

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
Proyecto de Desarrollo Institucional
PDI (2026-2030)

Alfonso Reyes¹.

Junio 2026²

¹ Con el apoyo de Silvia Bonilla

² Esta versión incluye los ajustes sugeridos por el Consejo Directivo

PROEMIO: EL EXTERNADO 2032	04
EL PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	05
LOS MACRO-PROYECTOS	06
1. Diversificar ingresos	07
1.1 Gestionar el fondo patrimonial	08
1.2 Crear la Dirección de Filantropía	09
1.3 Crear el Centro de Desarrollo Tecnológico de Datos	14
1.4 Crear la Dirección de Formación Técnica y Tecnológica	20
1.5 Gestionar un portafolio de educación continua virtual	23
1.6 Consolidar los negocios/servicios institucionales	23
2 Crear la Universidad Virtual	24
2.1 Génesis y evolución de la virtualidad en el Externado	24
2.2 Crear un campus virtual en el Externado	26
2.3 Transformación de la DirlInnova	27
2.4 Estrategias para construir un portafolio virtual competitivo e integrado	30
2.4.1 Modelo de virtualización basado en la evidencia	30
2.4.2 Un modelo de virtualización costo-eficiente	31
2.4.3 Estrategia de portafolio de “programas sueltos” a “trayectorias apilables”	32
2.4.4 Estrategia curricular de “territorios faro”	33
2.4.5 Estrategia de experiencia Premium: “alto acompañamiento” como ventana no replicable por operadores masivos	35
2.4.6 Estrategia de gobernanza y aseguramiento: velocidad con rigor educativo	35
3 Desarrollar el Sistema de Producción de Conocimiento	36
3.1 Estado actual de la investigación en la Universidad	36
3.2 Focalizar los temas de investigación	43
3.3 Gestionar la investigación	44
3.4 Fortalecer la Dirección de Investigación	44
4 Crear sinergia entre las facultades	45
4.1 Ofrecer nuevos pregrados <u>entre</u> varias facultades	46
4.2 Desarrollar mecanismos de coordinación entre facultades	47
5 Asegurar la implementación del PDI	49
5.1 Gestionar el cambio	49
5.2 Ajustar la estructura organizacional	50
5.3 Revisar el modelo de servicios cedidos	51
5.4 Implementar el PDI	52
5.4.1 Fomentar una cultura de innovación	52
5.4.2 Impulsar la transformación digital	54
5.4.3 Apoyar la toma de decisiones basadas en datos	54
5.4.4 Gestionar el desarrollo del PDI	54

5.4.5 Estructura de la Dirección de Desarrollo Institucional	55
RELACIÓN DEL PDI (2026-2030) CON LA VISIÓN DEL EXTERNADO 2032	58
VIABILIDAD DEL PDI: PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS	59
REFERENCIAS	62

PROEMIO: EL EXTERNADO 2032

El punto de partida es el documento que describe el ejercicio de prospectiva que llevó a cabo la Universidad durante el 2024, en particular, la descripción del escenario seleccionado: “Ariadna, reconocernos para potenciarnos”. Allí se identificaron los siguientes siete ejes temáticos:

- Ecosistema de innovación abierto en una organización basada en el conocimiento
- Apertura a nuevas áreas del conocimiento
- Nuevos programas académicos trans, inter, multidisciplinarios y descentralizados
- Regionalización e internacionalización de los programas académicos (deslocalización)
- Interacción con la comunidad académica internacional
- Diversificación de ingresos
- Sostenibilidad financiera

Se usó una “cascada integrada de decisiones” para delinear una posible hoja de ruta para desarrollar el escenario escogido. Las preguntas que sirvieron para acotar las posibles opciones a seguir, junto con las decisiones tomadas por el Consejo Directivo en agosto de 2024 bajo los criterios de pertinencia y viabilidad, arrojaron los siguientes acuerdos:

- **¿En 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 es 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.

EL PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Una vez la Universidad acordó su visión de futuro, el paso siguiente es delinear una “hoja de ruta” que le permita moverse paulatinamente en esa dirección. Esta senda debe guiar la focalización de los recursos de la Universidad en los próximos años. La forma en que se estructurará esta ruta es mediante la formulación de un Proyecto de Desarrollo Institucional a cinco años: PDI (2026-2030). La Figura 1 ilustra la lógica que guía la elaboración del PDI. Es importante reconocer aquellos aspectos que pueden impedir o dificultar su desarrollo, así como aquellos que pueden usarse para apalancar su materialización. Estos obstáculos y aceleradores pueden agruparse en cinco categorías: financieros, organizacionales, normativos, tecnológicos y culturales.

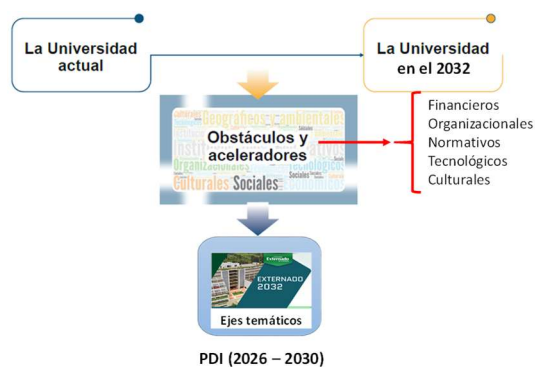


Figura 1. Lógica que guía la construcción del Proyecto de Desarrollo Institucional

Fuente: Elaboración propia

Como el PDI es un proyecto de inversión, es necesario asegurar varios saldos positivos que deben desprenderse de su ejecución. En particular debe haber un saldo económico que justifique la inversión que se ha hecho, un saldo pedagógico propio de una institución de educación superior, un saldo reputacional que permita incrementar el posicionamiento de la Universidad en los sectores que le son relevantes para su crecimiento y un saldo de impacto social que es propio a su ethos institucional.

La estructura general del PDI parte de un conjunto de macro-proyectos con un propósito común que se descomponen en proyectos específicos. Cada uno de estos se divide en fases y actividades que deben desarrollarse a lo largo de los cinco años. Cada proyecto tiene asociado un cronograma, un costeo preliminar y una estimación de los ingresos (o ahorros) esperados para la Universidad. La Figura 2 ilustra esta estructura del PDI.

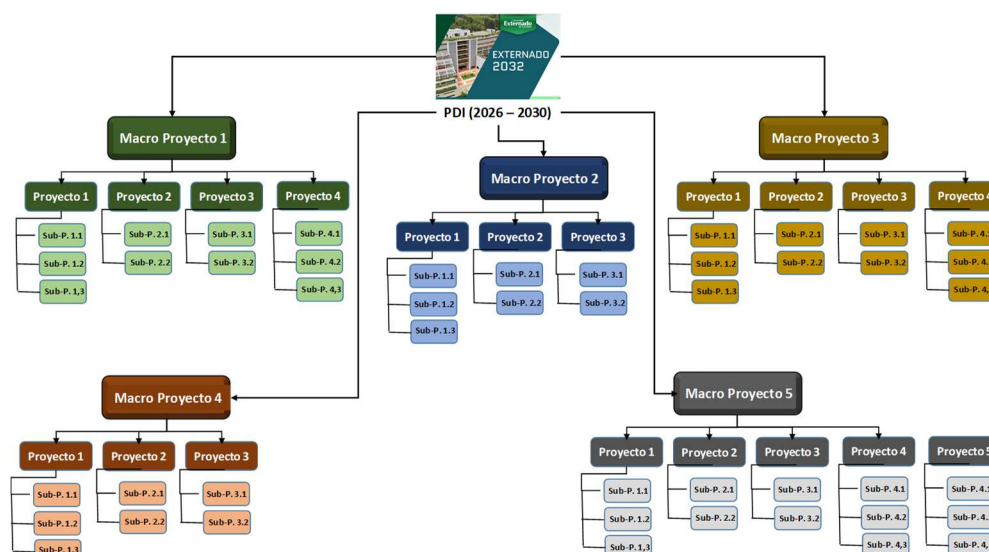


Figura 2. Estructura básica del PDI (2026-2030)

Fuente: Elaboración propia

LOS MACRO-PROYECTOS

La identificación de los macro-proyectos del PDI fue el resultado de 25 entrevistas hechas a personas que ocupan cargos de dirección en la Universidad³, la revisión en detalle del proceso y el resultado del ejercicio de prospectiva que concluyó a finales del 2024⁴, la revisión de proyectos de desarrollo institucional que otras universidades han venido impulsando en los últimos diez años tanto en Colombia como en el exterior⁵, así como varias mega-tendencias que en materia de educación superior han sido señaladas de tiempo atrás por organismos multilaterales que se ocupan del tema⁶.

Los macro-proyectos seleccionados surgieron luego de considerar varias opciones que fueron discutidas en sendas reuniones con el señor Rector y con los miembros del Comité de Prospectiva de la Universidad. En las sesiones del 10 y del 24 de noviembre fueron presentados al Consejo Directivo. Los cinco macro-proyectos son los siguientes:

³ Estas entrevistas permitieron elaborar una comprensión holística del quehacer institucional del Externado, así como de su devenir histórico reciente.

⁴ En particular la identificación de los siete ejes que constituyen su visión de futuro, así como los criterios que se utilizaron para seleccionar el escenario deseado.

⁵ Ejemplos de estas universidades son: Arisona State University, Tecnológico de Monterrey y los Andes.

⁶ Ver, por ejemplo: <https://www.redcampussustentable.cl/wp-content/uploads/2022/11/Informe-Unesco-2022-Educacion-Superior.pdf>

- Diversificar ingresos
- Crear el Externado Virtual
- Desarrollar el Sistema de Producción de Conocimiento
- Crear sinergia entre las facultades
- Asegurar la implementación del PDI

A continuación, se detallan con mayor precisión el propósito, alcance y proyectos de cada uno.

1. Diversificar ingresos

Las universidades privadas en Colombia florecieron como resultado del incremento de la población desde comienzos del siglo pasado sumado al crecimiento paulatino de la cobertura en educación básica y media, así como al ingreso de la mujer a la educación superior. Como los gobiernos de entonces no hicieron inversiones adecuadas para incrementar la oferta de educación superior pública, a partir de los años 50 empezó un crecimiento considerable de universidades privadas cuyo propósito fundamental fue atender esta nueva demanda.

Como consecuencia directa de este propósito, el modelo financiero de estas universidades se diseñó teniendo como variable clave las matrículas de pregrado. De esta manera se aseguraba su sostenimiento y crecimiento futuro. Sin embargo, esta estructura las hacía muy frágiles frente a un decrecimiento de esta demanda.

La primera señal de esta fragilidad ocurrió en el 2018 cuando la pendiente de crecimiento de las matrículas de pregrado empezó a disminuir, es decir, la demanda continuaba creciendo, pero a un ritmo histórico menor. Este cambio no afectó a las universidades públicas que, en general, tenían una capacidad menor al número de aspirantes a ingresar a ellas. Las privadas, por su parte, vieron reducir un poco sus estudiantes en algunas carreras, pero el efecto fue muy leve. Sin embargo, durante la pandemia, hubo una disminución considerable de estudiantes que no pudieron continuar sus estudios (ahora de manera remota) porque sus padres no pudieron continuar laborando o vieron reducidos sus ingresos.

La recuperación de estos estudiantes después de pasada la pandemia coincidió con el impacto de una considerable disminución de la tasa de natalidad en el país que empezó a manifestarse 60 años atrás. El efecto es que un número menor de hijos por familia llevó a un menor número de jóvenes que ingresaba a educación básica y media y, por lo tanto, a educación superior. Además de esta disminución de la población joven, la pandemia abrió la posibilidad para ofrecer alternativas de educación terciaria de manera virtual que permitían certificar ciertas competencias muy demandadas en el mercado laboral. Esto llevó a que un número considerable de jóvenes bachilleres optaran por escoger este tipo de formación más corta y menos costosa que les permitiera empezar a trabajar más rápidamente. A esto se sumó una característica de las nuevas generaciones de jóvenes que consideran que su vida futura no requiere del estudio y del trabajo, lo

que dio lugar al fenómeno de los NINIS (jóvenes que ni estudian, ni trabajan). En Colombia esta población es cerca del 20% de los jóvenes mayores de 18 años⁷.

La concurrencia de estos fenómenos coincidió con que las universidades estaban consolidando su crecimiento. Un gran número había hecho inversiones importantes en la contratación y formación post-gradual de profesores de planta, así como el fortalecimiento de su capacidad de investigación. Estas inversiones fueron motivadas, principalmente, por la presión indirecta del sistema nacional de acreditación⁸. Tener programas académicos de alta calidad y, de ser posible, estar acreditados institucionalmente por el CNA y el ministerio de Educación Nacional, no solo permitía tener acceso a recursos públicos, sino que facilitaba gestionar relaciones con instituciones de educación superior de otros países que consideraban los resultados de las universidades en los rankings internacionales como una condición necesaria para conformar alianzas. Por esa razón, los costos operacionales de las universidades privadas crecieron considerablemente, aun cuando eran apalancados, principalmente, por matrículas, especialmente del pregrado. En efecto, típicamente entre el 80% y el 90% de los ingresos totales de las universidades privadas dependían anualmente de estas matrículas. Por esa razón, cuando las matrículas del pregrado (y para algunas universidades también de los postgrados) comenzaron a disminuir, las finanzas de las universidades se empezaron a resentir. De allí que la diversificación de ingresos se volvió una prioridad para las universidades privadas⁹.

Para el caso del Externado, la curva de egresos operacionales superó la de ingresos operacionales hace algunos años lo que genera un déficit operacional que se ha ido acumulando paulatinamente. El año pasado este déficit fue de \$66.000 millones¹⁰.

Con el propósito de generar nuevos ingresos a la Universidad, se han identificado seis proyectos que se describen a continuación.

1.1 Gestionar el fondo patrimonial

Al igual que todas las universidades privadas en Colombia, el Externado es una entidad sin ánimo de lucro. Esto quiere decir que sus excedentes deben reinvertirse en sus actividades meritorias. Durante varios años, las universidades privadas podían hacer ahorros con sus excedentes para ir invirtiéndolos cuando lo requiriesen. Muchas de ellas optaron por ahorrar en CDTs por ser la inversión más segura, aun cuando la menos rentable.

Unas pocas decidieron constituir fondos patrimoniales que les permitía obtener mayores rendimientos pero que requerían de un mecanismo de mitigación de riesgos en esas inversiones. El Externado viene diseñando un mecanismo en esta dirección desde hace un par de años. Por su

⁷ Fuente: Encuesta del DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares (2025).

⁸ Aunque la creación del sistema hizo parte de la Ley 30 del 92, el Consejo Nacional de Acreditación empezó a operar en 1995. Sin embargo, la primera acreditación de un programa ocurrió en 1998.

⁹ Este fenómeno no solo está ocurriendo en Colombia sino en América y en algunos países europeos.

¹⁰ Ver los estados financieros institucionales: <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2025/04/Estados-Financieros-Informe-Gestion-2024-UEC-1.pdf>

impacto positivo en la generación de ingresos financieros para la Universidad, es importante que este proyecto se incluya dentro de los prioritarios del PDI (2026 – 2030).

1.2 Crear la Dirección de Filantropía

Etimológicamente filantropía significa “amor a la humanidad”. Esta cualidad humana se expresa en actos de solidaridad y caridad derivadas de relaciones empáticas, es decir, de la capacidad del ser humano de sentir el sufrimiento de otros y actuar en consecuencia para ayudar. Existen diferencias culturales importantes en la forma en que se expresa la filantropía.

La filantropía universitaria tiene una historia de un poco más de un siglo en el mundo anglosajón. Esta larga tradición de “buenas prácticas” se ha ido sistematizando y consolidando en una red internacional de universidades que dedican recursos a esta labor¹¹. En la Figura 3 se aprecia el incremento en recursos de filantropía destinados a apoyar instituciones de educación terciaria en los Estados Unidos entre 1965 y 2017. En 2019, los norteamericanos donaron US\$ 64 billones¹² para instituciones de educación terciaria¹³.

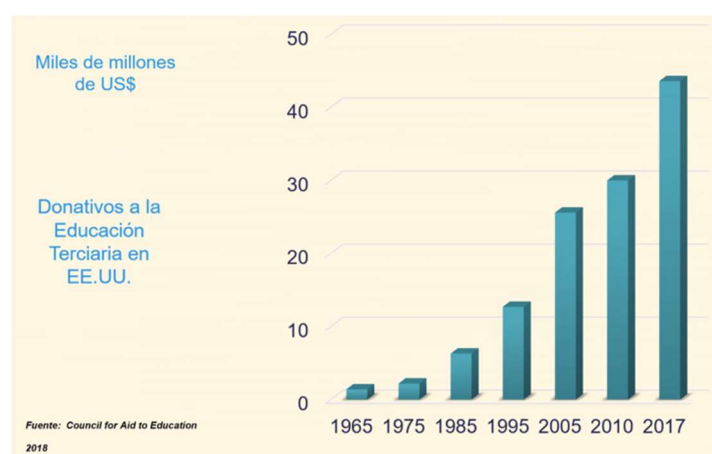


Figura 3. Recursos recaudados por filantropía en universidades de Estados Unidos (1965 – 2017)
Fuente: *Council for Aid in Education* (2018)¹⁴

Para desarrollar una cultura de filantropía en los países de América Latina y el Caribe vale la pena aprender de la larga experiencia anglosajona. En primer lugar, los donantes apoyan causas en las que ellos se sientan emocionalmente involucrados. En segundo lugar, la decisión de donar es fundamentalmente emocional y no racional¹⁵, por esta razón, identificar potenciales donantes es el

¹¹ La *Council for Advancement and Support of Education* (CASE) es la organización más importante en los temas de filantropía universitaria en el mundo. Ver: <https://www.case.org/> El Externado ya hace parte de ella.

¹² Un billón de dólares equivale a mil millones de dólares.

¹³ Ver: Giving USA 2020: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2019. www.GivingUSA.org

¹⁴ Ver: Giving USA 2020: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2019. www.GivingUSA.org

¹⁵ Por ejemplo, aunque los donantes reciben de buen agrado un certificado de donación para efectos contables, la deducción que recibirán en impuestos no es un factor que sea determinante a la hora de decidir el monto de su donación (Case 2012).

primer paso, del ciclo virtuoso de la filantropía universitaria (Figura 4), que se conoce con el término de “prospectar” (Case, 2012).



Figura 4. El ciclo virtuoso de la filantropía universitaria
Fuente: (Case, 2012)

Este proceso de búsqueda se sustenta en la creación de bases de datos con información muy detallada (y personal) del potencial donante¹⁶. Con esta información, los prospectos se clasifican en una pirámide: en la parte inferior (base) se encuentran aquellas personas cuyas donaciones son pequeñas, en el medio quienes aportarían sumas superiores y en el ápice se situaría a quienes están dispuestos a donar grandes sumas de dinero¹⁷. La importancia de esta clasificación radica en que las estrategias para conseguir fondos son muy diferentes para cada población objetivo.

Para las personas que se encuentran en la base de la pirámide, la estrategia más utilizada es el “*crowdfunding*”. Aquí no se conoce en detalle a cada potencial donante y, por lo tanto, se llega a ellos a través de campañas masivas de información apelando a emociones generales de solidaridad. Típicamente las metas apuntan a miles de personas¹⁸.

La población que se encuentra en el medio de la pirámide es más fácil de caracterizar por sus relaciones con la universidad (por ejemplo, sus egresados, profesores y estudiantes o los

¹⁶ Actualmente es relativamente fácil conseguir este tipo de información sin violar la privacidad de las personas. Las principales fuentes de información son las redes sociales. En todo caso mantener un elevado nivel de confidencialidad con la información recogida de cada prospecto es fundamental. El uso de plataformas tipo CRM (*Customer Relationship Management*) es muy común. Ver, por ejemplo, <https://www.oracle.com/co/applications/peoplesoft/>

¹⁷ Los rangos de valores que definen estas categorías dependen del contexto socio-económico del nicho en el cual quiera concentrarse el programa de filantropía.

¹⁸ Una de las estrategias más exitosas de *crowdfunding* para filantropía universitaria en América Latina es la campaña Vamos Pa’lante de la Universidad de los Andes en Colombia. Inició en 2018 y ha tenido como aliados a seis universidades regionales, a un banco colombiano, una cadena de grandes superficies y una emisora de alcance nacional e internacional. En cinco años la campaña ha recaudado un poco más de \$ 45.000 millones (esto es, cerca de US\$ 10,5 millones) y ha beneficiado a cerca de 5.600 jóvenes. Cada año la campaña logró la participación directa de un poco más de 700.000 donantes (en 2020, en plena pandemia, aportaron 977.724 personas) que donaron desde unos cuantos miles de pesos a varias decenas de millones.

miembros de sus consejos directivos). En este caso las campañas de donación utilizan mensajes más focalizados. Las metas son del orden de centenares de donantes¹⁹.

Finalmente, las personas que se encuentran en el ápice son las que resultan del proceso de prospección detallada que se mencionó atrás. En este caso la caracterización de cada prospecto es muy detallada y la aproximación a ellos debe ser de manera individual y en una reunión presencial (Sprinkel, 2016)²⁰. El número de personas en esta categoría es del orden de unas pocas decenas, pero su capacidad para donar es inmensa²¹. A diferencia de las poblaciones que se encuentran en las otras dos categorías de la pirámide, quienes pertenecen a esta pueden demorarse varios meses o incluso años en tomar la decisión para hacer un gran aporte a la causa con la que se sienten identificados, principalmente porque quieren estar seguros de que su donación va a tener el impacto social esperado. Este proceso de acompañamiento a estos donantes se conoce con el término de “cultivar” (Figura 4).

La tercera actividad del ciclo de filantropía es la solicitud de fondos que, como se mencionó atrás, varía según la posición del potencial donante en la pirámide. El agradecimiento y el reconocimiento a la labor del donante es muy importante, pero debe estar sujeto a los deseos de cada uno²².

La última actividad del ciclo es la fidelización cuyo propósito es consolidar una relación de confianza del donante con el programa de filantropía de tal manera que decida volver a donar. En este punto es fundamental la rendición de cuentas para que los donantes conozcan de primera mano el destino y el impacto de sus aportes²³. Una práctica muy utilizada es una reunión anual en la que los donantes se encuentran con los beneficiarios de su donación y escuchan de primera mano sus historias de vida. Esto facilita crear un vínculo emocional con el donante.

