidos como en la tradicional presencialidad, evitando adicionalmente los desplazamientos físicos. El registro calificado único tiene características complementarias que responden a necesidades diferentes con niveles de calidad equivalentes, permitiendo ampliar la cobertura de los positivos efectos de la Educación como el gran igualador social. Lo relevante es que aprovecha lo mejor de los dos mundos, el necesario contacto físico para la socialización de la presencialidad y las facilidades espacio-temporales de la virtualidad en una modalidad que trasciende la tecnología, implicando un rediseño total de la propuesta didáctica que incluye aspectos conceptuales, metodológicos, organizativos y estratégicos que potencian la calidad, la pertinencia y la equidad (Rama, 2020).

Ahora bien, para tener docencia de excelencia es necesario realizar la segunda de las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior, la investigación, en su justa medida y de acuerdo con los intereses estratégicos de la Universidad en el marco de las exigencias del Sistema Nacional de Ciencias, Tecnología e Innovación – SNCTI, las que defina el Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad – SIAC y los sistemas de acreditación internacionales a los que institucionalmente se decida aplicar en el esperable modelo de mejoramiento continuo y en el declarado compromiso de la Universidad con la Calidad. Para ello se revisará con las instancias responsables, la asignación de tiempos de los profesores y los efectos que esa asignación tendrá en el posicionamiento institucional dado que además se prevé una inminente adecuación por parte del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de los modelos de medición que integre a los diferentes actores del sistema.

Por otro lado, en este ámbito de intervención, la docencia cobra sentido únicamente cuando logra impactar en la sociedad a través de proyectos de extensión y proyección social en el ámbito de interés que responda a las necesidades del entorno y los intereses estratégicos de la Universidad, incluida la posibilidad de convertirse en centro de ingresos para aliviar las finanzas institucionales a través de un modelo de consultoría y de esta manera diversificar la tradicional y complicada dependencia institucional de la matrícula que pagan los estudiantes.

Finalmente, observando desde una perspectiva reduccionista, no necesariamente incorrecta, y en un ejercicio de abstracción que simplifica la compleja realidad a la que corresponde un sistema educativo, el área de producción corresponde a su talento humano, inclusive siendo el factor más importante de una organización del conocimiento como es la Facultad, cuyo costo de operación con seguridad es el mayor rubro del presupuesto y por lo tanto en una aplicación simple del Principio de Pareto se propone una cuidadosa revisión del Plan de Trabajo en la asignación de tiempos en las siguientes actividades:

- Docencia: corresponde al tiempo dedicado a la docencia directa e indirecta requerida en el total de unidades de estudio impartidas en la oferta académica a nivel de pregrado y postgrado, en las diferentes modalidades.
- Investigación: corresponde a los productos de investigación a desarrollar en el periodo de tiempo semestral, a cargo del profesor, como autor principal o del rol secundario.
- Extensión y proyección social: corresponde a los programas de educación continuada o proyectos de extensión y proyección social, en los cuales el profesor presenta un rol como líder del proyecto o programa, o en su defecto, como instructor o capacitador del programa.
- Apoyo académico-administrativo: corresponde a las actividades de tipo administrativo, establecidas para el desarrollo por parte de los profesores, en el contexto de la operación académica, incluyendo entre otras la coordinación de procesos académicos; apoyo a labores

de acreditación; elaboración de registros calificados; mejora de programas académicos; mejora de aulas virtuales u objetos virtuales de aprendizaje; apoyo para el desarrollo de ponencias y congresos institucionales e interinstitucionales, actividades de mejoramiento del perfil profesional o docente entre otras.

5.3.2 Mercadeo

De forma consistente con los lineamientos institucionales que rigen los temas académicos, financieros y de mercado, se propone realizar una focalización del portafolio de programas y servicios ofertados por la Facultad, adecuando un modelo que ya ha sido probado exitosamente en múltiples Instituciones de Educación Superior y que se fundamenta en los siguientes indicadores:

