



PDI

Programa de Desarrollo Integral

2021-2025

 Universidad de
los Andes
Colombia

© Universidad de los Andes, 2021

Equipo de trabajo del PDI

La preparación del PDI fue liderada por el rector, Alejandro Gaviria, en colaboración con Raquel Bernal (vicerrectora académica), Silvia Restrepo (vicerrectora de Investigación y Creación), Eduardo Behrentz (vicerrector administrativo y financiero), María Teresa Tobón (secretaría general) y Carlos Castellanos (director de Planeación y Evaluación).

Los equipos de trabajo de cada Vicerrectoría apoyaron el proceso de creación de las iniciativas plasmadas en este PDI:

- Dirección de Admisiones y Registro
- Decanatura de Estudiantes
- Dirección del Sistema de Bibliotecas
- Dirección de Educación Continua
- Dirección de Gestión Académica
- Centro de Ética
- Conecta-TE
- Dirección de Internacionalización
- Gestión Humana y Desarrollo Organizacional
- Coordinación de Doctorados
- Dirección del Ecosistema de Innovación, Transferencia y Emprendimiento
- Oficina de Proyectos
- Ediciones Uniandes y Coordinación de Revistas Uniandes
- Iniciativa Agrosistemas
- Coordinación Administrativa de la Vicerrectoría de Investigación y Creación
- Coordinación de Información de la Vicerrectoría de Investigación y Creación
- Dirección Financiera

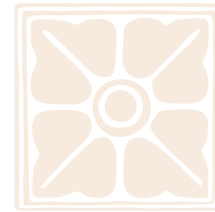
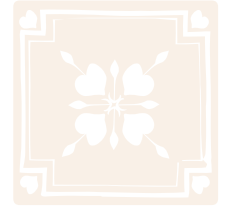
Así mismo, agradecemos los valiosos comentarios de los miembros del Consejo Académico, del Comité Directivo, del Consejo Superior, de las facultades y las unidades administrativas, de los estudiantes y los egresados, que enriquecieron de manera significativa esta construcción colectiva.

Concepto gráfico: Dirección de Posicionamiento

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio electrónico o mecánico, sin autorización por escrito del autor.

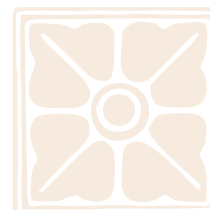
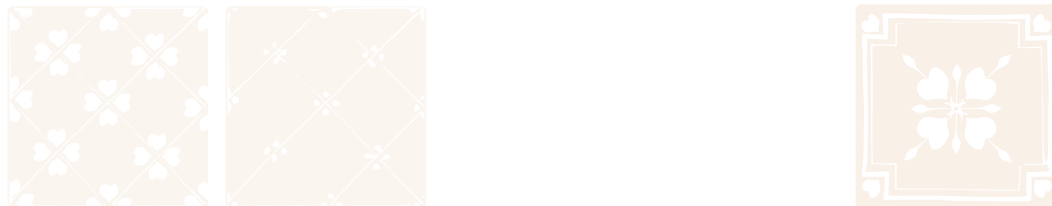
Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación -
Reconocimiento como Universidad: Decreto 1297 del 30
de mayo de 1964 - Reconocimiento personería jurídica:
Resolución 28 del 23 de febrero de 1949 Minjusticia.





Contenido

Introducción.....	4
Contexto.....	6
Sueños y pilares.....	12
Principales estrategias e iniciativas.....	14
Iniciativas y tareas transversales.....	43
Marco financiero y administrativo.....	52
Anexo.....	61



Introducción¹

Durante sus setenta años de existencia, la Universidad de los Andes ha tenido un impacto significativo en la sociedad colombiana. Esto ha sido posible, entre otros, por dos factores que han permanecido inalterables. Uno, la fidelidad a unos principios fundacionales: la excelencia, la formación integral y el compromiso compartido de ir más allá de “aquello a lo que la ley nos obliga” o “más allá del deber”. Otro, la creación de una tradición académica, de un compromiso intergeneracional de profesores, investigadores y creadores, de una comunidad cohesionada y comprometida.

Los temas y sectores en que la Universidad ha tenido un rol importante son diversos, van desde un papel pionero en la llegada del internet a Colombia y el descubrimiento de Ciudad Perdida hasta la innovación en las artes plásticas, los estudios de desarrollo económico, derecho constitucional, ingeniería sísmica, lógica matemática y el concepto de la administración más allá del ámbito de las empresas. Para mencionar solo algunos.

Este Programa de Desarrollo Integral (PDI) está enmarcado en los principios fundacionales de Uniandes y su tradición académica. Reconoce plenamente ese legado

¹ En este documento nos referiremos a profesor o profesores para nombrar a las profesoras, los profesores y les profesores con el propósito de hacer más fácil su lectura. Se les dará el mismo tratamiento a estudiantes, directivos y empleados administrativos.

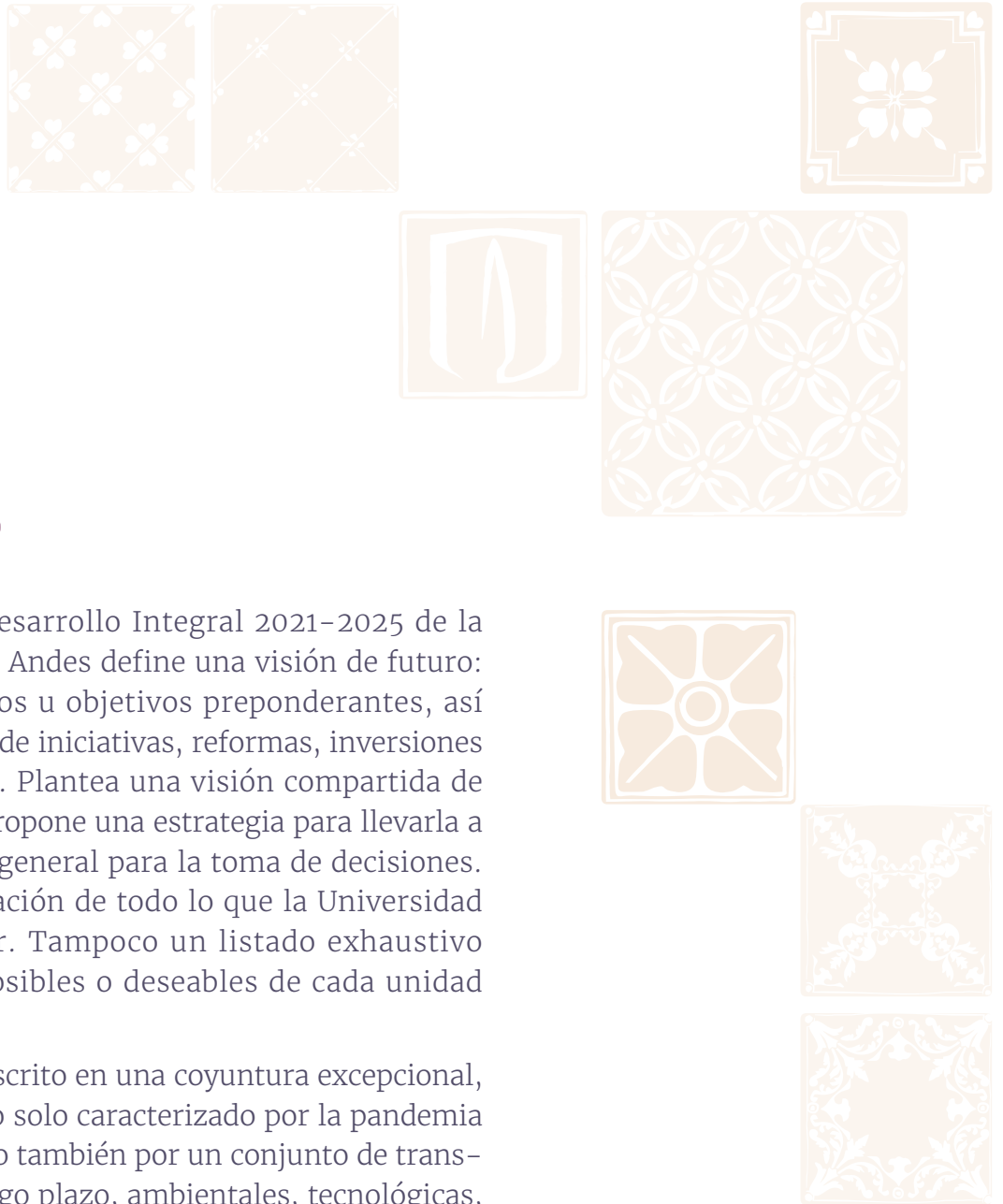


e intenta adaptarlo a los nuevos desafíos. Es un PDI incrementalista, no fundacional.