Aprender a desarrollar de manera eficiente y efectiva este ciclo de filantropía puede tomar varios años. Es fundamental que todos los órganos de gobierno de la Universidad se comprometan y vinculen con el desarrollo de esta estrategia, desde los miembros de los consejos, pasando por la Rectoría e incluyendo a los profesores y administrativos; todos deben estar enterados, involucrados y emocionados.

¹⁹ Actividades típicas que se realizan con esta población son bingos virtuales, asistencia a conferencias virtuales, un “*giving day*”, y eventos similares. En las universidades anglosajonas las donaciones regulares de los egresados son muy importantes. Estas actividades deben realizarse a lo largo del año (típicamente dos por semestre) para ir cultivando una cultura interna de filantropía.

²⁰ En estas reuniones, aparte de la persona responsable de la unidad de filantropía de la universidad, es muy importante la presencia del rector y de un miembro del consejo superior. Esto le indica al potencial donante la seriedad y respaldo institucional del programa de filantropía.

²¹ Pueda haber donaciones de decenas de millones de dólares.

²² Algunos donantes prefieren permanecer en el anonimato.

²³ Existen diferentes formatos en que esta rendición de cuentas puede presentarse. Los principales indicadores que se utilizan son: el monto de las donaciones, el número de donantes y la cantidad de beneficiarios (discriminados por género, programa académico y semestres cursados). Algunos indicadores internos que miden la gestión del programa de filantropía son la rata de retención de donantes y el costo por dólar recaudado (internacionalmente, este valor fluctúa entre 20 y 30 centavos por dólar recaudado).

En tercer lugar, es necesario invertir en desarrollar esta estrategia. Una vez el programa empieza a consolidarse, por cada dólar que se invierte en filantropía, la universidad recibe US\$6 dólares (Case, 2012).

Parte de esta inversión consiste en desarrollar una capacidad apropiada en filantropía²⁴, es decir, crear una unidad que dependa directamente de la Rectoría. Es importante entender que quienes trabajan en filantropía lo hacen por amor y no por interés, no son vendedores que cobran comisiones por los recaudos que hacen, son personas que practican una vocación.

Las capacidades de estas unidades de filantropía varían entre universidades. Las buenas prácticas sugieren los siguientes roles (Case, 2012)²⁵:

- Un director(a) de muy buen nivel profesional, con excelente imagen y dedicación de tiempo completo que reporte al rector
- Un área de investigación de prospectos²⁶
- Un área de seguimiento a donantes (cumplimiento a compromisos y acuerdos)
- Un área de atención al donante (cultivo)
- Un área de preparación de materiales de campaña
- Apoyo administrativo²⁷

Para el Externado se sugiere la siguiente planta mínima para conformar la Dirección de Filantropía.

- Un director(a) de filantropía
- 4 coordinadores
- 2 profesionales especializados

El/la director(a) de filantropía requiere de un perfil muy particular. Debe ser un profesional en humanidades, ciencias sociales, comunicación, relaciones internacionales o afines. Es necesaria una formación en gestión de recursos y filantropía, con habilidades estratégicas y relacionales para liderar procesos de procuración de fondos. Es indispensable contar con experiencia en filantropía universitaria, recaudación de recursos y gestión de donantes, así como en la planeación y ejecución de proyectos con impacto social y educativo. Se valorará la capacidad para generar alianzas institucionales, impulsar campañas en distintos niveles y promover una cultura filantrópica que fortalezca los fondos y causas estratégicas de la Universidad.

Esta persona estará a cargo de liderar la gestión de recursos de la Universidad mediante el diseño e implementación de estrategias que permitan atraer, consolidar y fidelizar donantes y

²⁴ No es una buena práctica asignar esta responsabilidad a alguien que ya esté ocupando un cargo de dirección en la Universidad.

²⁵ Dependiendo del tamaño de la universidad y de las metas que se fijen, una misma persona podría asumir más de un rol.

²⁶ Como se mencionó, esta actividad es muy importante y puede requerir bastantes personas. Una pequeña universidad regional puede tener a una persona de tiempo completo, mientras que una universidad como Georgia Tech tiene 70 personas de tiempo completo dedicadas a esta actividad.

²⁷ Es muy importante que la relación de los donantes con las actividades administrativas de la universidad (que no suelen ser muy ágiles) fluya adecuadamente. La regla es “hacerle fácil al donante donar”, por supuesto cumpliendo con las normas vigentes.

fundaciones con gran capacidad de donación. Su misión es asegurar el cumplimiento de las metas de recaudación y garantizar relaciones sólidas y de confianza, orientadas a fortalecer los fondos destinados a las causas y prioridades estratégicas de la Institución.

Las principales responsabilidades del director(a) de filantropía son las siguientes:

- Presentar informes periódicos al rector, al consejo directivo y al comité de filantropía sobre la gestión y consecución de fondos.
- Impulsar una cultura filantrópica que integre y movilice a todos los estamentos de la Universidad.
- Identificar, vincular y fidelizar posibles donantes, garantizando un crecimiento sostenido en la recaudación de recursos para becas estudiantiles y proyectos institucionales.
- Diseñar y ejecutar estrategias, proyectos, eventos y campañas que fortalezcan la captación de recursos a nivel local, nacional e internacional.
- Mantener comunicación permanente, abierta y transparente con las distintas dependencias de la Institución.
- Informar de manera clara y oportuna a la comunidad universitaria y a los donantes sobre los avances, logros y metas del área.
- Establecer y consolidar alianzas estratégicas con organizaciones, fundaciones y empresas que potencien la gestión filantrópica de la Universidad.
- Monitorear y evaluar los resultados de las iniciativas de recaudación, proponiendo mejoras continuas para alcanzar mayores niveles de impacto.

El perfil y las funciones específicas de las demás personas que conformarían la dirección de filantropía se describen en el Cuadro 1 a continuación.

Cargo	Rol	Perfil	Funciones
Coordinador administrativo	Garantizar la gestión administrativa, financiera y contractual de las donaciones.	Profesional en áreas administrativas, financieras o afines.	• Gestionar procesos de contratación relacionados con donaciones y aportes filantrópicos • Elaborar, tramitar y dar seguimiento a certificados de donación con beneficio fiscal • Administrar recursos virtuales vinculados a los procesos de filantropía • Monitorear y hacer seguimiento a recursos provenientes de fuentes de donación • Elaborar informes financieros periódicos y mantener actualizados los indicadores y estadísticas del área • Coordinar procesos financieros interinstitucionales derivados de convenios y donaciones
Coordinador de eventos y fidelización	Diseñar, coordinar, y ejecutar eventos filantrópicos, así como estrategias de fidelización para fortalecer el vínculo con donantes y aliados.	Profesional con formación en mercadeo, comunicación, administración o afines.	• Definir y ejecutar planes de comunicación y marketing para cada evento, incluyendo su respectiva evaluación • Contactar y hacer relacionamiento con proveedores, patrocinadores y aliados • Desarrollar estrategias para garantizar el éxito de los eventos • Coordinar la contratación de espacios, profesionales y recursos necesarios • Innovar en la creación de experiencias memorables que fortalezcan la cultura filantrópica • Diseñar e implementar estrategias de fidelización que incluyan: a) Seguimiento personalizado a donantes, b) Reconocimiento público y privado de su apoyo, y c) Exaltación de su contribución a través de acciones de visibilidad y agradecimiento
Profesional de investigación filantrópica	Proveer información estratégica sobre prospectos y donantes potenciales, utilizando herramientas de análisis y gestión de datos.	Ingeniero de sistemas o ingeniero industrial con experiencia en analítica de datos	• Realizar investigación de posibles prospectos de donación • Elaborar fichas de investigación que incluyan información clave para diseñar estrategias de acercamiento personalizadas • Analizar datos y tendencias para identificar oportunidades de relacionamiento y crecimiento • Generar reportes estratégicos que fortalezcan la toma de decisiones del equipo de procuración de fondos
Profesional de relación con donantes	Impulsar la procuración de donativos y fortalecer las relaciones institucionales con empresas, organizaciones y donantes individuales.	Profesional en administración, comunicación, relaciones internacionales o afines, con habilidades de relacionamiento estratégico.	• Cumplir las metas de procuración de fondos definidas anualmente • Establecer y mantener relaciones de largo plazo con donantes actuales y potenciales • Diseñar estrategias de cultivo y acercamiento personalizadas para cada donante • Acompañar y promover los proyectos y causas estratégicas de la Universidad frente a aliados • Contribuir a la construcción de una red sólida de aliados filantrópicos
Coordinador de proyectos	Liderar la identificación, formulación y seguimiento de proyectos a través de la figura de "donación", especialmente a través de	Profesional en ciencias sociales, económicas o afines, con experiencia en formulación y gestión de proyectos.	• Revisar y gestionar postulaciones a grants y fondos de cooperación • Articular propuestas con unidades académicas y áreas de la Universidad • Diseñar y presentar proyectos alineados con los criterios de donantes y fundaciones • Coordinar el seguimiento técnico y financiero de los proyectos aprobados • Asegurar el cumplimiento de compromisos adquiridos con entidades financiadoras
Coordinador de servicios de apoyo y comunicación	Fortalecer la cultura filantrópica y visibilizar el impacto de la filantropía mediante estrategias de comunicación integrales.	Profesional en comunicación social, mercadeo o diseño, con experiencia en campañas y gestión de contenidos.	• Diseñar y ejecutar campañas de comunicación orientadas a prospectos y donantes • Crear estrategias para consolidar la cultura filantrópica en la comunidad universitaria • Producir contenidos para redes sociales, posters, guiones y demás piezas comunicativas • Coordinar el diseño y la implementación de estrategias digitales que potencien la visibilidad y recordación del programa de filantropía • Apoyar transversalmente al equipo en la creación de materiales de comunicación y reconocimiento

Cuadro 1. Descripción del rol, perfil y funciones de quienes trabajarían en la Dirección de Filantropía
Fuente: Elaboración propia

Para el Externado, esta nómina tendría un costo anual de \$ 1.000 millones²⁸. Si la Dirección se constituye a partir de febrero del próximo año con un grupo de personas con experiencia en filantropía es posible aspirar a una meta de recaudo de \$1.500 millones.

1.3. Crear el Centro de Desarrollo Tecnológico de Datos

El Área de Matemáticas del Externado fue creada a finales de la década de los años sesenta, como una dependencia de la antigua facultad de Ciencias Económicas que estaba conformada por los departamentos de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Economía. Muy pronto, las directivas de la Universidad, conscientes de la importancia de contar con un cuerpo docente que tuviera la capacidad de diseñar programas de formación cuantitativa acordes con las necesidades y

²⁸ Los costos estimados por la Dirección Financiera son de \$897.814.137, sin embargo, hemos aproximado esta cifra a los mil millones para tener un margen adicional por si se requieren algunos gastos no previstos en el primer año. Para los siguientes años se debería proyectar solo el costo de la nómina teniendo en cuenta el IPC y el incremento del salario mínimo por cuanto el salario de director(a) es integral.

exigencias de cada facultad, crearon el Departamento de Matemáticas, como una unidad de soporte académico independiente al servicio de las facultades.

Posteriormente, en 1989 en un intento por incorporar un área nueva de conocimiento se incluyó el área de informática de la Universidad, y se denominó Departamento de Matemáticas e Informática.

En 2002, por una decisión estratégica se decidió independizar las dos áreas dando independencia nuevamente al Departamento de Matemáticas, como unidad de soporte académico y creando la Dirección de Tecnología, como unidad de soporte administrativo.

En 2021, y a iniciativa del Departamento, la Universidad lanzó el pregrado en Ciencia de Datos que ha tenido una muy buena receptividad. La Figura 5 muestra la evolución en el número de estudiantes del programa desde su creación hasta el segundo semestre de 2025.

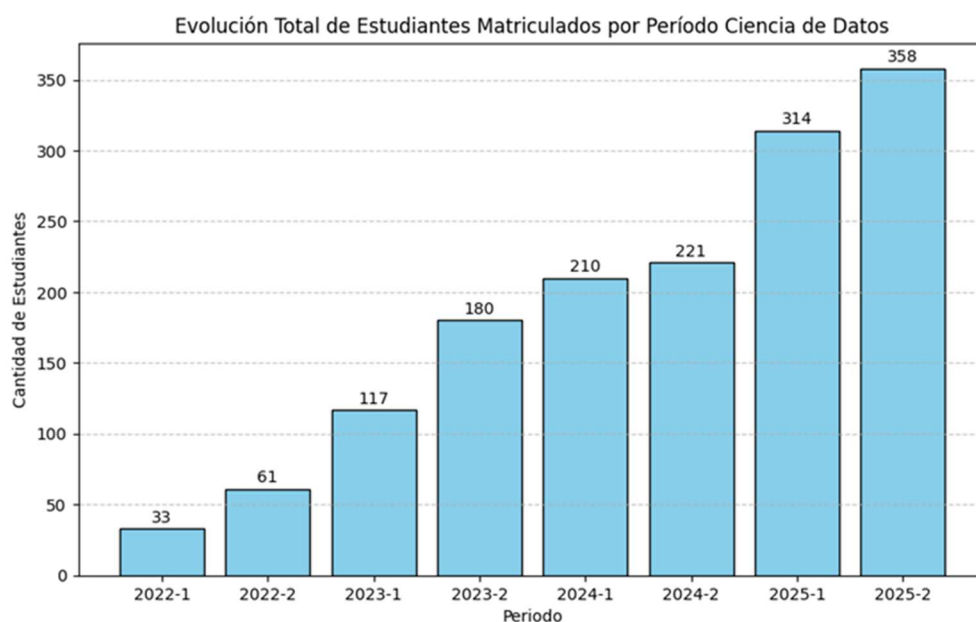


Figura 5. Evolución del número de estudiantes de Ciencia de Datos (2022 – 2025)

Fuente: Datos del Departamento de Matemáticas del Externado

La estructura del Departamento se aprecia en la Figura 6. Actualmente cuenta con una directora, una auxiliar y una coordinación administrativa. La planta de profesores(as) es de 33 de tiempo completo (25 anualizados y 8 semestralizados); 13 de medio tiempo (8 anualizados y 7 semestralizados) y 21 de cátedra.

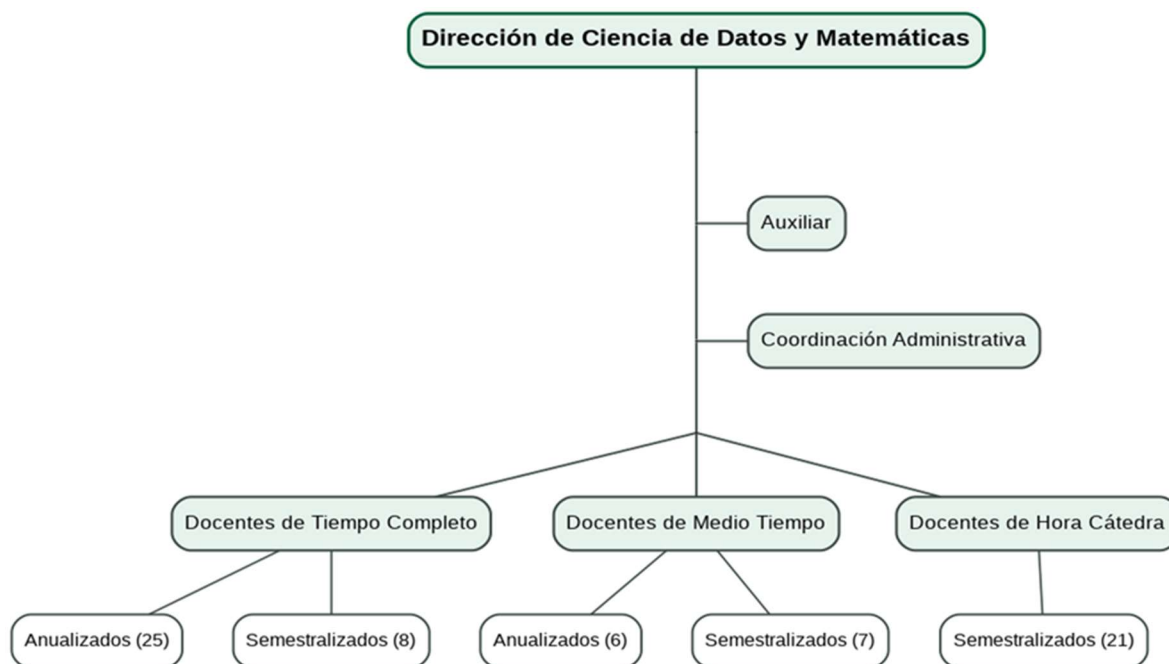


Figura 6. Estructura del Departamento de Matemáticas
Fuente: Departamento de Matemáticas

Esta evolución del programa le ha permitido al Departamento desarrollar una buena capacidad de investigación aplicada a través de los proyectos que llevan a cabo sus estudiantes, así como de algunos proyectos que gestionan los profesores. Esta experiencia acumulada sugiere la posibilidad de transformar el Departamento de Matemáticas en un Departamento de Ciencias Cuantitativas e Inteligencia Artificial del cual dependería el primer Centro de Desarrollo Tecnológico (CDT) en Ciencia de Datos en Colombia²⁹. El propósito del Centro es actuar como un motor del desarrollo tecnológico regional, un catalizador de la innovación interdisciplinaria y un puente entre la investigación académica avanzada y las soluciones demandadas por el sector productivo, el sector público y la sociedad en su conjunto.

Para lograr este propósito, el Centro se concentraría en tres ámbitos de trabajo:³⁰

- **Desarrollo tecnológico e I+D aplicada:** consiste en el diseño, prototipado y validación de soluciones de datos con uso de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) en las áreas de Agrotech, Healtech, Fintech y Marketing digital, Govtech, Legaltech, Edutech y Socialtech.

²⁹ Estos centros corresponden a una tipología desarrollada por el ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Se definen como organizaciones públicas o privadas dedicadas al desarrollo de proyectos de investigación aplicada, el desarrollo de tecnología propia y actividades de transferencia, que respondan a necesidades y oportunidades de desarrollo social y económico del país, sus regiones y ciudades.

³⁰ Tomado del documento: "Propuesta de Creación del Centro de Desarrollo Tecnológico en Datos e Inteligencia Artificial", elaborado por la Dra. Constanza García, directora del Departamento de Matemáticas, octubre 2025.

- **Transferencia y servicios tecnológicos:** tiene que ver con el acompañamiento integral a la adopción de tecnologías basadas en datos y herramientas de IA.
- **Formación conectada con proyectos e investigación aplicada:** se refiere a la integración dinámica de programas de pregrado, posgrado y educación continua con los retos y proyectos del Centro.

Todos estos ámbitos estarían permeados por una ética cimentada en los principios de transparencia, explicabilidad, seguridad, protección de datos y habeas data.

Seis son los objetivos estratégicos que guiarían la labor del Centro en los próximos cinco años³¹:

- **Pertinencia e impacto:** responder a problemas prioritarios del país y la región con soluciones tecnológicas validadas en entornos reales, asegurando trazabilidad, evidencia de impacto sectorial y generación de valor social y económico.
- **Articulación institucional:** consolidar el Centro como una plataforma tecnológica de referencia mediante la articulación de las capacidades académicas y la promoción del trabajo entre las facultades y el fortalecimiento de la cooperación con aliados estratégicos nacionales e internacionales.
- **Transferencia efectiva:** facilitar la adopción tecnológica mediante licenciamiento, servicios especializados, consultoría y escenarios de validación controlada (*sandboxes*) para garantizar estándares de calidad, documentación reutilizable y esquemas de sostenibilidad financiera.
- **Talento y formación continua:** vincular de manera orgánica la docencia en las facultades con los proyectos del Centro mediante la integración de pregrado, posgrado y educación continua en trayectorias de aprendizaje flexibles y pertinentes.
- **Ética y confianza:** garantizar que el desarrollo y la transferencia de las soluciones tecnológicas propuestas se realicen bajo principios de transparencia, explicabilidad, seguridad y protección de datos, para consolidar la confianza social en el uso de datos y herramientas de inteligencia artificial.
- **Vinculación y alianzas:** fortalecer relaciones con entidades públicas, empresas, organizaciones sociales y redes académicas nacionales e internacionales con el fin de co-crear, validar y escalar soluciones para asegurar la diversificación de ingresos, la sostenibilidad institucional y la proyección del Externado en territorios y poblaciones priorizadas.

Este proyecto del PDI busca obtener el reconocimiento del Centro en tres años, a partir de una estrategia definida para la generación y desarrollo de licenciamiento de tecnologías y modelos analíticos; contratos de servicios especializados en datos; consultorías, capacitaciones y validación de modelos en las siete áreas señaladas. Se busca diversificar los ingresos de la Universidad a partir

³¹ Ibidem

de servicios y productos de investigación aplicada. Los posibles financiadores son principalmente entidades públicas mediante convocatorias abiertas y empresas privadas.

La estructura prevista para la operación del Centro se compone de los siguientes roles con sus respectivas responsabilidades³²:

- **Director(a) general [*medio tiempo*]**

Perfil: docente–investigador con formación de doctorado y experiencia en liderazgo de proyectos de I+D+i, gestión de redes de conocimiento y posicionamiento institucional.

Responsabilidades: direccionamiento estratégico del Centro; representación institucional ante aliados y entidades públicas; gestión de alianzas nacionales e internacionales; promoción del impacto social y económico de los proyectos; liderazgo del comité científico y evaluación de resultados.

- **Subdirector(a) técnico(a) [*tiempo completo*]**

Perfil: profesional con título de maestría o doctorado, con trayectoria en coordinación de proyectos científico–tecnológicos, transferencia de conocimiento, vigilancia tecnológica y articulación universidad–empresa–Estado.

Responsabilidades: coordinación técnica de las líneas; aseguramiento de la calidad metodológica y científica; estandarización de procedimientos, métricas y reportes; articulación transversal entre líneas; seguimiento técnico de proyectos y gestión del conocimiento.

- **Líderes(as) de línea [*siete cargos, medio tiempo cada uno*]**

Perfil: doctores con experiencia académica y aplicada en la respectiva línea estratégica del Centro. Se privilegia la experiencia interdisciplinar y la capacidad de articular proyectos con impacto social, económico o ambiental.

Responsabilidades:

- Definir la visión, hoja de ruta y objetivos técnicos de la línea.
- Liderar el desarrollo del portafolio de proyectos y alianzas.
- Supervisar la pertinencia, rigor metodológico y resultados de los proyectos.
- Fortalecer la articulación entre docencia, investigación aplicada y extensión.
- Contribuir a la divulgación científica y la transferencia de conocimiento.