- Crecimiento del número de estudiantes: describe la Tasa de Crecimiento Anual Compuesto de la población total de cada uno de los programas que constituyen el portafolio académico de Facultad
- Cupos proyectados: evalúa el crecimiento registrado, la capacidad para capturar estudiantes nuevos, el potencial de mercado existente y la viabilidad financiera al mantener un número saludable de estudiantes, evidenciando programas con poblaciones reducidas, bajos márgenes financieros y alta complejidad administrativa.
- Número de estudiantes: describe el tamaño de la población estudiantil y evalúa evidencia programas que no han desarrollado una masa crítica puesto que disminuyen la eficiencia académica y aumentan la complejidad administrativa al tener un número reducido de estudiantes.
- Desempeño del programa: describe la capacidad del programa para cubrir su propio costo mediante el cálculo del margen bruto que generan los ingresos netos de un programa después de cubrir los costos relacionados con la operación.
- Calidad académica: describe el logro del programa desde la perspectiva del comportamiento de sus estudiantes y egresados. Para el pregrado se calcula teniendo en cuenta los resultados del Saber Pro o su equivalente como una componente que se pondera con los resultados de empleabilidad de los egresados en el entorno laboral.
- Interés del mercado: captura la percepción cualitativa que refleja el potencial y el interés de mercado que genera cada programa a través de las herramientas institucionales con las que se cuentan para interacción con los grupos de interés.
- Alineación estratégica: El indicador es compuesto y refleja los siguientes elementos:
 - i. Capacidad Operativa: verifica si la institución cuenta con la infraestructura requerida y el talento humano relacionado con el programa o servicio
 - ii. Capacidad Investigativa: verifica que el portafolio fomente la investigación con resultados demostrables a través de productos relacionados con el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación.
 - iii. Capacidad de Impacto: verifica que el portafolio genere proyectos de impacto en el entorno, mediante proyectos extensión y proyección Social en el ámbito de interés.
 - iv. Pertinencia: verifica que el portafolio responda a las necesidades del entorno y los intereses estratégicos de la Universidad.

En un modelo similar de colaboración con los responsables institucionales, se propone implementar un modelo de preparación de nuevos productos para el portafolio que conjugue la viabilidad de esas ofertas desde la perspectiva de oportunidades a través de micro certificados (NMC, 2022), que de ser exitosos evolucionen a programas de educación continuada que con un diseño

curricular equivalente al de los cursos de los programas conducentes a título que cuentan con registro calificado en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior con medición de asistencia y cumplimiento de resultados de aprendizaje esperado mediante evaluación, que posteriormente se podrán, en el marco de la normativa nacional al respecto y de la autonomía universitaria, homologar para la obtención del título, incluyendo una necesaria e inexistente oferta de programa de ciclo corto como los propuestos por el Banco Mundial (Ferreyra, Díaz, Urzúa, & Bassi, 2021).

Finalmente, relacionado con la ampliación de cobertura y el aprovechamiento de las funcionalidades que ofertan las TIC a través de educación virtual y la posibilidad que el Decreto 1330 del 2019 abrió para Instituciones Acreditadas como la Universidad, se propone llevar el portafolio de programas actual, que responda a la valoración descrita en este apartado, a las regiones mediante un ejercicio de convenios de colaboración consistente con las recomendaciones internacionales de la Fundación Qatar (The Economist Intelligence Unit, 2020) que generará un incremento en el número de estudiantes y que fundamentado en el pilar de eficiencia económica, generará un incremento en el excedente operativo por estudiante, resultando adicionalmente y como efecto colateral positivo, el mejoramiento del posicionamiento institucional en la sociedad.

5.3.3 Procesos

Como resultado de la evolución descrita del sector de la Educación Superior, es necesario un proceso continuo de mejoramiento de los modelos de gestión que se expresa en Arquitecturas Organizacionales y en un modelo de Gestión por Procesos que permitan dar respuesta eficaz a los rápidos cambios del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal, aprovechando procesos de transformación digital necesarios en las organizaciones y en especial del Sector Educativo siguiendo probadas recomendaciones de Gobierno Corporativo (Restrepo, Trujillo, & Guzmán, 2012) que muestran la relación entre la Arquitectura Organizacional y la Gestión por Procesos en la expectativa de cumplir condiciones de talla mundial y optimizar la operación en beneficio de la sociedad

El logro de la eficacia administrativa implica la implementación de acciones para optimizar los recursos, apoyar al talento humano, mejorar el servicio, consolidar la organización gracias a la existencia de un sistema que, aunque funciona integralmente, es de carácter piramidal con un enfoque estructuralista que desarrolla su gestión acorde con el cumplimiento de un plan de desarrollo. Esto implica tener claras las líneas de dependencia y responsabilidad de cada uno de los colaboradores, con procesos que se transversalizan y responsabilidades que se integran entre las mismas unidades, unificando conceptos funcionales y lineales, siguiendo el principio de que “la Estructura sigue a la Estrategia” (Chandler, 1962) según el cual, si la estructura no está alineada con la estrategia, no se puede implementar la estrategia definida sino aquella que la estructura permite.

