

## EXTERNADO 2032 - ESTUDIO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO

Equipo Investigador<sup>1</sup>

### 1. IMPORTANCIA DE EXPLORAR Y CONSTRUIR EL FUTURO

El razonamiento acerca del mañana de la Universidad Externado de Colombia está enmarcado dentro del contexto de la educación superior del mundo y de la estrecha relación que existe entre universidad y sociedad, de donde surge la pregunta que ilustra este proceso prospectivo estratégico: ¿qué tipo de universidad se necesita para qué tipo de sociedad? Esto quiere decir que el Externado del futuro está llamado a contribuir para solucionar las problemáticas de un país con una notoria desigualdad social.

#### Qué tipo de Universidad

Si aceptamos que hay un encadenamiento estrecho entre la sociedad y la educación superior, es importante dar algunas luces sobre la primera parte de la pregunta: qué tipo de universidad se necesita para qué tipo de sociedad, y detenerse un instante en las condiciones propias del Externado.

Los rankings mundiales de la educación superior acuden a seis criterios para clasificar las instituciones: calidad de los docentes, número de estudiantes por profesor, internacionalización, investigación (medida por el número de citas de publicaciones indexadas), opinión de los empleadores y prestigio académico. Es el caso de Quacquarelli Symonds (QS) en la más reciente medición clasifica al Externado como la sexta universidad de Colombia<sup>2</sup> y la describe de la siguiente manera:

*“Una de las universidades más antiguas y prestigiosas de Colombia, la Universidad Externado ofrece programas de doctorado, maestría y licenciatura (pregrado) en*

---

<sup>1</sup> Francisco José Mojica; Alejandro Beltrán; María Claudia Romero Amaya; Raúl Trujillo; Luis Antonio Orozco; Fredy Vargas; Carlos Iván Molina; Viviana Villarraga; Luz Martha Melo

<sup>2</sup> <https://www.uexternado.edu.co/la-universidad/el-externado-una-de-las-mejores-universidades-del-pais-segun-qs-world-university-rankings/>

*(idioma) español en una amplia gama de materias, que incluyen administración de empresas, derecho, educación, periodismo, turismo, finanzas y economía<sup>3</sup>”.*

Según esta empresa rankeadora de la educación superior, el Externado obtuvo en 2023, los siguientes resultados:

*A nivel mundial, ocupó el puesto: 651 –700*

*En América Latina, el puesto: 72<sup>4</sup>*

*En Colombia, el puesto 6. Solo superada por: 1) la Universidad de los Andes, 2) la Universidad Nacional, 3) la Universidad Javeriana, 4) la Universidad Pontificia Bolivariana y 5) la Universidad de Antioquia.*

Sin embargo, es conveniente señalar que para QS en el WUR (World University Rankings) 2024, el “Overall Rank” ubica al Externado en el rango 751-760; mientras que para el año 2018 la posición del Externado era 401-410.

Los principios que orientan el quehacer del Externado se expresan en el preámbulo de sus actuales estatutos:

*Desde su creación, el 15 de febrero de 1886, en la ciudad de Bogotá, la Universidad Externado de Colombia se ha consolidado como un establecimiento de educación superior, independiente, libre y laico.*

*Su acción se orienta por los principios de libertad de pensamiento y de enseñanza; respeto por la diversidad de ideas políticas y credos religiosos, por las libertades ciudadanas y la diferencia; compromiso con el Estado social de derecho y la democracia, con las buenas prácticas laborales y la construcción de una sociedad incluyente desde un*

---

<sup>3</sup> La aceptación de cambio del mundo “analógico” en digital e “inteligente” no incumbe solo a las ciencias básicas, como se podría pensar, sino que afecta igualmente a las ciencias humanas y por ende a nuestra universidad, por la simple razón que el mundo “inteligente” de la ciencia y la tecnología está planteando a las ciencias humanas preguntas muy diferentes a las de los siglos XVIII, XIX y XX, ante lo cual las ciencias humanas, y por ende las universidades que las estudian y transmiten, tienen solo dos opciones: aceptar el reto de leer la realidad con los ojos del futuro, o tomar el camino del mundo “analógico” y permanecer en el pasado.

<sup>4</sup> <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2023>

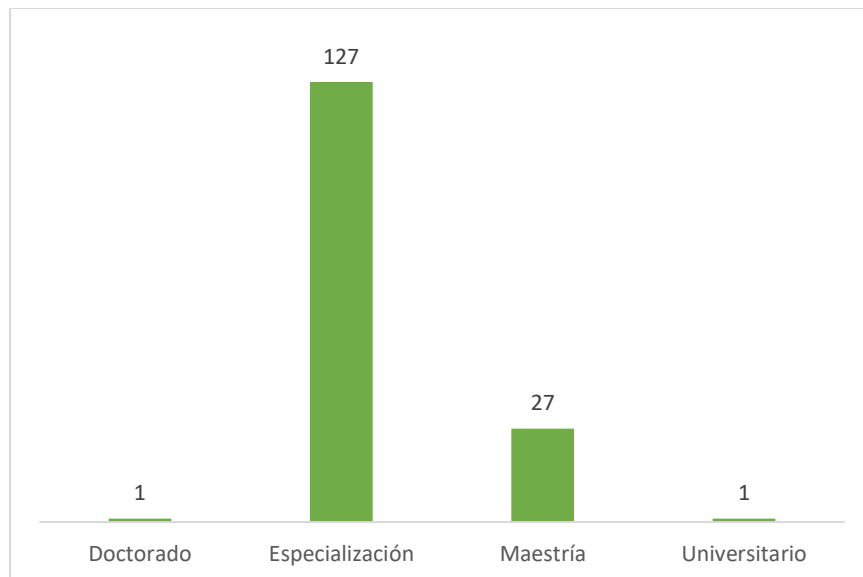
*enfoque diferencial, igualitaria, ambientalmente sostenible y económicamente próspera; transparencia en las formas de actuación y de comunicación hacia la comunidad y hacia la sociedad; solidaridad ante la adversidad; cooperación con las universidades del país y del mundo para la construcción de conocimiento y la formación de ciudadanos globales, libres, justos y conscientes del otro.*

*Estos principios son el fundamento de su rigor académico, su sostenibilidad y su prestigio, así como del espíritu de innovación y actualización continua de sus programas y prácticas académicas y de su gestión. (Estatutos Universidad Externado de Colombia, febrero de 2023).*

### Estado del Arte.

Según la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la Secretaría General (2023) el Externado es una universidad orientada a las ciencias humanas, con una población de 5335 estudiantes de pregrado y 7843 de postgrado. En la oferta académica sobresale la modalidad de Especialización, en particular en la Facultad de Derecho con 127 programas de esta índole.

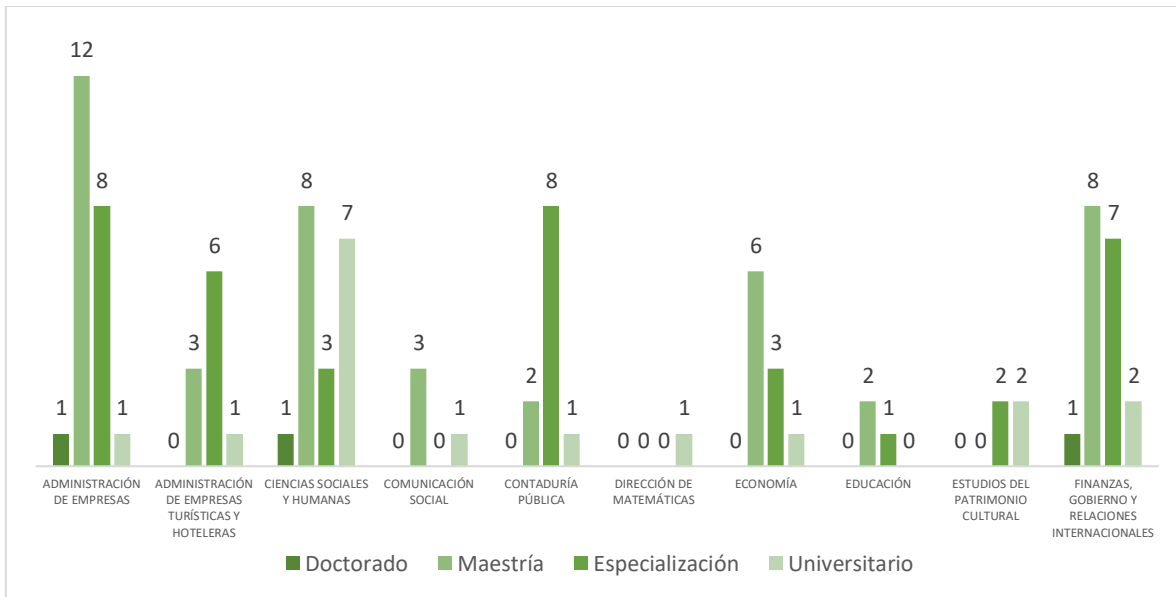
*Figura 1. Programas ofertados por la Facultad de Derecho*



*Fuente: Elaboración propia con base en la Oficina de Aseguramiento de la Calidad UEC*

En las restantes facultades la modalidad de especialización es igualmente notoria en particular en Contaduría Pública, en Administración de Empresas y en Finanzas Gobierno y Relaciones Internacionales. Solo la oferta de Maestrías es el diferenciador en Administración de Empresas, Ciencias Sociales y Humanas, y en Finanzas Gobierno y Relaciones Internacionales.

Figura 2. Oferta académica de las restantes Facultades



Fuente: Elaboración propia con base en la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la Secretaría General

La nómina profesoral está integrada por 1885 docentes. De estos el 50% cuentan con título de Maestría, el 21% Doctorado y un 14% Especialización.

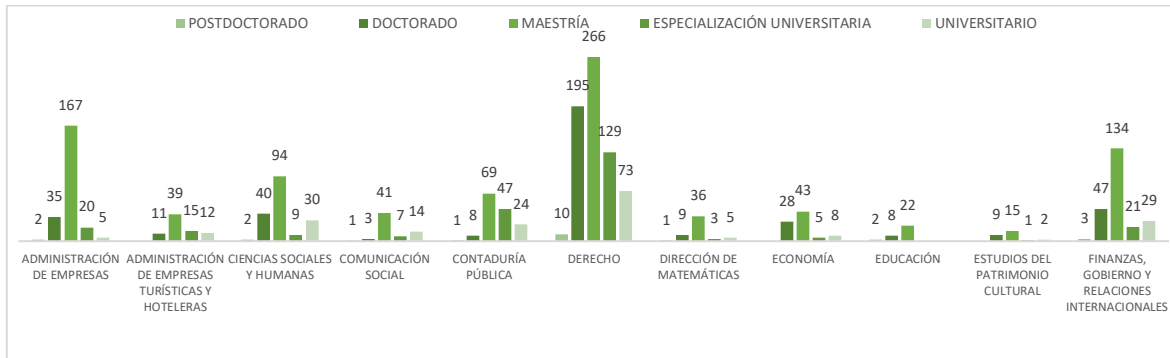
Figura 3. Número de docentes según nivel académico



Fuente: Elaboración propia con base en la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la Sec. Gen.

En todas las facultades predominan los docentes con Maestría. El mayor número de doctores se encuentra en Derecho y en Finanzas.

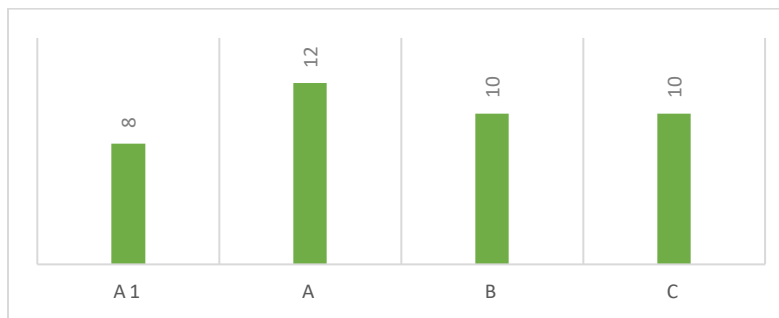
Figura 4. Nivel académico de los docentes por Facultad



Fuente: Elaboración propia con base en la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la Secretaría General 2023.

El desempeño de la investigación en la Universidad fue calificado como “débil” por la rankeadora QS en la versión 2023, como un elemento clave a impulsar. Según el Ministerio de Ciencia y Tecnología existen 43 grupos de los cuales 40 fueron clasificados en las categorías A1, A, B y C. Más de la mitad se encuentran en las categorías A1, A y B.

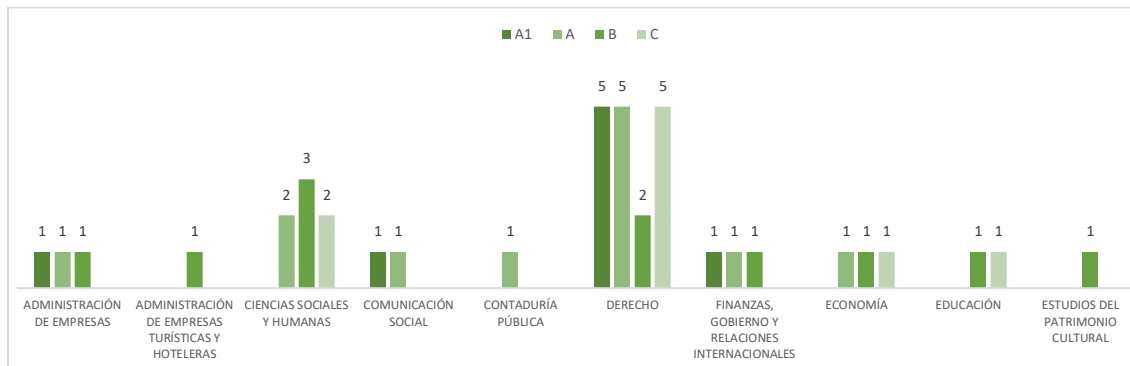
Figura 5. Grupos de investigación por categorías



Fuente: Elaboración propia con base en la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la Sec. Gral.

El desempeño en categoría A es visible en dos facultades: Derecho y Ciencias Sociales. Los ocho grupos que corresponden a la categoría A1 pertenecen a Administración, Comunicación social, Derecho y Finanzas.

Figura 6. Grupos de investigación por Facultades



Fuente: Elaboración propia con base en la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la Sec. Gral.