- **Profesional en formulación y ejecución de proyectos de I+D+i [*tiempo completo*]**

Perfil: profesional con experiencia en formulación, gestión y ejecución de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico; dominio de metodologías de planeación y relacionamiento con el sector productivo.

³² Ibidem.

Responsabilidades: formulación técnica y financiera de proyectos; gestión de convocatorias y alianzas; seguimiento a cronogramas y entregables; consolidación de informes; apoyo a la transferencia de resultados y propiedad intelectual.

- **Gestor(a) administrativa y financiera [tiempo completo]**

Perfil: profesional con experiencia en planeación, gestión presupuestal, contratación y administración universitaria; conocimiento en control financiero y gestión documental.

Responsabilidades: planeación y ejecución presupuestal; gestión de compras, contratación y pagos; soporte administrativo a las líneas y proyectos; elaboración de reportes financieros y coordinación con las áreas de apoyo institucional.

La estructura del Centro se observa en la Figura 7. Es importante resaltar que la asignación de estos roles se haría preferencialmente con docentes y administrativos de la Universidad de tal manera que la puesta en marcha y operación del Centro no generen gastos operacionales adicionales. La figura muestra los siete ámbitos de trabajo del Centro que, en cada caso, se materializan por medio de actividades de docencia, investigación y extensión.

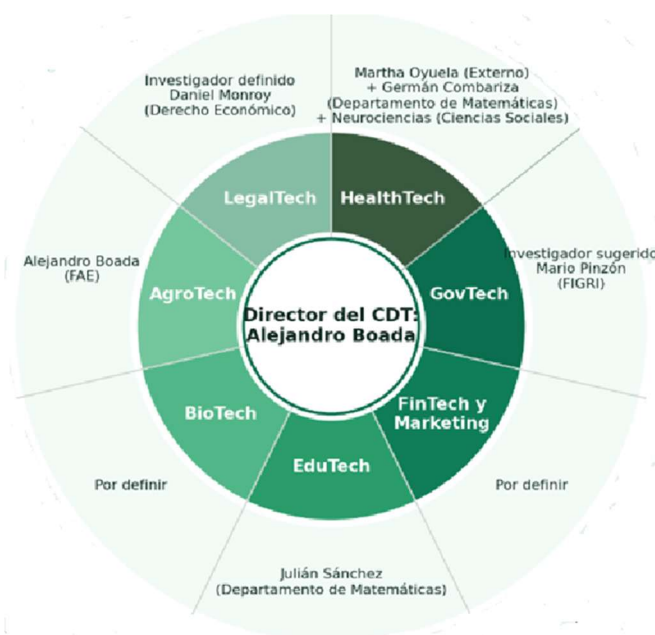


Figura 7. Estructura del Centro de Desarrollo Tecnológico de Datos

Fuente: Propuesta de Creación del Centro de Desarrollo Tecnológico en Datos e Inteligencia Artificial

El costo anual adicional previsto para la nómina del Centro es de \$ 550 millones a partir de 2026³³.

³³ Es necesario tener en cuenta que, en la estructura prevista para el Centro, los únicos cargos nuevos son: el coordinador técnico, el profesional en formulación de proyectos y el gestor administrativo y financiero. Los demás corresponden a traslados de personas de otras unidades.

1.4. Crear la Dirección de Formación Técnica y Tecnológica

La creciente caída en el número de estudiantes en las universidades se debe principalmente, como se mencionó en la sección 1, a razones etarias. Sin embargo, también hay razones económicas debido al alto costo de las matrículas y al hecho de tener que esperar cuatro o cinco años antes de poder vincularse al mercado laboral. Esto último está abriendo la posibilidad de que los jóvenes exploren programas de formación más cortos, como lo sugirió UNESCO como resultado del encuentro de rectores que se llevó a cabo en Barcelona en marzo de 2022 (UNESCO, 2022).

Los modelos de formación corta que están apareciendo en el mundo se centran en una formación basada en el desarrollo de competencias. Consisten en cursos modulares cortos (de 12 a 15 créditos académicos) que permiten que un estudiante desarrolle habilidades en un dominio muy concreto de acción. Estas habilidades son certificadas mediante la entrega de insignias digitales que son reconocidas internacionalmente por potenciales empleadores.

Las primeras insignias digitales aparecieron en el sector del desarrollo tecnológico. Ejemplos de ellas son las otorgadas por Amazon en lo relacionado con “computación en la nube”, así como las que otorga CISCO en los temas de “arquitectura de redes” o las que ofrece Microsoft³⁴.

Estas insignias se pueden agrupar en micro-credenciales para abarcar un rango más amplio de competencias en un área determinada e, incluso, en macro-credenciales cuando la formación se complementa para abarcar niveles de complejidad mayor. A su vez, es posible estructurar programas técnicos y tecnológicos a partir del agrupamiento de micro y macro-credenciales. Sin embargo, estos diplomas requerirían de un registro calificado por parte del ministerio de Educación. La Figura 8 ilustra un ejemplo de este tipo de agrupamientos.

³⁴ Ver, por ejemplo: Amazon [Certificaciones AWS en 2024: Niveles, costes y cómo aprobar | DataCamp](#), CISCO [Overview :: Cisco Certified Support Technician :: Certiport](#) y Microsoft [Microsoft :: Certifications :: Certiport](#).



Figura 8. Estructura de una formación mediante micro y macro-certificaciones
Fuente: Departamento de Matemáticas del Externado

En Colombia, desde hace algunos años, se viene desarrollando como política pública un Marco Nacional de Cualificaciones³⁵ que permite definir con mayor precisión las competencias que conforman los programas técnicos y tecnológicos que podrán ofrecerse en Colombia. Así mismo, este Marco facilita la movilidad de los estudiantes entre diversos modelos de formación al establecer los criterios que pueden usarse para hacer homologaciones con programas profesionales. Esto abre la posibilidad de que los estudiantes puedan seguir rutas de aprendizaje a lo largo de su vida mientras que se vinculan al mercado laboral de manera más temprana.

Por lo dicho anteriormente, la creación de una Dirección de Formación Técnica y Tecnológica en el Externado abre un nuevo campo de operación de la Universidad que responde a la creciente necesidad de programas de formación más cortos para que los estudiantes ingresen más rápidamente al mercado laboral. Esta nueva oferta académica comprende formación técnica y tecnológica, formación posgradual y educación a lo largo de la vida a partir de un modelo flexible, ágil, modular, interdisciplinar, pertinente y permanente que permite diseñar una ruta de formación personalizada que reconozca la orientación vocacional de cada uno.

Teniendo como base la experiencia adquirida en el programa de Ciencia de Datos, así como la capacidad instalada en la Universidad, es posible diseñar un portafolio de cursos modulares organizados en micro y macro-certificaciones. Específicamente, el Departamento de Matemáticas ha venido trabajando en una estructura curricular que cruza las herramientas tecnológicas con disciplinas y prácticas profesionales. De este análisis se han identificado, entre otros, los siguientes programas:

³⁵ Ver, https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_31.pdf

- Tecnología en análisis de datos agroindustriales (Agrotech)
- Tecnología en análisis de datos y contabilidad
- Tecnología en análisis de datos para el sector turismo
- Tecnología en análisis de datos para el sector hotelero
- Tecnología en automatización e inteligencia artificial en la gestión empresarial
- Tecnología en análisis de datos geográficos
- Tecnología en documentación y gestión de la información del patrimonio cultural
- Técnico laboral en cuidado integral y desarrollo humano
- Tecnología en creación de contenido
- Especialización en análisis de datos y “*Spatial Bussiness*”
- Especialización en análisis de datos, rendimiento y *scouting* deportivo
- Especialización en análisis de datos y análisis demográfico

Este proyecto del PDI también crearía un espacio para propiciar el trabajo coordinado entre las facultades de la Universidad alrededor de este tipo de formación.

Para desarrollar este proyecto no es necesario crear una nueva dirección, es posible ajustar la estructura de la actual Dirección Académica de la Universidad para que asuma la gestión del portafolio de formación T&T. La Figura 9 muestra la nueva estructura de esta dirección. Los costos adicionales de operación para el año 2026 serían de \$ 650 millones. Es importante tener listo un primer portafolio de programas, con los registros calificados necesarios, antes del segundo semestre del 2026 para poder participar en la convocatoria de ATENEA en Bogotá que otorga becas para financiar este tipo de formación.

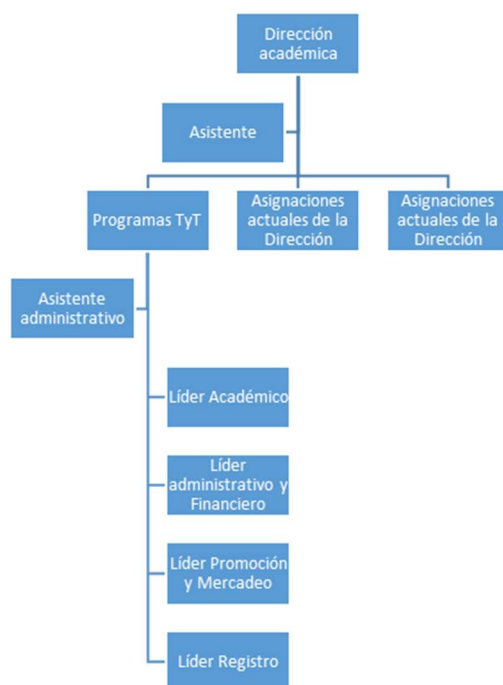


Figura 9. Estructura de la Dirección de Formación Técnica y Tecnológica
Fuente: Departamento de Matemáticas del Externado

1.5. Gestionar un portafolio de educación continua virtual

El Externado cuenta con una Dirección de Extensión, sin embargo, en lo referente a educación continua los programas que se ofrecen están concentrados en tres portafolios: general, platino y junior. En los tres casos, son cursos presenciales y, en el primero, la prioridad está en los cursos corporativos y no individuales.

Existe, sin embargo, un mercado potencial inmenso para cursos virtuales cortos que suelen seguir el esquema de Webinars. Estas son charlas de no más de hora y media de duración en temas de gran interés coyuntural, dirigidas a una población muy grande, con un costo bajo³⁶ y que están a cargo de alguien muy reconocido que domina el tema. Ejemplos de estos webinars son los que se ofrecen en relación con ajustes normativos en aspectos laborales y tributarios. Es claro que el Externado, por la imagen y reputación que tiene, podría organizar este tipo de seminarios virtuales cortos. Para concretar esta modalidad es muy importante desarrollar un sistema de pago automático muy ágil, una estrategia de mercadeo digital de estos seminarios y seleccionar una plataforma de sencillo manejo y amplia disponibilidad para ofrecerlos. La puesta en ejecución de este proyecto estaría en manos de la actual Dirección de Extensión.

1.6. Consolidar los negocios/servicios institucionales

Este proyecto tiene como propósito monetizar los activos no utilizados o no completamente usados que tiene la Universidad. Son varias las instituciones de educación superior que desde hace algunos años en Colombia empezaron a diversificar sus ingresos ofreciendo directamente a los estudiantes servicios que antes tercerizaban³⁷. Iniciaron con los servicios de cafetería que antes se subcontrataban. La lógica era aprender de este “negocio”, involucrar a los estudiantes mediante monitorias administrativas, ofrecer el servicio con estándares de la Universidad (por ejemplo, en aspectos de balance nutricional) y recibir directamente los ingresos que antes se compartían con el tercero.

Igualmente, varias universidades asumieron directamente la administración de los parqueaderos, el arriendo de auditorios para eventos culturales o empresariales e incluso el arriendo de aulas de clase para reuniones.

Tal vez la práctica más común para diversificar ingresos es el arriendo de espacios. El Externado, desde la Dirección Administrativa lo viene haciendo desde hace algún tiempo. Es importante fortalecer esta actividad, en particular, encontrar formas de generar ingresos en las otras sedes que tiene la Universidad: Calle 93, Chapinero, Villa Lorena, El Alcázar y la Ponderosa.

³⁶ El valor de cada Webinar puede estar entre los \$60.000 y los \$100.000 dependiendo de la importancia del tema.

³⁷ Hay universidades que incluso han creado cargos específicos para asignar esta responsabilidad a nivel de vicerrectoría o de direcciones.

2. Crear la Universidad Virtual³⁸

2.1. Génesis y evolución de la virtualidad en el Externado

La Dirección de Innovación Educativa Digital (DirInnova) se crea en el 2010 con el propósito de fomentar el empleo de la tecnología para apoyar las prácticas pedagógicas de los profesores. Tres fueron los objetivos que se fijaron: promover la apropiación pedagógica de tecnologías de información y comunicaciones, fomentar la transformación e innovación de la actividad académica, y fortalecer las competencias digitales de la comunidad. Su trabajo inicial se concentró en la divulgación de estas herramientas entre la comunidad universitaria y la formación de un grupo de profesores para su uso adecuado³⁹. Durante la pandemia esta dirección fue muy importante para facilitar el paso del Externado hacia una formación remota.

Después de la pandemia, la dirección creó una incubadora para impulsar el diseño y desarrollo de cursos y postgrados virtuales⁴⁰. Para ello gestionó la formulación de documentos de política que sirvieran de guía para este tipo de formación⁴¹, desarrolló un modelo pedagógico y definió las plataformas que apalancarían el ofrecimiento de estos cursos y programas⁴². La Dirección ofrece a las unidades académicas los siguientes servicios:

- Apoyar el desarrollo de proyectos educativos, sociales y empresariales con virtualidad;
- Formar docentes en el uso pedagógico de las TIC;
- Asesorar en el diseño de ambientes virtuales de aprendizaje;
- Diseñar y producir recursos educativos digitales;
- Explorar nuevas metodologías, herramientas y plataformas tecnológicas;
- Administrar las plataformas tecnológicas para facilitar procesos de e-learning

La plataforma que se contrató para servir de soporte a esta formación se denomina Proctivanet. Funcionalmente opera siguiendo una lógica de interacción como una red social tipo Facebook. Como plataforma comunicacional para las clases sincrónicas se utiliza Zoom y como LMS se hace uso de Moodle⁴³. Estas plataformas se pueden acceder directamente desde la Comunidad Virtual Externadista⁴⁴.

³⁸ Este capítulo fue escrito con el Dr. José Fernando Flórez

³⁹ Entre 2018 y 2024 asistieron 10.116 personas a las actividades de formación (una misma persona pudo participar en más de una actividad); se capacitaron 2.066 docentes y se desarrollaron 202 estrategias de capacitación. [Cifras tomadas de una presentación oficial de la DirInnova en entrevista con la Dra. Claudia Patricia Villafañe].

⁴⁰ Información detallada de la incubadora puede consultarse aquí: [La Incubadora - Comunidad Virtual Externadista](#)

⁴¹ Estas políticas establecen lineamientos claros para promover el uso de las TIC en las actividades de docencia, investigación y extensión; y fomentar el uso de entornos virtuales con fines pedagógicos.

⁴² Estos documentos fueron un logro importante de la Dirección porque permiten darle cierto orden al desarrollo de cursos y postgrados virtuales en la Universidad. Ver: [Política de uso pedagógico de TIC - Comunidad Virtual Externadista](#)

⁴³ La Universidad contrata el apoyo a la operación de Moodle con la empresa EduLab.

⁴⁴ Esta comunidad se encuentra en la siguiente dirección: [Comunidad Virtual Externadista](#)

Con esta capacidad, la Dirección ha liderado el desarrollo de un número importante de cursos y recursos virtuales. En la Figura 10 se muestra la evolución de esta producción desde el 2019, así como las metas para los próximos tres años.

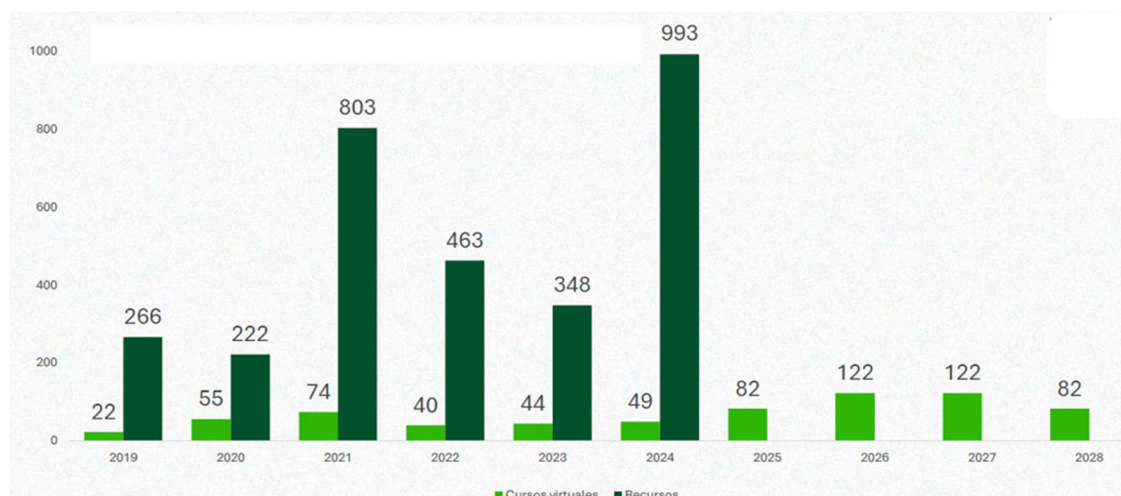


Figura 10. Número de cursos y recursos virtuales desarrollados desde el 2019 y su proyección hasta el 2029.

Fuente: Dirlnova

Para fomentar el desarrollo de postgrados virtuales, la Universidad creó un fondo y abrió varias convocatorias para que las facultades propusieran el desarrollo de nuevos programas que hicieran uso de estas tecnologías. En el Cuadro 2 se muestra la relación de los postgrados virtuales que se tiene previsto desarrollar en los próximos años.

Programa	Número de cursos				
	2024	2025	2026	2027	2028
Especialización en Investigación Forense y Violaciones de Derechos Humanos	3	8	0	0	0
Maestría en Derecho de la Empresa	4	21	0	0	0
Especialización en Compliance y Gestión de Riesgos	5	5	1	0	0
Maestría en Economía del Turismo	6	5	0	0	0
Especialización en Economías Alternativas para el Fortalecimiento del Tejido Socioterritorial	7	6	0	0	0
Maestría en Historia Económica	5	7	0	0	0
Maestría en Planificación y Gestión del Turismo	5	6	7	0	0
Especialización Interdisciplinaria en Estrategias Psicopolíticas para la Democracia y la Paz	2	2	0	0	0
Maestría en Gestión del Gasto Público	4	2	15	0	0
Maestría en Derecho Constitucional con Perspectiva en Latinoamérica	0	0	0	0	0
Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión	0	0	8	5	0
Especialización en Conservación en Bibliotecas y Archivos	0	4	6	1	0
Especialización en Industrias Culturales, Mercado del Arte y Propiedad Intelectual	0	4	6	2	0
Maestría en Derecho Procesal Penal	0	6	7	6	0
Maestría en Asia Global	0	6	6	9	0
Especialización en Estudios de Futuros y Estrategia	0	1	5	0	0
Maestría en Arqueología	0	0	5	5	4
Maestría en Derecho en Inteligencia Artificial y Nuevas Tecnologías sobre la Vida	0	5	6	7	0
Total Incubadora	41	88	72	35	4

	Número de cursos				
Maestría en Estudios Transdisciplinarios en Salud	0	5	4	0	0
Especialización en Turismo y Comunicación: Narrativas y Experiencias Turísticas Contemporáneas	0	1	0	0	0
Doctorado en Turismo	0	0	0	0	0
Especialización en Pedagogías para la Primera Infancia	0	0	4	4	0
Maestría en Educación	3	3	6	0	0
Maestría en Pedagogía y Didácticas para la Transformación Social	0	0	5	5	0
Especialización en Gobierno, Gerencia y Asuntos Públicos	0	3	1	0	0
Especialización en Marketing Político y Estrategias de Campaña	0	2	2	0	0
Total programas interesados	3	14	22	9	0
Total general	44	102	94	44	4

Cuadro 2. Relación de los postgrados virtuales en desarrollo y previstos para el 2028

Fuente: DirlInnova

En desarrollo de su plan estratégico, la Dirección identificó cinco proyectos que ha venido adelantando: la incubadora de programas en modalidad híbrida o virtual; la ruta de formación docente en el uso pedagógico de herramientas digitales; el ofrecimiento de un e-learning corporativo; la creación de un repositorio de recursos pedagógicos educativos digitales; y la consolidación y modernización de la DirlInnova⁴⁵.

El macro-proyecto para crear una universidad virtual, asociado al PDI (2026 – 2030), tiene que ver con este último proyecto. Se propone transformar la DirlInnova en una nueva unidad que gestione el campus virtual del Externado. La siguiente sección describe grosso modo esta transformación.

2.2. Crear un campus virtual en el Externado⁴⁶

Para empezar, es importante resaltar que la administración de un campus virtual es completamente diferente a la de un campus presencial, especialmente si los programas virtuales que se ofrecen, como es el caso del Externado, son de postgrado. A continuación, se muestran las principales diferencias en lo relacionado con el diseño curricular, las didácticas utilizadas, el mercadeo de los programas y el cobro y manejo financiero.

- **Diseño curricular:** A diferencia de los postgrados presenciales (especializaciones y maestrías), los postgrados virtuales se concentran en estructuras modulares cortas, generalmente de máximo ocho semanas, con un mínimo de prerrequisitos entre ellos. Esto facilita que los estudiantes puedan cursar los programas a su ritmo y tener alumnos de diferentes cohortes tomando las mismas asignaturas.

⁴⁵ Tomado de la presentación oficial de la DirlInnova en entrevista con la Dra. Claudia Patricia Villafañe.

⁴⁶ El término de “educación virtual” se ha venido generalizando en los últimos años. Por lo tanto, y como estrategia de diferenciación, es importante buscar otra denominación de fácil recordación y afín con el telos del Externado para identificar este nuevo portafolio de servicios de educación.