Este PDI también está enmarcado en un contexto disruptivo, definido por la crisis climática y los cambios tecnológicos, culturales y demográficos del mundo y de Colombia. Con todo, intenta plasmar una visión clara e identificar un conjunto de iniciativas y estrategias prioritarias. Establece los objetivos preponderantes, identifica las acciones para su cumplimiento y determina algunas metas concretas para el seguimiento.

Un PDI no es solo un instrumento gerencial. Sirve, por supuesto, para establecer algunas iniciativas prioritarias y unas metas específicas y para garantizar cierta coherencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Pero más que eso, el PDI es una invitación a una reflexión sobre el futuro, sobre el impacto social de nuestra Universidad y sobre la pertinencia (en un país agobiado por problemas del pasado y del presente) de nuestro quehacer diario. Es también una invitación a nuestra comunidad académica a aportar en función de sus fortalezas y preferencias, a comprometerse con la sostenibilidad y la innovación y a ser plenamente consciente de que los grandes desafíos que enfrentamos, los internos y los externos, requieren de la participación de todos.





Contexto

El Programa de Desarrollo Integral 2021-2025 de la Universidad de los Andes define una visión de futuro: una serie de sueños u objetivos preponderantes, así como un conjunto de iniciativas, reformas, inversiones y metas concretas. Plantea una visión compartida de mediano plazo y propone una estrategia para llevarla a cabo. Es una guía general para la toma de decisiones. No es una recopilación de todo lo que la Universidad hace o debe hacer. Tampoco un listado exhaustivo de las acciones posibles o deseables de cada unidad académica.

Este PDI está inscrito en una coyuntura excepcional, en un momento no solo caracterizado por la pandemia de la covid-19, sino también por un conjunto de transformaciones de largo plazo, ambientales, tecnológicas, sociales, políticas y demográficas. El PDI 2021-2025 responde a esta coyuntura. Propone una estrategia general de adaptación y búsqueda de oportunidades. Está inspirado por una suerte de optimismo transformador: las universidades tendrán que cambiar, pero su papel en la sociedad seguirá siendo fundamental.

Contexto global

El contexto global está dominado, en primera instancia, por el desafío de la sostenibilidad, por los problemas

traslapados de la crisis climática y la pérdida de biodiversidad. Cualquier intento de planeación estratégica debería partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que, en conjunto, plantean la necesidad de conciliar el desarrollo social, el progreso material y la sostenibilidad ambiental. Esta tarea no es solo urgente, es prácticamente un asunto de supervivencia. El contexto global está también caracterizado por la disrupción tecnológica y los cambios culturales, entre ellos la erosión del debate público y la crisis de confianza en las instituciones democráticas.

En cuanto a los cambios tecnológicos, cuatro tendencias imponen, en conjunto, la necesidad de un cambio: (1) la democratización de la información y los contenidos; (2) la entrada de nuevos actores (véase el gráfico 1) y la globalización de las audiencias; (3) la robotización y el cambio en los mercados de trabajo; y (4) los avances en las neurociencias y las nuevas teorías de aprendizaje. Las universidades tienen que adaptarse a una realidad distinta, más globalizada, más impaciente y demandante. Las universidades tienen que conectarse más (literal y metafóricamente).

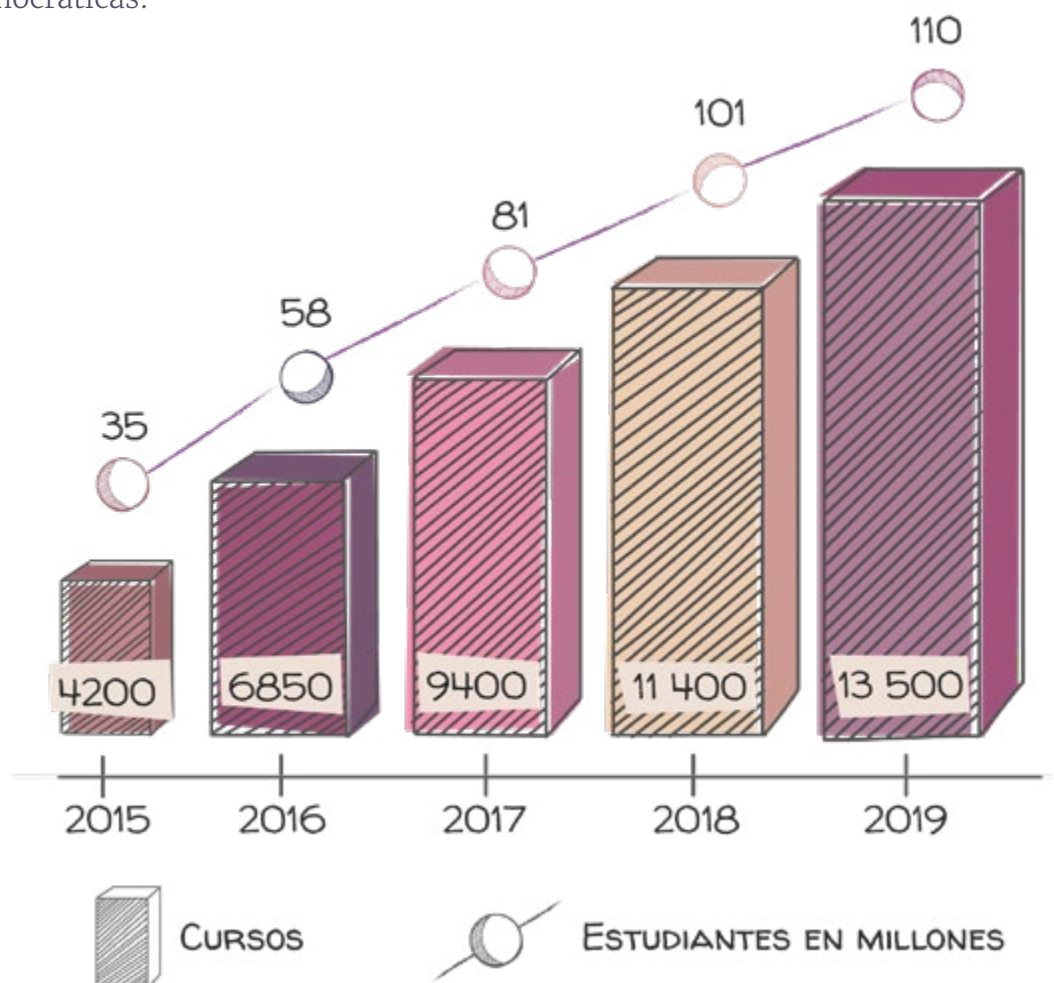


Gráfico 1. Crecimiento de cursos masivos de educación en internet en el mundo

Los cambios externos no son solo tecnológicos. La erosión de la confianza en las instituciones tradicionales, las tendencias antiliberales (por ejemplo, la cultura de la cancelación se ha instalado en muchas universidades) y el rechazo a las élites (incluidas las científicas y académicas) imponen simultáneamente nuevos retos. Las universidades deben no solo responder a las nuevas realidades de los mercados de trabajo, sino también a estos cambios culturales. Deben combinar la formación para el trabajo con el pensamiento crítico. Desconocer las demandas de los mercados de trabajo pondría en riesgo su viabilidad. Adoptar una visión meramente instrumental de la educación sería, por otro lado, renunciar a una de sus funciones democráticas fundamentales.