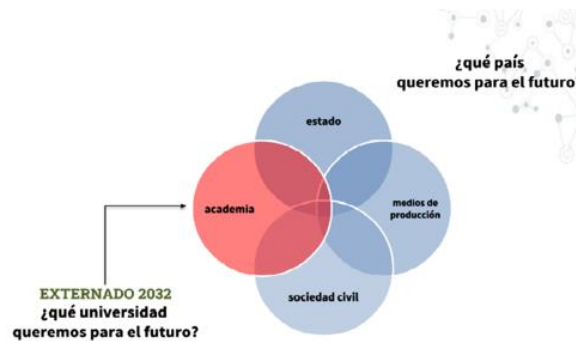
En síntesis, teniendo en cuenta las tendencias más relevantes, esta mirada general del Estado del Arte muestra la vocación humanista de la universidad, con tendencia a una oferta académica hacia Especialización y Maestría, un cuerpo profesoral donde prevalece el nivel de Maestría y una investigación de categoría A.

El futuro debe implicar rupturas importantes con respecto a la situación del presente lo cual supone las decisiones que hoy tomen los estamentos universitarios teniendo en mente la construcción colectiva del futuro.

### Qué tipo de universidad para qué tipo de sociedad

Responder la pregunta planteada inicialmente ¿qué tipo de universidad para qué tipo de sociedad? equivale a reconocer la función de la educación superior en la generación del desarrollo propio del país en el presente y en el futuro.

Figura 7. La academia es uno de los actores sociales del desarrollo



Fuente: elaboración propia

## 2. QUÉ ES LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

La prospectiva estratégica, como disciplina, busca la anticipación frente a los cambios y contingencias del entorno presente, atiende los aspectos históricos y analiza las señales de futuro, para construir una “carta de navegación” que permita identificar la ruta de acción hacia la construcción colectiva de un “escenario apuesta” en el que son los mismos estamentos o actores sociales de la universidad, el Consejo Directivo, el Rector, los Decanos, los altos administrativos, los docentes, los estudiantes y los exalumnos, quienes tienen en sus manos la labor de definir la universidad que se quiere en el futuro; y, adicionalmente, tienen la tarea de establecer el camino que conduzca a esta gran visión, a través de acciones coordinadas y decisiones en el corto, mediano y largo plazo.

De hecho, el principal logro que se espera de un proceso prospectivo estratégico es la convergencia de voluntades de estos actores en el diseño de los futuros, la elección del escenario apuesta y la formulación de un marco estratégico. O, dicho de otra manera, el ejercicio prospectivo debe permitir *movilizar a la organización en torno a la construcción colectiva de su futuro*, según lo plantea uno de los fundadores de esta disciplina, el profesor Michel Godet.

Con este propósito, se utiliza el Modelo Prospectivo Voluntarista Latinoamericano (Mojica, 2008; Vargas-Lama & Villarraga-Ortiz 2019), desarrollado por el Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Facultad de Administración de nuestra casa de estudios, el cual ha ido evolucionando desde la prospectiva francesa de Michel Godet, Bertrand de Jouvenel y Gastón Berger, para adaptarse a las características y particularidades de nuestros entornos en Latinoamérica.

Los estudios de futuro son una disciplina científica muy amplia. Existen al menos cuatro grandes acercamientos a los estudios de futuros en el mundo: Determinismo, Voluntarismo/Foresight, donde está el Método Prospectivo Voluntarista Latinoamericano (MPVLA), las Escuelas Críticas y las Normativas. En el marco de estas cuatro grandes aproximaciones, se presentan, aproximadamente, 17 variantes a las mismas (escuelas). Sin embargo, el MPVLA fue identificado como el más adecuado para el estudio "Externado 2032" por una serie de razones fundamentales:

En primer lugar, el MPVLA ha demostrado su solidez en la generación de futuros posibles y escenarios en toda la región latinoamericana, tanto en el sector público como en el privado, a lo largo de

aproximadamente dos décadas. Esta trayectoria de éxito respalda su capacidad para abordar los desafíos específicos que enfrenta la educación superior en Colombia y la región. En segundo lugar, el MPVLA ya ha sido utilizado con éxito en ejercicios prospectivos relacionados con la educación superior en Colombia y Latinoamérica; esto demuestra su pertinencia y adaptabilidad para abordar los aspectos particulares de este estudio en la Universidad Externado. En tercer lugar, el MPVLA ofrece un gran potencial para la generación de futuros participativos, lo que significa que puede involucrar a una amplia gama de actores a nivel institucional y territorial en la construcción de la visión de futuro, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier proyecto educativo y ha demostrado ser de utilidad en las etapas previas de este estudio. Por último, la elección del MPVLA se basa en el expertise de nuestra universidad al respecto, ya que esta metodología es la "escuela de la casa" en Estudios de Futuros, reconocida a nivel internacional. Todo ello garantiza un profundo conocimiento y comprensión de su aplicación en nuestro contexto universitario.

Es importante destacar que, una vez generada la visión de futuro, se pueden emplear diversas técnicas y metodologías para el aterrizaje estratégico, lo que permite incorporar otras visiones epistemológicas y metodológicas válidas dentro de las ciencias sociales que aseguran un enfoque integral en el proceso de planificación estratégica.

### 3. OBJETIVO

Movilizar a la universidad para construir colectivamente su futuro. Esta construcción colectiva deberá agregar valor a sus recursos críticos y llevar a la institución a la optimización de sus actuales capacidades, en sintonía con las fuerzas de cambio de la educación superior mundial y de las condiciones propias del país.

### 4. METODOLOGÍA

El proceso metodológico está conformado tanto por la amalgama de la información existente sobre la propia institución y el cambio mundial, como por las voces de los actores sociales de la universidad llamados a ser co-autores y artífices del futuro de la institución en un proceso de creación colectiva y retroalimentación constante.

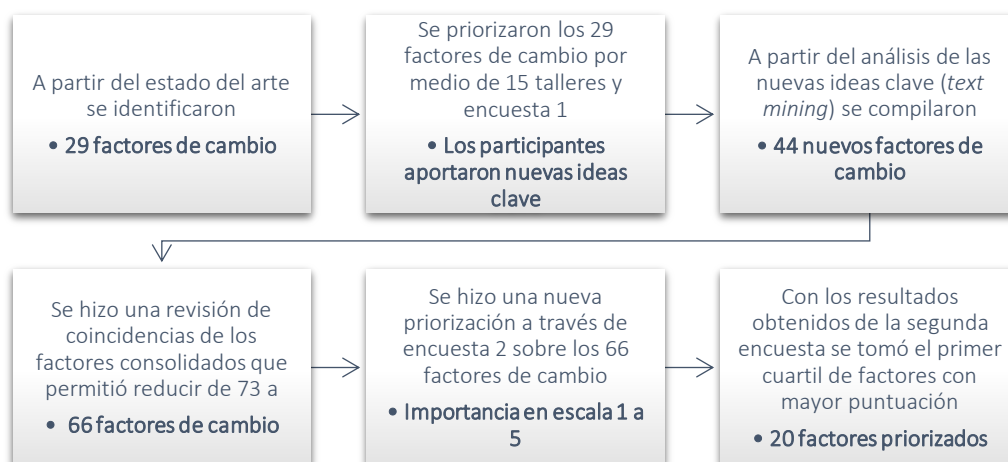
*Figura 8. Modelo prospectivo estratégico para analizar el futuro de la Universidad*



En una **segunda etapa**, las primeras 29 ideas clave fueron puestas a consulta de los distintos miembros de la comunidad universitaria. La consulta se realizó por medio de 15 talleres y 2 encuestas abiertas. Los talleres se realizaron con grupos focales por unidades académicas y administrativas logrando la participación de más de 250 integrantes de la comunidad universitaria. Las encuestas se dirigieron a todos los miembros de la comunidad universitaria –docentes, estudiantes, egresados, funcionarios administrativos-, logrando la participación de más 1200 personas en la primera encuesta y de 350 en la segunda.

En estos ejercicios se solicitó calificar de 1 a 5 los fenómenos más importantes para el futuro de la universidad; e indicar nuevas ideas clave que pudieran complementar el listado original. A partir de las nuevas ideas clave propuestas por los miembros de la Comunidad se identificaron 44 nuevos factores, los cuales pasaron por un proceso de análisis y depuración, y así se llegó a la consolidación de 66 factores de cambio. Estos fueron puestos nuevamente a consulta a la comunidad universitaria con la segunda encuesta, que calificó nuevamente de 1 a 5 por nivel de importancia, según la percepción de los participantes. Tras la consolidación de este proceso, se llegó a 20 factores de cambio que corresponden al primer cuartil mejor calificado. El proceso se resume en el gráfico siguiente:

*Figura 9. Proceso de evolución de ideas desde el estado del arte hasta “Factores de Cambio” finales.*



*Fuente: elaboración propia*

B. **Variables estratégicas.** Resultan de la realización de un análisis estructural, en donde se evalúa la incidencia entre los 20 factores priorizados, teniendo en cuenta el contexto de la universidad, la potencialidad de generar disrupción y la relación sistémica entre ellos, para determinar las relaciones de causas y efectos.

Este ejercicio se llevó a cabo por el equipo investigador encargado del estudio con la herramienta conocida como Matriz de Impactos Cruzados (MicMac). Una vez ejecutada la herramienta con el análisis correspondiente, se aplicó la regla de Pareto que permitió tomar los primeros siete (7) factores de cambio que, a su vez, corresponden a los que tuvieron mayores calificaciones de influencia sobre el sistema y de gobernabilidad por parte de la Institución, por tal razón, pasaron a convertirse en variables estratégicas: i) Ecosistema de innovación abierto en una organización basada en el conocimiento, ii) Apertura a nuevas áreas de conocimiento, iii) Nuevos programas académicos multi, inter y transdisciplinarios y descentralizados, iv) Regionalización e internacionalización de los programas académicos, v) Interacción con la comunidad académica internacional, vi) Diversificación de ingresos y vii) Sostenibilidad financiera.

C. **Hipótesis de futuro:** Con las variables estratégicas ya identificadas, se construyeron tres narrativas de futuro para cada una de ellas. Se trata de narrativas que corresponden a conjeturas o afirmaciones sobre las posibles maneras en que se podría desarrollar cada variable estratégica en el futuro<sup>5</sup>.

La construcción de las hipótesis para el estudio Externado 2032 se realizó por parte del equipo investigador encargado; se tomó como insumos la información de línea base suministrada por las dependencias de la Universidad, entrevistas con expertos en educación superior<sup>6</sup> y de la revisión de literatura académica especializada y estudios sobre el futuro de la educación superior. Para cada variable estratégica se establecieron tres (3) hipótesis de futuro, las cuales fueron analizadas y avaladas por la rectoría y presentadas ante el Consejo Directivo de la Universidad.

---

<sup>5</sup> Es importante no confundir este tipo de conjeturas con las hipótesis que exige el método científico.

<sup>6</sup> Se realizaron reuniones con expertos colombianos en educación superior que habían ocupado cargos como rectores en las principales universidades del país:

- Doctor Moisés Wasserman – Universidad Nacional
- P. Gerardo Remolina SJ – Universidad Javeriana
- Francisco Cajiao – Universidad Distrital
- Pablo Navas – Universidad de Los Andes
- Jaime Santos – Grupo Scotiabank

D. **Escenarios posibles y elección del escenario apuesta.** Se trata de la configuración de posibles visiones de futuro para la universidad estas visiones se construyeron a partir de la combinación de hipótesis entre las variables estratégicas. Para diseñar los escenarios posibles se empleó la técnica de Análisis Morfológico, y para elegir el escenario apuesta se utilizó la técnica de Ábaco de François Régnier.

Los escenarios posibles de la universidad al horizonte 2032 se diseñaron en un taller con un grupo de agentes de los actores sociales, provenientes de los estamentos propios de la universidad: Directivos, docentes, estudiantes, consejo directivo, etc.

E. **Marco Estratégico:** Esta etapa consistió en identificar, precisar, priorizar y organizar las decisiones clave que se deben tomar para establecer la hoja de ruta que permitirá convertir en realidad el escenario apuesta Externado 2032. Para este objetivo, se desarrolló un nuevo taller con participación de la comunidad universitaria para la identificación de líneas estratégicas (decisiones clave) y opciones de decisión. Adicionalmente, se tomó como referencia el modelo de Cascada Integral de Decisiones (Martin, 2020) con la cual se logró organizar las decisiones clave y así, facilitar la elección de las opciones con mayor pertinencia y viabilidad para alcanzar el escenario Externado 2032 .

## 5. IDENTIFICACIÓN Y ELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

Un “escenario” hace referencia a una representación imaginaria y estructurada del futuro; es una construcción narrativa que describe cómo podrían evolucionar las variables estratégicas en el futuro. El escenario apuesta surgió del análisis de los diferentes escenarios posibles y la elección de uno de ellos a partir de una metodología de calificación grupal, en donde participaron integrantes de la comunidad universitaria.

En la Universidad Externado, este ejercicio se desarrolló en un taller participativo que tuvo como **objetivo** el análisis y construcción de los escenarios posibles y posterior elección del escenario apuesta, siendo este la visión de futuro con un horizonte al año 2032. El taller tuvo lugar en el mes

de septiembre de 2023 y en este participaron alrededor de 65 personas buscando tener representatividad de los diferentes grupos de la comunidad universitaria.

El taller se desarrolló en dos momentos:

1. En un primer momento, los participantes organizados en cinco (5) grupos, cada uno de ellos analizó las hipótesis planteadas para cada una de las variables hasta llegar a un consenso para elegir una hipótesis por variable. El conjunto de hipótesis elegidas dio como resultado un escenario posible para el externado 2032. Al final de esta etapa se contó con cinco (5) escenarios posibles, uno por grupo. Esta técnica se conoce como Análisis Morfológico. Para formular los escenarios se tomaron las hipótesis seleccionadas por cada una de las variables, se asignó un nombre a cada escenario y se creó una narrativa sobre la visión de universidad.
2. Diseñados los cinco escenarios o imágenes de futuro del Externado 2032, era necesario elegir uno de ellos, que representara los anhelos de la universidad y que aunara el compromiso de los actores sociales. Este escenario recibe el nombre de “escenario apuesta” porque refleja los grandes desafíos que los distintos estamentos de la universidad están dispuestos a asumir para hacer real el futuro de la institución. Para lo anterior fue indispensable obtener una convergencia de decisiones y de voluntades, para ello se empleó la técnica del “Ábaco” propuesta por François Régnier (Godet, 2011). La decisión de elegir el “escenario apuesta” estuvo nuevamente en manos de los 65 expertos que representan los diferentes actores sociales de la institución, a quienes se les pidió que hicieran un análisis juicioso de los factores favorables y desfavorables de cada escenario antes de decidirse por la imagen de futuro más conveniente y alcanzable para ser construida.