- **Didácticas virtuales:** Aun cuando el desarrollo de pedagogías virtuales empezó mucho antes de la pandemia, durante ésta tomó mayor relevancia. La interacción con los estudiantes puede ser asincrónica (clases pregrabadas en videos) o sincrónicas (clases en directo con los estudiantes conectados en línea). En cada caso, las herramientas digitales que pueden usar los docentes son distintas, se requiere de un apoyo informático particular para su implementación y adoptar prácticas pedagógicas diferentes. Por lo tanto, se necesita preparar a los docentes en el uso apropiado de esta tecnología puesto que dictar una clase virtual es muy diferente a ofrecerla de manera presencial. Parte importante de estas didácticas incluye un acompañamiento mucho más intenso que el que se hace con los estudiantes en modalidad presencial. Hay que tener en cuenta que la alta deserción de estudiantes de postgrado en modalidad virtual está directamente relacionada con fallas en este acompañamiento. Por lo tanto, no solo es importante tener monitores que acompañen a pequeños grupos sino contar con una plataforma que tenga suficientes recursos digitales para atender las necesidades de los estudiantes.
- **Mercadeo:** Mientras que en los programas de pregrados los potenciales estudiantes se encuentran localizados en los colegios Pareto, de donde suele venir el mayor número a la universidad, en los postgrados no es posible saber con antelación en dónde se encuentran estos potenciales estudiantes. Por ello, las estrategias de mercadeo en el primer caso se concentran en atraer a estos potenciales estudiantes a la universidad para mostrarles el campus y los programas en los que puedan estar interesados. En el segundo caso, las estrategias de mercadeo son digitales y deben hacer uso adecuado de las redes sociales.
- **Cobro y manejo financiero:** Mientras que en los programas de pregrado las matrículas se suelen cobrar en su totalidad al inicio de cada semestre, en los postgrados los pagos están asociados al valor del módulo que estén tomando los estudiantes. Estos módulos pueden iniciar en diferentes momentos a lo largo del año. Incluso en la modalidad de MOOCs⁴⁷, los cursos empiezan en el momento en que el estudiante pague. Todo esto lleva a que el flujo de recursos hacia la Universidad no es estacional, sino más variado a lo largo del año, lo que implica un ajuste importante en la forma en que se administran estos ingresos internamente.

Como puede verse, esta lógica de gestión de los postgrados virtuales es muy distinta a la que se sigue para los pregrados presenciales. Por lo tanto, cuando el Externado empiece a ofrecer un número considerable de postgrados en esta modalidad, como se tiene previsto para los próximos años (Cuadro 2), es importante que la unidad responsable para su gestión se haya adaptado a esta nueva forma de gestión organizacional.

2.3. Transformación de la DirInnova

La Figura 11 muestra la estructura actual de la DirInnova que diferencia el apoyo pedagógico para el diseño curricular de los programas virtuales (o híbridos) y el apoyo administrativo para su gestión. El Externado ha hecho una gran inversión en recursos para dotar a esta dirección con una buena capacidad de apoyo tecnológico. Igualmente cuenta con personas que apoyan los procesos

⁴⁷ *Massive Open On-line Courses*. Este es el caso de los que se ofrecen a través de la plataforma Coursera. Ver: <https://www.coursera.org/>

de producción para diseñar y poner en marcha recursos pedagógicos virtuales apropiados. Sin embargo, la transformación de la DirInnova debe incluir un diagnóstico externo para revisar estas capacidades de apoyo pedagógico y tecnológico para ajustarlas a las prácticas actuales con el uso de herramientas de Inteligencia Artificial.

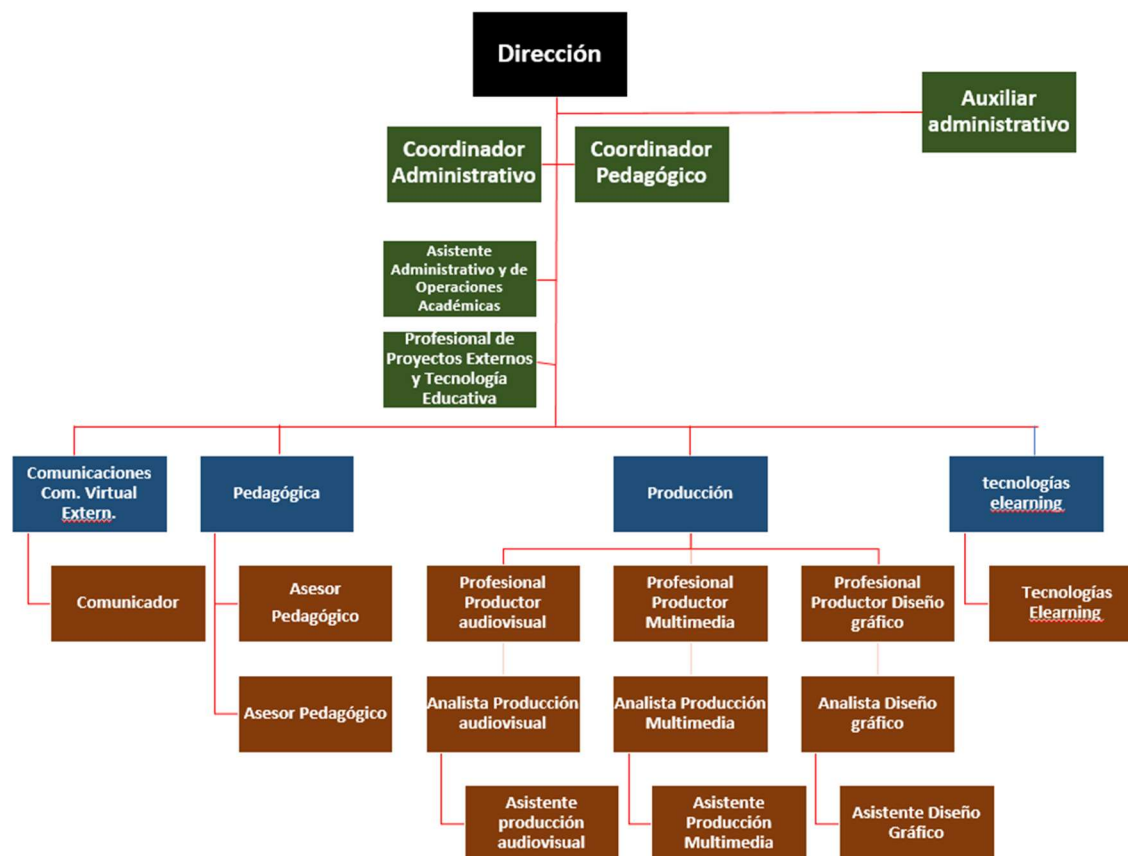


Figura 11. Organigrama de la DirInnova
Fuente: DirInnova

Existen cuatro posibles estrategias para transformar esta dirección (Cuadro 3) como base para crear el Externado virtual. Las primeras dos parten de integrarla con la Facultad de Educación. En el primer caso, la Facultad se fortalece e incorpora la DirInnova, mientras que en el segundo caso se fusionan las dos para crear una vicerrectoría. El tercer caso consiste en crear una unidad autónoma en la Universidad, dependiendo de la rectoría, que se encarga de gestionar el proceso completo de formación virtual, tanto de educación formal como no formal. El cuarto caso se refiere a crear una entidad con personería jurídica propia que gestionaría la formación virtual en alianza con el Externado.

Escenario	Gobernanza	Estructura organizacional y capacidad	Modelo operativo	Modelo financiero y sostenibilidad
Como una Facultad	La DirlInnova se transforma en una unidad académica estratégica, con autonomía equivalente a una decanatura. Representa el paso de una unidad de apoyo académico a una instancia con capacidad académica y de decisión sobre la educación digital.	La DirlInnova pasa a ser una parte de la Facultad de Educación que se agrega a las actividades primarias de docencia, investigación y extensión. Desde allí se administra el campus virtual de la Universidad en coordinación con las otras facultades.	Opera dentro de las lógicas institucionales tradicionales, garantizando coherencia y viabilidad, aunque con limitaciones en agilidad y escalabilidad.	Opera bajo un esquema mixto: una base financiada institucionalmente, otra por vía de servicios cedidos y una generación progresiva de ingresos a través de la oferta de programas y servicios propios dirigidos al mercado externo.
Como una Vice-rectoría	La DirlInnova se convierte en una vice-rectoría con capacidad de orientar la estrategia institucional en educación digital y de incidir en la toma de decisiones a nivel transversal.	Se crea una vice-rectoría de educación virtual que incorpora las capacidades de la DirlInnova. La Facultad de Educación se transforma en una unidad de apoyo a la formación virtual que se integra a la nueva vice-rectoría. Desde allí se definen las políticas, lineamientos y directrices institucionales para la educación digital y se articulan las facultades y áreas de apoyo bajo una lógica centralizada de coordinación académica.	Opera dentro de la estructura institucional, con alta capacidad de coordinación pero menor flexibilidad operativa. Define en colaboración con las facultades el portafolio de programas a ofrecer virtualmente y brinda apoyo pedagógico y tecnológico para su diseño y gestión.	Se financia con un aporte institucional decreciente, enfocado principalmente en cubrir servicios estratégicos internos como la formación docente, el fomento a la innovación y las plataformas tecnológicas, complementado con esquemas de servicios internos cedidos, bolsas concursables con mecanismos de retorno por parte de las facultades, así como ingresos derivados de educación continua, proyectos con entidades externas y convocatorias, para avanzar hacia una mayor sostenibilidad del modelo.
Como Unidad Autónoma	La DirlInnova se transforma en una unidad autónoma, con capacidad para tomar decisiones ágiles sobre su portafolio, operación y alianzas, manteniendo un vínculo estratégico con la universidad.	La DirlInnova se convierte en una universidad virtual que articula su capacidad técnica y pedagógica con las facultades para definir el portafolio de programas que ofrece la Universidad en modalidad virtual o híbrida. Tiene capacidad para diseñar, mercadear y gestionar estos programas articulándose con otras dependencias de la Universidad. La Facultad de Educación se transforma en un Centro de Investigación Educativa en donde una de sus líneas es la formación virtual.	Opera mediante un esquema flexible para hacerse cargo del diseño académico, el aseguramiento de la calidad, la arquitectura de aprendizaje y gestionar el portafolio de programas. Articula su capacidad de mercadeo, producción, tecnología, soporte y servicios especializados con otras unidades de la Universidad. Esto le permite ajustar tiempos, escalar operación y responder con mayor agilidad a oportunidades del entorno.	Funciona bajo una lógica de unidad de negocio con ingresos provenientes de programas diseñados con las facultades (pregrado y posgrado) y de educación continua, así como de servicios a terceros, licenciamiento de contenidos y alianzas. El aporte institucional es focalizado y decreciente, orientado a capacidades estratégicas, mientras el modelo avanza hacia la autosostenibilidad y generación de excedentes con esquemas de reinversión y crecimiento progresivo.
Como Empresa Aliada	La DirlInnova se configura como una entidad independiente, con personería jurídica propia, cuyo gobierno es controlado por la Universidad. Tiene capacidad de decisión plena y autonomía para definir su estrategia, portafolio y modelo de crecimiento, manteniendo un vínculo estratégico y de marca con el Externado.	Se consolida como una organización autónoma con equipos especializados, operación independiente y capacidad de contratar y escalar recursos según demanda. Diseña y ofrece programas propios (pregrado, posgrado, educación continuada y microcredenciales), con autonomía curricular, capacidad de certificación en el caso de educación no formal y en alianza con la Universidad para los programas que requieren de registro calificado. Puede establecer convenios académicos nacionales e internacionales sin depender de la estructura de las facultades. La Facultad de Educación se transforma en un Centro de Investigación y permanece como parte de la Universidad.	Opera con una estructura independiente, organizada por unidades clave (académica, tecnológica, comercial y de experiencia del estudiante), con procesos diseñados específicamente para educación digital, alta capacidad de respuesta, ciclos cortos de desarrollo de programas y uso intensivo de aliados externos para escalar su operación.	Funciona bajo una lógica empresarial, con ingresos provenientes de matrícula, educación continua, servicios, licenciamiento y alianzas. Cuenta con estructura de costos propia, "pricing" flexible y gestión directa de ingresos, orientada a la rentabilidad, crecimiento sostenido y expansión de mercado, con reinversión de utilidades y capacidad de atraer inversión o desarrollar nuevas líneas de negocio.

Cuadro 3. Comparativo de cuatro estrategias para transformar la DirlInnova

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo mencionado en la sección anterior, la recomendación para el PDI es desarrollar la tercera estrategia pensando en un futuro no muy lejano (4 o 5 años), una vez se consolide la nueva unidad, moverse hacia la cuarta estrategia.

La nueva Unidad debe operar como si fuera una universidad completa como ocurre con la estructura actual del Externado para los programas presenciales.

Esto no significa duplicar la estructura organizacional de la Universidad sino darle la capacidad que requiere la nueva unidad para que tenga la suficiente autonomía que le permita responder eficientemente a las necesidades de los nuevos postgrados virtuales. Este ajuste para articular la labor de las actuales unidades académico-administrativas de la Universidad con las que debe desarrollar la nueva Unidad responsable del campus virtual requiere de un proceso de cambio estructural importante. Es recomendable que este ajuste se haga con el apoyo de consultores externos. El costo estimado de esta consultoría es de \$500 millones y tardaría un año en desarrollarse⁴⁸.

La nueva Unidad que se encargue del campus virtual del Externado debe convertirse en una fuente importante de ingresos adicionales para la Universidad. Para ello, sin embargo, es necesario ajustar el diseño de los postgrados con mayor demanda para que tengan cohortes de cien o más estudiante, siguiendo lo mencionado en la sección IV (especialmente el numeral 5. Para recibir un mayor número de estudiantes y mantener la calidad de la formación, la estructura más común que se utiliza en otros países consiste en manejar el rol del tutor académico. Esta es una persona con nivel de maestría que trabaja de la mano del profesor(a) responsable del curso y atiende semanalmente a un máximo de 20 estudiantes. Esta es una atención personalizada que tiene como propósito mantener la motivación de los estudiantes, servirles de guía para que utilicen adecuadamente los recursos digitales que se encuentran disponibles en la plataforma del curso y responder dudas e inquietudes que tengan los estudiantes. Semanalmente, los monitores se reúnen con el docente del curso para compartir las principales dudas y dificultades de los estudiantes. Con esta información el profesor(a) puede ajustar permanentemente el desarrollo del curso. Para cada cohorte del curso, el número de monitores se calcula dividiendo el total de estudiantes entre veinte⁴⁹.

2.4. Estrategias para construir un portafolio virtual competitivo e integrado

Más que definir el portafolio de la UV, en este acápite se presenta una batería de estrategias para lograr ese objetivo con base en la evidencia. El portafolio inicial que se desarrolle aplicando las estrategias aquí propuestas debe balancear cuatro objetivos: (1) construir identidad de marca con el nombre que se escoja para la UV; (2) construir reputación de calidad digital rápidamente con pocos programas “faro”; (3) generar volumen de captación rápida con educación continua modular que no requiera registro calificado; (4) a mediano plazo, crear rutas de conversión hacia especializaciones, maestrías y doctorados en modalidad híbrida y virtual, posgrados que requieran registro calificado.

2.4.1. Modelo de virtualización basado en la evidencia

El Externado debe definir un modelo de virtualización basado en la evidencia. No se trata de “virtualizar por virtualizar” o de hacerlo con base en intuiciones sobre lo que puede funcionar.

⁴⁸ Esta cifra se obtuvo solicitando una cotización a una de estas firmas consultoras que ha trabajado en este tipo de proyectos con universidades en Colombia.

⁴⁹ Es interesante anotar que el Externado desarrolló esta estructura de apoyo a los estudiantes en los años 70s del siglo pasado, se llamaban “comunidades de trabajo” y eran muy utilizadas en el Departamento de Derecho Penal.

Tampoco es válido suponer que, porque un curso o posgrado es exitoso en la modalidad presencial, lo será en modalidad virtual, o que porque un decano considera que será un éxito o tiene particular gusto por algún programa, este debe virtualizarse. La decisión de qué virtualizar es la más importante desde el punto de vista estratégico y debe responder a un modelo científico previamente establecido por la UV con base en insumos comerciales y académicos, entre otros.

Los principales insumos para definir qué se prioriza en el portafolio de virtualización deben ser: estudios de mercado sobre lo que se proyecta virtualizar, informes sobre la dinámica del empleo (¿qué tipo de habilidades está pidiendo el mercado laboral?), apalancamiento estratégico en las fortalezas propias del Externado, análisis de la oferta de la competencia en el mercado de educación virtual (si la competencia ya es feroz en algún segmento no vale la pena entrar a competir ahí, salvo que el Externado ofrezca un gran valor agregado), análisis segmentado de mercados específicos, entre otros.

Como la educación deslocalizada puede llegarle a toda la comunidad hispanohablante, sería válido, por ejemplo, diseñar programas pensados para países específicos de Centroamérica, o para la comunidad latina de Estados Unidos, que es enorme en algunos estados: New Mexico, California, Texas y Florida cuentan respectivamente con poblaciones hispanas de 1 millón, 15.2 millones, 12 millones y 5.7 millones de personas, que representan el 50%, 40%, 39% y 26% de sus poblaciones. La gran ventaja de vender educación virtual es que el mercado se amplía de Colombia a todo el mundo hispanohablante, al cual es posible llegarle desde Bogotá con mercadeo digital segmentado. De ahí la importancia de que la UV cuente con una unidad de mercadeo especializada en marketing digital y en redes sociales.

2.4.2. Un modelo de virtualización costo-eficiente

El modelo de virtualización de cursos debe ser más eficiente (rápido y barato) y operar dentro de un sistema de incentivos atractivo para la UV, las facultades y los profesores, porque les genera valor a todos. Para reducir los costos y tiempo de la virtualización, se debe recurrir a tecnología IA y construir secuencias de aprendizaje que combinan grabación del profesor en estudio, clones IA y videos producidos. En todo el ciclo de virtualización se deben incorporar agentes IA que aceleren la producción de guiones, materiales de aprendizaje y todos los demás pasos preparatorios.

El federalismo de las facultades del Externado hay que atenuarlo en materia de virtualización porque la definición del portafolio debe responder a criterios de rentabilidad (no se debe virtualizar aquello de lo que no se tiene evidencia preliminar de que será exitoso) y no a lo que opinen o intuyan las facultades según sus propias agendas. La UV será una gran oportunidad para construir sinergias, articulación interfacultades y articulación entre el nivel central y el descentralizado.

El modelo financiero y el sistema de incentivos económicos deben operar de tal manera que la UV les aporte valor e ingresos a las facultades y a la Universidad en general, para que la UV no sea percibida como una “carga” más en términos de costos para las facultades, sino como una fuente de ingresos adicionales. A los profesores hay que darles también incentivos para que aborden la virtualización como una oportunidad y no como una carga: las horas destinadas a la

virtualización deben incluirse en los planes de trabajo o remunerarse, y convendría reconocer regalías a los profesores en función del éxito en ventas de sus cursos.

Además, la UV debe unificar la oferta de educación de extensión, posgrados virtuales y nuevos productos virtuales para hacerlos modulares y conectarlos entre ellos. Esto implica que toda la oferta de educación virtual del Externado debe estar unificada en el portal de la UV (no por facultades) y debe ser pensada de manera sistémica, como un “ecosistema virtual” donde los productos están interconectados en rutas de aprendizaje, conducen los unos a los otros y consolidan una oferta permanente de educación a sus clientes fidelizados a lo largo de sus vidas (*lifelong learning*).

Por esta razón, es necesario que la Dirección de Extensión Universitaria central, así como las unidades de extensión de las facultades, se articulen con la UV, y en su oferta de educación virtual se integren con ella.

2.4.3. Estrategia de portafolio de “programas sueltos” a “trayectorias apilables”

La estrategia más competitiva para el Externado no es replicar un catálogo masivo tipo operador industrializado, sino construir un portafolio premium, modular y apilable con base en sus fortalezas, donde la educación continua sea la puerta de entrada y los posgrados el camino de profundización y conversión de clientes. Este enfoque está alineado con el *modelo de microcredenciales y trayectorias flexibles* que prevalece en los casos más exitosos, en el cual las microcredenciales tienen valor propio y pueden contribuir a las macrocredenciales, las cuales a su vez pueden llevar a posgrados, bajo un esquema de aseguramiento de la calidad.

Una arquitectura práctica para integrar posgrados y educación continua, manteniendo la claridad comercial, podría estructurarse en cuatro capas:

- **Capa de descubrimiento (1–3 horas):** *webinars* académicos, *master classes*, clases abiertas de programas, conversatorios, actualizaciones legales y regulatorias, entre otros productos. Aquí el objetivo es más la adquisición de cliente y construcción de confianza en la marca, que la monetización directa (aunque se cobra y la venta masiva puede generar un flujo importante de ingresos). Este formato está extendido en el mercado y suele ser parte del “marketing educativo” de las universidades. Puede ser gratuito o monetizarse, según el caso, y su valor depende del embudo posterior: algunas *master classes* cortas (de máximo 45 minutos) pueden funcionar como “*teaser*” para captar clientes para microcertificaciones o diplomados, mientras que otras (las mejor producidas, dictadas por figuras de reconocimiento y con duración de entre una y dos horas, al estilo <https://www.masterclass.com/>) son productos en sí mismos que se monetizan bien (ver *infra* la propuesta de “Portafolio *masterclass premium* de personalidades de relevancia nacional e internacional”).
- **Capa de aceleración (10–30 horas):** microcursos y microcertificaciones con evaluación. Ideal para construir competencias, por ejemplo: adopción de IA para el trabajo legal, fundamentos de *compliance*, introducción a la analítica de políticas públicas, etc. Esta lógica ya existe en la educación continua virtual de universidades como La Sabana y fortalece la integración con rutas de aprendizaje más largas.
- **Capa de consolidación (60–160 horas):** diplomados y certificaciones profesionales. Aquí se debe diseñar la apilabilidad, por ejemplo: tres microcertificaciones conducen a un diplomado;

un diplomado puede llevar a convalidación parcial en especialización o maestría, cuando proceda según la afinidad temática. EAFIT utiliza la homologación y las rutas de aprendizaje como estrategia de conversión.

- **Capa de profundización (posgrados):** especializaciones y maestrías e incluso algunos doctorados con diseño digital robusto. Uniandes tiene un modelo interesante que ofrece cursos “tipo materia” vinculados con maestrías virtuales y en alianza una plataforma externa como Coursera.

El objetivo de esta estrategia no es tener muchos productos, sino que cada producto cumpla una función dentro de una ruta estratégica de conquista y permanencia de clientes: adquisición, prueba, conversión, permanencia y progresión. Esta es la lógica de plataformas como “CESA for Life” (con rutas y recomendadores) y de la alianza de eClass con universidades para programas por categorías.

2.4.4. Estrategia curricular de “territorios faro”

Para diferenciarse de portafolios genéricos, la UV del Externado debe construir “territorios faro” donde la reputación del Externado, su historia, su misión y su ADN son intrínsecamente relevantes.