Las universidades enfrentan demandas diversas de sus diferentes públicos. Unos exigen una formación específica que permita una inserción laboral exitosa. Otros, entre ellos estudiantes en la mitad de sus carreras, aspiran a un espacio de reflexión más general, al contacto con el conocimiento por el conocimiento mismo. En ambos casos, la reflexión ética es fundamental. Las universidades deben liderar la conversación sobre las bases normativas del cambio social. La crisis climática, el aumento de la desigualdad, la discusión sobre la equidad de género y la omnipresencia de la inteligencia artificial hacen que esta conversación ética sea casi un imperativo.

Contexto local

En el ámbito nacional hay que tener en cuenta una serie de factores adicionales que también exigen reformas internas, que refuerzan la necesidad de cambio. Entre ellos está la disminución de la demanda de ciertos programas de educación superior, como consecuencia de cambios demográficos (cohortes más pequeñas) y socioeconómicos (retornos más bajos a la educación). A este factor se suma la creciente importancia (para las universidades privadas) de algunos programas públicos, como Ser Pilo Paga, Generación E y los créditos de Icetex. Con todo, el contexto financiero local es uno de mayor estrechez y competencia.

Otros dos factores, no coyunturales, sino más bien estructurales, afectan a las principales universidades colombianas: los exiguos presupuestos públicos para la investigación en ciencia y tecnología y el desinterés de buena parte del sector privado al respecto. La necesidad de liderar una toma de conciencia colectiva sobre la importancia de la investigación y la creación en la sociedad sigue siendo una tarea pendiente. El aumento del impacto (y la pertinencia) de las universidades colombianas tiene que ser, en este contexto, un asunto prioritario.

Ya en el ámbito más cercano, en el contexto propio de la Universidad de los Andes, el PDI 2021–2025 tendrá que lidiar con tres problemas superpuestos. El primero es el agotamiento de un modelo de financiamiento. Durante dos décadas, la expansión de la Universidad, de su infraestructura y su cuerpo profesoral,

estuvo sustentada en el aumento de las matrículas en términos reales. Las matrículas se duplicaron entre los años 2000 y 2018. Mayores aumentos no parecen viables en los años por venir. El agotamiento del modelo implica que actualmente la Universidad enfrenta un déficit operacional que debe corregirse (véase el gráfico 2).

El segundo problema involucra la necesidad de modificar el plan de inversiones. El énfasis en infraestructura física ya no parece necesario. La transformación digital es ahora prioritaria. En los últimos años, el crecimiento de la infraestructura ha ocurrido a pesar del estancamiento en el número de

estudiantes. Hacia adelante, este hecho casi contradictorio debe cambiar. El PDI 2021–2025 define los lineamientos generales de este cambio, así como los nuevos proyectos prioritarios de inversión.

Por último, el bienestar y la convivencia han adquirido, para bien, una importancia mayor, una centralidad que no tenían. Al respecto, la comunidad de Uniandes, como ocurre en buena parte del mundo, es más exigente, más consciente de sus derechos y más demandante en términos de participación. El acoso, el maltrato, la discriminación y las violencias de género necesitan una respuesta institucional oportuna y legítima. El bienestar de todos, estudiantes,

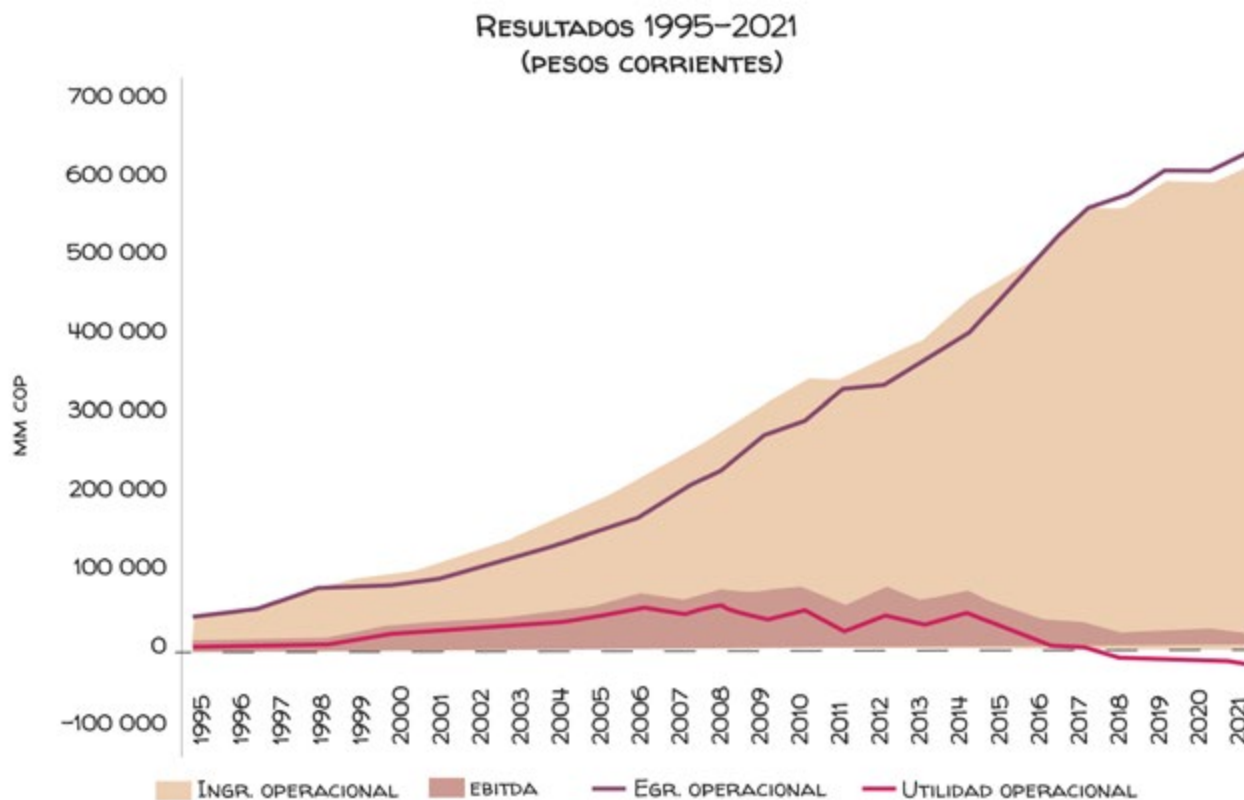




Gráfico 2. Resultados financieros de la Universidad de los Andes, 1995-2021


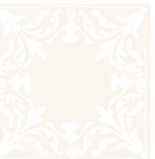


profesores y administrativos, requiere también atención prioritaria. Las universidades deben concebirse como comunidades de bienestar. El PDI 2021-2025 parte también de esta nueva realidad.


Estructura del PDI 2021-2025





La estructura de este PDI es simple. La primera parte es general. Comienza con tres sueños, tres ideas generales que, en conjunto, definen la visión de mediano plazo de la Universidad. Cada sueño se divide, a su vez, en tres pilares, en objetivos generales que avanzan en el sentido de la concreción y sientan las bases para las reformas propuestas y las diferentes iniciativas planteadas. En total, los pilares son nueve, tres para cada uno de los tres sueños.



La segunda parte del plan es un listado de iniciativas. Estas se clasifican por pilares, es decir, según su contribución a cada uno de los pilares descritos en la primera parte. Algunas de las iniciativas aparecen varias veces, pues contribuyen al cumplimiento de varios pilares de manera simultánea. Otras iniciativas son más transversales, no tendría sentido clasificarlas en uno u otro pilar.



En la tercera parte del plan se describen cinco iniciativas transversales que involucran a varias áreas de la Universidad. Dentro de ellas están algunas de las acciones más ambiciosas y transformadoras planteadas en este PDI.