Para calificar la “recomendabilidad” de cada escenario, en una segunda ronda de discusión, las mesas evaluaron cada uno de los cinco escenarios para luego llevar sus consideraciones a plenaria en donde se identificaron características de los diferentes escenarios como las siguientes:

#### Escenario 1 “Rompiendo fronteras”

No es un escenario retador, además está sesgado por las metas financieras como punto de partida y es muy lineal en el sentido de que está muy orientado a la problemática interna pero no conecta a la institución con su entorno, no suficientemente.

#### Escenario 2 “Horizontes disruptivos”

El espíritu de ruptura con que se apuesta a la mayoría de las variables choca con la débil opción que elige para la deslocalización. Esta contradicción lo hace poco atractivo.

#### Escenario 3 “Externado Global 2032”

Este escenario se considera como “ideal” pues escoge las hipótesis más desafiantes de todas las variables, con excepción de la variable de la innovación. Aquí opta por la hipótesis de la política transversal de cooperación de manera colaborativa que es menos retadora que las restantes. Esta situación genera un desequilibrio al apostar a situaciones retadoras y a una innovación de peso moderado.

#### Escenario 4. “Poder transformador de la educación”

Es también un escenario retador pero presenta algunas inconsistencias porque no considera las capacidades de la universidad para generar ingresos a partir de su capital intelectual, es decir “salir del aula” aceptando el reto ambicioso de la internacionalización.

#### Escenario 5. “Ariadna – reconocernos para potenciarnos”

Muestra un Externado transformado, innovador, flexible, pertinente, ambicioso, al tiempo que realista. Porque avanza hacia el uso de la tecnología y la innovación, incursiona en otras áreas del conocimiento. Diversifica sus ingresos y reconoce sus posibilidades de avanzar, al mismo tiempo que responde mejor a las necesidades del entorno, fortaleciendo sus capacidades. Por otra parte, presenta un equilibrio en la diversificación de ingresos apoyado en un modelo de gestión financiera flexible, adaptativo y eficiente.

Estos argumentos llevaron a los expertos a precisar la recomendabilidad de los diferentes escenarios, como aparece en la siguiente imagen final del “Ábaco de Régnier”

| Escenarios                               | Votación     |              |              |              |             |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Ariadna - reconocernos para potenciarnos | Verde oscuro | Verde oscuro | Verde oscuro | Verde oscuro | Verde claro |
| El poder transformador de la educación   | Verde oscuro | Verde claro  | Verde claro  | Verde claro  | Amarillo    |
| Externado Global 2032                    | Verde claro  | Verde claro  | Amarillo     | Amarillo     | Rojo        |
| Horizontes disruptivos y posibles        | Verde claro  | Amarillo     | Amarillo     | Rosa         | Rosa        |
| Rompiendo fronteras                      | Amarillo     | Amarillo     | Amarillo     | Rosa         | Rosa        |

Como se puede ver en la tabla precedente, el escenario elegido como apuesta fue “Ariadna – Reconocernos para potenciarnos”. Este escenario logró convergencia en las discusiones de las mesas de trabajo.

“Ariadna – Reconocernos para potenciarnos” fue el escenario de mayor consenso entre los participantes, y motivó el compromiso interno para adoptar esta imagen de futuro como el faro que conducirá las acciones estratégicas de la universidad en el camino hacia el año 2032.

### Relato

*Ariadna, la princesa griega (hija del rey de creta), es un símbolo de sabiduría, de estrategia, de solidaridad y de cooperación. El escenario Ariadna identifica el laberinto como parte natural del mundo y, por lo tanto, como una oportunidad para entrar en él, reconocer nuestras fortalezas, nuestras debilidades y nuestro potencial para tejer las redes que nos permitirán trascenderlo.*

*El Externado Ariadna es flexible, dinámico y con una alta capacidad de adaptación, que le permitirá entrar y salir constantemente del laberinto por medio de nuestras capacidades y redes de cooperación, consolidándonos como el referente de Ciencias Sociales y Humanas que complementa todas las disciplinas. Si bien le apostamos a lo disruptivo, sabemos que hay dimensiones donde centrarnos en fortalecer lo que somos y podemos ser, es la garantía del desarrollo más eficiente de nuestro potencial.*

*Creemos que la situación actual y la disposición al cambio lleva a que la Universidad asuma una disrupción y el alcance que tenemos, crear y adaptarse, tomar lo que se ha hecho bien, conocernos más, un reto interno para crear. Hacer visible lo invisible y así mismo darse a conocer.*

*Es el año 2032 y el espíritu de Ariadna ha permitido consolidar a la Universidad como un promotor de formación, investigación y extensión en Ciencias Sociales y Humanas, asegurando los factores habilitantes para fomentar el nacimiento y desarrollo de ideas, organizaciones y proyectos para el mejoramiento de la calidad de vida de los territorios a nivel nacional y en los países de la región a través de una estructura flexible, en red, integrada y diferenciada, enfatizando en la creación y uso del conocimiento.*

*Cuenta con nuevos programas disciplinares e interdisciplinares, basados en la resolución de problemas de naturaleza social que han incorporado las áreas de conocimiento que fortalecen las ciencias sociales y humanas. Estos programas se han logrado en cooperación con organismos multilaterales, universidades y aliados del sector social y estatal.*

*Se caracteriza por desarrollar su misión con base en un modelo formativo deslocalizado a nivel geográfico, sectorial y poblacional, con énfasis en América Latina. Aprovecha la red de externadistas en las regiones y en el exterior; se apalanca en la infraestructura física -local, nacional e internacional- de aliados públicos, privados, ONG, organismos internacionales e integra la tecnología para garantizar acceso físico y virtual para una comunidad diversa.*

*Logra articular las iniciativas de las unidades académicas en investigación internacional con los objetivos de agendas nacionales, regionales y globales definidos de manera institucional, consolidando la información y sistematizando el capital relacional y los procesos de cooperación, lo que se ve reflejado en los procesos de acreditación y el reconocimiento de la universidad en entornos académicos de la región.*

*Finalmente, a través de la transformación continua de la cultura digital y organizacional, la universidad de manera sostenible ha logrado excedentes operacionales mediante el manejo eficiente de costos y gastos administrativos, la generación de ingresos de manera permanente, diversificada y adaptada a las necesidades laborales, la demanda del mercado y en alianza con organizaciones del Estado, empresas, sociedad civil, y otras entidades académicas. Desarrolla un modelo financiero y de gestión flexible, adaptativo y eficiente, enfocado en experiencia del estudiante y de la comunidad externadista, caracterizado por la alta calidad, la atención y el servicio diferencial, para adicionar valor en su portafolio a sus grupos de interés.*

*Gracias a esta labor, la Universidad Externado de Colombia ha logrado un crecimiento continuo e innovador, así como la consolidación del acervo externadista y su espíritu liberal, contribuyendo ampliamente a la construcción de conocimiento y consolidando su rol en la sociedad colombiana; impactando la agenda pública, y asumiendo este rol a nivel latinoamericano, abordando las principales problemáticas nacionales y regionales, desde un ejercicio transdisciplinar de las ciencias sociales y humanas.*

## 6. CONSTRUCCION DEL MARCO ESTRATEGICO EN LA UNIVERSIDAD EXTERNADO

La construcción del marco estratégico se refiere a la definición de los asuntos clave que, en el caso del Externado, hemos llamado **líneas orientadoras**, sobre las cuales hay que tomar decisiones para que el escenario elegido se convierta en realidad.

Bajo el entendido de que la metodología utilizada en los estudios de futuro sugiere un proceso de análisis y construcción que acumula información, la sistematiza y la procesa, el diseño del marco estratégico parte, por supuesto, del escenario elegido, para nuestro caso: Externado 2032. “Ariadna, reconocernos para potenciarnos” y sus respectivas variables estratégicas -con el alcance que

corresponde a las hipótesis elegidas para dichas variables<sup>7</sup> que se constituyen ahora en los ejes temáticos del marco.

Figura 10. “Ejes temáticos” para precisar las estrategias



Fuente: elaboración propia

Así, el proceso de construcción del marco estratégico inicia con la definición de un objetivo para cada eje temático que surge de la hipótesis y debe articularse con los objetivos de los otros ejes. Después, se realiza un trabajo de análisis profundo con la participación de personas con conocimiento y experiencia en cada tema para identificar las líneas orientadoras (asuntos clave) sobre las cuales es preciso tomar decisiones, por tanto, para cada línea orientadora se determinan también opciones que permitirían desarrollar la respectiva línea orientadora.

Figura 11. Proceso para construcción de opciones de decisión



Elaboración propia.

- **Objetivos por eje temático:**

<sup>7</sup> Recordemos que el escenario apuesta está constituido por siete (7) variables estratégicas, sobre las cuales se eligieron hipótesis de futuro.

Un objetivo es un propósito que anuncia un resultado esperado de manera genérica y amplia; proviene de la hipótesis de futuro que ha sido seleccionada dentro del escenario apuesta.

- **Líneas orientadoras:**

Son los *elementos, asuntos o temas* clave sobre los cuales se tienen que tomar decisiones para poder llegar a un objetivo. Se busca responder a la pregunta ***¿Cuáles son los elementos sobre los que habrá que decidir para alcanzar el objetivo propuesto en el eje temático?*** Para responder a esta pregunta se promueve una discusión entre personas que cuentan con experiencia académica y/o empírica en el desarrollo del eje temático. A partir de una lluvia de ideas y de una organización por afinidad de los aportes del grupo, se identifican entre 1 y 5 líneas orientadoras.

- **Opciones de decisión:**

Para cada línea orientadora se requieren opciones que respondan a la necesidad, problema u oportunidad identificada, buscando responder a la pregunta ***¿Cuáles son las mejores alternativas para desarrollarla?*** Se deben identificar entre 3 y 5 opciones.

### 6.1. El proceso de definición del marco estratégico

Para definir el marco estratégico se desarrolló un taller de construcción colectiva que tuvo lugar el 20 de abril del 2024. Su objetivo fue elaborar los insumos necesarios para el diseño del marco estratégico del escenario apuesta para el Externado 2032.

Para este ejercicio, se convocaron alrededor de 70 miembros de la comunidad externadista, se contó con una participación de 48 personas quienes, con base en su conocimiento y experiencia y con el uso de metodologías participativas, identificaron las líneas orientadoras y las opciones de decisión para cada eje temático.

Los participantes, miembros de la comunidad universitaria y algunos externos, se organizaron en siete (7) mesas de trabajo, una por cada Eje Temático, con la coordinación del equipo investigador. La composición de cada mesa respondió a criterios de experiencia, conocimiento y relacionamiento con actores sociales en cada tema.

A continuación, se muestran los criterios tenidos en cuenta para definir los participantes de cada mesa:

**Eje temático 1: Ecosistema de innovación abierto en una organización basada en el conocimiento**

Coordinador: Raúl Trujillo Cabezas

Conocimiento práctico o investigativo en los siguientes temas:

- Gobernanza y democratización de la innovación
- Políticas y liderazgo de trabajo transversal
- Gestión del recurso humano / personal especializado
- Flexibilidad en estructura y modelos de operación
- Alianzas con actores sociales
- Cultura de cooperación para la innovación
- Diferentes fuentes de financiación y fondeo
- Plataformas tecnológicas de colaboración e infraestructura que facilite el trabajo en red

**Eje temático 2: Apertura a nuevas áreas del conocimiento.**

Coordinador: Francisco José Mojica

Conocimiento práctico o investigativo en los siguientes temas:

- Personas con investigaciones e intereses sobre estudios de futuro y evolución de las ciencias sociales
- Personas que han liderado programas que complementaron o fortalecieron las ciencias sociales
- Enfoque disciplinar

**Eje temático 3: Nuevos programas académicos trans, inter, multidisciplinarios y descentralizados**

Coordinador: Alejandro Beltrán Duque

Conocimiento práctico o investigativo en los siguientes temas:

- Docentes e investigadores, expertos en grandes problemas de la agenda global, nacional y local y experticia en desarrollo de programas de formación, investigación y extensión.
- Abordaje del problema con un enfoque inter, intra, multi disciplinar

**Eje temático 4: Regionalización e internacionalización de los programas académicos (Deslocalización de los programas académicos)**

Coordinador: María Claudia Romero Amaya

Experiencia en formulación de programas de formación, investigación y extensión realizadas:

- Áreas geográficas distintas a Bogotá
- Con orientación específica a sectores públicos y/o privados
- Con orientación a grupos poblacionales específicos
- Que hayan gestionado alianzas para el desarrollo de programas
- Que hayan desarrollado programas virtuales

#### **Eje temático 5: Interacción con la comunidad académica internacional**

Coordinador: Carlos Iván Molina

- Personas con experiencia operativa en la puesta en marcha de iniciativas de docencia, investigación y/o extensión que se hayan desarrollado con instancias internacionales y sobre asuntos globales.
- Personas con trayectoria académica, referentes (constatados en publicaciones) nacionales y/o internacionales (docencia e investigación) en asuntos globales.

#### **Eje temático 6: Diversificación de ingresos**

Coordinador: Viviana Villarraga

- Personas con experiencia en la formulación de acuerdos, convenios y contratos de cooperación estructuración financiera, contrapartidas, corresponsabilidades
- Personas con conocimientos para estructurar contratos de trabajo con distintas modalidades de compensación
- Personas con experiencia en el diseño y mercadeo de programas de educación continua
- Personas con experiencia en estructuración y oferta de servicios organizacionales
- Expertos en *fundraising*

#### **Eje temático 7: Sostenibilidad financiera**

Coordinador: Fredy Vargas Lama

- Expertos en modelos de operación de negocios
- Expertos en diseño de operación de las organizaciones con enfoque en experiencia en el servicio
- Expertos en sistemas de costeo

## 6.2. Desarrollo del taller participativo

El taller se desarrolló en dos momentos<sup>8</sup>:

- En un primer momento, los participantes organizados en las siete (7) mesas de trabajo, una por cada eje temático, analizaron la hipótesis elegida en su tema a partir de preguntas que guiaron la discusión, relacionadas con: mejores prácticas globales, necesidades y expectativas, presentes y futuras, de los grupos de interés, riesgos de implementar nuevas alternativas en el desarrollo de cada uno de los temas, limitaciones de la Universidad para implementarlas, entre otras. Con base en este ejercicio se identificaron los asuntos clave sobre los cuales es necesario tomar decisiones para construir la estrategia de la universidad, las cuales son denominadas “líneas orientadoras”.