A continuación, se proponen siete territorios faro con su justificación competitiva:

- **Derecho, Estado y Regulación (núcleo de prestigio del Externado).** La Facultad de Derecho del Externado es la segunda mejor de Colombia, la sexta de Latinoamérica y la sexagésima en el mundo, según el ranking de Quacquarelli Symonds de 2026 (Martínez, 2026). Mientras el mercado de educación virtual crece, la confianza en campos de alto riesgo (regulación, tributación, *compliance*, contratos, políticas públicas) se ancla en la reputación institucional. La primera gran oportunidad de oferta virtual del Externado está en el campo legal, jurídico y regulatorio, donde tiene una voz líder.
- **Gobierno, políticas públicas, innovación pública, innovación democrática y transformación social.** La Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales (FIGRI) es la escuela de gobierno más prestigiosa del país y está muy bien posicionada en Latinoamérica (con acreditación internacional ICAPA como uno de los mejores pregrados del continente). Este posicionamiento se conecta directamente con el ethos de Estado social de derecho, democracia, enfoque diferencial e inclusión de la misión del Externado.

Aquí la principal propuesta de valor es el liderazgo de nuestros egresados: nuestra escuela de gobierno no solo “enseña” a gobernar bien, sino que “fabrica” líderes de alto impacto en el sector público. El diferencial debe ser la metodología que nos caracteriza en el modelo presencial: estudios de caso, *Capstones*, *GobLabs*, clínica de políticas, simulaciones, argumentación y conocimiento aplicados al gobierno y las políticas públicas (no solo lecturas y teoría).

- **Portafolio *masterclass premium* de personalidades de relevancia nacional e internacional.** Como el Externado se caracteriza por ser, además de una universidad, una “fábrica de líderes” del sector público nacional, entre sus egresados se encuentran personas que han ocupado cargos de ministros, fiscales generales, contralores de la república, procuradores generales,

magistrados de altas cortes nacionales e internacionales, directores de organizaciones multilaterales, superintendentes, directores de departamentos administrativos y agencias de regulación, alcaldes, gobernadores, congresistas, entre otros altos funcionarios del Estado. Aquí también caben profesores de mucho prestigio en su campo, periodistas destacados y figuras del sector privado, como directores de multinacionales. Estas figuras con alto reconocimiento son idóneas para generar programas de educación virtual asincrónicos, con producción impecable, de entre una y dos horas, sobre los campos de su experticia, al estilo de la famosa EdTech de formación por celebridades “MasterClass” e intelectuales famosos “Peterson Academy”.

- **Actualización de competencias y reconversión laboral en habilidades de IA.** Como se afirma en el informe de Flórez (2026):

“El mundo asiste a una automatización y pérdida masiva de empleos por la revolución de la IA (Massenkoff & McCrory, 2026; World Economic Forum, 2026). El “Job Skills Report” de Coursera (2026) señala que “el informe de Anthropic encontró que, mientras el 47% de las interacciones con IA en Claude implican aumento —es decir, colaboración con humanos para mejorar capacidades y razonamiento—, el 49% implican automatización, donde las tareas son delegadas por completo a las máquinas”. Esto significa que la oportunidad para ofrecer actualización de competencias y recualificación laboral basadas en IA es enorme”.

En este contexto de amenaza de desempleo tecnológico, las necesidades más urgentes de los trabajadores son hacer “*upskilling*” (actualización de competencias) y “*reskilling*” (reconversión o recualificación profesional) para evitar —o al menos postergar— la obsolescencia laboral⁵⁰. La Universidad puede apalancarse en sus profesores del exitoso *Pregrado en Ciencia de Datos* para construir una oferta atractiva de programas más cortos de actualización tecnológica con énfasis en IA, de manera articulada con facultades muy sólidas como Derecho, FIGRI y Administración de Empresas, para desarrollar en equipo programas virtuales con enfoques diferentes en función del sector productivo, como por ejemplo: “Adopción de IA para marketing” (Ciencia de Datos/Administración de Empresas), “Adopción de IA para el trabajo legal” (Ciencia de Datos/Derecho) o “Adopción de IA para el gobierno y las políticas públicas” (Ciencia de Datos/FIGRI)”.

- **Finanzas personales, administración de empresas, emprendimiento e inteligencia financiera.** Hay una demanda creciente entre el público no especializado por habilidades financieras básicas (finanzas personales), así como de inversión diversificada en bolsa, activos inmobiliarios, bonos y criptomonedas, entre otros. Lo mismo ocurre con habilidades de creación de empresas, innovación y emprendimiento con base en la evidencia. La Escuela de Finanzas de FIGRI y la Facultad de Administración de Empresas podrían construir sinergias para

⁵⁰ La diferencia clave es que el *upskilling* profundiza o actualiza lo que ya se hace, mientras el *reskilling* reorienta hacia algo distinto. Por ejemplo, si un profesor aprende a usar analítica de aprendizaje e IA para enseñar mejor, eso es *upskilling*; si ese mismo profesor se forma para pasar a ser diseñador instruccional o analista de datos educativos, eso es *reskilling*. Esta distinción coincide con las definiciones usadas por IBM, Cedefop y la OEI.

aprovechar este mercado con una oferta novedosa. El éxito de la EdTech colombiana “Mis propias finanzas” es testimonio elocuente del gran potencial de este mercado.

- **Economía aplicada, finanzas públicas y regulación económica.** La presión regulatoria y de transparencia en sectores público-privados vuelve atractivo un portafolio con alta empleabilidad: contratación pública, gestión de datos públicos, evaluación de impacto, regulación de servicios, etc. Aquí el SNIES muestra una fuerte concentración de la matrícula en Bogotá (debido al centralismo), donde convergen Estado, reguladores, firmas y multilaterales.
- **Sostenibilidad, cambio climático y transición energética (con ancla regulatoria).** El Externado ya tiene una oferta de “Maestría en regulación energética” en modalidad virtual, así como un Departamento de Derecho Minero Energético y un Departamento de Derecho del Medio Ambiente y Tierras sólidos. Este es un punto de partida para buscar posicionamiento en educación virtual con una línea integral en materia ambiental (cambio climático, energía, minero-ambiental, ESG, sostenibilidad corporativa, transición justa).

2.4.5. Estrategia de experiencia Premium: “alto acompañamiento” como ventaja no replicable por operadores masivos

Competir contra operadores masivos con precio y frecuencia en educación virtual es inconveniente para una marca premium. Resulta más estratégico competir con base en:

- **Diseño didáctico y evaluación auténtica** (entregables aplicados, litigación simulada, *policy briefs*, auditorías de *compliance*, estudios de caso, proyectos de negocio, etc.). Aquí los conceptos de “*Edutainment*” y “*gamificación*” deben ser derroteros clave para la construcción de cursos y programas más atractivos.
- **Acompañamiento estructurado:** tutoría académica, tutoría de permanencia y consejería, que le apuntan a la formación integral y reducen la tasa de deserción. Este componente está explícito en modelos de maestrías virtuales con sincronidad programada y trabajo colaborativo, por ejemplo, en maestrías 100% virtuales con espacios sincrónicos liderados por tutores con maestría, en relación de uno por cada 20 estudiantes.
- **Servicios profesionales premium:** mentorías, clínicas, consultorios virtuales, laboratorios de escritura y argumentación, bolsa de proyectos con organizaciones (para portafolios ejecutivos). También se pueden ofrecer *bootcamps* presenciales intensivos, de 4 a 8 horas, durante el fin de semana, para complementar las certificaciones con trabajo de campo.
- **Estrategia de cohortes y comunidad:** una comunidad virtual sostendrá la recurrencia y la recompra. También se puede pensar en un modelo de “educación continua por suscripción” cuando haya masa crítica en la oferta (al estilo Platzi y MasterClass). “CESA for Life” organiza la oferta por comunidades y rutas.

2.4.6. Estrategia de gobernanza y aseguramiento: velocidad con rigor regulatorio

Para no “morir” a manos de la burocracia y los trámites administrativos, ni caer en la improvisación, se recomienda una gobernanza bifronte para empezar a operar y generar flujo lo más pronto:

- **Carril formal (posgrados):** hoja de ruta de registros calificados (y cuando aplique registro calificado único por modalidades), con evidencia de condiciones de calidad.
- **Carril ágil (educación continua):** fábrica de productos cortos con ciclos trimestrales (prueba↔aprendizaje↔escalamiento), apoyada en analítica y tableros. La existencia de SAREX y su centralización de información, roles y actualización diaria puede ser una ventaja operacional si se conecta con KPIs de experiencia y retención.

La clave aquí es que ambos carriles compartan diseño instruccional, estándares mínimos de evaluación, identidad de marca y un sistema de credenciales interoperable (microcredenciales con estándares claros y apilables).

3. Desarrollar el Sistema de Producción de Conocimiento

El 26 de agosto del 2024, el Consejo Directivo expidió el acuerdo No. 5 para desarrollar el Sistema de Producción de Conocimiento. El propósito de este sistema es fortalecer los procesos de investigación en la Universidad creando una mayor sinergia entre todos los actores institucionales⁵¹.

3.1. Estado actual de la investigación en la Universidad

Actualmente, la producción formal de conocimiento está en manos de los 45 grupos de investigación reconocidos que tiene la Universidad. La evolución general de la clasificación de estos grupos, de acuerdo con los criterios de calidad establecidos por Colciencias y luego por el MinCiencias, se puede apreciar en el Cuadro 3.

Clasificación	2019	2021	2024	%
A1	4	10	9	21%
A	14	9	10	24%
B	11	10	11	26%
C	9	8	5	12%
Reconocido	0	2	6	14%
No clasificado	0	1	0	0%
No existía	5	1	0	0%
N/A	0	0	1	2%
Totales	43	41	42	100%

Cuadro 3. Evolución general de la clasificación de los grupos de investigación (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

Se observa que menos de la mitad de los grupos (45%) se encuentran en las categorías más altas (A1 o A) y algunos (14%) en la categoría inicial de C. El 48% restante está en las categorías intermedias (B o C). Esto plantea un reto importante para la Universidad si desea mejorar su desempeño en investigación.

⁵¹ Estos actores se relacionan en el Artículo 2 del Acuerdo No. 5 del Consejo Directivo expedido el 26 de agosto de 2024.

Cuando se observa el desempeño de los grupos a lo largo del tiempo (del 2019 al 2024) es claro que ha habido poca mejora en los últimos seis años. El número de grupos clasificados en las más altas categorías se ha mantenido prácticamente igual, sin embargo, la cantidad de los que estaban en el nivel intermedio disminuyó: pasó de 20 en el 2019 a 16 en el 2024.

Para entender mejor el comportamiento de estos grupos es necesario discriminar estos datos. La Figura 13 muestra la evolución de los ocho grupos de investigación de la Facultad de Ciencias Humanas en el mismo período. Se destaca especialmente el grupo de Procesos Sociales, Territorios y Medio Ambiente que, aunque fue clasificado en la categoría A en las tres últimas convocatorias, debería haber alcanzado el nivel A1. También se destacan los grupos de Estudios de Población y Demografía, y el de Estudios de Familia que se encuentran en la categoría A. Por otra parte, mientras que el grupo de Conflicto y Dinámica Social bajó una categoría en la más reciente clasificación, los otros tres no han subido de nivel en los últimos cinco años.

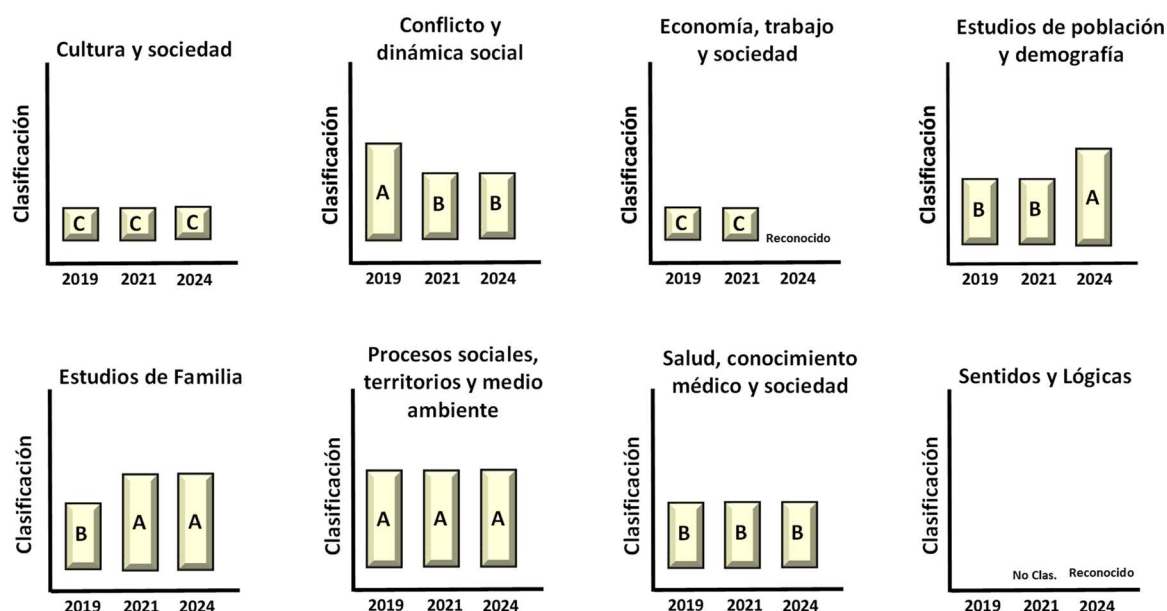


Figura 13. Evolución de la clasificación de los grupos de la Fac. de C. Sociales y Humanas (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

La Figura 14 muestra el comportamiento de los veinte grupos de investigación adscritos a la Facultad de Derecho. El grupo de Derecho Constitucional es el mejor clasificado con la máxima categoría (A1) en todas estas convocatorias. Otros cuatro grupos de la Facultad están reconocidos en este máximo nivel: Derecho Comercial Colombiano y Comparado; Derecho Privado; Derecho Administrativo; y Derecho del Medio Ambiente. Cuatro más están en la categoría B y cinco en la categoría C (dos de ellos en las tres evaluaciones no han mejorado su nivel de producción académica) y otros dos que pasaron de ser reconocidos a este primer nivel (C). Vale la pena mencionar que siete grupos bajaron de categoría en la última convocatoria, se destaca el Centro Externadista de Estudios Fiscales que pasó de un muy buen nivel (A) a quedar como un grupo

simplemente reconocido. Una mención aparte es el caso del grupo de Derecho Informático que al parecer no participó en la última convocatoria.

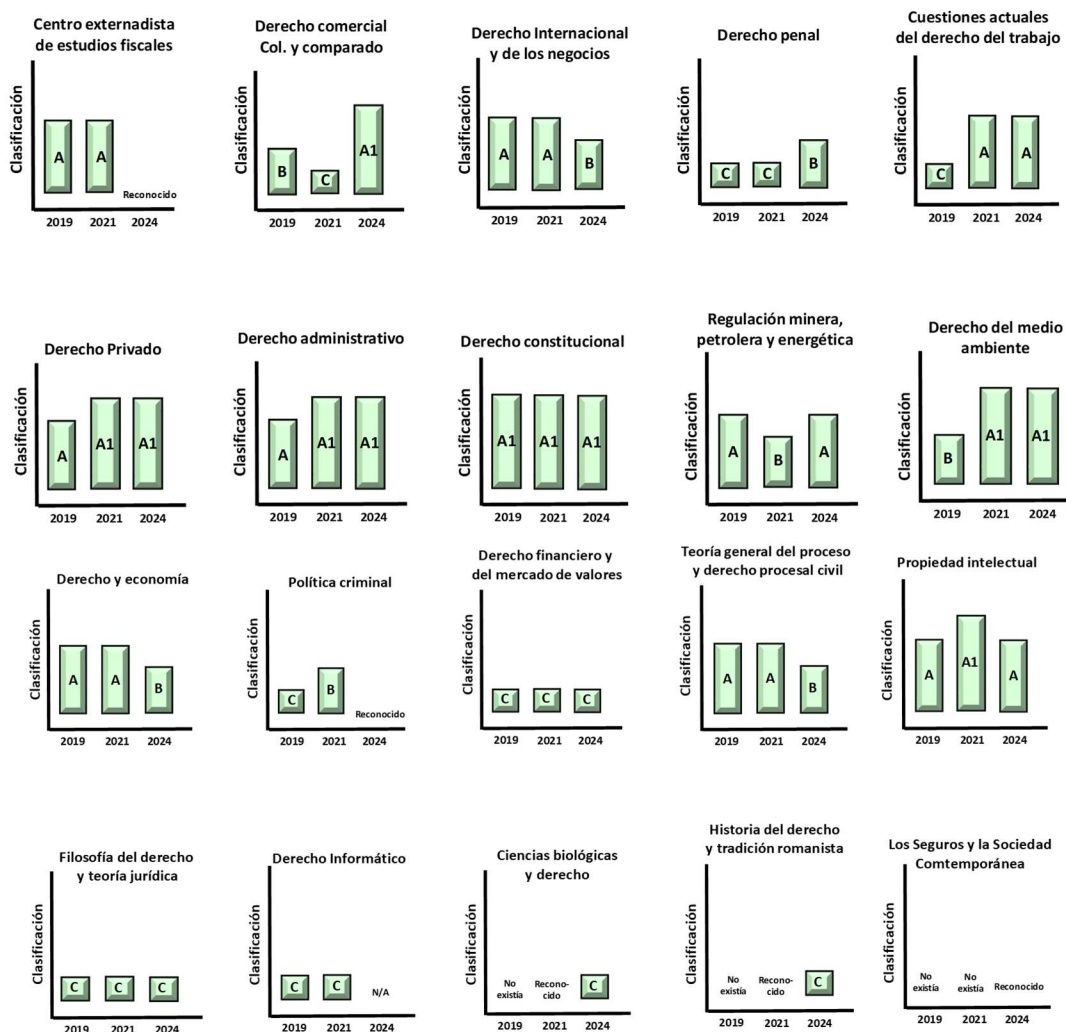


Figura 14. Evolución de la clasificación de los grupos de la Facultad de Derecho (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

La Figura 15 muestra el comportamiento de los tres grupos adscritos a la Facultad de administración. Todos los grupos están muy bien evaluados: dos en la categoría A y uno en la categoría máxima (A1). Este último, el grupo sobre Gestión Organizacional, ha recibido esta distinción en las tres evaluaciones.



Figura 15. Evolución de la clasificación de los grupos de la Facultad de Administración (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

En la Figura 16 se puede ver la evolución de la clasificación de los tres grupos adscritos a la Facultad de Economía: uno que regresó a la categoría A (Estado y Economía) y dos que pasaron a la categoría B, el de Pensamiento e Historia Económica que regresó a esta categoría y el de Construcción de Estado, Territorio y Paz que descendió un nivel.

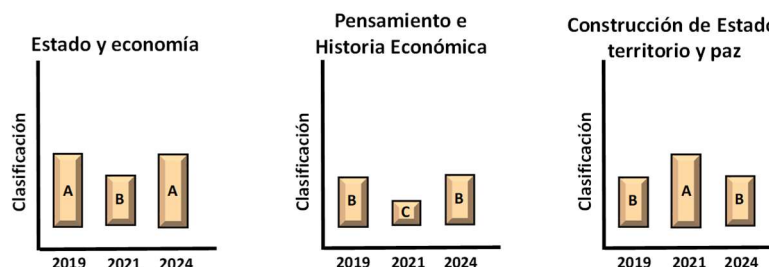


Figura 16. Evolución de la clasificación de los grupos de la Facultad de Economía (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

La Figura 17 muestra los dos grupos de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo. Se destaca el grupo de Comunicación Política que se encuentra en el máximo nivel (A1) en las tres convocatorias y el destacado ascenso continuo del grupo Recasens desde la categoría C a la A1.

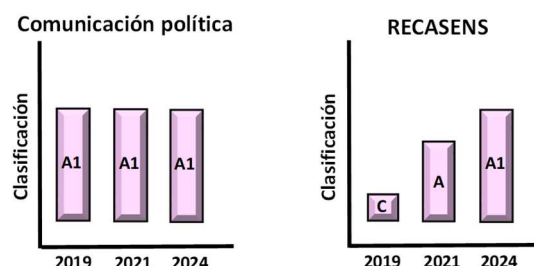


Figura 17. Evolución de la clasificación de los grupos de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

La Facultad de Contaduría tiene un solo grupo (Sistemas de Información y Control Organizacional) que descendió a la categoría B en la última clasificación (ver Figura 18).

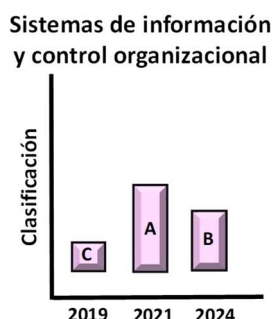


Figura 18. Evolución de la clasificación de los grupos de la Facultad de Contaduría (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

En la Figura 19 se observa el comportamiento de los dos grupos de investigación de la Facultad de Educación. Mientras que el grupo sobre Pedagogía Crítica y Didácticas para la Transformación Social no ha mejorado su nivel (B) en las tres convocatorias, el grupo de Evaluación y Gestión Educativa ha ido perdiendo paulatinamente su nivel de clasificación de B a tan solo ser reconocido en 2024.

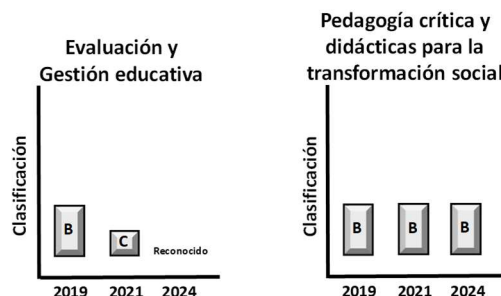


Figura 19. Evolución de la clasificación de los grupos de la Facultad de Educación (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

La Figura 20 muestra el resultado de la evaluación del grupo de Estudios del Patrimonio Cultural en Colombia en las tres convocatorias. Su clasificación no ha mejorado de la categoría inicial de C que obtuvo en 2019.

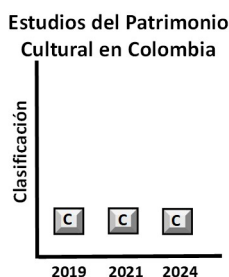


Figura 20. Evolución de la clasificación del grupo de la Facultad de Patrimonio (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

Los tres grupos de investigación de FILGRI han mantenido constante su evaluación a lo largo de las tres convocatorias: ODEON se ha mantenido en B mientras que OASIS y OPERA se encuentran en los niveles más altos de A y A1 respectivamente (Figura 21).