Las iniciativas listadas no son necesariamente tareas nuevas o distintas. Algunas son reiteraciones de lo que ya se

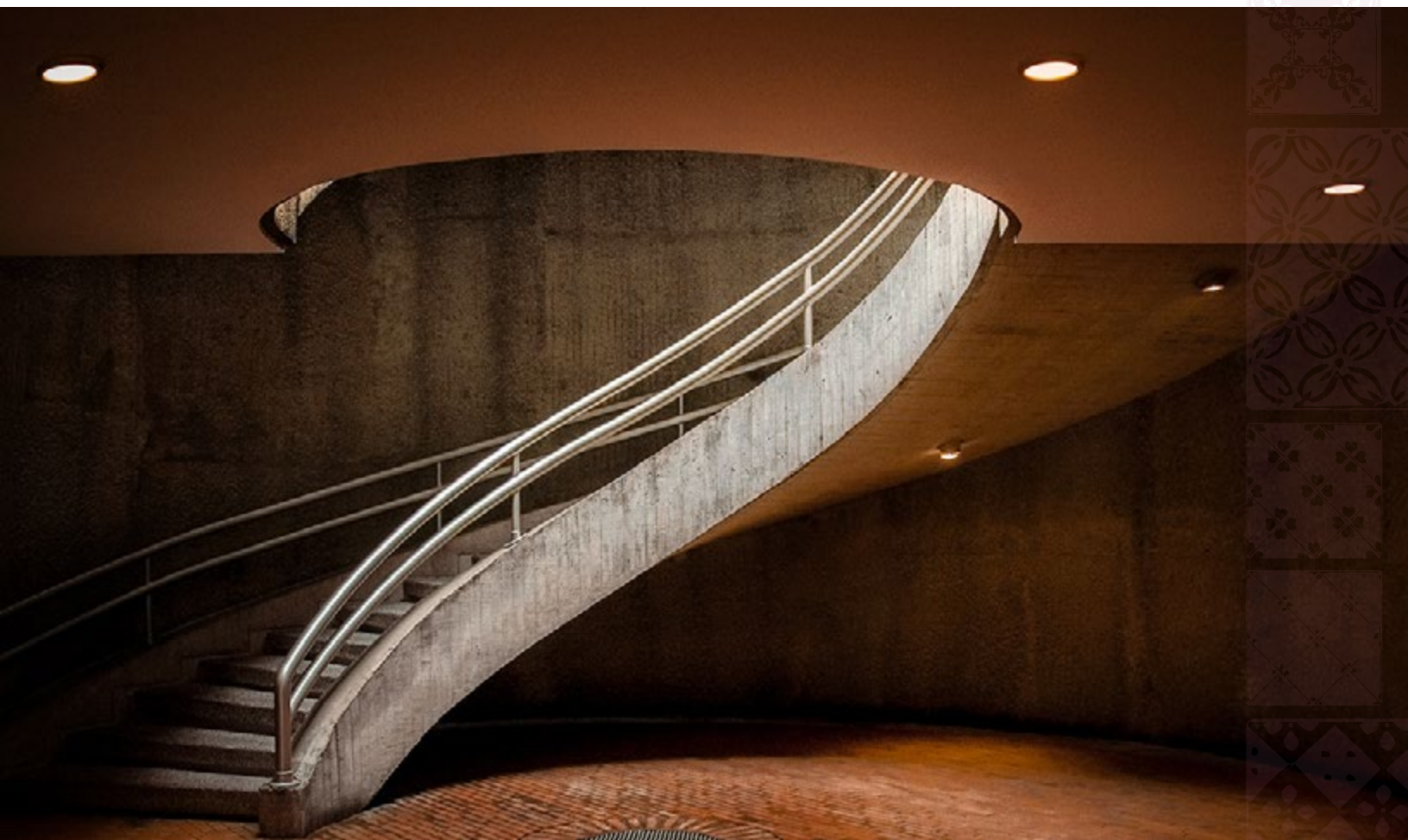
viene haciendo. Otras son ajustes identificados en ejercicios previos de planeación estratégica. Otras son simplemente tareas integradoras, esfuerzos por recoger y darles una mayor coherencia a actividades dispersas. Algunas otras implican renunciaciones, dejar de hacer ciertas cosas. Por ejemplo, el nuevo énfasis en maestrías virtuales podría implicar la transformación o el cierre de algunos programas de posgrado.

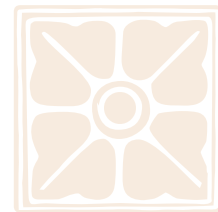
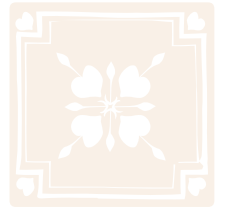
La última parte del PDI establece el marco financiero. Presenta las proyecciones de mediano plazo, condicionadas a la puesta en práctica de las iniciativas y el cumplimiento de los objetivos. Las proyecciones tienen en cuenta también las principales inversiones planteadas. El marco financiero le da coherencia al plan, pone las metas en un marco unificado y revela algunos de los riesgos futuros.

En el anexo se presentan las metas y los indicadores de seguimiento propuestos. Estos permitirán hacer un monitoreo semestral de los avances del PDI. Los indicadores pueden ser ajustados, complementados con indicadores adicionales, información cualitativa y otros datos complementarios que las facultades y unidades administrativas quieran incluir en el seguimiento. La Dirección de Planeación estará a cargo de esta tarea. Este informe de indicadores de resultado estará complementado con el seguimiento a los resultados financieros. La intención es poder generar informes de avance semestrales que permitan adoptar ajustes y acciones de mejora de manera oportuna durante el período de ejecución de este PDI.

Los principios de este documento servirán de base para la construcción de los planes de desarrollo de facultad (PDF), que acompañarán la implementación de esta estrategia institucional según las especificidades de cada disciplina y unidad. Los PDF serán el resultado de un trabajo colaborativo dentro de las unidades durante los próximos meses. La incorporación de la comunidad en este proceso es fundamental. Los PDF también deben proponer los indicadores y las estrategias de seguimiento continuo.

La estructura de este documento, puede decirse así, va de la poesía a la prosa. Empieza con los sueños. Los aterriza en pilares. Los concreta en iniciativas y tareas transversales. Los traduce a algunas metas puntuales que se incorporan conjuntamente en un marco financiero. Los sueños son nuestra visión. Las iniciativas y las tareas son una guía para la acción. El marco financiero es un ejercicio de coherencia que incorpora las restricciones presupuestales y las implicaciones financieras de las propuestas.





Sueños y pilares

Sueño 1: Una universidad que transforme vidas y contribuya, de esta manera, a la transformación de la sociedad

Pilares

- 1.1. La Universidad impulsa la movilidad social, contribuye a la adecuada inserción laboral de sus estudiantes y facilita el emprendimiento.
- 1.2. La Universidad promueve el pensamiento crítico, la reflexión ética y la conciencia ambiental y social.
- 1.3. La Universidad promueve la educación para toda la vida y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes e inciertos.



Sueño 2: Una universidad que impulse el bienestar de todos sus integrantes, el pluralismo, la equidad de género y la diversidad