Adicionalmente, se identificaron opciones de decisión para cada línea orientadora identificada que, nuevamente, surgen de la experiencia y conocimiento de los participantes; así como, de las tendencias de la educación superior a nivel local, regional y global. Se planteó la pregunta **¿Cuáles son las mejores alternativas para desarrollar cada línea orientadora?**, las respuestas dieron lugar a las opciones de decisión. En un segundo espacio, las mesas de trabajo se reunieron de manera autónoma con el fin de pulir las líneas orientadoras, las opciones de decisión para cada línea y adicionalmente, algunas mesas, discutieron posibles metas multitemporales.

De esta manera, se construyen las siguientes líneas orientadoras y opciones de decisión:

*Tabla 1. Líneas orientadoras y opciones de decisión por eje temático*

|   |                            |                             |
|---|----------------------------|-----------------------------|
| <b>Ecosistema de innovación abierto en una organización basada en el conocimiento:</b> Es el conjunto de factores que posibilitan el desarrollo y mejora de productos de docencia, investigación y extensión. |                            |                             |
| <b>Hipótesis</b>  | <b>Líneas orientadoras</b> | <b>Opciones de decisión</b> |

<sup>8</sup> La mayoría de las mesas tuvo reuniones posteriores al taller que tuvieron el propósito de afinar los resultados del ejercicio.

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>La universidad se ha consolidado como un promotor de formación, investigación y extensión, que asegura los factores habilitantes* para fomentar el nacimiento y desarrollo de ideas, organizaciones y proyectos disruptivos a nivel local, nacional e internacional a través de una estructura flexible, en red, integrada y diferenciada, enfatizando en la creación y uso del conocimiento.</p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Promover el desarrollo de un proceso sistemático externadista que permite planificar de manera estratégica las actividades en ciencia, tecnología e innovación, con el fin de aportar a la resolución de diferentes desafíos a nivel local, regional e internacional.</p> | <p>1. Marco de referencia para la innovación: Reglas claras para la producción de conocimiento</p>                              | <p>1.1. Marco de referencia para la innovación: Reglas claras para la producción de conocimiento</p> <p>1.1. Reglas generales que propicien arreglos uno a uno (universidad - docente) y con terceros</p> <p>1.2. Reglas establecidas en el estatuto docente, con arreglos generales que apliquen por igual a todos los docentes.</p> <p>1.3. Reglas o acuerdos hacia afuera, desde la universidad y los docentes con terceros.</p> |
|   | <p>2. Cualificación y formación permanente del talento humano</p>   | <p>2.1. Plan de formación orientado a innovación y mentoría</p> <p>2.2. Plan de trabajo flexible y medible con nuevos productos</p> <p>2.3. Sistema de reconocimiento, medición e incentivos individuales y colectivos</p>  |
|   | <p>3. Mesa de gobernanza interno y externo para el desarrollo de innovación para resolver necesidades sociales y económicas</p> | <p>3.1. Innovación "in house"</p> <p>3.2. Vinculación de actores externos para la innovación</p> <p>3.3. Empresa alterna que haga extensión de innovación</p>   |
|   | <p>4. Modelo de gestión para el desarrollo de nuevos productos y servicios (Mercado y formación)</p>                            | <p>4.1. Presupuesto fijo y permanente para proyectos de innovación e investigación</p> <p>4.2. Mapas de ruta para la asignación de presupuesto con manejo autónomo.</p> <p>4.3. Creación de un fondo autónomo que reinvierta los ingresos. Cada unidad académica puede tener autonomía en el uso de recursos.</p>   |
| <p><b>Apertura a nuevas áreas del conocimiento:</b> Diversificación de la oferta académica más allá de las ciencias humanas.</p>  |   |   |
| <b>Hipótesis</b>  | <b>Líneas orientadoras</b>  | <b>Opciones de decisión</b>   |
| <p>La universidad cuenta con programas que, además de la ciencia de datos, incorporan otras áreas de conocimiento que fortalecen las ciencias sociales y humanas.</p> <p>Se trata de introducir programas de nuevas áreas disciplinares que no se tienen.</p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Ampliar la oferta académica de la universidad a través de la creación de nuevos programas en áreas de conocimiento que fortalezcan las ciencias humanas.</p>   | <p>1. Ingeniería para las transiciones ecosociales</p>  | <p>1.1. Ecología ambiental</p> <p>1.2. Sistemas, inteligencia artificial y ciencia de datos</p> <p>1.3. Diseño</p>  |
|   | <p>2. Salud, bienestar y cuidado</p>  | <p>2.1. Intervenciones ecosociales para el bienestar</p> <p>2.2. Arte-terapia</p> <p>2.3. Mediaciones para el bienestar y cuidado</p>   |
|   | <p>3. Artes Transformativas</p>   | <p>3.1. Pedagogía por medio del arte</p> <p>3.2. Lenguajes artísticos</p>   |

| <p><b>Nuevos programas académicos trans, inter, multidisciplinarios y descentralizados:</b> Son nuevos productos y servicios, resultado de la cooperación entre facultades y unidades académicas, que favorecen la diversidad en oferta y niveles de formación.</p>   |  |   |
|---|--|---|
| Hipótesis   | Líneas orientadoras  | Opciones de decisión  |
| <p>La universidad lidera el desarrollo de programas basados en resolución de problemas locales, nacionales, regionales y globales, a partir de la cooperación con organismos multilaterales, universidades y aliados del sector social y estatal, bajo un enfoque transdisciplinar "núcleos de conocimiento"</p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Ampliar y diversificar la oferta académica de la universidad en ciencias sociales y humanas, mediante la creación de programas académicos trans, inter, multidisciplinarios y descentralizados.</p> | <p>1. Creación de un modelo de gestión para programas Inter, multi y transdisciplinarios</p>   | <p>1.1. Modelo centralizado -&gt; todo es revisado y aprobado por la dirección académica, financiera y jurídica</p> <p>1.2. Modelo descentralizado -&gt; todo a cargo de las facultades con responsabilidad en las decanaturas</p> <p>1.3. Modelo centralizado con autonomía -&gt; Mínimos establecidos previamente sujetos a revisión anual a nivel financiero y jurídico</p>        |
|   | <p>2. Creación e implementación de un modelo de cooperación para el desarrollo de nuevos programas</p>   | <p>2.1. Modelo centralizado -&gt; Todo tiene aprobación de rectoría y supervisión de las unidades de apoyo</p> <p>2.2. Modelo autónomo -&gt; con responsabilidad directa de la unidad que propone el programa</p> <p>2.3. Modelo integrado -&gt; soportado por un sistema de información único, con mínimos establecidos pero liderado por la unidades académicas</p>                 |
|   | <p>3. Identificación e implementación de los condicionantes para la oferta de investigación, formación y extensión de programas Inter, Multi y Transdisciplinarios</p> | <p>3.1. Construir un grupo vigía para revisar y hacer seguimiento a las agendas de organismos nacionales</p> <p>3.2. Construir un grupo vigía para revisar y hacer seguimiento a las agendas de organismos nacionales e internacionales</p> <p>3.3. Construir un grupo vigía para revisar y hacer seguimiento a las agendas de organismos nacionales, regionales y multilaterales</p> |
| <p><b>Regionalización e internacionalización de los programas académicos (Deslocalización de los programas académicos):</b> Es la deslocalización de la oferta de programas académicos de la universidad a través de distintas modalidades.</p>   |  |   |
| Hipótesis   | Líneas orientadoras  | Opciones de decisión  |
| <p>La Universidad se caracteriza por desarrollar su misión con base en un modelo formativo deslocalizado a nivel geográfico, sectorial y poblacional, con énfasis en América Latina. Aprovecha la red de externadistas en las regiones y en el exterior; se apalanca en la infraestructura física -local, nacional e internacional- de aliados públicos, privados, ong, organismos</p>  | <p>1. Áreas geográficas para la deslocalización</p>  | <p>1.1. Enfoque hacia Colombia y la Región Andina</p> <p>1.2. Enfoque en Colombia, Región Andina y Centroamérica</p> <p>1.3. Énfasis en cualquier territorio en el mundo que tenga público de habla hispana</p>   |
|   | <p>2. Modelos educativos y programas académicos</p>  | <p>2.1. Modelo centrado en encuentro presencial y físico</p> <p>2.2. Modelos híbridos o <i>blended</i></p> <p>2.3. Modelo de formación virtual</p>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| internacionales e integra la tecnología para garantizar acceso físico y virtual para una comunidad diversa. | 3. Grupos poblacionales para enfocar la deslocalización | 3.1. Personas que teniendo el ingreso no accede a la universidad por tiempos y desplazamientos<br>3.2. Personas con bajos ingresos con interés en acceder a la universidad<br>3.3 Minorías étnicas<br>3.4. Personas con capacidades diferentes y necesidades educativas especiales |
|   | 4. Infraestructura tecnológica para la deslocalización  | 4.1. Infraestructura tecnológica propia con algunos software tercerizados o por vía de alianzas y convenios<br>4.2. Servicios tecnológicos completamente tercerizados  |
|   | 5. Modelo de gestión para la deslocalización            | 5.1. Modelo de gestión por objetivos y procesos<br>5.2. Modelo de gestión por proyectos<br>5.3. Modelo de gestión de innovación<br>5.4. Modelo de gestión orientado a la satisfacción del estudiante y cliente interno/externo   |

**Interacción con la comunidad académica internacional:** Es la capacidad de participar en iniciativas de investigación, educación, desarrollo profesional y extensión con la comunidad internacional.

| Hipótesis  | Líneas orientadoras   | Opciones de decisión  |
|--|---|---|
| La universidad logra articular las iniciativas de las unidades académicas en investigación internacional con los objetivos de agendas nacionales, regionales y globales definidos de manera institucional, consolidando la información y sistematizando el capital relacional y los procesos de cooperación, lo que se ve reflejado en los procesos de acreditación y el reconocimiento de la universidad en entornos académicos de alto nivel mundial.<br><br><b>Objetivo:</b><br><br>Ampliar el alcance de la oferta académica de la universidad a nivel geográfico, sectorial y poblacional, con énfasis en América Latina. | 1. Enfoque de gestión comprensiva integrada (docencia, investigación y extensión) | 1.1. Énfasis de gestión por tema<br>1.2. Énfasis de gestión por problemas (impacto y propósito)<br>1.3. Enfoque por región<br>1.4. Enfoque por audiencias |
|  | 2. Financiación de la internacionalización  | 2.1. Fondo mixto (recursos de origen interno y externo)<br>2.2. Fondo Externo<br>2.3. Fondo propio  |
|  | 3. Capacidad instalada, arquitectura o gestión institucional                      | 3.1. Mixta<br>3.2. Centralizada<br>3.3. Descentralizada   |

**Diversificación de ingresos:** Son alternativas para generar ingresos a la universidad diferentes de la matrícula estudiantil

| Hipótesis   | Líneas orientadoras                             | Opciones de decisión  |
|---|---|---|
| La universidad fortalece la oferta académica complementaria | 1. Creación de una unidad de diversificación de | 1.1. Unidad totalmente centralizada y autónoma en la gestión administrativa y |

|   |   |   |
|---|---|---|
| orientada principalmente a servicios de Educación Continua (cursos, seminarios, talleres, diplomados y programas especiales), servicios empresariales (asesorías, consultorías, auditorías, acompañamientos, asistencias técnicas), desarrollo de activos de conocimiento y servicios extendidos a la comunidad universitaria, diversificando los ingresos con donaciones, cooperación y ayuda en asistencia y montaje de programas e infraestructura logrando llegar a un 15% del total de los ingresos operacionales de la universidad. | ingresos con gobernanza y modelo organizacional propio.   | financiera de educación continua, consultoría, activos de conocimiento y servicios extendidos orientados al servicio de la sociedad.<br>1.2. Unidad parcialmente centralizada, con políticas transversales que apliquen a las unidades académicas para unificar procesos y condiciones.<br>1.3. Manejo totalmente descentralizado con políticas transversales que aseguren el cumplimiento de procesos y condiciones equitativas. |
| <b>Objetivo:</b>  | 2. Creación de un modelo de gestión de educación continua, consultoría, activos de conocimiento, donaciones y servicios extendidos. | 2.1. Modelo de gestión centralizado integrado y autónomo.<br>2.2. Modelo de gestión centralizado con ciertos niveles de autonomía (financiera, legal y técnica)<br>2.3. Unidades de gestión descentralizadas por áreas de conocimiento.   |
| Diversificar los ingresos de la universidad mediante la implementación de diferentes estrategias que no dependan de la matrícula estudiantil.   | 3. Modelo comercial para productos y servicios diversificados diferentes de matrículas  | 3.1. Unificado y autónomo con vocero único (marca blanca: también conocida como marca privada o marca propia, es un tipo de estrategia de marketing en la que una empresa produce productos genéricos o no marcados que son vendidos bajo la marca de otra empresa minorista o distribuidor).<br>3.2. Con un equipo centralizado interno y con vocero único<br>3.3. Tercerizado   |
|   | 4. Portafolio de servicios y productos diversificados diferentes de matrícula   | 4.1. Portafolio totalmente centralizado e integrado (institucional), con página web propia y estrategias de divulgación separadas de la oferta de matrícula.<br>4.2. Diseñado por cada una de las áreas de conocimiento que atiendan a reglas y políticas transversales.<br>4.3. Descentralizado en las unidades académicas asegurando que se cumplan reglas y políticas transversales.   |
|   | 5. Origen de donaciones   | 5.1. Recibir donaciones exclusivamente de egresados<br>5.2. Recibir donaciones de terceros<br>5.3. <i>Crowdfunding</i> para proyectos específicos   |
| <b>Sostenibilidad financiera:</b> Es la generación, administración y asignación de los recursos financieros para garantizar el adecuado funcionamiento en el largo plazo.   |   |   |
| <b>Hipótesis</b>  | <b>Líneas orientadoras</b>  | <b>Opciones de decisión</b>   |
| A través de la transformación continua de la cultura digital y organizacional, la universidad logra   | 1. Nivel de apertura que tiene la universidad frente a la financiación externa  | 1.1. Apalancamiento operativo (se financia a partir de la operación de su misión)   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>excedentes operacionales mediante el manejo eficiente de costos y gastos administrativos, la generación de ingresos de manera permanente, diversificada y adaptada a las necesidades laborales, la demanda del mercado y en alianza con organizaciones del Estado, empresas, sociedad civil, y otras entidades académicas. Desarrolla un modelo financiero y de gestión flexible, adaptativo y eficiente, enfocado en experiencia del estudiante y de la comunidad externadista, caracterizado por la alta calidad, la atención y el servicio diferencial, para adicionar valor en su portafolio a sus grupos de interés.</p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Construir un modelo de gestión administrativa y financiera eficiente, flexible y sostenible que asegure el crecimiento financiero de la universidad enfocado en experiencia del estudiante y de la comunidad externadista.</p> |  | <p>1.2. Apalancamiento operativo y financiero (se financia también a través de endeudamiento)</p> <p>1.3. Apalancamiento operativo, financiero y patrimonial: "endowment" (se financia también a través de fondos a largo plazo que generan ingresos por retorno financiero)</p>                       |
|  | 2. Generación de eficiencias operativas sostenibles (automatización de la gestión universitaria basada en procesos)      | <p>2.1. Automatización propia</p> <p>2.2. Tercerización de los servicios</p> <p>2.3. Cooperación con aliados potenciales</p>   |
|  | 3. Generación de posibilidades financieras para acceso a la educación de estudiantes potenciales sin liquidez            | <p>3.1. Préstamos contingentes a ingresos</p> <p>3.2. Préstamos contingentes a ingresos sumado a rutas de reducción de costos por vías académicas</p> <p>3.3. Préstamos contingentes a ingresos sumado a rutas de reducción de costos por vías académicas más cobertura de política de descuentos.</p> |
|  | 4. Nivel mínimo de detalle de información contable y financiera requerido para la adecuada y oportuna toma de decisiones | <p>4.1. Clasificación de costos y gastos en flujos y variables (para determinación homogénea de puntos de equilibrio)</p> <p>4.2. Modelo de costeo ABC</p> <p>4.3. Gestión de información de recaudo y cartera</p> <p>4.4. Todas las anteriores</p>  |
|  | 5. Gestión de activos de tratamiento especial (tangibles + improductivos)  | <p>5.1. Identificación de ATE</p> <p>5.2. Identificación y valoración de ATE</p> <p>5.3. Identificación, valoración y normalización (gestión productiva) de ATE</p>  |
|  | 6. Estructura de gobernanza, riesgo y control que asegura una sostenibilidad financiera de largo plazo                   | <p>6.1. Sistema de control interno de tercer nivel / Control concurrente</p> <p>6.2. Gestión basada en riesgos</p> <p>6.3. Política de gobernanza que bloquee y prevenga conflictos de interés</p> <p>6.4. Todas las Anteriores</p>  |

La información referida en las tablas fue el insumo con el cual el equipo investigador, que ha venido desarrollando el proceso de prospectiva, continuó el trabajo para la definición del marco estratégico.