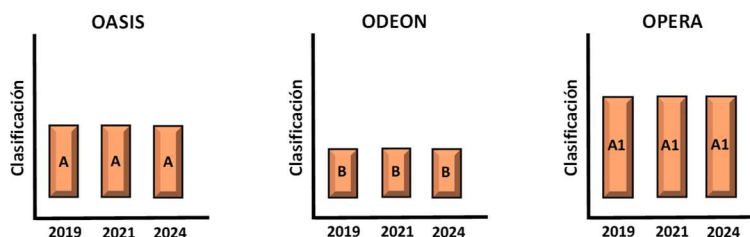


Figura 21. Evolución de la clasificación de los grupos de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

El grupo de Ciencia de datos del Departamento de Matemáticas es de reciente creación y fue reconocido como tal en la convocatoria del 2024 (Figura 22).



Figura 22. Evolución de la clasificación del grupo del Departamento de Matemáticas (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

Finalmente, la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras tiene un solo grupo de investigación (Turismo y Sociedad) que ha permanecido en la categoría B desde la primera convocatoria (Figura 23).

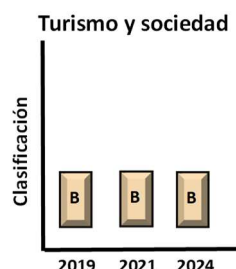


Figura 23. Evolución de la clasificación de los grupos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras (2019 – 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

Es claro de las figuras anteriores que el desarrollo de la capacidad de investigación de las facultades es muy heterogéneo. El siguiente cuadro (Cuadro 4) sintetiza esta diversidad resultante de la más reciente evaluación de Colciencias. En términos relativos, solo tres facultades⁵² tienen más de la mitad de sus grupos en las categorías más altas: Comunicación Social y Administración de Empresas que los tienen todos y FIGRI con 2 de sus 3 grupos. Derecho, por su parte, tiene 8 de sus 20 grupos en estas categorías (40%) mientras que Ciencias Sociales y Humanas tiene 3 de sus 8 grupos en categorías A o A1 (38%). En las demás facultades sus grupos (un total de 25 de 45)⁵³ se encuentran en las categorías B o C, o solamente están reconocidos.

⁵² De las diez facultades que tiene el Externado más un departamento.

⁵³ Recuérdese que el grupo de Derecho Informático no aparece reportado en esta convocatoria.

Facultad	Clasificación en la convocatoria del 2024								Totales
	N/A	Reconocido	C	B	A	A1	A + A1	%	
Ciencias sociales y humanas	0	2	1	2	3	0	3	38%	8
Derecho	1	3	4	4	3	5	8	40%	20
Comunicación social y periodismo	0	0	0	0	0	2	2	100%	2
Administración de empresas	0	0	0	0	2	1	3	100%	3
Economía	0	0	0	2	1	0	1	33%	3
Educación	0	1	0	1	0	0	0	0%	2
Contaduría	0	0	0	1	0	0	0	0%	1
Adm. de empresas turísticas y hoteleras	0	0	0	1	0	0	0	0%	1
Patrimonio cultural	0	0	1	0	0	0	0	0%	1
FIGRI	0	0	0	1	1	1	2	67%	3
Matemáticas	0	1	0	0	0	0	0	0%	1
Totales	1	7	6	12	10	9	19	42%	45

Cuadro 4. Distribución de los grupos de investigación por Facultad (convocatoria del 2024)

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

La capacidad de investigación de la Universidad se refleja en la cantidad de profesores/as que dedican parte de su tiempo a labores de producción o apropiación de nuevo conocimiento⁵⁴. El Cuadro 5 muestra esta relación por facultades de acuerdo con la más reciente clasificación del MinCiencias. Se observa que del total de 557 tan solo el 39% está clasificado (220). Esta distribución varía según facultad. Tan solo las facultades de FIGRI (58%), Administración de empresas (58%), Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras (57%), Economía (50%) y Contaduría Pública (50%) tienen la mitad o más de sus profesores clasificados. Con respecto al nivel de clasificación, solo 10 de 220 son senior⁵⁵ y 54 son asociados.

Facultad	No categorizado	Categorías convocatoria 2024 (Resultado preliminar)				Subtotal Categorizado	%	Totales
		Emérito	Senior	Asociado	Junior			
Ciencias sociales y humanas	65	3		10	15	28	30%	93
Derecho	174		2	28	83	113	39%	287
Comunicación social y periodismo	8		2	1	3	6	43%	14
Administración de empresas	11		4	3	8	15	58%	26
Economía	9	2		1	6	9	50%	18
Educación	15		1		5	6	29%	21
Contaduría Pública	6		1	1	4	6	50%	12
Adm. de empresas turísticas y hoteleras	3			1	3	4	57%	7
Patrimonio cultural	4				2	2	33%	6
FIGRI	22			9	21	30	58%	52
Matemáticas	20				1	1	5%	21
Totales	337	5	10	54	151	220	39%	557

Cuadro 5. Distribución de profesores/as según su clasificación como investigadores

Resultado preliminar de la convocatoria de 2024

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

En síntesis, para la capacidad instalada y la trayectoria de la Universidad, su producción académica en investigación es débil⁵⁶. En otras palabras, tiene un gran potencial de crecimiento. Desarrollar este potencial es el propósito de este macro-proyecto del PDI cuyas metas específicas

⁵⁴ Artículos 16 y 17 del acuerdo citado.

⁵⁵ Están adscritos a las facultades de Administración de Empresas (4), Derecho (2), Comunicación Social y Periodismo (2), Educación (1) y Contaduría Pública (1).

⁵⁶ La misma conclusión se menciona en el documento base del ejercicio de prospectiva del Externado 2032 (página 5).

son: focalizar los temas de investigación, desarrollar capacidad de gestión y fortalecer la Dirección de Investigación. Estos objetivos se detallan a continuación.

3.2. Focalizar los temas de investigación

En un escenario de restricción presupuestal como el que está viviendo el Externado, es necesario focalizar los limitados recursos con que cuenta para sufragar los costos de investigación⁵⁷. Una forma de hacerlo es encontrar sinergias entre las líneas de investigación que los 45 grupos han definido⁵⁸. La Dirección de Investigación ha venido adelantando un excelente trabajo al respecto a través de la aplicación de técnicas de analítica de datos y de una serie de reuniones con representantes de los grupos. El Cuadro 6 relaciona las principales líneas de investigación que han sido identificadas y que podrían propiciar una mayor sinergia entre los grupos⁵⁹.

Líneas de Investigación de Interés Estratégico
Estudios constitucionales.
Innovación, transformación económica y prospectiva estratégica.
Procesos educativos, pedagogía, formación docente, tecnologías educativas, diversidad cultural, inclusión, género y transformación educativa.
Política internacional, política exterior y derecho internacional.
Salud pública, salud mental, neurociencias, sociedad, bienestar, medicina, especialidades clínicas y enfermedades.
Historia, narrativas culturales y sociedad.
Gobernanza, políticas públicas y transformaciones sociopolíticas, estudios regionales, relaciones internacionales, desarrollo rural y social y análisis político.
Conflicto armado, justicia transicional y paz.
Medio ambiente, cambio climático y sostenibilidad.
Responsabilidad civil, contratos y asuntos de familia.
Innovación tecnológica, ecosistemas de conocimiento, economía digital, propiedad intelectual, inteligencia artificial y ética tecnológica.
Derechos humanos y bioética jurídica.
Turismo, patrimonio y cultura.
Economía, desarrollo y gestión organizacional.
Estudios Socioculturales, Humanísticos y del Patrimonio.
Otros Estudios Multidisciplinarios.
Ingeniería aplicada, inteligencia artificial, eficiencia productiva, y sistemas complejos.
Estudios Jurídicos y Justicia Social.
Matemáticas y estadística aplicadas.
Comunicación, medios, accesibilidad e interacción digital.

Cuadro 6. Relación de las líneas de investigación que generan mayor sinergia entre los grupos

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

Es necesario consolidar este ejercicio para focalizar temáticas que la Universidad misma pueda fortalecer mediante convocatorias internas que financien investigaciones que articulen la labor de varios grupos de investigación. Estas deben ser temáticas por las cuales el Externado es ampliamente reconocido por sus pares y la sociedad en general.

⁵⁷ Como se mencionó en la sección 1, la estructura financiera de las universidades privadas en Colombia lleva a que éstas deriven la mayor parte de sus ingresos de las matrículas de pregrado. Por lo tanto, cuando la investigación empezó a cobrar fuerza, sobre todo a raíz de las exigencias del sistema de acreditación, parte de los ingresos de las matrículas tuvieron que destinarse a sufragar los costos de investigación (mayores salarios de profesores/as mejor preparados, salarios de auxiliares de investigación, de laboratorios y los insumos requeridos para desarrollar los proyectos). En otros países estos costos son cubiertos en un alto porcentaje por el Estado o por empresas privadas. Desafortunadamente, los recursos provenientes de estas fuentes de financiación en Colombia son muy precarios.

⁵⁸ El artículo 6 del acuerdo citado hace referencia a la necesidad de articular a estos actores (literal a).

⁵⁹ En correspondencia con lo previsto en el artículo 12, literal g) del citado acuerdo.

3.3. Gestionar la investigación

Debido a la dificultad de conseguir recursos que financien externamente los proyectos de investigación, es necesario que la Universidad desarrolle una capacidad para gestionarlos⁶⁰. No solo es importante gestionar nuevos proyectos sino también gestionar los recursos que se requieren para ejecutarlos. Para ello se necesita asignar personas que monitoreen permanentemente las convocatorias de entidades públicas que apoyen proyectos en las líneas de investigación que maneja la Universidad⁶¹.

Los recursos de regalías son una fuente importante de financiación de proyectos, especialmente en las regiones. La Universidad podría participar en alianza con universidades de estos territorios. Igualmente es importante monitorear convocatorias internacionales, especialmente de la Unión Europea en las que universidades del viejo continente buscan aliados en América Latina para desarrollar proyectos apalancados por estos fondos.

Igualmente es importante volver a constituir un fondo para financiar internamente proyectos de investigación mediante convocatorias que prioricen proyectos en los temas focalizados (ver sección 3.1) y que, de ser posible, se desarrollen con la participación de varios grupos de investigación⁶².

Para desarrollar esta capacidad de gestión es necesario fortalecer la Dirección de Investigación como se sugiere a continuación.

3.4. Fortalecer la Dirección de Investigación

Actualmente, la Dirección de Investigación de la Universidad está constituida por tres personas: un director, un coordinador de investigaciones y un asistente. También apoyan cuatro profesores(as) investigadores de las facultades con una dedicación de tiempo parcial (Figura 24).

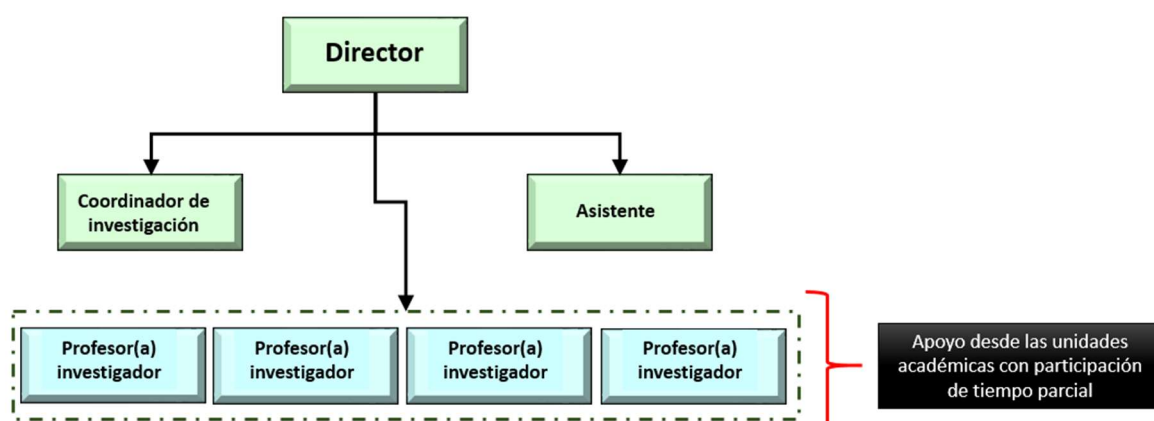


Figura 24. Estructura actual de la Dirección de Investigación

Fuente: Dirección de Investigación del Externado

⁶⁰ Ver el artículo 15 del acuerdo mencionado.

⁶¹ Artículo del citado acuerdo.

⁶² Artículo 9, literal d) y artículo 10, literal c).

Para incrementar la capacidad de investigación de la Universidad y consolidar el Sistema de Producción de Conocimiento, es necesario contar con tres personas más en esta dirección: un coordinador de proyectos, un estructurador y un gestor. El primero se encarga de todas las actividades de vigilancia y fomento de sinergia entre los grupos de investigación identificando posibles fuentes externas de financiación. El segundo es responsable de la formulación de las propuestas de investigación a partir de los requerimientos de la convocatoria, incluyendo la metodología específica en la que se debe estructurar el proyecto, de la mano con el/los profesores(as) responsables para su ejecución. Finalmente, el gestor es la persona que hace el seguimiento específico a la ejecución de cada proyecto y apoya con los informes tanto técnicos como financieros que deben presentarse regularmente al financiador. Estos nuevos cargos tienen un costo anual de \$400 millones. La estructura ampliada de la Dirección de Investigación se presenta en la Figura 25.

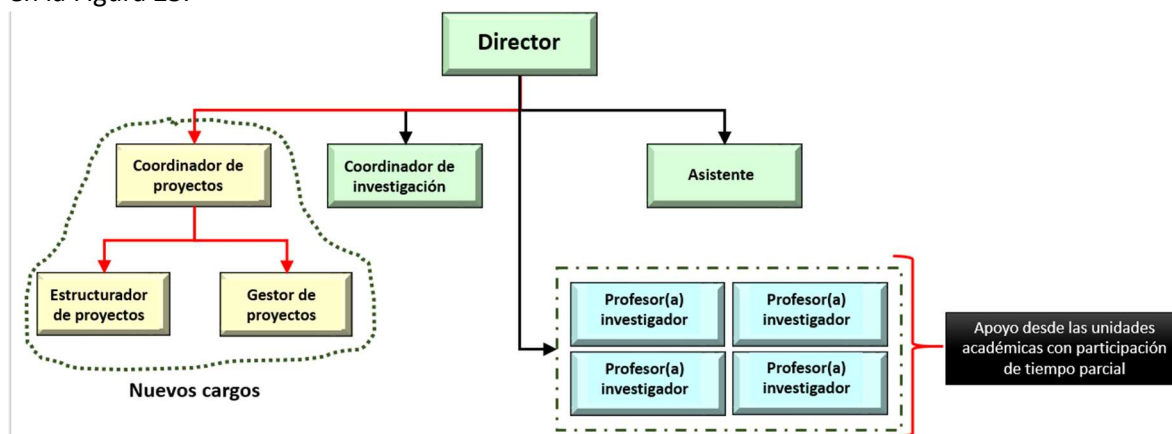


Figura 25. Estructura ajustada de la Dirección de Investigación
Fuente: Elaboración propia

4. Crear sinergia entre las facultades

Tradicionalmente, la organización federal del Externado gira alrededor de la independencia de las facultades. Estas son consideradas centros de costos que deben ser responsables de generar ingresos. Existe un mecanismo de control sobre su ejecución presupuestal que se desarrolló como un sistema interno de transacciones que se conoce como “servicios cedidos”⁶³. Por otra parte, cada facultad tiene un decano(a) y un grupo de apoyo académico-administrativo que les permite operar con cierto grado de eficiencia, dependiendo del presupuesto del que se disponga.

En términos organizacionales es importante distinguir entre independencia y autonomía⁶⁴. La segunda se refiere al grado de discrecionalidad de que goza una unidad o dependencia que es parte de otra mientras se relaciona con otras unidades que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. En esos casos se dice que una estructura adecuada requiere que la autonomía de una unidad (una facultad) debe estar restringida por el hecho de pertenecer a una unidad mayor de la que es parte (la Universidad). En otras palabras, todas las unidades del mismo nivel (las facultades

⁶³ En el macro-proyecto cinco volveremos a referirnos a este mecanismo.

⁶⁴ Ver, por ejemplo: [Espejo y Reyes 2016].

en este caso) deben actuar de manera coordinada para que haya sinergia entre ellas⁶⁵. Por otra parte, si se estructuran como unidades independientes se propiciarán relaciones de competencia que desgastarán innecesariamente sus recursos, sobre todo si tienen mercados comunes a los que deben atender o servicios similares que ofrecer.

Es por esta razón que es importante que el Externado facilite el surgimiento de relaciones sinérgicas entre las facultades. De esta manera no solo se incrementará el grado de cooperación, que fortalece una cultura de trabajo en equipo, sino que se generarán economías de escala que pueden reducir considerablemente los costos de operación. Este macro-proyecto desarrolla dos mecanismos para propiciar este tipo de sinergia entre las facultades de la Universidad.

4.1. Ofrecer nuevos pregrados entre varias facultades

La disminución de las matrículas en las universidades (tanto públicas como privadas) en razón al cambio demográfico que se mencionó en la sección 1 sugiere la necesidad de incrementar la oferta de programas académicos. Esta nueva oferta debe responder tanto a las demandas potenciales de la población como a las posibilidades reales de su inserción laboral, una vez culminen con su formación. Esta estrategia busca, además, que los nuevos programas tengan costos de operación marginales pequeños para reducir el impacto negativo sobre las finanzas de la Universidad en caso de que el nuevo programa no produzca la demanda esperada.

Los nuevos programas, por lo tanto, surgirían del trabajo mancomunado de varias facultades lo que les permitiría compartir recursos: cursos comunes y profesores y laboratorios compartidos, esto reduciría considerablemente los costos de operación. El diseño de este nuevo portafolio debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Su implementación debe tener un costo marginal muy bajo
- El tiempo para ponerlo en marcha debe ser muy corto (máximo de un año)
- Su posicionamiento en el mercado debe ser muy rápido
- El perfil del egresado debe ser atractivo para los estudiantes y para los posibles empleadores
- La estructura curricular debe ser muy flexible

Los nuevos pregrados seguirían la estrategia de “un ingreso y múltiples salidas” que desde hace algunos años se ha venido impulsando para programas flexibles en diferentes países (UNESCO 2022). La Figura 26 muestra la estructura curricular general de estos programas⁶⁶. Los primeros podrían derivarse a partir del programa de Ciencia de Datos como se ilustra en esta figura.

⁶⁵ En la cibernética organizacional esta condición se expresa en la necesidad de balancear el grado de autonomía de una unidad con el nivel de cohesión de la organización de la que hacen parte.

⁶⁶ En la literatura anglosajona esta estrategia recibe dos denominaciones: *Flexible Learning Paths* (Martin & Ubalic-Trumbic, 2022; Groen & McNair, 2020) y *Modular Curriculum Design* (Gallagher, 2019; French & O’Leary, 2021).

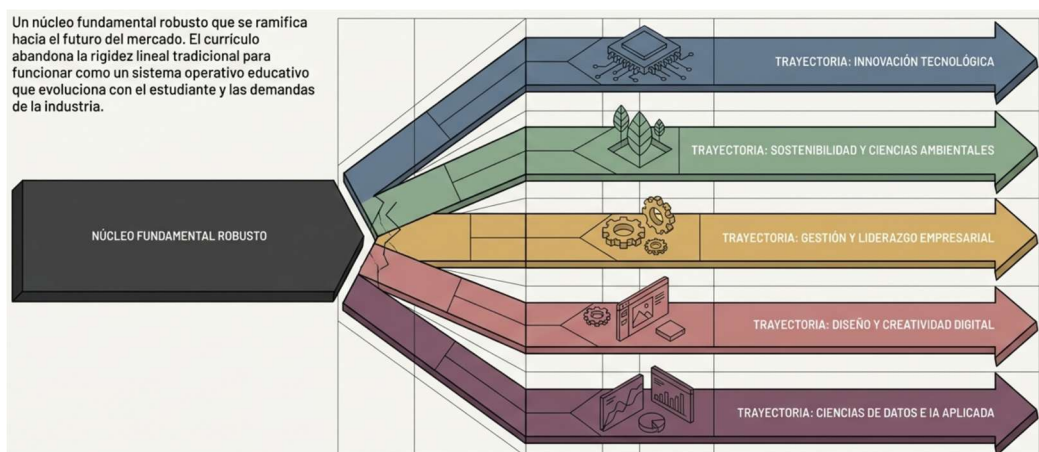


Figura 26. Estructura curricular de la estrategia de “un ingreso y múltiples salidas”

4.2. Desarrollar mecanismos de coordinación entre facultades

Desde hace varios años el Externado decidió moverse a una formación centrada en el desarrollo de competencias. Para ello inició un ajuste curricular de todos sus programas académicos y estableció un proceso permanente de formación de sus profesores(as) en prácticas pedagógicas apropiadas para este tipo de formación. El actual CAPD (Centro de Apoyo a Prácticas Docentes) de la Facultad de Educación que se muestra en la Figura 12 es la unidad que acompaña a los docentes en este proceso.

Existen diferentes formas de agrupar las competencias que se espera que un estudiante desarrolle a lo largo de su tránsito por la universidad. En todo caso, estas competencias deben estar alineadas con el perfil de egreso del estudiante y con el ethos institucional de la universidad. Una de estas taxonomías propone agruparlas en las siguientes categorías:

- Disciplinarias, que corresponden a aquellas que son necesarias para la formación del estudiante en la carrera que escogió;
- Profesionales, que se refiere a aquellas que son propias del ejercicio profesional de esta carrera;
- Humanísticas, que complementan la formación del estudiante con la impronta que desea imprimirles el Externado;
- Interdisciplinarias, que complementan la formación integral del estudiante;
- Generales, que responden a deseos o intereses particulares de cada estudiante.

Un mecanismo para propiciar una mayor coordinación entre las facultades de la Universidad consiste en acordar una estructura común de la malla curricular de los programas que se ofrecen, de acuerdo con esta agrupación de las competencias. En concreto, la Dirección Académica trabajaría con las Facultades para acordar el porcentaje de cada tipo de competencia en las mallas curriculares de la Universidad. Un ejemplo de esta distribución porcentual es el siguiente (Cuadro 7). En la primera columna se aprecia el peso porcentual que tendría cada tipo de competencia en la malla curricular. La segunda columna muestra un ejemplo de esta distribución para un programa con 140

créditos académicos y la tercera columna indica, para este caso, el número de cursos que se ofrecerían de acuerdo con el tipo de competencia⁶⁷. Las últimas dos columnas muestran la distribución de créditos y de cursos para un programa de 178 créditos, como es el caso del programa de Derecho del Externado.