Pilares

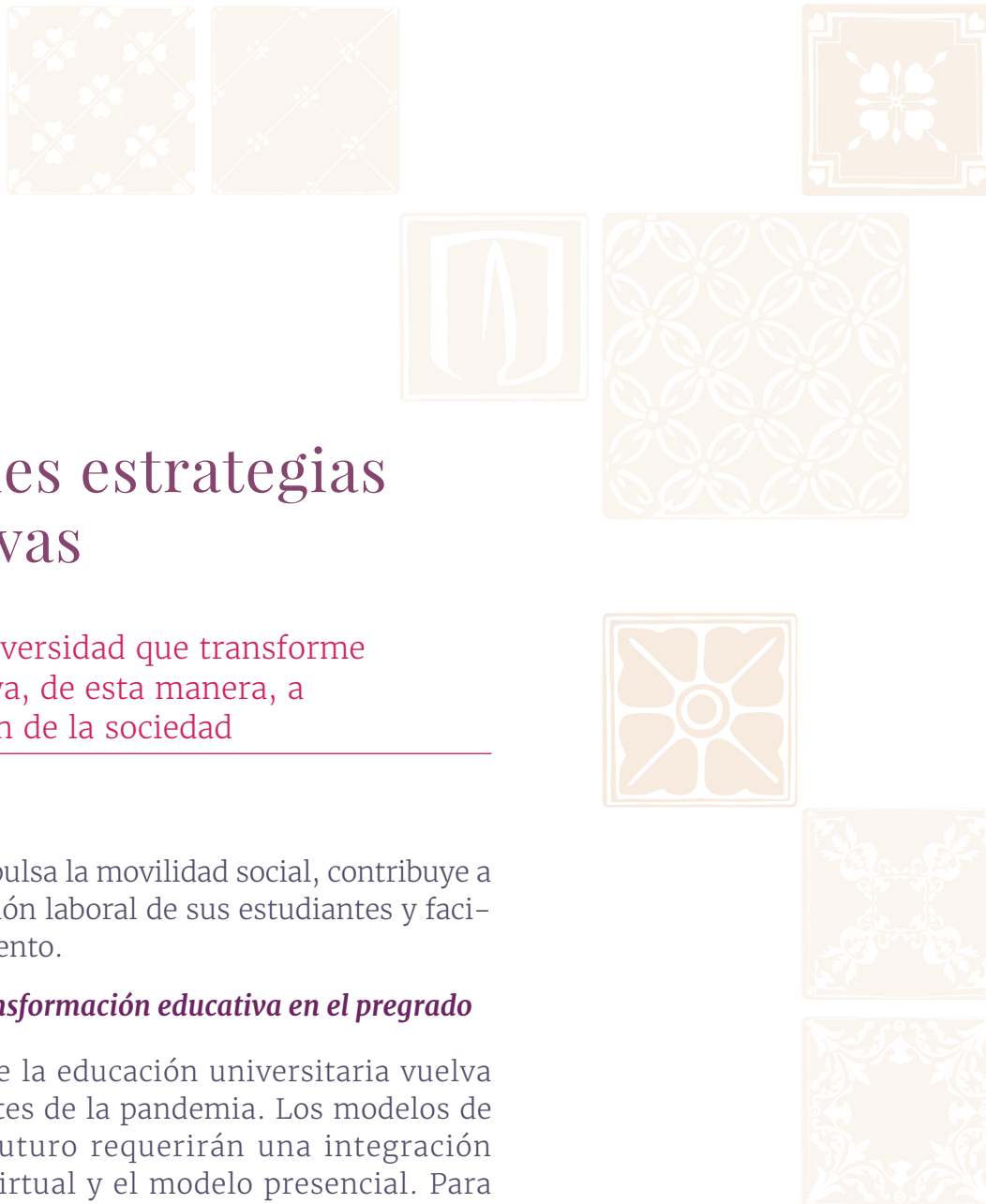
- 2.1. La Universidad promueve, en sus asuntos internos, una toma de decisiones participativa, solidaria y transparente.
- 2.2. La Universidad promueve un ambiente respetuoso de la diversidad, los diferentes experimentos de vida y las diferentes visiones de la sociedad.
- 2.3. La Universidad promueve el bienestar y la salud mental y física de estudiantes, profesores y trabajadores administrativos.

Sueño 3: Una universidad que trabaje para lograr un impacto significativo en la generación de conocimiento, la sostenibilidad, el debate democrático, las propuestas de reforma y la construcción de narrativas esperanzadoras e incluyentes

Pilares

- 3.1. La Universidad trabaja para alcanzar impactos medibles y sostenibles en su entorno más cercano.
- 3.2. La Universidad trabaja para alcanzar impactos medibles y significativos sobre la generación de conocimiento y la creación artística.
- 3.3. La Universidad coopera con otros actores, en la academia y por fuera de ella, para influir en el debate democrático, la sostenibilidad, la agenda reformista y la construcción de narrativas esperanzadoras e incluyentes.





Principales estrategias e iniciativas

Sueño 1: Una universidad que transforme vidas y contribuya, de esta manera, a la transformación de la sociedad

Pilar 1.1.

La Universidad impulsa la movilidad social, contribuye a la adecuada inserción laboral de sus estudiantes y facilita el emprendimiento.

Experiencias de transformación educativa en el pregrado

Es improbable que la educación universitaria vuelva a ser como era antes de la pandemia. Los modelos de aprendizaje del futuro requerirán una integración entre el modelo virtual y el modelo presencial. Para la Universidad de los Andes, la interacción con pares y profesores de manera presencial es fundamental. La presencia física en el campus seguirá siendo una característica primordial de la educación de pregrado. Sin embargo, resulta importante encontrar un equilibrio entre la presencialidad y la virtualidad, que tenga en cuenta los objetivos y las necesidades de los estudiantes a lo largo de su ciclo de vida y las especificidades de nuestro contexto.

Con base en las enseñanzas acumuladas durante el último año y medio de virtualidad, esta iniciativa plantea, para el pregrado, la necesidad de experimentar con diferentes modelos híbridos y flexibles que maximicen

el beneficio de los diferentes entornos de aprendizaje. Por una parte, la presencialidad permitirá reforzar las competencias interpersonales, socioemocionales y ciudadanas, la capacidad de comunicación y debate, y las habilidades disciplinares que requieren prácticas en entornos especializados como talleres, laboratorios y trabajo de campo. Por otra, el modelo virtual permitirá ganar flexibilidad y agilidad, aprovechar las herramientas tecnológicas (y los numerosos recursos educativos digitales disponibles) con el fin de crear ambientes de aprendizaje más personalizados y promover la autonomía de los estudiantes.

Será prioritario garantizar la excelencia académica en los nuevos modelos educativos que prevalecerán en el futuro. Para esto, la Universidad seguirá promoviendo el desarrollo profesoral orientado a la generación de competencias para la enseñanza virtual. Con este objetivo, los apoyos pedagógicos serán indispensables, por ejemplo, el uso de Bloque Neón, que permite hacer un seguimiento detallado a los aprendizajes de los estudiantes. También lo serán el rediseño y el nuevo equipamiento de algunas de las aulas del campus para el mejor aprovechamiento de los modelos híbridos.

Como parte de esta iniciativa se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Varios pilotos de cursos introductorios en modalidad híbrida y virtual, en Ciencias Sociales, Ciencias y Escritura, en particular, con el objetivo de evaluar si la flexibilidad

puede ser útil para facilitar la transición del colegio a la Universidad y de las regiones a Bogotá.

- El fortalecimiento del componente pedagógico y la innovación educativa con base en TIC. Esto es, (1) mejorar las experiencias de aprendizaje apalancadas en tecnología en cursos de pregrado, lo que implica priorizar algunos aspectos de la reforma curricular (como los cursos integradores y cursos proyecto), además de la estrategia institucional de evaluación auténtica del aprendizaje; y (2) mejorar las experiencias de aprendizaje aprovechando las ventajas de la realidad virtual y aumentada, los mundos inmersivos y el aprendizaje adaptativo.
- El uso de inteligencia artificial para enriquecer la experiencia de aprendizaje para mejorar el éxito estudiantil, personalizar las rutas de aprendizaje y atender de manera más efectiva y oportunamente los riesgos académicos y personales.
- El crecimiento de la oferta virtual. Por ejemplo, el 90 % de la oferta de cursos de pregrado durante el período intersemestral será virtual. De esta manera, se garantizará la flexibilidad para estudiantes que no quieren o no pueden estar en Bogotá, que quieren hacer pasantías laborales o que tienen otras actividades complementarias. Al mismo tiempo, un conjunto significativo de cursos homologables de los programas básicos (así como





seminarios vocacionales con reconocidos expertos nacionales e internacionales a través de educación continua) serán 100 % virtuales, con el fin de que los estudiantes de último año de bachillerato puedan tener mayor claridad sobre su elección de carrera y aprovechar algunos de esos cursos como créditos de su pregrado.

- La ampliación de la colaboración con nuestros socios internacionales para la conformación de bolsas de créditos prehomologados, que los estudiantes de pregrado pueden tomar en cualquiera de las universidades con las que tengamos el programa de movilidad académica virtual (PMV).
- El diseño de, por lo menos, dos programas de pregrado interdisciplinarios en modalidad híbrida. Por ejemplo, un programa de Biodiseño que incluya a la Facultad de Ciencias y el Departamento de Diseño, o programas de Matemática Financiera, Estadística y Ciencias de la Computación, de Desarrollo, Política Ambiental y Economía o de Neurociencias y Comportamiento Humano. La experimentación permitirá evaluar la viabilidad de extender los pregrados interdisciplinarios híbridos a futuro.