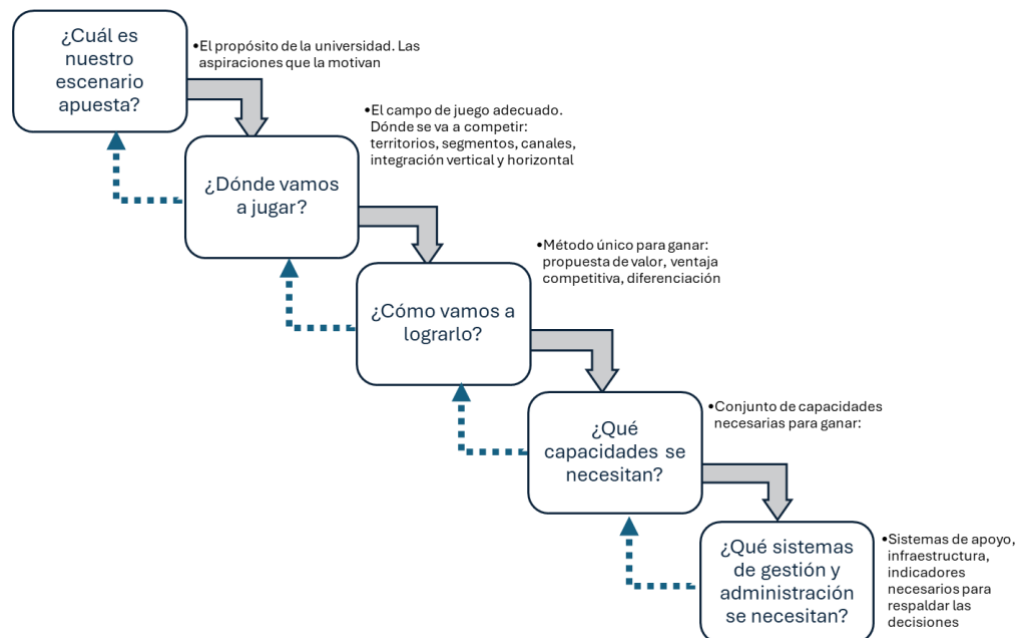
### 6.3. Alineación estratégica para el escenario Externado 2032 - ARIADNA

El marco estratégico se diseñó con base en los postulados de Lafely y Martin (2020), quienes proponen el modelo conocido como cascada de decisiones.

De acuerdo con Lafley y Martin (2020) las decisiones que se deben tomar de manera específica constituyen la estrategia de la organización, es así como “la estrategia es un conjunto integrado de elecciones que catapultan la organización [universidad] hasta un lugar privilegiado de su sector, creando una ventaja sostenible y un valor superior con respecto a la competencia” (Lafley & Martin, 2020, p. 11). Bajo esta perspectiva, la estrategia debe permitir orientar a la organización más allá de la visión y el establecimiento de objetivos, es necesario definir *en dónde se quiere intervenir, cómo lograrlo, las capacidades necesarias para hacerlo y los sistemas de administración y gestión* que habilitan toda la estrategia, sin perder de vista las estrategias emergentes necesarias para lograr anticipación, adaptación y mayor valor.

Se busca que la Universidad no solamente cumpla con su misión de formación, investigación y extensión, sino que además logre transformar los métodos, los contenidos y sus formas de acción, para responder con pertinencia a las demandas sociales, al tiempo en que logra su equilibrio financiero. Esto significa, ganar.

Figura 12. Cascada integrada de decisiones<sup>9</sup>



Fuente: Adaptado de (Lafley & Martin, 2020)

<sup>9</sup> Para Lafley & Martin (2020) el punto de partida es la “aspiración ganadora” que refleja el propósito que se persigue. Para el contexto de Externado 2032, esta aspiración ganadora es el escenario apuesta resultante del análisis prospectivo.

El diseño del marco estratégico inició con el análisis de la información recabada en las mesas de trabajo del segundo taller. Primero se sistematizó la información, luego se realizó un ejercicio de triangulación de información con el propósito de encontrar convergencias entre los resultados de las diferentes mesas de trabajo por eje temático y finalmente se reorganizaron los contenidos tanto de las líneas orientadoras como de las opciones de decisión en función de “las decisiones clave” propuestas en el modelo estratégico de Roger Martin.

### 6.3.1. Componentes del marco estratégico según Lafley & Martin (2020)<sup>10</sup>

#### a) ¿Cuál es nuestro escenario apuesta?

Se refiere al propósito de la universidad, la aspiración que motiva a toda la comunidad universitaria en sus diferentes instancias. Así, **partiendo de los programas y proyectos que actualmente realiza la Universidad**, el escenario apuesta Externado 2032: “Ariadna, Reconocernos para potenciarnos”, marca el rumbo de las demás decisiones ya que busca cohesionar todas las actividades dentro de la universidad en función del futuro deseado.

Si bien el escenario apuesta determina en líneas generales el ámbito de las actividades de la Universidad, decidir sobre en dónde se quiere jugar, cómo y con qué, define las actividades específicas que van a permitir caminar hacia el futuro deseado.

#### b) ¿Dónde vamos a jugar?

Busca establecer los campos de juego en los que se pueda lograr el escenario apuesta. Esta decisión implica a su vez renuncias, estableciendo los límites y definiendo en dónde no se quiere jugar. **Siempre teniendo en cuenta los lugares en los que la Universidad ya hace presencia con sus programas y las poblaciones que actualmente atiende.**

---

<sup>10</sup> (Lafley & Martin, 2020) hablan de mapa de estrategia. Para efectos del ejercicio en el Externado y con el propósito de mantener un lenguaje unificado a lo largo del proceso, nos referimos al marco estratégico.

De acuerdo con el trabajo realizado, la universidad debe decidir hacia dónde deslocalizarse, encontrando dos principales líneas orientadoras: deslocalización territorial y poblacional, cada una con las opciones que se han identificado en cada caso:

*Tabla 2. Líneas orientadoras y opciones de decisión ¿dónde vamos a jugar?*

| ¿Dónde vamos a jugar?   |   |
|---|---|
| Deslocalización e internacionalización en relación con el Territorio  | Colombia y región andina  |
|   | Colombia, región andina y Centroamérica                                       |
|   | Cualquier parte del mundo con población de habla hispana                      |
| Deslocalización e internacionalización en relación con el Poblaciones | Personas con ingresos que esperan flexibilidad a través de nuevas modalidades |
|   | Personas de bajos ingresos  |
|   | Minorías étnicas  |
|   | Personas con capacidades diversas y necesidades de educación especiales       |

c) ¿Cómo vamos a lograrlo?

Junto con la decisión sobre dónde ganar, es preciso determinar la forma en que se espera ganar en el campo de juego elegido. Estas decisiones deben retroalimentarse permanentemente y estar en continua interacción; una vez más, **partiendo de aquello que hoy realiza la Universidad y que nos identifica.**

De acuerdo con el trabajo realizado con los expertos y representantes de la comunidad universitaria tres son los asuntos clave sobre los cuales hay que tomar decisiones: 1. La apertura de la Universidad a nuevas áreas del conocimiento que fortalezcan las ciencias sociales y humanas con una perspectiva inter, multi y transdisciplinar. 2. Incorporar un enfoque de agenda en la forma como se abordan las funciones sustantivas de la Universidad. 3. Definir el modelo educativo que nos permita ganar en el campo de juego seleccionado. Todo ello, permitirá **ampliar** la oferta de la Universidad y por eso ha de ser tenido en cuenta en el diseño y puesta en marcha de programas y proyectos. Las opciones decisión que surgieron de las mesas de trabajo del segundo taller son:

*Tabla 3. Líneas orientadoras y opciones de decisión ¿Cómo vamos a lograrlo?*

| ¿Cómo vamos a lograrlo?       |  |
|-------------------------------|--|
| Nuevas áreas del conocimiento | Ciencias de la Salud que fortalezcan las ciencias sociales y humanas |

|   |   |
|---|---|
|   | Ciencias de la computación que fortalezcan las ciencias sociales y humanas    |
|   | Artes que fortalezcan las ciencias sociales y humanas                         |
| <b>Enfoque de Agenda de universidad</b> | Identificación de agendas por áreas temáticas (temas)                         |
|   | Identificación de agendas por problemas (asuntos transversales)               |
|   | Identificación de agendas por Audiencias (articulación con grupos de interés) |
| <b>Modelo educativo</b>                 | Énfasis presencial  |
|   | Énfasis híbrido   |
|   | Énfasis virtual   |

d) ¿Qué capacidades se necesitan?

Se trata del conjunto y la configuración de competencias necesarias para lograr su apuesta de futuro según la forma y el campo de acción elegidos.

Con el aporte de los expertos y representantes de la comunidad universitaria, se detectaron dos grandes aspectos para la toma de decisiones **en relación con las capacidades imprescindibles**: La relación docente-universidad y la infraestructura tecnológica. En el primer caso, la cualificación, formación y evaluación del talento humano integra en cualquiera de las decisiones los elementos mínimos que se deben integrar en la estrategia. En el segundo caso, se identificó la necesidad de tomar decisiones sobre infraestructura tecnológica orientada al fortalecimiento de la formación, investigación y extensión; y sobre infraestructura tecnológica orientada a la automatización para lograr eficiencia operativa. Los resultados del taller arrojaron las siguientes líneas orientadoras y opciones de decisión:

*Tabla 4. Líneas orientadoras y opciones de decisión ¿Qué capacidades se necesitan?*

| <b>¿Qué capacidades se necesitan?</b>  |  |
|--|--|
| <b>Relación entre docente y Universidad</b>  | Acuerdos personalizados, según necesidad de la Universidad   |
|  | Estatuto profesoral versión Consejo de Profesores            |
|  | Estatuto profesoral versión Consejo de Profesores modificado |
| <b>Elementos mínimos para la cualificación, formación y evaluación del talento humano:</b> |  |
| *Plan de formación y evaluación orientado a innovación y mentoría                          |  |
| *Plan de trabajo flexible y medible con nuevos productos                                   |  |
| *Reconocimiento, medición e incentivos individuales y colectivos                           |  |

|   |  |
|---|--|
| <b>Infraestructura tecnológica para desarrollo misional</b>   | Desarrollo propio de infraestructura tecnológica                         |
|   | Servicios y recursos de IT por vía de alianzas y convenios               |
|   | Servicios tecnológicos completamente tercerizados                        |
| <b>Automatización para la eficiencia operativa sostenible</b> | Automatización propia  |
|   | Automatización tercerizada   |
|   | Automatización a través de consorcios (centros de servicios compartidos) |

e) ¿Qué sistemas de gestión se necesitan?

Es la última decisión estratégica. Esta determina los sistemas e indicadores que validan las capacidades y permiten impulsar, respaldar y medir la estrategia. Estos sistemas de gestión y administración no solo deben permitir ser eficientes y eficaces en el uso de recursos y el cumplimiento de los objetivos, sino que deben propiciar una comunicación asertiva con todos los miembros de la comunidad universitaria para divulgar la estrategia, apropiar los objetivos y trabajar de manera coordinada en busca del escenario apuesta.

Con base en las discusiones sostenidas a lo largo de todo el proceso se identificó la necesidad de **profundizar y ajustar** el esquema de gobernanza; adoptar un modelo de gestión que permita lograr eficiencia administrativa y operacional, definir políticas de gestión claras, constantes y conocidas por todos; continuar implementando buenas prácticas referidas a la sostenibilidad financiera y definir un modelo que permita diversificar los ingresos.

En primer lugar, profundizar el modelo de gobernanza implica definir y clarificar ¿Cómo se toman las decisiones académicas?, ¿cómo se toman las decisiones administrativas?, ¿Cómo se toman las decisiones sobre gestión de activos?, ¿Cómo se toman las decisiones sobre los activos?, entre otros.

Los esquemas de gobernanza que se muestran en la tabla 4 sobre “Sistema de administración habilitador”, para la línea orientadora de Esquemas de Gobernanza da cuenta de ejemplos de modelos de gobernanza que se acercan a las realidades de la Universidad. En este caso, NO constituyen opciones de decisión. El Externado debe analizar, evaluar y construir un modelo de gobernanza propio. La revisión experiencias de otras instituciones de educación superior mostró la adopción de modelos de gobernanza que combinan elementos de unos y otros modelos.

Por otro lado, un hallazgo interesante del proceso, claramente expresado por las 7 mesas de trabajo del taller fue la **necesidad de adoptar un nuevo modelo de gestión como condición necesaria para lograr el escenario de futuro**. El asunto gira en torno al nivel de autonomía de las unidades académicas. El ejercicio de triangulación de la información producida por las mesas de trabajo permite presentar opciones de decisión.