Tipo de competencia	% créditos en la malla	Currículo de 140 créditos		Currículo de 178 créditos	
		Distribución de créditos	Número de cursos	Distribución de créditos	Número de cursos
Disciplinares	30%	42	14	53	18
Profesionales	40%	56	19	71	24
Humanísticas	15%	21	7	27	9
Interdisciplinares	10%	14	5	18	6
Generales	5%	7	2	9	3
	100%	140	47	178	59

Cuadro 7. Distribución porcentual del tipo de competencia en las mallas curriculares

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso para propiciar esta sinergia entre las facultades es acordar qué facultad sería responsable de dictar estos cursos. Las reglas que se sugiere seguir son las siguientes:

- Los cursos humanísticos los ofrece la Facultad de Ciencias Sociales
- Los cursos interdisciplinares los ofrece el Instituto de Estudios Interdisciplinares
- Los cursos disciplinares y profesionales los ofrece la facultad dueña del programa
- Los cursos generales los puede ofrecer cualquier facultad

Finalmente, se acordaría que las facultades no deben ofrecer cursos cuyas competencias no les son propias. Es decir, que las facultades no contratarían docentes para dictar cursos en competencias que no sean las profesionales o las disciplinares.

Este tipo de acuerdos, que deben ser aprobados por el Consejo Directivo, tendría varias ventajas. En primer lugar, propiciaría un trabajo interdisciplinar entre los estudiantes puesto que en varios cursos tendrían como compañeros a estudiantes de otras carreras. En segundo lugar, distribuiría de una manera más balanceada el número de estudiantes en cada curso. Por ejemplo, actualmente los profesores(as) de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas tienen pocos estudiantes en sus cursos porque el número de estudiantes de los programas propios de esa Facultad son escasos. Pero, al acordar las reglas que aquí se proponen, los cursos de humanidades que tomen los estudiantes de todas las demás facultades de la Universidad (que por lo menos serían un 15 % del total de créditos de la carrera, si seguimos el ejemplo del Cuadro 7) serían ofrecidos por profesores(as) de la Facultad de Ciencias Sociales, lo que incrementaría el número de estudiantes en cada curso. De esa manera, esta facultad estaría contribuyendo enormemente a la formación de todos los estudiantes del Externado, lo que estaría acorde con la formación humanística de sus

⁶⁷ Estos cursos serían de 2 o 3 créditos cada uno.

egresados, que es una de las características que diferencian a sus profesionales de los formados en otras universidades.

Una consecuencia adicional de este mecanismo de coordinación tiene efectos en la distribución del presupuesto que hace la Universidad entre las facultades. Esta distribución está relacionada con el número de estudiantes matriculados en los programas que ofrece cada facultad. Este criterio lleva a que facultades con pocos estudiantes propios, como la de Ciencias Sociales, tenga un menor presupuesto de ingresos que facultades como la de Derecho en donde está concentrada la mayor cantidad de estudiantes. Sin embargo, las reglas que aquí se proponen con respecto a la distribución de competencias en las mallas curriculares llevaría a que el criterio para asignar el presupuesto de ingresos a cada facultad ya no estaría relacionado con el número de estudiantes que tienen en sus programas sino con el número de estudiantes que atienden, que incluye a los de otras facultades que toman cursos que esta facultad ofrece. Esto llevaría a una distribución más homogénea del presupuesto de ingresos entre las facultades. Por ejemplo, la Facultad de Ciencias Sociales tendría recursos adicionales a los que actualmente recibe que le permitiría justificar los gastos de nómina que tienen actualmente.

Los dos mecanismos que aquí se proponen en este macro-proyecto: crear programas académicos (tanto de pregrado como de postgrado) que sean comunes entre las facultades y acordar una distribución homogénea del porcentaje de créditos de sus mallas curriculares de acuerdo con el tipo de competencia que se piensa desarrollar, no solo empezarían a fomentar un trabajo más cooperativo entre las facultades sino que propiciarían economías de escala que permitiría reducir los gastos operacionales de la Universidad.

5. Asegurar la implementación del PDI

Para que los cuatro macro-proyectos descritos en las secciones anteriores puedan implementarse de manera adecuada es necesario crear las condiciones de posibilidad que actúen como catalizadores organizacionales. Es por esa razón que el quinto macro-proyecto tiene como propósito desarrollar proyectos transversales que permitan crear este contexto favorable para la implementación del PDI.

5.1. Gestionar el cambio

Es natural que todo cambio en una organización produzca cierto nivel de rechazo u oposición. Por una parte, el temor a hacer algo nuevo crea una sensación de inseguridad y angustia que lleva a defender el estatus quo. Si no es evidente una amenaza que ponga de presente la necesidad de cambiar, tenderá a prevalecer la pregunta de por qué se necesita modificar lo que siempre se ha hecho.

Como se mencionó al comienzo de este informe, la principal amenaza del Externado es su viabilidad financiera como institución de educación superior. El déficit operacional acumulado indica que los ingresos que resultan de sus actividades meritorias no están cubriendo los gastos regulares para su operación. Sin embargo, los ingresos no operacionales no solo han cubierto este déficit, sino

que contablemente dejan un superávit anual importante. Este hecho ha creado la sensación generalizada, tanto en el nivel directivo de la Universidad como en sus docentes, de que no hay una amenaza seria que esté poniendo en riesgo la continuidad del Externado. Por lo tanto, es muy probable que los cambios que se propone hacer en el PDI (2026 – 2030) enfrenten una importante oposición. De allí que sea necesario diseñar una estrategia de gestión del cambio que parta de identificar aquellos obstáculos que pueden dificultar la puesta en marcha de cada uno de los proyectos del PDI, así como aquellas fortalezas que facilitarían su desarrollo.

Esta estrategia de gestión del cambio debe incluir campañas de comunicación que expliquen la necesidad de los ajustes que se requieren y los beneficios observables que cada proyecto generará para la comunidad universitaria. También es necesario iniciar o fortalecer procesos de (re)entrenamiento de aquellas personas que ocupan cargos clave para la ejecución de estos proyectos. En algunos casos seguramente se necesitará definir incentivos adecuados que sirvan de motivación para emprender estas modificaciones. En suma, los cambios culturales son condición sine qua non para facilitar cambios organizacionales de fondo.

5.2. Ajustar la estructura organizacional

Varios de los proyectos que hacen parte del PDI requieren de ajustes en la estructura organizacional del Externado. En varios de ellos se crean cargos y es necesario ajustar procesos internos o desarrollar algunos nuevos. En la mayoría de los casos estos procesos pueden diseñarse internamente, pero en otros, como es la creación del campus virtual, es preferible contratar una firma consultora con experiencia en este tipo de ajustes estructurales para que apoye los diseños.

Algunos de estos proyectos requieren de ajustes en las normas internas de la Universidad, así como de una revisión del sistema de gobernanza, es decir, de los mecanismos que se utilizan para la toma de decisiones. Por ejemplo, aunque los decanos son los responsables de la gestión de sus facultades, no participan directamente en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con políticas académicas de la universidad como un todo. Es importante crear un espacio que los reúna periódicamente y que sirva como mecanismo de coordinación y articulación entre ellos. Esta instancia puede ser un Consejo Académico que sea presidido por el señor rector con el apoyo de la secretaria general. Allí se aprobarían todas las políticas relacionadas con el ámbito académico de la Universidad, se establecerían mecanismos de coordinación, como los mencionados en la sección 4.2 de este documento, y se tomarían decisiones en segunda instancia de casos disciplinarios contra estudiantes y profesores.

En la misma dirección de fortalecer el sistema de gobernanza sería importante definir con precisión los perfiles de los cargos académico-administrativos de la Universidad, es decir, aquellos que muy probablemente sean ocupados por profesores(as) como las coordinaciones de programas académicos (pregrado y postgrado), las direcciones de departamento y las decanaturas. Una vez definidos estos perfiles, es necesario diseñar y poner en marcha una “carrera administrativa” que los vaya preparando para que puedan asumir estos cargos de manera efectiva. Por ejemplo, un decano(a) no solo debe ser reconocido académicamente como un par legítimo por parte de los

profesores(as) de la Facultad, sino que también debe tener una formación administrativa que le permita gestionar adecuadamente los recursos de la Facultad.

Finalmente, y en la misma dirección, es importante que los miembros del Consejo Directivo acuerden el perfil deseado de quien aspira a ser miembro de esta instancia del gobierno universitario. Esto facilitaría el proceso democrático de elección e incrementaría la efectividad en la toma de decisiones estratégicas que allí se tomen.

5.3. Revisar el modelo de servicios cedidos

Los servicios internos cedidos se definen como aquellos que “... una unidad académica o administrativa presta a otra y tienen como propósito recuperar los gastos en los que se incurrió en el proceso”.⁶⁸ Algunos ejemplos de estos servicios en el Externado son: “el uso de salones o equipos audiovisuales, la virtualización de cursos, la corrección, diagramación y publicación de libros y revistas, el diseño de piezas para publicidad y mercadeo, las adecuaciones y remodelaciones de espacios que van más allá de su normal mantenimiento y los consumos de la Casa Externadista”.⁶⁹

Este tipo de mecanismos de transacciones internas en organizaciones suele utilizarse para ejercer un control de la ejecución presupuestas cuando existen varias unidades que actúan como centros de costo. En Colombia hay universidades que no tienen estos mecanismos y otras que lo han incorporado desde hace bastante tiempo. El Externado y los Andes son dos casos, aunque la forma en que cada una lo ha implementado es diferente.

En la medida en que el mecanismo incorpore un mayor número de servicios y regule con mayor precisión las transacciones, mayor será su complejidad y su costo de operación puesto que se necesitan recursos (personas y tecnología) para registrar contablemente estas transacciones.

Son ocho las categorías que usa el Externado para clasificar los tipos de servicios cedidos que se reconocen: honorarios, publicaciones, promoción y mercadeo, desarrollo tecnológico, servicios de apoyo, gastos diversos, convenios y plan de inversión.⁷⁰

Desde la perspectiva de las facultades, este mecanismo evidencia los costos en que la Universidad incurre para llevar a cabo todas las actividades asociadas con su operación, especialmente los costos indirectos. Por esa razón, los decanos deben elaborar adecuadamente su presupuesto para incorporarlos en su ejercicio de gestión anual. Esta práctica complejiza la labor de las facultades por los procesos que deben seguir para legalizar cada servicio interno cedido, ya sea como proveedor o como solicitante. Además, estos procesos alargan el tiempo de prestación del servicio por cuanto es necesario llevar a cabo los trámites que están regulados para su prestación.⁷¹

⁶⁸ Tomado de la CIRCULAR No. 002/2025: SERVICIOS INTERNOS CEDIDOS (SIC), del 17 de enero de 2025. Puede consultarse en: <https://www.uexternado.edu.co/direccion-financiera/documentacion/>

⁶⁹ *Ibídem.*

⁷⁰ *Ibídem.*

⁷¹ Numerales 4 y 5 de la circular citada.

A pesar de que la Dirección Financiera ha venido simplificándolos, aún hay espacio para una mayor optimización en aras de agilizar los trámites de varios de estos procesos, de acuerdo al sentir de la mayoría de los decanos(as) entrevistados durante la elaboración del PDI. Una forma de simplificación consiste en que la administración central de la Universidad presupueste (con datos históricos proyectados) ciertos gastos administrativos, por ejemplo el uso de los auditorios, y reste este monto global del presupuesto de ingresos que se le distribuye a cada facultad al inicio del año. De esta manera, el uso de los auditorios, para seguir con el ejemplo, desde la perspectiva de las facultades se reduciría simplemente a asegurar su reserva usando algún sistema diseñado por la administración central para hacerlo. De manera similar es posible eliminar del listado de servicio internos cedidos varios de ellos para simplificar los procesos.

Por otra parte, el mecanismo de coordinación entre facultades para generar sinergia que se describió en la sección 4.2 no operaría adecuadamente si se mantiene la idea de que los profesores de una facultad que dictan cursos a estudiantes de otra deben ser incorporados a la lógica de servicios internos cedidos. Una manera de evitarlo, como se mencionó en esa sección, es cambiar la métrica que se emplea para calcular los ingresos de cada facultad y en lugar de utilizar como base el número de estudiantes matriculados en sus programas, pasar a usar como criterio el número de estudiantes que atendió la facultad en el año.

5.4. Implementar el PDI

Para asegurar la ejecución del PDI (2026 – 2030) se propone crear una Dirección de Desarrollo Institucional que responda directamente al rector y que tenga la capacidad adecuada para gestionar todos los proyectos planteados. Esta dirección tendría cuatro responsabilidades: Fomentar una cultura de innovación en la Universidad, impulsar la transformación digital del Externado, servir de apoyo a la rectoría para la toma de decisiones basadas en datos y gestionar el desarrollo del PDI.

5.4.1. Fomentar una cultura de innovación

La innovación es un elemento vital para asegurar la viabilidad de toda organización que opere en un entorno cambiante. Diseñar nuevos productos y servicios que respondan a necesidades de clientes o usuarios, o idear otros que creen necesidades, así como explorar mercados y desarrollar o hacer uso de nuevas tecnologías son todos ejemplos de procesos innovadores.

Aunque las universidades son, casi por naturaleza, instituciones muy conservadoras, albergan dentro de sí la semilla de la innovación, pues el pensamiento crítico es inherente a la labor de la docencia y la investigación. En el ámbito administrativo, por otra parte, los procesos de mejoramiento continuo exigen hacer ajustes permanentes a las prácticas administrativas establecidas. Esta innovación innata, sin embargo, suele ser muy básica y solo suficiente para mantener las certificaciones tipo ISO.

En el caso del Externado, estos procesos de innovación se encuentran dispersos y ocurren de una manera espontánea y no intencional⁷². No se observa una cultura de la innovación como forma natural de trabajo en la Universidad. Por lo tanto, el peso del status quo dificulta hacer cambios de fondo a procesos largamente establecidos y rigurosamente normados.

Dicho lo anterior, toda innovación es contextual, es decir, es propia de la naturaleza de cada actividad que se lleva a cabo en una institución. Son muy distintos los procesos de innovación en el ámbito de la docencia, de la investigación, de la extensión (o proyección social) y en el ámbito administrativo universitario. Por lo tanto, la innovación debería incorporarse como parte del trabajo propio de cada una de estas actividades.

Como la estructura organizacional del Externado es federada, en la que las facultades tienen un gran nivel de autonomía, es allí, en cada una de ellas, en donde deben impulsarse y gestionarse procesos de innovación en el ámbito académico⁷³. Como es responsabilidad de las facultades elaborar un Plan Académico de Facultad y un Plan Estratégico, estos deberían incluir aspectos específicos de innovación como respuesta a una política general de la Universidad. La Dirección académica, que responde directamente al Rector, sería la instancia administrativa responsable de que estas innovaciones en la docencia se desarrollen de manera coordinada entre todas las unidades académicas. Por otra parte, el uso específico de la tecnología para diseñar y ofrecer programas de postgrado virtuales (o híbridos) está a cargo de la Dirección de Innovación Educativa Digital (DirlInnova)⁷⁴.

De manera similar, la Dirección de Investigación debe responder por la incorporación de procesos innovadores en la gestión y desarrollo de los proyectos de investigación que adelantan los diversos grupos registrados que tiene la Universidad⁷⁵. Una tarea equivalente debe ser parte de la responsabilidad de la Dirección de Extensión para diseñar nuevos programas de educación continua en formato digital, y otros de acuerdo con la tendencia de lo que se ha denominado “aprendizaje a lo largo de la vida”.

Finalmente, también es importante que desde las Direcciones Administrativa y Financiera se abran constantemente espacios que permitan revisar críticamente y ajustar aquellos procesos que son percibidos como desuetos y establecer otros que mejoren sustancialmente los servicios que se ofrecen a otras unidades de la Institución⁷⁶.

En síntesis, el Externado requiere desarrollar una cultura de la innovación como un aspecto inherente a la forma en que opera. Como la innovación debe ser parte del quehacer de las facultades, de los grupos de investigación, de los programas de extensión y de los procesos administrativos es necesario desarrollar una política institucional que fomente, estimule y exija una

⁷² Es decir, no responden a políticas institucionales previamente acordadas.

⁷³ Por ejemplo, la creación de nuevos programas, el diseño de currículos más flexibles con rutas de aprendizaje que terminen en micro-credenciales, así como la creación de incentivos y reconocimientos para la innovación docente.

⁷⁴ Esta Dirección, como se propone en la propuesta del PDI (2026 – 2030), pasaría a ser parte de la nueva Facultad de Educación, Innovaciones Digitales y Tecnologías (ver sección 2).

⁷⁵ Por ejemplo, promover una investigación inter y trans-disciplinar aplicada a problemas actuales, así como participar en convocatorias internas (y externas) para financiar proyectos innovadores (ver sección 3).

⁷⁶ Por ejemplo, impulsar una reingeniería de procesos para mejorar la experiencia del usuario apoyándose en tecnología, utilizar prácticas de *Lean management*, usar *chatbots* y formularios inteligentes, entre otros.

gestión de la innovación en la Universidad, similar al acuerdo del Consejo Directivo en el que se estableció la creación del Sistema de Producción de Conocimiento. La Dirección de Desarrollo Institucional, por lo tanto, tendría como una de sus responsabilidades coordinar el desarrollo de esta política.

5.4.2. Impulsar la transformación digital

Hoy en día gran parte de los procesos de innovación requieren (o son gatillados) por desarrollos tecnológicos. Por lo tanto, incorporar en la cultura organizacional el uso apropiado de la tecnología es una necesidad. Elaborar un plan estratégico que marque un derrotero le permitiría al Externado priorizar y focalizar recursos para hacer esta transformación digital. El punto de partida de este plan estratégico es precisamente el PDI de la Universidad. En efecto, al identificar las tecnologías que se requieren para poner en marcha cada uno de los proyectos del PDI (2026 – 2030), es posible elaborar una hoja de ruta para adquirir, desarrollar y apropiar estas tecnologías que apalancarían estos proyectos. En otras palabras, la transformación digital de la Universidad debería servir de catalizador para acercarla a la visión compartida del Externado 2032.

Por esta razón, una de las responsabilidades de la Dirección de Desarrollo Institucional es elaborar este plan estratégico de transformación digital y coordinar su ejecución⁷⁷. De allí la importancia de que la Universidad cuente con una dirección que facilite el uso de estas tecnologías para apalancar el desarrollo innovador de las actividades misionales y de apoyo administrativo.

5.4.3. Apoyar la toma de decisiones basadas en datos

Las organizaciones y, en particular, las universidades, producen una gran cantidad de información relacionada con sus actividades misionales: educación, investigación y extensión. En muchos casos, y esto ocurre en el Externado, esta información se encuentra dispersa y a veces poco estructurada lo que dificulta su análisis para identificar patrones de comportamiento que puedan usarse para construir escenarios de futuro.

El empleo de técnicas de analítica de datos, así como el uso de herramientas de visualización de esta información son instrumentos necesarios para apoyar la toma de decisiones basadas en evidencias. En este sentido, esta Dirección asumiría las funciones de la Oficina de Datos y Analítica que el Externado creó mediante la resolución 022 del 6 de mayo de 2024 y que aún no ha sido implementada⁷⁸.

5.4.4. Gestionar el desarrollo del PDI

Finalmente, la puesta en marcha del PDI requiere de una capacidad para estructurar en detalle los proyectos que lo componen, es decir, identificar con mayor precisión los alcances de cada proyecto, los recursos que se necesitan para ejecutarlos, los responsables para su ejecución,

⁷⁷ Actualmente el Externado cuenta con una Dirección de Transformación Digital que, en la práctica, actúa como una Dirección de Gestión Tecnológica.

⁷⁸ Ver la propuesta que motivó la creación de esta Oficina: “Propuesta – Oficina de Data y Analítica (ODA) con funciones estratégicas para la Rectoría”, documento interno, Universidad Externado.

elaborar cronogramas de trabajo y monitorear su desarrollo. Esta es la tercera responsabilidad de la nueva Dirección de Desarrollo Institucional.

5.4.5. Estructura de la Dirección de Desarrollo Institucional

El Cuadro 8 muestra la estructura mínima que debería tener esta Dirección. En la medida en que se vayan incorporando más proyectos en la ejecución del PDI es probable que la Dirección deba fortalecerse.

El costo de la nómina asociada con estos cargos es de \$1.000 millones al año. Este costo es una cota superior en la medida en que puedan ser ocupados por personas que respondan a este perfil y que puedan trasladarse de otras unidades de la Universidad.