Nuevo esquema de admisiones, becas parciales y tarifas diferenciales

Entre el 2016 y el 2020, la población total de estudiantes (incluidos pregrado y posgrado) descendió de 19 700 a 18 500. Esta caída obedece a varios factores: la






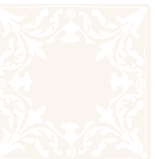

graduación más rápida de estudiantes del programa Ser Pilo Paga, la reducción de Ser Pilo Paga y la transición al programa Generación E, los cambios demográficos y la reducción de la competitividad de algunos programas. La caída ha ocurrido a pesar de que la tasa de admitidos con relación a los inscritos ha aumentado significativamente, como consecuencia de la reducción de umbrales de la prueba Saber 11 y la estabilización del precio de la matrícula a partir del segundo semestre del 2019.

Durante el mismo período se ha mantenido, o aumentado, la capacidad de la Universidad, incluida la inversión en infraestructura, la contratación de profesores y la inversión en tecnología. En conjunto, estos hechos significan que la Universidad tiene una capacidad suficiente para atender, por lo menos, el mismo número de estudiantes del 2016. Esta iniciativa tiene como objetivo acrecentar el número de estudiantes de pregrado mediante dos acciones principales: el aumento de los admitidos en los programas más dinámicos y el ofrecimiento de becas parciales (descuentos de matrícula), debidamente focalizadas (véase la sección “Marco financiero y administrativo”). La focalización debe tener en cuenta el objetivo de reducción de brechas socioeconómicas y de género. De manera complementaria, es de vital importancia repensar, reformular y optimizar los procesos y criterios de admisión, con miras a ser más ágiles y competitivos, y actualizar y robustecer los esfuerzos de *scouting*.





Ampliación de la oferta de posgrados (más pertinentes y flexibles)



Esta iniciativa contempla la creación e implementación de una oferta flexible y modular de programas virtuales e híbridos de posgrado que responda a las necesidades actuales del mercado laboral. La iniciativa busca llegarles a estudiantes (en regiones de Colombia y América Latina) para quienes la educación presencial no es una alternativa. Busca, igualmente, responder a las necesidades de mejoramiento continuo de competencias a lo largo de toda la vida, de una manera modular y flexible. Por tal motivo, esta estrategia estará estrechamente articulada con la iniciativa de educación continua flexible y pertinente del pilar 1.3., en el sentido de definir rutas de aprendizaje flexible entre los programas formales y la educación continua modular por competencias, que ofrece microcredenciales homologables. En estos nuevos programas será indispensable garantizar la excelencia académica por medio de diferenciadores de calidad explícitos, que incluyan el involucramiento de los profesores de planta altamente calificados, el fortalecimiento de las alianzas internacionales, la contextualización de los programas de acuerdo con las realidades locales y regionales, la articulación de la docencia y la investigación, la promoción de los modelos de enseñanza y aprendizaje centrados en el estudiante, y la oferta modular y flexible con múltiples rutas de formación.

El diseño de programas estará basado en la evidencia disponible en cada momento sobre las necesidades más apremiantes en los mercados laborales. Los programas serán de mediana y gran escala (entre cien y trescientos estudiantes por año), con diferenciadores de calidad que incluirán un modelo centrado en el estudiante y metodologías activas que promuevan el aprendizaje, incorporen recursos educativos de alta calidad, además de currículos por competencias, modelos flexibles y con múltiples rutas de formación. El proceso de aprendizaje incorporará analítica de datos y estará conectado con nuestra investigación y con los problemas del contexto propio, en alianza con socios internacionales. Estas características tienen el objetivo, además, de contribuir a la reducción de brechas socioeconómicas, de género y regionales.

La modalidad virtual e híbrida en los posgrados también proveerá una oportunidad para ampliar el alcance de nuestro aporte a la comprensión y solución de retos relevantes a escala nacional y mundial, como la crisis climática, el desarrollo sostenible, el fortalecimiento de la democracia, las nuevas tecnologías, la desigualdad, el bienestar emocional, la inequidad de género y la violencia, entre otros.

En el 2025, la Universidad de los Andes deberá ser líder en América Latina en educación virtual e híbrida en posgrado y educación continua en español.



Alianza Duoc UC para la educación tecnológica

Actualmente, está en estudio de factibilidad la alianza con el instituto profesional Duoc UC de la Universidad Católica de Chile, para establecerla con un socio local, que puede ser una caja de compensación o una institución de educación tecnológica y de acreditación de competencias. Esta alianza podría tener un impacto sustancial. Diversos estudios, en Colombia y en el mundo, han mostrado un impacto notable de este tipo de educación en la movilidad social. El impacto podría aumentar por medio del uso de tecnologías de la información y las comunicaciones. El nuevo instituto sería un proyecto externo a la Universidad, contaría con profesores distintos a los profesores de planta y atendería un público también diferente. El modelo propuesto desarrollará sus propios módulos de formación para los instructores, que serán principalmente *practitioners*. La Universidad y el instituto de educación tecnológica estarían conectados por medio de intercambios de aprendizajes entre los dos modelos de educación formal, pero con objetivos y poblaciones distintas.

Esta iniciativa no necesariamente contribuiría de manera directa a la diversificación de ingresos. Sin embargo, fortalecería nuestra relación con el sector privado, permitiría un conocimiento más preciso de las tendencias del mercado



laboral, sería una fuente de consultorías y estudios y respondería a la idea (persistente en nuestra historia) de que la Universidad debe incursionar en el mercado de los *community colleges*. Esta estrategia está incluida de manera condicionada a los resultados de los estudios de factibilidad. La expectativa es lograr cerca de 1500 estudiantes durante los tres primeros años de vida del proyecto.

Nuevas estrategias de mercadeo y posicionamiento de programas (centralización parcial)

Con el objetivo de promover el crecimiento de los programas de pregrado y los posgrados virtuales e híbridos se desarrollará una estrategia de mercadeo y posicionamiento en coordinación con las facultades. Las iniciativas de mercadeo y posicionamiento se articularán de manera estratégica por medio del sistema único de información de estudiantes (véase la sección “Estrategias de

comunicación interna y externa y relacionamiento externo”), lo que permitirá hacerles seguimiento desde que son tan solo prospectos hasta que se conviertan en egresados de un programa. La estrategia también estará acompañada de un trabajo de colaboración con socios con mayor experiencia en educación en línea.

Implementación de la reforma curricular

Este proceso de implementación profundizará el aprendizaje por competencias, la evaluación del aprendizaje, la innovación en la práctica docente y el mejoramiento continuo de los programas. De acuerdo con esto, los profesores requerirán el apoyo en la implementación de sus cursos y el seguimiento y la evaluación de los programas. Esta iniciativa estará articulada con la estrategia integral de apoyo a la carrera profesoral. En los próximos cinco años, la Universidad de los Andes deberá consolidar la implementación de la reforma curricular y la transición de programas no reformados a programas reformados. La reforma hizo énfasis en la formación de competencias, el aprendizaje activo y el desarrollo de la autonomía de los estudiantes, así como en la mitigación de la sobrecarga académica.

Esta iniciativa incluye, por supuesto, la consolidación de la reforma del Ciclo Básico Uniandino (CBU), la cual fortaleció la concepción de las competencias en el diseño y la implementación de los cursos, estructuró los cursos alrededor de tres áreas (pensamiento científico, culturas, artes y humanidades, y Colombia) y propuso una mayor flexibilidad en la

elección de cursos de los estudiantes. La reforma incluyó un curso obligatorio sobre Colombia, con énfasis en la historia del país, el análisis de las inequidades y los retos de desarrollo. Los CBU son fundamentales para aumentar la comprensión de los problemas más apremiantes de nuestra sociedad desde una perspectiva sociohumanística.