Finalmente, se establecen los elementos mínimos que se requieren para construir la sostenibilidad financiera de la universidad, así como las opciones de decisión para la gestión, operación y fortalecimiento de los ingresos diversificados.

*Tabla 5. Líneas orientadoras y opciones de decisión ¿Qué sistemas de gestión y administración se necesitan?*

| <b>¿Qué sistemas de gestión y administración se necesitan?</b>  |   |
|---|---|
| <b>Esquema de gobernanza<sup>11</sup></b>   | Modelo de Gobernanza Participativa  |
|   | Modelo de Gobernanza Corporativa  |
|   | Modelo de Gobernanza Colaborativa Público-Privada   |
|   | Modelo de Gobernanza Adaptativo   |
| <b>Elementos mínimos para un esquema de gobernanza</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Transparencia:</b> Se garantiza un flujo de información pertinente, constante, efectivo, detallado, etc., entre todos los niveles de la institución.</li> <li>- <b>Inclusión:</b> Se fomenta la participación de todos los grupos de interés en procesos que contribuyan en la toma de decisiones.</li> <li>- <b>Colaboración:</b> Se busca la cooperación entre los diferentes departamentos y unidades académicas para la ejecución y seguimiento a las decisiones que se toman.</li> <li>- <b>Flexibilidad:</b> Estructuras y procesos que permiten una rápida reconfiguración en respuesta a nuevas circunstancias.</li> <li>- <b>Innovación:</b> Fomento de una cultura de innovación continua.</li> </ul> <p>Agilidad: Capacidad para implementar cambios rápidamente sin una burocracia excesiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recopilación de Datos:</b> Uso de sistemas avanzados para la recopilación de datos en tiempo real sobre diversas métricas académicas y administrativas.</li> <li>- <b>Análisis Predictivo:</b> Empleo de técnicas de análisis predictivo para anticipar tendencias y necesidades futuras.</li> <li>- <b>Decisiones Informadas:</b> Las decisiones se basan en evidencias y datos concretos, minimizando la incertidumbre</li> </ul> |   |
| <b>Enfoque modelo de gestión</b>  | Tránsito del enfoque de tradición y autoridad al enfoque de procesos y objetivos              |
|   | Tránsito del enfoque de tradición y autoridad a enfoque por servicios                         |
|   | Autonomía regulada en la gestión (académica, administrativa y financiera) donde el control se |

<sup>11</sup> De acuerdo con la revisión de literatura y modelos de gobernanza en otras instituciones de Educación superior a nivel global, se encontró que existen múltiples modelos y adaptaciones a los mismos, en la tabla 4 se hace referencia a 4 de ellos que tienen características cercanas al Externado y pueden servir de base para la definición de un modelo propio, que corresponda con las particularidades de nuestra Universidad.

|  |  |
|--|--|
| <b>Autonomía en la toma de decisiones y ejecución de actividades misionales.</b>   | ejerce, con base en políticas transversales, en el nivel central de la administración.   |
|  | Autonomía sujeta a rendición de cuentas sobre objetivos, el control se ejerce a través de la evaluación de resultados y desempeño, con base en las políticas transversales.  |
| <b>Elementos mínimos para la Sostenibilidad financiera</b>   |  |
| Nivel de apertura que tiene la universidad frente a la financiación externa<br>*Apalancamiento operativo y financiero<br>*Apalancamiento operativo, financiero y patrimonial: "endowment"  |  |
| Nivel mínimo de detalle de información contable y financiera requerido para la adecuada y oportuna toma de decisiones<br>*Clasificación de costos y gastos en flujos y variables (para determinación homogénea de puntos de equilibrio)<br>*Modelo de costeo ABC<br>*Gestión de información de recaudo y cartera |  |
| Generación de posibilidades financieras para acceso a la educación de estudiantes potenciales sin liquidez   |  |
| Gestión de activos de tratamiento especial (tangibles + improductivos)   |  |
| <b>Modelo de diversificación de ingresos</b>   | Creación de una filial que se encargue de toda la gestión, mercadeo, gestión del portafolio diversificado, donaciones, etc.  |
|  | Manejo centralizado desde una unidad autónoma<br>Ampliación de las funciones de la dirección de extensión para el manejo de ingresos diferentes a la matrícula, que se encargue de toda la gestión, mercadeo, gestión del portafolio diversificado, donaciones, etc. |
|  | Definir reglas claras que mantengan la autonomía de las unidades académicas pero con normatividad transversal en la gestión, mercadeo, gestión del portafolio diversificado, donaciones, etc.  |

## 7. CONSTRUCCIÓN DE LA HOJA DE RUTA: DECISIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LAS OPCIONES DE DECISIÓN

El marco estratégico, construido de forma colectiva según se ha descrito a lo largo del documento, brinda el panorama que permite al Consejo Directivo de la Universidad, máximo órgano de gobierno y responsable de la planeación estratégica de nuestra institución, tomar las decisiones que corresponden para lograr el escenario apuesta en el 2032.

Con este fin, el 31 de agosto de 2024, se realizó un taller con los miembros del Consejo Directivo de la Universidad en el que las y los consejeros analizaron cada una de las líneas orientadoras y sus respectivas opciones, resultado estas de las propuestas hechas por las mesas de trabajo en el taller del 20 de abril de 2024. El análisis permitió reflexionar sobre los alcances de cada una de las opciones,

las capacidades con las que cuenta la Universidad para poder desarrollarlas y, en consecuencia, los esfuerzos económicos, informáticos y otros que implicaría su implementación.

Con base en las discusiones sostenidas, en la información brindada por el grupo de trabajo y en el conocimiento que sobre la Universidad tienen los miembros del Consejo Directivo se propuso un ejercicio posterior que consistió en organizar de primer a tercer lugar, las opciones estratégicas de cada línea orientadora, con base en los criterios de **PERTINENCIA** y **VIABILIDAD**.

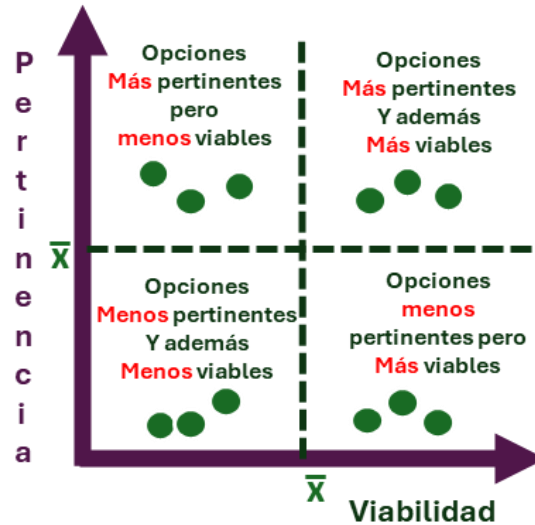
**PERTINENCIA.** Se refiere a la relevancia de cada opción. La pertinencia implicó valorar cuál de las tres opciones resultaba más apropiada, significativa, coherente y cuál contribuye de manera más acertada a la consecución del escenario apuesta Externado 2032.

**VIABILIDAD.** Se refiere a la capacidad de cada opción para ser llevada a cabo con éxito. Se analizó la posibilidad de cada una de las opciones para ser efectivamente realizada, así como la probabilidad de su contribución para alcanzar los objetivos dentro de las condiciones que se puedan generar. Sobre la viabilidad, importante comprender que no se parte de las capacidades actuales; se entiende que estas deben ser fortalecidas o creadas, dependiendo del caso.

Relevante también anotar que, con base en las discusiones realizadas, tanto al interior del grupo de trabajo que lideró el ejercicio Externado 2032, como en la sesión sostenida el 31 de agosto con las y los consejeros, **se identificaron opciones sobre las cuales es preciso contar con estudios previos antes de tomar una decisión.**

Para analizar los resultados de cada línea orientadora se tomó como base la figura siguiente:

*Figura 13. Matriz de análisis de resultados pertinencia y viabilidad*



La matriz de interpretación de los resultados permite conocer la opinión del grupo de decisores sobre aquellas opciones estratégicas que tengan mayor pertinencia y mayor viabilidad, lo que da lugar a la opción recomendada para cada línea orientadora. Ha de comprenderse que las opciones no seleccionadas, en tanto fueron planteadas, son pertinentes y/o viables; no obstante, algunas de ellas arrojan, de acuerdo con el análisis que se refleja en la matriz, los mejores resultados en las dos dimensiones.

A continuación, se presentan las decisiones adoptadas por los miembros del Consejo Directivo. Teniendo en cuenta que la construcción de la cascada integrada de decisiones se hace con base en el escenario apuesta, la identificación de líneas orientadoras parte de esta visión colectiva de futuro, sin embargo, para la construcción de la hoja de ruta, que implica tomar decisiones de corto y mediano plazo, se analiza la cascada integrada de decisiones partiendo de los sistemas de gestión y administración que se necesitan para desarrollar las capacidades y estrategias requeridas para consolidar el escenario Externado 2032.

- **¿Qué sistemas de gestión y administración se necesitan?**

Para el primer escalón en la cascada integrada de decisiones, se tienen cinco líneas orientadoras, tres de ellas que requieren un proceso de acompañamiento de expertos y de estudios adicionales para poder definir la mejor opción.

En primer lugar, sobre el **Esquema de gobernanza de la Universidad**, se recomienda continuar la construcción de **un esquema propio para el Externado**, que atienda a su identidad y a sus características. Para ello se sugiere:

- Partir de los procesos de institucionalización que se han venido dando en la Universidad y atender lo plasmado en las normas vigentes.
- Revisar esquemas de gobernanza de otras universidades nacionales y extranjeras que pueden arrojar insumos para la profundización de un modelo propio de gobernanza externadista.
- Acudir a una consultoría externa que apoye el proceso de revisión de modelos externos, estudie los avances realizados en la Universidad e identifique los vacíos existentes.
- Crear una unidad especializada para el diseño, ejecución y seguimiento de la estrategia que permita una planeación estratégica, anticipatoria y flexible.

En segundo lugar, para la línea **Enfoque del Modelo de gestión** que propone transitar a un enfoque de gestión orientado a: procesos y objetivos, o a los servicios, se recomienda vincular a expertos que, con base en las condiciones de la Universidad, diseñen el modelo y acompañen su puesta en marcha.

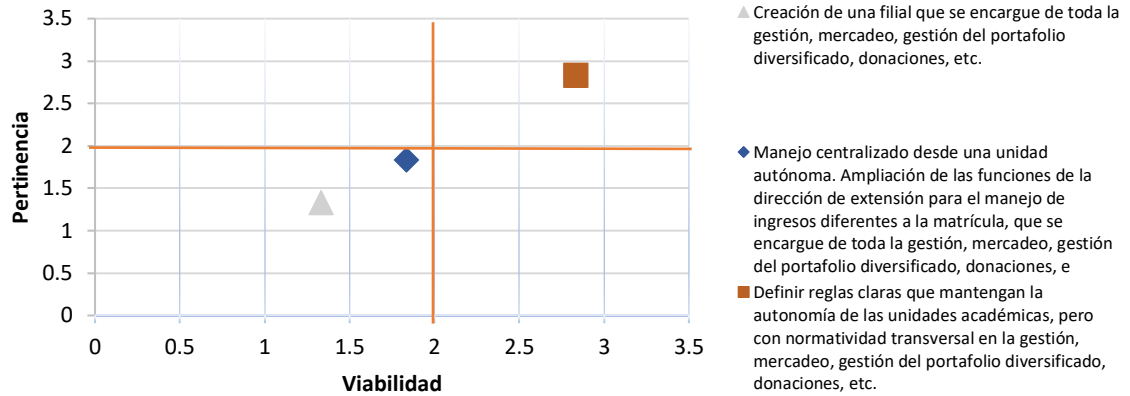
En tercer lugar, en cuanto a la línea **Autonomía en la toma de decisiones y ejecución de actividades misionales** que plantea: o bien establecer Políticas transversales y autonomía regulada en lo académico, administrativo y financiero; o bien políticas transversales con delegación de responsabilidad y rendición de cuentas por objetivos en lo académico, administrativo y financiero, se recomienda realizar consultas y vinculación de expertos que permitan profundizar en la mejor opción para la universidad. Este asunto podría trabajarse en conjunto con el modelo de gobernanza.

En cuarto lugar, a propósito de la **sostenibilidad financiera**, se recomienda atender unos mínimos indispensables sobre manejo y gestión de la información contable y financiera con el propósito de fortalecer la gestión actual. Los mínimos se mencionan en la tabla 4.

Finalmente, en quinto lugar, sobre la línea **Modelo de gestión para la diversificación de ingresos**, el análisis realizado por los miembros del Consejo Directivo arrojó los resultados que se pueden ver en la figura 14. Para esta línea orientadora, *la decisión adoptada por el consejo directivo es mantener la autonomía de las unidades académicas en la gestión y manejo de los recursos diversificados; con base*

en reglas claras y transversales de obligatorio cumplimiento, de tal manera que se puedan estandarizar procesos, homogenizar condiciones y mejorar el proceso en cada unidad académica.

Figura 14. Pertinencia y viabilidad Modelo de gestión para la diversificación de ingresos

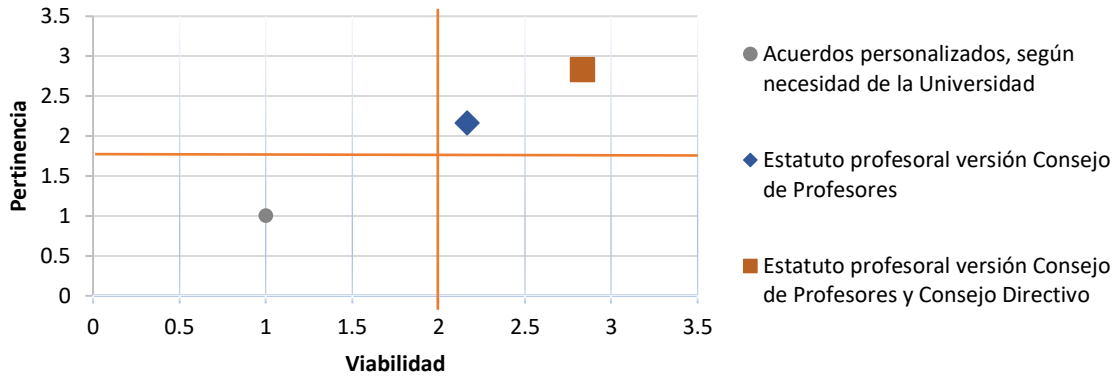


- ¿Qué capacidades necesitamos?