Cargo	Propósito del Cargo	Perfil Requerido			Funciones Clave
		Formación	Experiencia	Competencias	
Director(a) de Desarrollo Institucional	Dirigir, coordinar y garantizar la ejecución exitosa del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), liderando la transformación digital y la consolidación de una cultura de innovación en toda la universidad, asegurando la alineación estratégica con la visión 2032. Es el agente de cambio de más alto nivel de la DDI.	Mínimo Maestría en Administración, Gestión de Proyectos, Ingeniería, Innovación, o campos relacionados.	Mínimo 8 años de experiencia en cargos directivos o de alta gerencia, con al menos 5 años liderando programas de transformación organizacional o la gestión de portafolios de proyectos complejos (PMO) en el sector educativo.	Liderazgo estratégico, visión de futuro, gestión del cambio, negociación con <i>stakeholders</i> de alto nivel, alta capacidad de comunicación e influencia, dominio de marcos de gestión de proyectos (PMP, Scrum, etc.).	Dirección Estratégica: Definir las prioridades anuales de la DDI, asegurar la alineación de los cinco mega-proyectos del PDI con la visión del Externado 2032 y reportar el avance al Rector. Liderazgo de Transformación: Liderar la estrategia de transformación digital y diseñar el marco de fomento de la cultura de innovación (laboratorios, hackathons, espacios de cocreación). Gestión de Stakeholders: Servir de enlace clave entre la DDI, las otras direcciones, las Facultades y la Dirección Administrativa para asegurar los recursos y la cooperación necesarias para la ejecución del PDI. Supervisión del PDI: Monitorear la implementación global del portafolio de proyectos, gestionar riesgos estratégicos y tomar decisiones críticas para corregir desviaciones.
Coordinador(a) Administrativo(a) y de Proyectos	Asegurar la gestión eficiente de los recursos financieros, logísticos y contractuales de la DDI, así como la planificación, el seguimiento metodológico y la documentación de los proyectos del PDI, garantizando el cumplimiento de los procedimientos internos.	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Finanzas, o afines.	Mínimo 4 años de experiencia en gestión de PMO, coordinación administrativa, planeación financiera o control de presupuesto, preferiblemente en el sector público o universitario (manejo de recursos con origen diverso).	Rigor metodológico, pensamiento analítico, dominio de herramientas de planificación y seguimiento de proyectos (MS Project, Asana, o Trello), excelente manejo presupuestal y de la contratación.	Gestión Presupuestal: Elaborar, controlar y hacer seguimiento al presupuesto general de la DDI y de cada mega-proyecto del PDI. Soporte de PMO: Estandarizar la metodología de gestión de proyectos (formatos, reportes, cadencia de reuniones) y apoyar a los líderes de mega-proyectos en la planificación detallada (cronogramas, recursos). Administración: Gestionar los procesos de contratación de proveedores, consultores y personal temporal, y manejar la logística de eventos, reuniones y viajes de la Dirección. Documentación y Archivo: Mantener la trazabilidad, documentación y archivo de todos los proyectos y decisiones estratégicas de la Dirección.
Coordinador(a) Científico(a) de Datos	Liderar la aplicación de la Ciencia de Datos y la Inteligencia Artificial (IA) para guiar la toma de decisiones sobre la ejecución del PDI y el desarrollo de la Universidad, e impulsar la transformación digital basada en datos.	Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ciencia de Datos, Estadística, o un campo cuantitativo avanzado. Deseable posgrado en Ciencia de Datos, <i>Machine Learning</i> o <i>Business Analytics</i> .	Mínimo 4 años de experiencia como Científico de Datos, con experiencia demostrable en la construcción y despliegue de modelos predictivos y el manejo de grandes volúmenes de datos (<i>Big Data</i>).	Dominio de lenguajes de programación (Python, R), herramientas de visualización de datos (Tableau, Power BI), conocimiento de bases de datos (SQL) y la capacidad de traducir problemas de negocio/académicos en modelos analíticos.	Estrategia de Datos: Definir la hoja de ruta de la analítica avanzada para el PDI (ej: modelos de predicción de deserción, optimización de malla curricular, <i>lifetime value</i> del estudiante, etc.). Modelado y Análisis: Diseñar, desarrollar y validar modelos de <i>Machine Learning</i> y análisis estadísticos complejos para generar reportes estratégicos para el Director y los líderes del PDI. Infraestructura de Datos: Colaborar con el área de TI en la definición de la arquitectura de datos necesaria para la transformación digital (ej: <i>data lakes</i>, <i>data governance</i>). Visualización y Reporte: Crear paneles de control (<i>dashboards</i>) avanzados y automatizados para el monitoreo del desempeño de la universidad y el avance de los mega-proyectos del PDI.
Profesional de Desarrollo (Innovación y Proyectos)	Impulsar la cultura de innovación dentro de la Universidad y ser el soporte operativo clave en la gestión de proyectos específicos del PDI, aplicando metodologías ágiles y de pensamiento de diseño.	Profesional en Ingeniería, Diseño, Comunicación, o campos relacionados. Deseable certificación en metodologías ágiles (Scrum Master, Kanban) o <i>Design Thinking</i> .	Mínimo 5 años de experiencia en la coordinación de proyectos, en la facilitación de talleres de innovación o el liderazgo de iniciativas de cambio cultural/organizacional.	Creatividad, habilidad para la facilitación de grupos y talleres (<i>workshops</i>), manejo de metodologías de innovación (<i>Design Thinking</i> , <i>Lean Startup</i>), excelente comunicación interpersonal y capacidad de trabajar en entornos dinámicos.	Gestión de Proyectos Operativos: Liderar o participar activamente como gerente de proyectos específicos de los mega-proyectos del PDI, asegurando la entrega a tiempo y dentro del alcance establecido. Fomento de Innovación: Diseñar e implementar programas, talleres y eventos (ej. laboratorios de innovación, concursos) para permear la cultura de la innovación en la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, administrativos). Soporte Metodológico: Asesorar a los equipos internos en la aplicación de metodologías ágiles y de diseño para la solución de problemas y el desarrollo de nuevos servicios/procesos. Benchmarking: Investigar y documentar las mejores prácticas de desarrollo institucional, transformación digital e innovación de universidades líderes a nivel nacional e internacional.
Asistente o Secretario(a) de la Dirección	Proveer soporte administrativo y logístico integral al Director(a) y a la Dirección en general, asegurando la correcta organización de la agenda, la información y la comunicación interna y externa.	Técnico o Tecnólogo en Asistencia Gerencial, Secretariado Ejecutivo, o afines.	Mínimo 4 años de experiencia en cargos de asistencia o secretariado de alta gerencia o direcciones estratégicas.	Alto nivel de organización, proactividad, discreción, excelente manejo de herramientas ofimáticas (Suite Google o MS Office), excelente redacción y ortografía, y habilidades interpersonales para el trato con directivos.	Gestión de Agenda y Comunicación: Administrar la agenda y correspondencia del Director, filtrar llamadas y correos, y coordinar reuniones con <i>stakeholders</i> internos y externos. Soporte Logístico: Organizar la logística de reuniones (reservas, materiales, minutas), eventos y viajes del personal de la Dirección. Organización de Documentos: Gestionar el archivo físico y digital de la Dirección, asegurando la fácil recuperación de documentos clave (actas, informes, contratos). Control de Tareas: Dar seguimiento a los compromisos y tareas delegadas por el Director a los Coordinadores, para asegurar el cumplimiento de los plazos internos.

Cuadro 8. Estructura mínima de la Dirección de Desarrollo Institucional

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla una posible estructura de relacionamientos entre estos cargos y los directores de cada uno de los mega-proyectos del PDI. La relación se basa en especificar las siguientes responsabilidades: Responsable, Aprobar, Consultar, Informar (Cuadro 9).

Responsabilidad	Significado	Descripción del Cargo
R (Responsable)	Hace el trabajo. Es el encargado de ejecutar la tarea o tomar la decisión. Solo debe haber un Responsable por actividad.	Director de Proyecto o Líder del Mega-Proyecto (rol externo a la DDI, pero al que la DDI supervisa).
A (Aprobador)	Tiene la autoridad final. Aprueba la decisión o el entregable. Solo debe haber un Aprobador por actividad.	Director(a) de Desarrollo Institucional (en la mayoría de los casos).
C (Consultado)	Aporta conocimiento o expertise antes de tomar la decisión o finalizar el entregable. La comunicación es bidireccional.	Generalmente el Coordinador Científico de Datos o el Profesional de Desarrollo .
I (Informado)	Se le notifica la decisión o el avance. No participa activamente, pero debe estar al tanto. La comunicación es unidireccional.	Coordinador(a) Administrativo(a) o Asistente.

Cuadro 9. Diferentes responsabilidades de los cargos de la Dirección de Desarrollo Institucional vis-a-vis los directores de los proyectos del PDI (2026 – 2030)

Fuente: Elaboración propia

La relación específica se detalla en el Cuadro 10. Es importante aclarar que esta matriz se presenta a manera de ejemplo. Una vez la Dirección de Desarrollo Institucional empiece a operar, es importante que vaya construyendo esta matriz para cada uno de los mega-proyectos del PDI. Esto facilitará la gestión de estas relaciones.

Cargos de la Dirección de Desarrollo Institucional				
Actividad / Mega-Proyecto	Director(a)	Coord. Admin.	Coord. Científico de Datos	Profesional de Desarrollo
1. Diversificar Ingresos				
Aprobación de la Hoja de Ruta Financiera	A	I	C	I
Medición del Retorno de Inversión (ROI)	A	I	R	C
Definición de nuevos modelos de servicio	A	I	C	C
Aprobación de presupuestos de proyecto	A	R	I	I
2. Crear un Campus Virtual				
Aprobación de la Arquitectura Tecnológica	A	I	C	I
Diseño de la Experiencia de Usuario (UX/UI)	A	I	C	R
Análisis de la data de uso y rendimiento	A	I	R	C
Gestión de contratos con proveedores LMS	A	R	I	I
3. Implementar el Sistema de Producción de Conocimiento (SPC)				
Definición de indicadores de impacto del SPC	A	I	C	R
Diseño de modelos predictivos de citación/publicación	A	I	R	C
Aprobación del plan de capacitación de investigadores	A	I	C	R
Gestión de la documentación y repositorio	A	R	I	I
4. Establecer Sinergias entre Facultades				
Aprobación del Marco de Colaboración Interdisciplinaria	A	I	I	R
Evaluación del impacto de las sinergias implementadas	A	I	R	C
Coordinación de talleres de <i>Design Thinking</i> entre facultades	A	I	I	R
Monitoreo de la ejecución de actividades conjuntas	A	I	I	R
5. Gestión del PDI como Programa				
Monitoreo y Reporte del Avance Estratégico General	A	I	C	I
Administración Centralizada de Riesgos y Presupuesto	A	R	C	I
Consolidación de la Data Analítica del Programa	A	I	R	I
Aprobación de Cambios en el Alcance (Scope)	A	C	I	I

Cuadro 10. Matriz RACI entre la Dirección de Desarrollo Institucional y los mega-proyectos del PDI

Fuente: Elaboración propia

RELACIÓN DEL PDI (2026-2030) CON LA VISIÓN DEL EXTERNADO 2032

Como se mencionó al inicio de este informe, el PDI se elaboró como una hoja de ruta que le sirve a las directivas del Externado para focalizar sus recursos y tomar decisiones que permitan acercar la Universidad a la visión compartida del Externado 2032.

La Figura 26 muestra la relación entre los cinco mega-proyectos y los siete ejes estratégicos que se identificaron en el ejercicio de visión de la Universidad.

1. Diversificar los ingresos
2. Crear el Externado Virtual
3. Desarrollar el Sistema de Producción de Conocimiento

4. Crear sinergia entre las facultades
5. *Asegurar la implementación del PDI*

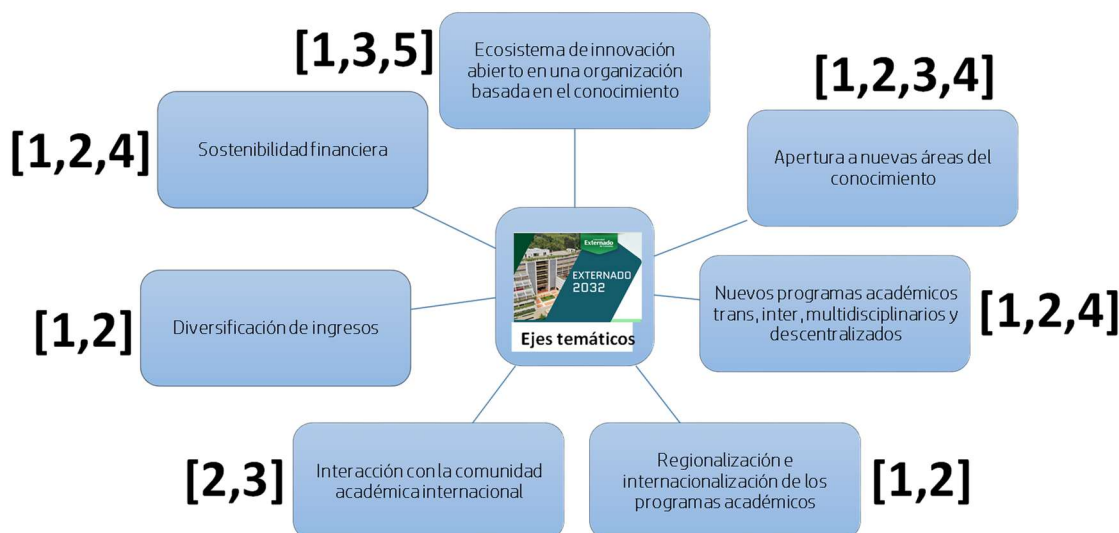


Figura 26. Relación entre los mega-proyectos del PDI y los ejes estratégicos del Externado 2032

Fuente: Elaboración propia

VIABILIDAD DEL PDI: PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

Como se mencionó al inicio de este informe, el PDI para el Externado es un proyecto de inversión que requiere de recursos iniciales para ponerlo en marcha, pero que debe generar nuevos ingresos que permitan recuperar esta inversión y producir, en el corto plazo, un flujo adicional de recursos para la Universidad.

La gran mayoría de los proyectos del PDI generarán ingresos. En particular los siguientes:

- **Gestionar el fondo patrimonial:** a través de un incremento de los rendimientos anuales (sección 1.1).
- **Crear la dirección de filantropía:** vía donaciones y aportes (sección 1.2).
- **Crear al Centro de Desarrollo Tecnológico de Datos:** vía proyectos de consultoría y cursos de extensión (sección 1.3).
- **Crear la Dirección Técnica y Tecnológica:** por los cursos que se ofrecerán para obtener micro y macro-credenciales, así como los nuevos programa técnicos y tecnológicos (sección 1.4).
- **Gestionar un portafolio de educación continua virtual:** a través de los cursos virtuales, especialmente Webinars (sección 1.5).
- **Consolidar los negocios/servicios institucionales:** vía el arrendamiento o concesión de espacios o la reducción de costos de servicios, como energía y agua (sección 1.6).
- **Crear la Universidad Virtual:** por el portafolio de postgrados virtuales que se ofrecerán a partir del 2026 (sección 2).

- **Desarrollar el Sistema de Producción de Conocimiento:** al participar en convocatorias externas para financiar proyectos de investigación y así ahorrar recursos propios (sección 3).
- **Crear sinergias entre las facultades:** a través de compartir recursos que permitirían generar ahorros permanentes o ingresos adicionales por nuevos programas de pregrado ofrecidos de manera conjunta por varias de ellas (sección 4).
- **Revisar el modelo de servicios cedidos:** que daría lugar a una reducción de los costos de transacción al simplificar el sistema de transacciones internas (sección 5.3).

Es posible estimar el monto inicial de estos ingresos para algunos de estos proyectos con la información disponible al momento de escribir este informe, sin embargo, es necesario hacer un estimativo más cuidadoso para asegurar la viabilidad del PDI. Esta es una de las primeras actividades que debe llevar a cabo la nueva Dirección de Desarrollo Institucional. El Cuadro 11 muestra los estimativos de varios de estos ingresos para los próximos dos años.

	2026	2027
Costos	\$ 4.100,00	\$ 4.346,00
Ingresos	\$ 3.329,00	\$ 7.251,00
Total	-\$ 771,00	\$ 2.905,00

Cuadro 11. Proyección de ingresos y costos de algunos proyectos del PDI para los dos primeros años (cifras en millones de pesos)
Fuente: Elaboración propia

El mismo cuadro también muestra los principales costos asociados con la puesta en marcha de los proyectos (principalmente nómina) como se relaciona a continuación:⁷⁹

- **Nómina anual de la Dirección de Filantropía:** \$1.000 millones.
- **Nómina adicional anual para el Centro de Desarrollo Tecnológico de Datos:** \$550 millones.
- **Nómina adicional anual para la Dirección de Formación Técnica y Tecnológica:** \$650 millones⁸⁰.
- **Consultoría para ajustar los procesos de la universidad virtual:** \$500 millones⁸¹.
- **Nómina adicional anual para el fortalecimiento de la Dirección de Investigación:** \$400 millones.
- **Nómina anual de la Dirección de Desarrollo Institucional:** \$ 1.000 millones.

Como se observa en este cuadro, en el 2026 habría un excedente negativo de \$ 771 millones, pero para el 2027 ya habría un excedente positivo de cerca de \$3.000 millones. Con los datos disponibles al momento de escribir este informe no es posible estimar una TIR para el PDI

⁷⁹ Es importante resaltar que estos costos de nómina indican una cota superior por varias razones: en primer lugar, porque no todas las personas serán contratadas a partir de enero del 2026 y, en segundo lugar, porque es posible que en la Universidad laboren personas que cumplan con el perfil de los nuevos cargos y sea posible hacer un traslado.

⁸⁰ Recuérdese que estos programas técnicos y tecnológicos se gestionarían desde la actual Dirección Académica con apoyo de los nuevos cargos que allí se crearían (ver sección 1.4).

⁸¹ Recuérdese que la gestión de los postgrados virtuales se llevaría a cabo en la nueva Facultad de Educación, Innovaciones Digitales y Tecnologías (ver Sección 2.3).

(2026 – 2030), pero esta debe ser una de las principales responsabilidades de la Dirección de Desarrollo Institucional. Así mismo, esta Dirección debe elaborar un cronograma de inversiones para el PDI en sus cinco años de duración.

Para interpretar adecuadamente las cifras del Cuadro 11 es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Como se mencionó antes, los costos anuales son cotas superiores. La razón es que estos provienen principalmente de gastos de nómina que están calculados a partir de enero del 2026 y con seguridad estos cargos se proveerán de manera paulatina en la medida en que los proyectos se vayan poniendo en marcha. Por otra parte, es probable que algunas personas que actualmente laboran en la Universidad cumplan con los perfiles buscados y deseen cambiar de rol. En estos casos no sería necesario incurrir en un gasto adicional si el traslado que se lleve a cabo no lleva una nueva contratación.
- En segundo lugar, los ingresos relacionados con las matrículas de los nuevos postgrados virtuales no son netos, a estos deben deducirse los gastos operacionales de estos programas. Sin embargo, estos ingresos no corresponden a la totalidad de los postgrados que se ofrecerán puesto que aún varias facultades, como la de educación y la de comunicación social no tienen un presupuesto elaborado que permita estimarlos. Por otra parte, los ingresos de cada programa se calcularon teniendo en cuenta un número reducido de estudiantes⁸² sin considerar que una de las ventajas de moverse a una formación virtual es ampliar el mercado potencial de estudiantes. Por lo tanto, como se mencionó en la sección 2.2, es importante que varios de estos programas se ofrezcan para un número mucho mayor de estudiantes⁸³, lo que incrementaría considerablemente los ingresos.
- En este cuadro no se incluyeron los ingresos por la oferta de cursos de extensión virtuales como webinars (sección 1.5).
- Tampoco están incluidos los ingresos que se recibirán por cuenta de los nuevos programas técnicos y tecnológicos que se ofrecerán a partir del 2026 (sección 1.4).
- Así mismo, falta incluir los ingresos resultado de los proyectos de consultoría e investigación aplicada que desarrollará el nuevo Centro de Desarrollo Tecnológico de Datos (sección 1.3).
- Tampoco se ha estimado la financiación que se obtendrá de proyectos de investigación presentados a convocatorias nacionales e internacionales con el apoyo de la nueva capacidad instalada en la Dirección de Investigación (sección 3.2).

⁸² Entre 15 y 35 estudiantes por cohorte, de acuerdo con las cifras que fijaron los decanos(as).

⁸³ Como se mencionó atrás, en la nota de pie de página 45, es posible ofrecer cohortes de 70 o 100 estudiantes en postgrados virtuales sin afectar la calidad del programa.

- Igualmente, no se estimaron los ahorros en gastos operacionales por cuenta de proyectos de optimización de servicios que adelanta la Dirección Administrativa, por ejemplo, el ahorro anual en gastos de energía al instalar una granja solar (sección 1.6).
- Por último, es importante estimar los ahorros anuales como resultado de simplificar el sistema de servicios cedidos (sección 5.3), así como los que se lograrían después de consolidar procesos de transformación digital, como el uso de herramientas de inteligencia artificial para automatizar varios procesos.

En síntesis, este ejercicio preliminar con la información disponible sugeriría que el PDI (2026 – 2030) es viable financieramente. La inversión inicial que se requiere para poner en marcha los proyectos propuestos no solo se recuperaría en menos de tres años, sino que abriría la puerta a la generación de un flujo considerable de nuevos recursos para la Universidad que le permita revertir la tendencia deficitaria de sus excedentes operacionales.

El punto de partida para poner en ejecución el PDI es la conformación de la nueva Dirección de Desarrollo Institucional. Una de sus primeras tareas será, precisamente, hacer un análisis financiero más detallado de cada proyecto, así como un cronograma para su ejecución en los próximos años.

REFERENCIAS

- CASE. (2012). Benchmarking investments in advancement: results of the inaugural CASE Advancement Investment Metrics Study (AIMS), Washington, D. Council for Advancement and Support of Education.
- Coursera. (2026). *Job skills report 2026*.
- Espejo, R, y Reyes, A. (2016). Sistemas organizacionales: el manejo de la complejidad con el Modelo del Sistema Viable, Bogotá: Ediciones Uniandes y Ediciones Universidad de Ibagué, ISBN: 978-958-774-352-4.
- Flórez, J. F. (2026). Propuesta estratégica para la reestructuración de la Dirección de Innovación Educativa Digital (DirInnova) y el montaje de la Universidad Virtual del Externado, documento interno.
- French, E., & O'Leary, M. (2021). Modular curriculum design in higher education: A framework for flexibility and student choice. *Studies in Higher Education*, 46(5), 987–1001.
- Gallagher, S. R. (2019). The future of university credentials: New developments in higher education and the workforce. Harvard Education Press.
- Groen, C., & McNair, E. (2020). Designing for agility: Implementing flexible learning pathways in tech-driven undergraduate programs. *Journal of Higher Education Curriculum and Innovation*, 14(2), 112–128.
- Martin, M., & Uvalić-Trumbić, S. (Eds.). (2022). Flexible learning pathways in higher education: From policy to practice. IIEP-UNESCO.
- Martínez, L. (2026). Los Andes, Externado y el Rosario, las mejores universidades en derecho de Colombia. Asuntos Legales, En: <https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/los-andes-externado-y-rosario-lasmejores-universidades-en-derecho-4359367>
- Massenkoff, M., & McCrory, P. (2026). *Labor market impacts of AI: A new measure and early evidence*. Anthropic, En: <https://www.anthropic.com/research/labor-market-impacts>

- Sprinkel, K. (2016). *The Busy Volunteer's Guide to Fundraising: The Truths and Nothing But the Truths about Raising Money for Your Cause*, Emerson & Church Publishers.
- UNESCO (2022). Conferencia Mundial sobre Educación Superior, Barcelona.
- World Economic Forum. (2026). *Four futures for jobs in the new economy: AI and talent in 2030*, En: <https://www.weforum.org/publications/four-futures-for-jobs-in-the-new-economy-ai-and-talent-in-2030/>