Evaluación de resultados de aprendizaje y aseguramiento de la calidad

Esta iniciativa responde, en parte, a un mandato regulatorio. El Decreto 1330 del 2019 del Ministerio de Educación Nacional y el Acuerdo 02 del 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior requieren la implementación de un sistema de evaluación de los aprendizajes y la definición de los lineamientos del sistema de aseguramiento de la calidad.

Los registros calificados y las acreditaciones de programas e instituciones educativas típicamente se hacían con base en la calidad de los insumos. A partir del Acuerdo 02, resulta indispensable dar cuenta no solo de los insumos, sino también de los resultados de aprendizaje y las promesas de valor declaradas por cada programa académico según el perfil de los egresados. Como respuesta a este reto, la Universidad pondrá en marcha el sistema de evaluación de competencias transversales (entre ellas, el pensamiento crítico, la ética, las habilidades de comunicación y el trabajo colaborativo). Por su parte, las facultades y los centros estarán a cargo de la evaluación de competencias disciplinares dentro de sus respectivos pénsums.

La evaluación del aprendizaje que realizan los profesores deberá dar cuenta del aporte que cada uno de los cursos hace a las competencias disciplinares y transversales. Esta información alimenta el componente de evaluación formativa de los programas educativos dentro del sistema de aseguramiento de la calidad y permite fortalecer la cultura de mejoramiento continuo de la Universidad.

Iniciativa institucional de evaluación auténtica del aprendizaje

La Universidad implementó varios cambios al sistema de calificación en respuesta a la pandemia. Estos cambios tenían por objetivo mitigar las dificultades enfrentadas por los estudiantes (problemas de conectividad, falta de recursos tecnológicos apropiados en el hogar, posibilidad de contagio y ansiedad asociada a la pandemia). En el primer semestre del 2020 se puso en práctica un sistema de calificación cualitativo con cursos aprobados o reprobados.

Posteriormente, durante el segundo semestre del mismo año, se restituyó la nota cuantitativa y se implementó la política de retiros de curso hasta el final del semestre, incluso después de recibir la nota final del curso.

Estos ajustes han suscitado una discusión institucional alrededor de la evaluación auténtica del aprendizaje, el proceso de aprendizaje flexible y la motivación para aprender más allá de la nota. Con base en estas lecciones se ajustará el sistema de calificación y de evaluación de los objetivos de aprendizaje, con el fin de que los estudiantes puedan aprender de manera más flexible, tomar riesgos sin temor a equivocarse, estudiar genuinamente por interés en el conocimiento y disminuir los niveles de estrés y ansiedad.

Revisión y fortalecimiento de los apoyos al estudiante para la vida profesional

La encuesta de bienestar estudiantil del 2019 reveló que uno de los mayores



temores de los estudiantes está asociado con la incertidumbre generada por la inserción laboral al momento de su grado. Por medio del Centro de Trayectoria Profesional (CTP) de la Decanatura de Estudiantes (DECA), la Universidad implementará un plan integral de apoyo al estudiante para la vida profesional. El plan incluirá una oferta integrada de apoyos relacionados con la búsqueda de empleo, la vida laboral, el emprendimiento, la capacidad de gerencia y la gestión de la carrera, y la construcción de redes de contactos. Así mismo, el plan incluirá el fortalecimiento del mapa de aliados en los sectores público, privado y tercer sector, con un énfasis en nuestra red de egresados, con el fin de consolidar un ecosistema de empleabilidad y emprendimiento.

Fortalecimiento de los programas doctorales

Los programas doctorales son clave para fortalecer la investigación y ampliar el

impacto de la Universidad. Los retos de financiamiento, que han sido una preocupación constante, se han exacerbado durante los últimos años por cambios en las políticas públicas. En un contexto más difícil, la Universidad buscará fortalecer los doctorados de varias maneras, entre las que están: (1) la puesta en marcha de una serie de diálogos con la comunidad, con el fin de establecer el plan estratégico de los doctorados con énfasis en temas curriculares, vida universitaria y bienestar, competencias transversales y financiamiento; (2) el aumento de los programas de doble titulación; (3) la ampliación del portafolio de competencias transversales (ética, búsqueda de financiamiento, herramientas pedagógicas, etc.) con competencias en propiedad intelectual, estrategias de transferencia de tecnología y emprendimiento público y privado; y (4) la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, en particular de donaciones y cooperación internacional. Los estudiantes harán parte de las estrategias de búsqueda de recursos.



Programa de movilidad académica virtual (PMV) con universidades socias y redes

La movilidad académica virtual apunta a conectar estudiantes que se encuentran en diferentes lugares mediante el uso de tecnología, con el propósito de desarrollar habilidades multiculturales y digitales, fortalecer el aprendizaje de otros idiomas y formar ciudadanos globales. Este programa pondrá en práctica tres formas de movilidad virtual con nuestros socios y redes. La primera es un catálogo de cursos 100 % virtuales, para que tanto estudiantes de Uniandes como extranjeros puedan acceder. La segunda iniciativa es conocida como *Collaborative Online International Learning* (COIL), con esta, dos o más profesores de diferentes instituciones enseñan un curso conjuntamente y los estudiantes tienen la posibilidad de interactuar y participar con sus homólogos de otros países. La tercera iniciativa son las pasantías de investigación virtuales, que ofrecen oportunidades para estudiantes interesados en participar en proyectos de investigación con profesores e investigadores de universidades socias y de nuestras redes.

Pilar 1.2.

La universidad promueve el pensamiento crítico, la reflexión ética y la conciencia ambiental y social.

Iniciativa compartida con el pilar 1.1.:

*Evaluación de resultados de aprendizaje
y aseguramiento de la calidad*





Profundización de la enseñanza, evaluación y práctica de la ética

La capacidad de deliberación ética y el compromiso con el profesionalismo y el comportamiento ético son esenciales para que los egresados sean agentes de cambio en la sociedad. La Universidad ha avanzado en las estrategias que promueven la formación de la ética y la integridad. El Centro de Ética Aplicada ha sido clave en este progreso.

Esta iniciativa pretende profundizar en la enseñanza, la práctica y la evaluación de la ética. Con este propósito se implementarán las siguientes acciones: ampliación del componente de formación ética en los cursos disciplinares (además del que ya existe en los cursos de educación general), enseñanza de la ética en la formación inicial de profesores, formación de profesores en pedagogía de la ética y fortalecimiento de la ética en la investigación y la integridad académica. Además, la Universidad dará acompañamiento a los profesores para la promoción de la enseñanza y el aprendizaje de la ética en todos los ámbitos de desempeño (personal, académico, profesional y ciudadano).

Lectura y escritura para la promoción de competencias ciudadanas y habilidades socioemocionales

Todos los estudiantes de pregrado de la Universidad deben tomar dos cursos de escritura universitaria como parte de los requisitos de grado. La escritura ayuda a formar varias competencias simultáneamente y es un medio idóneo para discutir

y validar ideas en los contextos científicos y académicos.

Esta iniciativa plantea el fortalecimiento de la lectura, la escritura y la oralidad con el fin de promover las competencias transversales que caracterizan la educación liberal: la ciudadanía y los valores democráticos, así como las competencias socioemocionales que incluyen la solidaridad, el respeto y la empatía.

Promoción del trabajo colaborativo y las competencias digitales

Las capacidades para liderar equipos, trabajar en grupo, adoptar roles dentro de un equipo y aportar con una perspectiva crítica y constructiva se desarrollan con la práctica. De manera similar, las competencias digitales (la lógica computacional, la capacidad de pensar los problemas en algoritmos, el manejo sistemático de datos y la creación de recursos digitales) pueden adquirirse tanto en cursos disciplinares como en cursos temáticos. Esta iniciativa busca promover estas competencias de manera transversal con una línea de formación para profesores que les brinde herramientas en la estructuración de sus actividades pedagógicas y en la evaluación del aprendizaje.