El segundo escalón de la cascada integrada de decisiones plantea las opciones sobre capacidades mínimas requeridas para alcanzar el escenario apuesta Externado 2032. La consulta realizada por el consejo directivo arrojó los siguientes resultados:

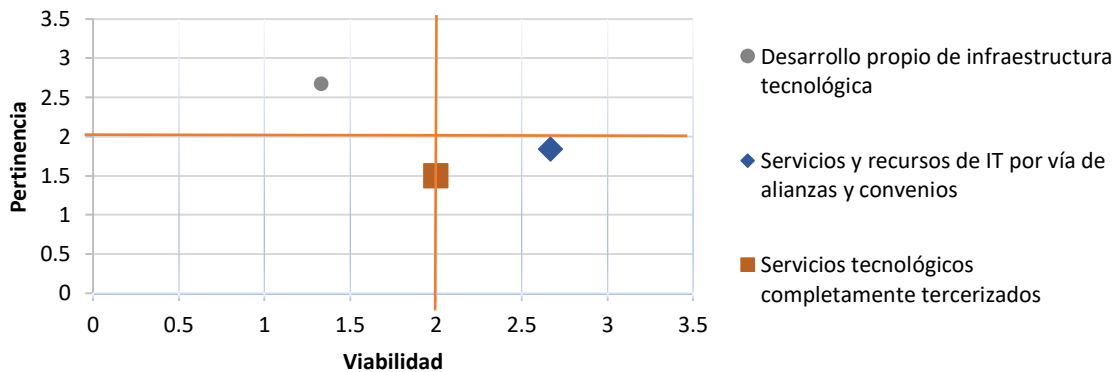
Para la línea **Relación entre docentes y universidad**, como se puede apreciar en la figura 15, la opción más pertinente y viable, de acuerdo con la decisión del Consejo, es *fortalecer el estatuto docente incorporando los elementos propuestos por el Consejo de Profesores y sumando los ajustes planteados por el Consejo Directivo de la Universidad*.

Figura 15. Pertinencia y viabilidad Relación entre docentes y universidad



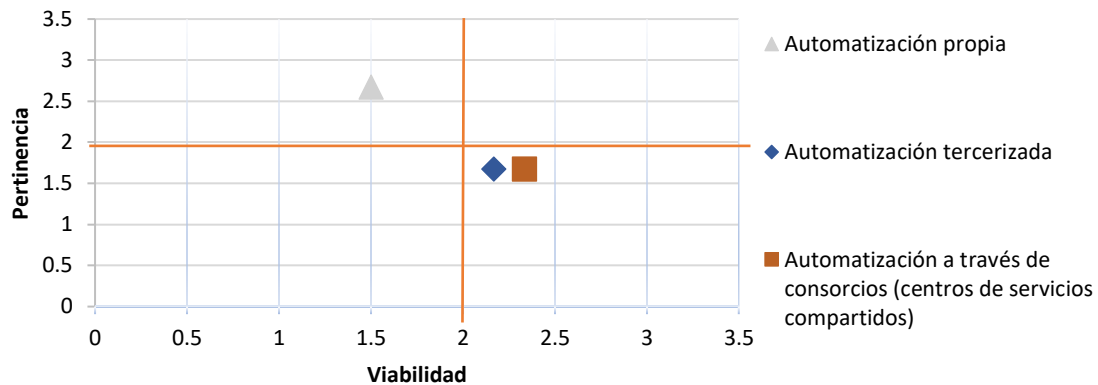
En cuanto a la **Infraestructura tecnológica (IT) para el desarrollo misional**, los resultados que se muestran en la figura 16 muestra que si bien se considera como la opción más pertinente el desarrollo de infraestructura tecnológica propia, también se considera que es la opción con más baja viabilidad. Lo anterior, sugiere que la Universidad podría llegar a desarrollar capacidades para generar su propia infraestructura tecnológica pero que, de cara a las necesidades que plantea el escenario apuesta a 2032 la decisión es la realización de alianzas, convenios y acuerdos para el desarrollo de servicios y recursos de IT.

Figura 16. Pertinencia y viabilidad Infraestructura tecnológica para el desarrollo misional



Para la línea orientadora **Automatización para la eficiencia operativa sostenible**, los resultados que se muestran en la figura 17 muestran que como en el caso anterior, se vislumbra la automatización propia como la opción más pertinente pero menos viable, siendo *el desarrollo de consorcios y alianzas la decisión estratégica elegida para lograr este objetivo del escenario apuesta*.

Figura 17. Pertinencia y viabilidad Automatización para la eficiencia operativa sostenible



- ¿Cómo vamos a lograrlo?

El tercer escalón de la cascada integrada de decisiones identifica las líneas orientadoras que definen la forma en que la Universidad propone llegar a consolidar el escenario apuesta a 2032. El análisis realizado por los miembros del Consejo Directivo llevaron a tomar las siguientes decisiones:

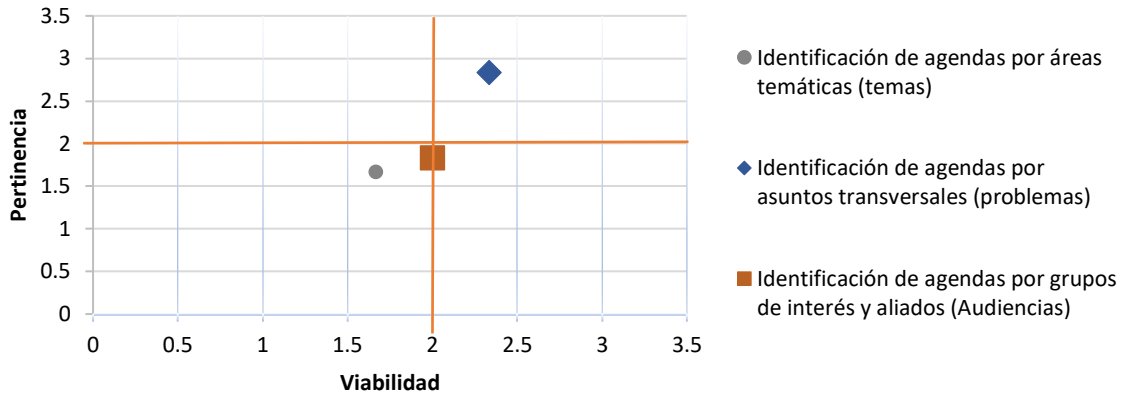
Para definir cuál o cuáles **Nuevas áreas del conocimiento** se deben incorporar al proyecto académico externadista para fortalecer la formación en ciencias sociales y humanas, ya sea ciencias de la salud, ciencias de la computación o bellas artes, se recomienda realizar estudios exhaustivos sobre:

- Carreras más elegidas en Colombia, región Andina y Centroamérica.
- Profesiones y perfiles con mayor demanda por parte de las organizaciones públicas y privadas en Colombia, Región Andina y Centroamérica.
- Programas ofrecidos por instituciones homólogas de educación superior en Colombia, Región Andina y Centroamérica.
- Análisis de programas innovadores inter, multi y transdisciplinarios que brinden posibilidades de formación de perfiles distintos.
- Cambios y tendencias de mediano y largo plazo del mercado laboral y la educación superior.

En cuanto a la **Enfoque de Agenda de universidad**, los resultados aportados por los integrantes del Consejo Directivo se muestran en la figura 18 que refleja una decisión orientada a la creación de programas con un enfoque de *problemas locales, regionales, nacionales y globales*. Esto supone un énfasis en el abordaje inter y transdisciplinar de la investigación y de la formación que ha de proyectarse también a los programas de extensión. La baja calificación del enfoque por “temas”

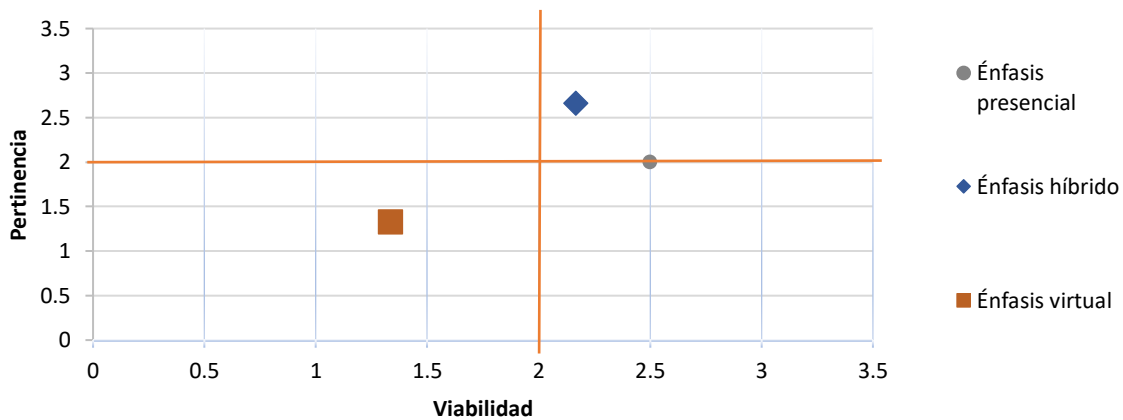
demuestra que hay menor interés en mantener los ejercicios disciplinares realizados de forma aislada por unidades académicas.

Figura 18. Pertinencia y viabilidad Identificación de agendas de universidad



En relación con la línea **Modelo educativo**, los resultados de la consulta muestran, como se ve en la figura 19, que si bien la opción estratégica más viable es mantener la presencialidad, la que presenta mayor pertinencia y una buena calificación de viabilidad es orientar la Universidad hacia un énfasis híbrido, que fortalezca la oferta académica presencial pero que permita ampliar la oferta virtual.

Figura 19. Pertinencia y viabilidad Modelo educativo

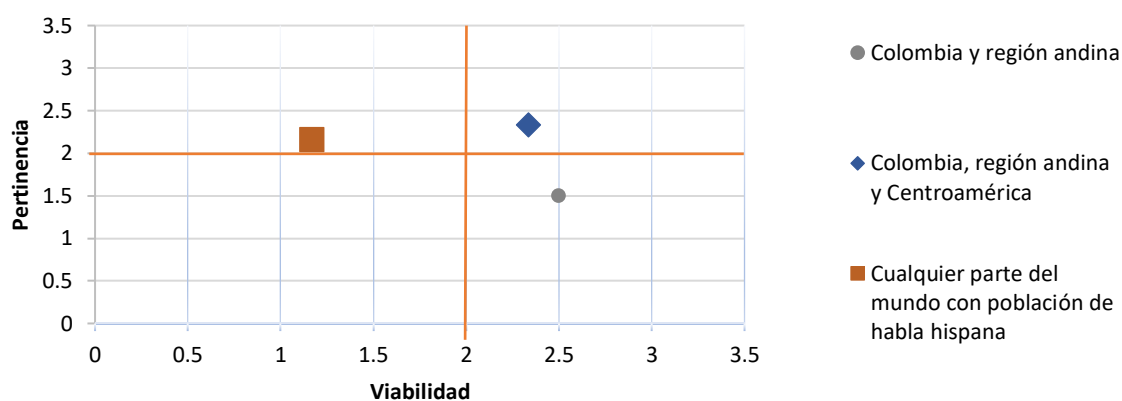


- ¿En dónde vamos a jugar?

El último escalón analizado de la escala integrada de decisiones hace referencia al campo de acción de la Universidad, que busca complementar y potenciar la cobertura territorial y poblacional del Externado hacia el 2032:

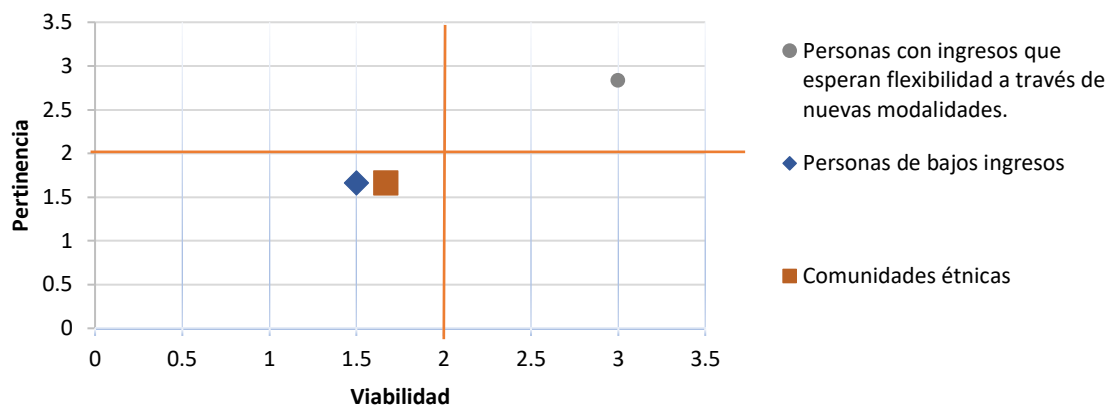
Para la línea orientadora **Nuevos territorios**, la consulta arrojó los resultados que se pueden ver en la figura 20. La opción más pertinente para la consolidación del escenario apuesta Externado 2032 es llegar a tener cobertura en Colombia, Región Andina y Centroamérica, aunque la opción más viable es fortalecer la cobertura en Colombia y la Región Andina únicamente. De acuerdo con el análisis realizado y dado que no son excluyentes, se decide incluir a Centroamérica como objetivo de ampliación de cobertura territorial.

Figura 20. Pertinencia y viabilidad Nuevos territorios



Finalmente, para la línea **Nuevas poblaciones**, la consulta arrojó, con un alto grado de acuerdo, *las personas que tienen la posibilidad de financiar sus procesos de formación pero que requieren alternativas a través de nuevas modalidades de formación, oferta académica flexible, esquemas de formación personalizable*, entre otros mecanismos que se identifiquen para este fin. La decisión adoptada en este sentido se muestra en la figura 21.

Figura 21. Pertinencia y viabilidad Nuevas poblaciones



Las decisiones adoptadas por el Consejo Directivo de la Universidad, implicaron la elección de la opción más estratégica para cada una de las líneas orientadoras y estas, aunadas a las recomendaciones realizadas por el equipo investigador de Externado 2032, las cuales fueron acogidas por el máximo órgano de decisión, llevan a la consolidación del marco estratégico.

De acuerdo con las decisiones adoptadas por los miembros del Consejo Directivo, en la figura 22 se pueden ver las opciones estratégicas elegidas para las líneas orientadoras en cada escalón de la cascada integrada de decisiones propuesta por Roger Martin, que constituirían la hoja de ruta para los próximos 8 años.