En ese sentido la revisión de los procesos configura el esquema formal que asegura la operación y la sostenibilidad mediante la clara definición procedimientos y relaciones entre los grupos de interés desde dos focos (Figueroa, 2011):

- Responsabilidades: cuyo principio es la jerarquía, denominadas mecanicistas.
- Sujetos: cuyo principio es la coordinación, denominadas orgánicas.

Desde la perspectiva de referentes constitutivos se observan dos componentes:

- Formal: que responde a lo estructural y es prescriptivo dado que surge de una exigencia externa y se expresa en organigramas que otorgan una capacidad de actuación
- Dinámico: que responde a la realidad, la historia y es cambiante dado que surge de la distribución del poder interna y externamente

En una aproximación complementaria que es conveniente aplicar de acuerdo con los aspectos y procesos institucionales, tomando en cuenta que los rasgos fundamentales de los modelos pueden combinarse y alternarse en una propuesta que posiblemente tenga tres niveles de macroprocesos:

- Estratégicos: que incluyen el Direccionamiento estratégico, la Planeación y la Calidad Integral
- Misionales: que incluyen la Docencia, la Investigación, la Proyección Social
- Apoyo: que incluyen la Gestión Administrativa, Humana, Financiera, Marketing, TIC, Documental, Recursos y Soportes Académicos

Como soporte es conveniente tener claridad de la consistencia del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad – SIAC con las acciones que en este ámbito se propongan, acogiendo a nivel nacional los lineamientos de Calidad definidos por el Ministerio de Educación Nacional, la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CONACES a través del Sistema de Aseguramiento de la Educación Superior – SACES y el Consejo Nacional de Acreditación – CNA en conjunto con el Consejo Nacional de Educación Superior – CESU y por otro lado a nivel internacional los lineamientos que la Universidad y la Facultad identifiquen como pertinentes.

Como efecto de las adecuaciones que finalmente se acuerden, será conveniente definir un Proceso Estratégico de Gestión del Cambio que permita controlar los esperables impactos generados por un proceso de adecuación. Será necesario un trabajo colaborativo entre múltiples áreas en la expectativa de mantener el clima organizacional dentro de parámetros aceptables y consistentes con un proceso de estas características.

5.3.4 Finanzas

De forma consistente con los lineamientos institucionales que rigen los temas financieros, se propone realizar una verificación del modelo de costos y de generación de presupuestos internos que aseguren la sostenibilidad financiera de la Facultad que inclusive puede llegar a impactar la operación de las áreas de apoyo y sus procesos y como consecuencia de la necesaria transformación digital que requiere la Facultad y obligar a la revisión de los temas de optimización del uso de la infraestructura física, tecnológica y talento humano.