*Figura 22. Decisiones y recomendaciones para línea orientadora*

### Externado 2032 "Reconocernos para potenciarnos"

- Muestra un Externado transformado, innovador, flexible, pertinente, ambicioso, al tiempo que realista.

#### ¿Dónde vamos a jugar?

- **Nuevos territorios:** Colombia, Región Andina y Centroamérica
- **Nuevas poblaciones:** *Personas que tienen la posibilidad de financiar sus procesos de formación pero que requieren alternativas a través de nuevas modalidades de formación, oferta académica flexible, esquemas de formación personalizable*

#### ¿Cómo vamos a lograrlo?

- **Nuevas áreas del conocimiento:** ya sea ciencias de la salud, ciencias de la computación o bellas artes, se recomienda asesoría especializada.
- **Enfoque de Agenda de universidad:** Enfoque transdisciplinar con base en *problemas locales, regionales, nacionales y globales.*
- **Modelo educativo:** énfasis híbrido, que fortalezca la oferta académica presencial pero que permita ampliar la oferta virtual

#### ¿Qué capacidades se necesitan?

- **Relación entre docentes y universidad:** *fortalecer el estatuto docente incorporando los elementos propuestos por el Consejo de Profesores y sumando los ajustes planteados por el Consejo Directivo de la Universidad.*
- **Infraestructura tecnológica (IT) para el desarrollo misional:** *realización de alianzas, convenios y acuerdos para el desarrollo de servicios y recursos de IT.*
- **Automatización para la eficiencia operativa sostenible:** *desarrollo de consorcios y alianzas la decisión estratégica elegida para lograr este objetivo del escenario apuesta.*

#### ¿Qué sistemas de gestión y administración se necesitan?

- **Esquema de gobernanza de la Universidad:** se recomienda continuar la construcción de un esquema propio para el Externado, que atienda a su identidad y a sus características
- **Enfoque del Modelo de gestión:** Se propone analizar, con apoyo de expertos, la opción de transitar a un enfoque de gestión orientado a procesos y objetivos o con enfoque en servicios.
- **Autonomía en la toma de decisiones y ejecución de actividades misionales:** se recomienda realizar consultas y vinculación de expertos que permitan profundizar en la mejor opción para la universidad.
- **Sostenibilidad financiera:** se recomienda atender unos mínimos indispensables sobre manejo y gestión de la información contable y financiera con el propósito de fortalecer la gestión actual.
- **Modelo de gestión para la diversificación de ingresos:** *mantener la autonomía de las unidades académicas en la gestión y manejo de los recursos diversificados; con base en reglas claras y transversales de obligatorio cumplimiento, de tal manera que se puedan estandarizar procesos, homogenizar condiciones y mejorar el proceso en cada unidad académica.*

Este marco constituye la base para iniciar un proceso de planeación estratégica que ha de establecer los planes, programas y proyectos que deben ejecutarse año a año con sus respectivos indicadores de seguimiento, resultado e impacto. Así mismo, han de definirse los recursos humanos, financieros y técnicos que permitan el logro de dichas metas.

## Conclusiones

El estudio de prospectiva que se realizó para la Universidad Externado de Colombia siguió un **proceso riguroso y exhaustivo, diseñado para determinar el “escenario apuesta”** de la institución al año 2032. Este ejercicio ha involucrado la aplicación de la cascada integral de toma de decisiones propuesta por Lafley y Martin (2020), lo que ha permitido proponer opciones para el diseño de una estrategia a largo plazo sólida y bien fundamentada para la universidad.

La estrategia implica:

- La toma de decisiones firmes y bien fundamentadas. La universidad deberá priorizar sus recursos y esfuerzos en las áreas identificadas como críticas para el éxito futuro.
- La conformación de un equipo que coordine la implementación y seguimiento a los programas, proyectos y actividades, así como un equipo de vigilancia y análisis prospectivo.
- La realización de estudios previos por parte de equipos expertos, según los temas, para lograr eficiencia en la inversión de los recursos.

**El estudio ofrece insumos valiosos que servirán como guía para la toma de decisiones estratégicas.** Estos insumos incluyen análisis detallados de tendencias, oportunidades de mercado, capacidades internas y externas, y un mapa claro de las prioridades estratégicas. Estos elementos proporcionan una base sólida para que los **líderes de la universidad puedan tomar decisiones informadas y estratégicas** que, de cualquier forma, **requerirán, para algunos asuntos, de estudios especializados por parte de terceros externos.**

Los resultados obtenidos del estudio revelan un camino claro y definido hacia el futuro deseado para la Universidad Externado de Colombia. **Se han identificado las capacidades clave y las áreas estratégicas en las que la universidad debe enfocarse** para alcanzar su escenario apuesta. Estos resultados ofrecen una visión detallada de las oportunidades y desafíos que la institución enfrentará en los próximos años.

**La universidad deberá priorizar sus recursos y esfuerzos en las áreas identificadas como críticas para el éxito futuro.** La claridad en la toma de decisiones será esencial para asegurar que todos los miembros de la comunidad universitaria trabajen alineados hacia los mismos objetivos estratégicos.

**La participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria ha sido fundamental para el éxito de este estudio. La inclusión de diversas perspectivas y experiencias ha enriquecido el proceso, lo que garantiza que las decisiones estratégicas se basen en una comprensión completa y multidimensional de la realidad de la Universidad. Los resultados que se presentan -líneas orientadoras y opciones de decisión- son producto de una construcción colectiva que ha de respetarse para generar confianza y apropiación.**

**Las decisiones tomadas por el Consejo Directivo de la Universidad consolidan el marco estratégico sobre el cual ha de iniciarse el proceso de planeación estratégica**

**Es importante destacar que este proceso de construcción de la estrategia no es definitivo, sino iterativo. A medida que avanzamos hacia el 2032, será necesario revisar y ajustar continuamente las decisiones y las estrategias, en respuesta a los cambios en el entorno y las nuevas oportunidades que puedan surgir. La flexibilidad y la adaptabilidad serán cruciales para mantener la relevancia y efectividad de la estrategia.**

La prospectiva ha demostrado ser una herramienta invaluable en la construcción de la estrategia para la Universidad Externado de Colombia. Este enfoque permite anticipar y prepararse para el futuro, considerando múltiples escenarios y posibles desarrollos. La prospectiva no solo ayuda a identificar riesgos y oportunidades, sino que también facilita la creación de estrategias proactivas y adaptativas, asegurando que la Universidad pueda navegar con éxito en un entorno en constante cambio. En la medida en que avancemos, la Universidad ha de mantenerse flexible y comprometida con la implementación de las decisiones estratégicas para asegurar que se alcancen las metas establecidas y que la institución continúe siendo líder en educación superior.

## Bibliografía

- Aristizabal J y Orozco, LA (2020). Más allá de los rankings: propuesta para medir la calidad y la eficiencia de la educación superior. *Experto*, 11(2): 18-23
- Altbach, P., y H. De-Wit. «Postpandemic for higher education is bleakest for the poores.» *IHE Special Issue*. N. 102 (June 2020): P. Altbach and H. De Wit : «Postpandemic for higher education is bleakest for the poores.» IHE, Special Issue. N. 102, June 2020.
- Barr, M. J., & McClellan, G. S. (2018). *Budgets and financial management in higher education*. John Wiley & Sons.
- Butlin, J. (1989). *Our common future*. By World commission on environment and development. (London, Oxford University Press, 1987, pp. 383£ 5.95.).
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- Castillo-Briceño, C. (11 de mayo de 2015). Posicionando la educación inclusiva: una forma diferente de mirar el horizonte educativo. Obtenido de Universidad de Costa Rica:  
<https://www.redalyc.org/journal/440/44039322008/html/CEPAL>. «Panorama social de América Latina.» 2020.
- Cohen MD, and March JG (1974) Leadership in an organized anarchy. In: *Leadership and Competence Centre on Technology Transfer*, E. C. (2022). What is technology transfer? European Commission. [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/technology-transfer/about\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/technology-transfer/about_en)
- De La Cuesta González, M., De La Cruz Ayuso, C., Rodríguez Fernández, J. (2010). *Responsabilidad Social Universitaria*. La Coruña: Netbiblo S.L
- Deloitte. *Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution. For Business: A Framework for Action*. London: Deloitte, 2018.
- Ferri, L. M. (2017). The influence of the institutional context on sustainability reporting. A cross-national analysis. *Social Responsibility Journal*.
- Godet. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva estratégica*. París: Marcombo.
- GUNI (2020). <https://www.guninetwork.org>
- Hefei Mingxin Software Technology Co., Ltd. (2019). Intelligent Adaptive Online Learning and Examination Platform Based on Artificial Intelligence Technology (WIPO Patent No. CN110197452-A). WIPO. <https://patentscope.wipo.int>
- Hendrickson, R. M., Lane, J. E., Harris, J. T., & Dorman, R. H. (2013). *Academic leadership and governance of higher education: A guide for trustees, leaders, and aspiring leaders of two-and four-year institutions*. Stylus Publishing, LLC.
- IARIA. (2021). The Thirteenth International Conference on Mobile, Hybrid, and On-line Learning (eLmL 2021). <https://www.iaria.org/conferences2021/eLmL21.html>

- IESALC. «La transformación digital durante la Pandemia y los efectos sobre la docencia.» 2021b.
- IESALC. «Pensar más allá de los límites. Perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050.» 2021a.
- Jambholkar , P.(2019). Intelligent Tutoring System and Method Thereof (WIPO Patent No. WO2020255153(A1)). WIPO.
- James, P. (2015). URBAN SUSTAINABILITY IN THEORY AND PRACTICE: Circles of sustainability. New York: Routledge.
- Jiangxi Taide Intelligence Technology Co., Ltd. (2020). Artificial intelligence education method and device (WIPO Patent No. CN112365183). WIPO.
- KPMG International. (Abril de 2016). The future of cities: measuring sustainability.
- Lai, A., & Stacchezzini, R. (2021). Organisational and professional challenges amid the evolution of sustainability reporting: a theoretical framework and an agenda for future research. *Meditari Accountancy Research*.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2020). *Jugar para ganar: Cómo funciona realmente la estrategia de empresa*. Arpa.
- López, F. (2020). El futuro de la educación superior.
- Lopez-Segreara, F. «Educación Superior y COVID-19.» 2020.
- López-Segreara, Francisco. *Prospectiva de la educación superior en el mundo. Tendencias mundiales, regionales y escenarios al 2030*. Barcelona: El Viejo Topo, 2019.
- Ma, P. (2022). Construction of University Comprehensive Budget Management Information System Based on Big Data and Cloud Platform. In *Proceedings of the 11th International Conference on Computer Engineering and Networks* (pp. 1106-1115). Springer, Singapore.
- Maloney, E., y J. Kim. *The Low density university. 15 scenarios for Higher Education*. Johns Hopkins University Press, 2020.
- Mayor, F. «Higher Education in the New Era.» Informe 7, GUNI , 2019.
- Mikropoulos, T. A., & Bellou, I. (2013). Educational robotics as mindtools. *Themes in Science and Technology Education*, 6(1), 5-14.
- Mura, M., Longo, M., Micheli, P., & Bolzani, D. (2018). The evolution of sustainability measurement research. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 661-695.
- OCDE. «Panorama de la Educación.» *Indicadores de la OCDE*, 2020.
- OIT. «La COVID-19 y el mundo del trabajo.» 2021.
- Parker, C., y S. F. López. «Prospectiva y consecuencias del COVID-19, y su impacto en la Educación Superior.» Documento de Trabajo, EdiciónPrePrint, Vicerrectoría de Postgrado, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile, 2020.
- Pedró, F. «Applications of Artificial Intelligence to higher education: possibilities, evidence, and challenges.» *IUL Research* 1, nº 1 (2020).

- Pfeffer, J., & Moore, W. L. (1980). Power in university budgeting: A replication and extension. *Administrative Science Quarterly*, 637-653.
- PRME (2020). Principios para una Educación Responsable, ¿Qué es PRME? <https://www.unprme.org/about>
- Raufflet, E., Portales, L., García, C., Lozano, J.-F., & Barrera, E. (2017). Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial. Ciudad de México, México: Pearson.
- Rasche, A. & Escudero, M. (2009). Liderar el cambio: el papel de los principios para la educación en gestión responsable. *Journal of Business and Business Ethics*, 10 (2), 244-250.
- Reome, C., & Sinclair, T. A. (2017). Better Budgeting Is Good Governance. *Shared Governance in Higher Education, Volume 2: New Paradigms, Evolving Perspectives*, 2, 121.
- Rosales-López, C. (1999). Proyección social de la universidad. 7-23. Santiago de Chile, Chile.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative science quarterly*, 453-473.
- Salmi, J. (2018). Jamil Salmi: Desafíos de la Educación superior en el siglo XXI. Conferencia Universidad del Quindío.
- Shanghai Yixue Education Technology Co., Ltd. (2020). Intelligent Adaptive Learning Method and System (WIPO Patent No. CN111523518-A). WIPO. <https://patentscope.wipo.int>
- Shanghai Yixue Education Technology Co., Ltd. (2020). Intelligent Adaptive Learning Detection System and Method (WIPO Patent No. CN111723288-A). WIPO. <https://patentscope.wipo.int>
- Tobin, E. M., & Bowen, W. G. (2015). Locus of Authority: The Evolution of Faculty Roles in the Governance of Higher Education.
- UDEA. 2022.
- UNESCO UIS. 2021.
- Universidad Externado de Colombia. Informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional. Dirigido al Consejo Nacional de Acreditación (2019)
- UOC. *Univeritat Oberta de Catalunya* . 2022. <https://www.uoc.edu/portal/es/index.html>.
- Vargas-Lama, F., & Villarraga-Ortiz, V. (2019). La Prospectiva Voluntarista Latinoamericana aplicada al Sector Agroindustrial como motor de desarrollo territorial. Políticas y Planificación para el Desarrollo Territorial: Desafíos de implementación y aportes de la prospectiva. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- Vargas-Lama, F., & Osorio-Vera, F. J. (2020). The Territorial Foresight for the construction of shared visions and mechanisms to minimize social conflicts: The case of Latin America. *Futures*, 123, 102625.
- WEF. «The Future of Jobs Report 2020.» Geneve, 2020, WEF (2020) The Future of Jobs Report 2020. Geneva.
- Wigmore-Álvarez, A., & Ruiz-Lozano, M. (2012). University social responsibility (USR) in the global context: An overview of literature. *Business and Professional Ethics Journal*, 31(3/4), 475-498.
- Worcester Polytechnic Institute. (2013). An Instructional System with Eye-Tracking-Based Adaptive Scaffolding. Thereof (WIPO Patent No. WO2013126812(A1)). WIPO. <https://patentscope.wipo.int>