Referencias

- AACSB. (2019). *A Collective Vision for Business Education*. Tampa: AACSB. Recuperado el 2022, de <https://www.aacsb.edu/vision>
- AACSB. (2022). *Five Forces Driving the Future of Business Education*. (AACSB, Ed.) Recuperado el 2022, de <https://www.aacsb.edu/insights/publications/reports/five-forces-driving-the-future-of-business-education>
- Azoulay, A., & et. al. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Paris: UNESCO. Recuperado el 2022, de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M., & Schneider, P. (2017). *The Future of Skills: Employment in 2030*. London: Pearson. Recuperado el 2022, de <https://futureskills.pearson.com/assets/pdfs/technical-report.pdf>
- BID. (2020). *Habilidades del Siglo XXI*. Recuperado el 2022, de <https://publications.iadb.org/es/habilidades-del-siglo-21-desarrollo-de-habilidades-transversales-en-america-latina-y-el-caribe>
- Carlile, P., Davidson, S., Freeman, K., Thomas, H., & Venkatraman, n. (2016). *Reimagining Business Education. A World of Ideas*. London: Emerald. Recuperado el 2022, de <https://books.emeraldinsight.com/resources/pdfs/chapters/9781786353689-TYPE23-NR2.pdf>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Boston: MIT Press.
- Deon, F., & Rogers, H. (2017). *Informe sobre el desarrollo mundial 2018: Aprender para hacer realidad la promesa de la educación*. Recuperado el 2022, de http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/09/26/world-bank-warns-of-learning-crisis-in-global-education?cid=ECR_E_NewsletterWeekly_ES_EXT, consultado octubre 1, 2017
- Ferreira, M., Díaz, L., Urzúa, S., & Bassi, M. (2021). *La vía rápida hacia nuevas competencias. Programas cortos de educación superior en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-1708-3
- Figueroa, J. (2011). *La Docencia e Investigación Universitaria en la Sociedad del Conocimiento*. Salamanca: Universidad de Salamanca. Recuperado el 2022, de <https://gedos.usal.es/handle/10366/108963>
- GEM. (2020). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2020: Inclusión y educación: todos y todas sin excepción*. Recuperado el 2022, de <https://es.unesco.org/gem-report/report/2020/inclusion>
- GEM. (2022). *Quinto Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2021/2022: Los actores no estatales en la educación: ¿Quién elige? ¿Quién pierde?*. Paris: UNESCO. Recuperado el 2022, de <https://gem-report-2021.unesco.org/es/inicio/>
- Hansen, M. (2018). *La Educación Superior del Siglo XXI necesita reinventarse*. Recuperado el 2022, de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/agenda/2018/04/la-educacion-superior-del-siglo-xxi-necesita-reinventarse/>
- Hinestrosa, F., & Beltrán, A. (2011). *Proyecto Académico de la Facultad - PAF*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Recuperado el 2022, de <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/PAF-ADMINISTRACION-2011.pdf>
- IESALC. (2021). *Pensar más allá de los límites: Perspectivas sobre los futuros de la educación superior 2050*. Paris: UNESCO. Recuperado el 2022, de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377529>

- NMC. (2022). *2022 EDUCAUSE Horizon Report, Teaching and Learning Edition*. Louisville: Educase. Recuperado el 2022, de <https://library.educause.edu/resources/2022/4/2022-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition>
- OLE. (2020). *Observatorio Laboral de la Educación*. Recuperado el 2022, de Sistema de Indicadores: <http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/perfil-nacional>
- Pascale, R., Milleman, M., & Gioja, L. (2001). *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*. New York: Currency.
- Rama, C. (2020). *La Nueva Educación Híbrida*. México: UDUAL. Recuperado el 2022, de https://www.udual.org/principal/wp-content/uploads/2021/03/educacion_hibrida_isbn_interactivo.pdf
- Restrepo, J. M., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2012). *Gobierno Corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia*. Bogotá: CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración. Recuperado el 2022, de <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1rfss6h>
- Rincón, W., Becerra, G., & Arias, N. (2019). ANÁLISIS DE LA MATRÍCULA EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA 2017-2018. En *Boletín Estadístico - Observatorio en Ciencias Administrativas*. Bogotá: ASCOLFA. Recuperado el 2022, de <http://ediciones.ascolfa.edu.co/index.php/boletines/article/view/55>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. London: Portfolio Penguin. Recuperado el 2022, de https://www.audiobooks.com/audiobook/fourth-industrial-revolution/281263?refId=39064&gclid=Cj0KCQiAkNiMBhCxARIsAIDDKNULpA2CFWX7K_68ATxid_uJMKc5KjbotiNkcFwyNqGvcokSNa77a20aAm87EALw_wcB
- SNIES. (2020). *Sistema Nacional de Educación Superior*. Recuperado el 2022, de Estadísticas: <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/ESTADISTICAS/>
- SPADIES. (2018). *Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior*. Recuperado el 2022, de Consultas: <https://spadies3.mineducacion.gov.co/spadiesWeb/#/page/login>
- The Economist Intelligence Unit. (2020). *New schools of thought: Innovative models for delivering higher education*. London: Qatar Foundation. Recuperado el 2022, de <https://bit.ly/2yKu4LG>
- UNESCO. (2014). *El desarrollo sostenible comienza por la educación*. Recuperado el 2022, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002305/230508s.pdf>
- Universidad Externado. (s.f.). *Misión e historia de la Universidad*. Recuperado el 2022, de <https://www.uexternado.edu.co/la-universidad/historia/>
- Wagner, T. (2014). *Educación para la Innovación Educativa*. Recuperado el 2022, de Web del Maestro CMF: <http://webdelmaestrocmaf.com/portal/tony-wagner-experto-educacion-dice-educar-la-innovacion-educativa/>