Formación de competencias de investigación en pregrado

La capacidad de cuestionarse, indagar y solucionar problemas es fundamental para enfrentar la crisis climática, los desafíos socioeconómicos y la gestión de

la innovación en cualquier disciplina. Esta iniciativa busca promover esas habilidades de investigación y creación desde el pregrado. La propuesta incluye asegurar una oferta curricular y no curricular de actividades, cursos y proyectos para estudiantes de pregrado que promuevan las habilidades de investigación y creación.

Opción en territorio

La opción en territorio busca replicar la experiencia exitosa de Opción Colombia. Ofrecerá la posibilidad de pasantías en los municipios y departamentos con mayores necesidades. La Universidad coordinará con las entidades territoriales las diferentes actividades, compilará las experiencias y ayudará a crear un banco de proyectos. Con el tiempo, esta actividad fomentará el compromiso social de los estudiantes, la formación de líderes en los territorios y promoverá un aporte efectivo al desarrollo de las regiones.

Estrategia de empatía y convivencia

Esta iniciativa busca promover la empatía como principio de convivencia entre los miembros de la comunidad. La iniciativa promoverá la reflexión sobre nuestros valores y propósito de vida, sobre las maneras en que expresamos las emociones y las formas de interacción con los otros. Comprender que el universo del otro es diferente es el punto de partida para interacciones respetuosas, compasivas y solidarias. Esta iniciativa estará articulada con las otras que buscan fortalecer las competencias éticas y el trabajo colaborativo.

Pilar 1.3.

La Universidad promueve la educación para toda la vida y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes e inciertos.

Iniciativa compartida con el pilar 1.1.:

Nuevas estrategias de mercadeo y posicionamiento de programas

Educación continua, flexible y pertinente estructurada alrededor del modelo modular y de microcredenciales apilables

El modelo de formación de capital humano en un momento específico del ciclo de vida de una persona es insuficiente habida cuenta del dinamismo de los mercados laborales modernos. Además, cada vez con mayor frecuencia las personas no requieren un posgrado completo para actualizar su perfil profesional, sino que buscan adquirir las competencias específicas para su trabajo.

En este nuevo contexto, esta iniciativa busca definir los lineamientos para la creación de un modelo de educación modular por competencias y microcredenciales. Estos módulos estarán articulados con la escuela de posgrados mediante la oferta de educación continua: un estudiante podrá certificarse en competencias específicas de una disciplina por medio de cursos que tomará por educación continua. La microcredencial o conjunto de microcredenciales podrá más tarde homologarse en programas formales de posgrado, lo que se define como ruta de aprendizaje flexible entre los programas no regulares y los regulares.

La estrategia requiere que el diseño de los posgrados esté pensado desde la perspectiva de competencias y que la definición de los módulos que se van a certificar se establezca desde el principio de manera coherente y bien articulada con el programa formal. La creación de estos



módulos certificables debe responder a las necesidades de los profesionales y el mercado laboral. Por lo tanto, esta estrategia estará informada por un estudio de mercado anual en Colombia y América Latina que indague acerca de las necesidades más apremiantes.

Esta iniciativa busca aumentar significativamente los ingresos de educación continua con un énfasis en un modelo virtual e híbrido (con la participación de, por lo menos, un tercio del total de estudiantes en este tipo de cursos). Además, busca fidelizar al estudiante de educación continua mediante la estrategia de microcredenciales con posibilidad de homologación en programas formales del posgrado. Estos cambios requerirán una articulación centralizada con el fin de responder de manera ágil y oportuna a los requerimientos del sector privado, el sector público y el tercer sector en cuanto a la capacitación de su recurso humano. La iniciativa también pretende alcanzar públicos regionales en Colombia y en otros países de América Latina y aportar a la reducción de

brechas socioeconómicas y de género, en la medida en que promueve la formación de capital humano específico en poblaciones que quizás no podrían acceder a la educación universitaria formal.

Para esta estrategia resultará fundamental estrechar los lazos con nuestros egresados: conocer sus necesidades y expectativas de manera más precisa con el fin de ofrecer un conjunto de servicios y productos pertinentes. De la misma manera, busca enriquecer nuestros programas y oferta de educación continua con la pericia de nuestra comunidad de egresados.

Agenda institucional con Uniandinos – Fortalecimiento de la comunidad de egresados

Por medio del acuerdo que se logró recientemente con la Junta Nacional de la Asociación de Egresados de la Universidad, las dos instituciones refrendaron la voluntad de construir, de manera sostenible y en el largo plazo, mayores lazos de confianza para aprovechar las sinergias potenciales.





El acuerdo determina una agenda institucional conjunta. La agenda incluye el fortalecimiento del modelo de gobierno corporativo de Uniandinos, así como la revisión del concepto ampliado de egresados y comunidad adjunta (profesores, colaboradores, alumnos y familias).

En particular, el acuerdo busca la construcción de propuestas de valor conjuntas vinculadas al emprendimiento, la definición de una plataforma de empleabilidad que maximice el perfil y el número de oportunidades para los egresados y la articulación de las acciones de responsabilidad social de Uniandinos con el programa de voluntariado de la Universidad. Incluye, además, la adopción del modelo del Council for Advancement and Support of Education (CASE) por parte de la Asociación y la definición de una plataforma de comunidad privada de egresados. Finalmente, en la búsqueda de sinergias y valor compartido, la Universidad y Uniandinos desarrollarán propuestas conjuntas y ambiciosas para la ampliación de la oferta de cursos de educación continua.

Sueño 2: Una universidad que impulse el bienestar de todos sus integrantes, el pluralismo, la equidad de género y la diversidad

Pilar 2.1.


La Universidad promueve, en sus asuntos internos, una toma de decisiones participativa, solidaria y transparente.

Evaluación integral de directivos y su nombramiento por medio de un proceso participativo

Esta iniciativa busca generar confianza en la comunidad, consolidar una cultura de rendición de cuentas y construir legitimidad acerca de las decisiones relevantes de la Universidad.


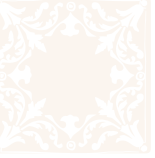
El nombramiento de directivos se hará de manera participativa y abierta, y procurará la paridad de género. Este proceso no solo ayudará a generar confianza; permitirá, al mismo tiempo, conocer en detalle la situación actual de facultades,







centros y direcciones, de manera que se pueda construir conjuntamente un plan de acción articulado. Además, se pondrá en práctica un proceso más estructurado de evaluación de la gestión de los directivos, que incorporará tanto la autoevaluación como una evaluación 360 con los principales *stakeholders*.

Participación de profesores y comités de trabajo articulado



Como resultado de la reforma reciente de los Estatutos de la Universidad, se diseñará y se pondrá en práctica la participación de los profesores, por elección directa del cuerpo profesoral, en el Consejo Superior y el Consejo Académico. La mayor participación dará la oportunidad de diseñar un mecanismo de trabajo estructurado y articulado con los representantes de profesores en los consejos de facultades, los profesores que participan en el Consejo Superior y el Consejo Académico y las directivas de la Universidad. El trabajo colegiado generará confianza, eficiencia, efectividad y legitimidad.

Participación de estudiantes



El Consejo Estudiantil de Pregrado (CEU) se ha venido fortaleciendo y consolidando durante los últimos años como una instancia participativa activa y rigurosa. Sus aportes a la construcción de iniciativas académicas y no académicas en sus facultades y en la Universidad han sido notables. Así mismo, esta iniciativa busca apoyar la consolidación del Consejo Estudiantil de Posgrados (CEPA), un órgano más joven, y su participación activa en las

instancias de gobierno de la Universidad. El trabajo colaborativo entre estudiantes, profesores, empleados administrativos y directivos será fundamental para alcanzar nuestras metas.

Pilar 2.2.

La Universidad promueve un ambiente respetuoso de la diversidad, los diferentes experimentos de vida y las diferentes visiones de la sociedad.

Iniciativa compartida con el pilar 1.2.:

Estrategia de empatía y convivencia

Universidad más incluyente y equitativa

Esta iniciativa busca promover una comunidad que respeta, acoge y valora las diferencias en capacidades, origen étnico y socioeconómico, socioculturales, de orientación sexual y de identidad de género.

La iniciativa estará sustentada en los siguientes pilares:

1. Caracterización sistemática de nuestra diversidad: el Centro de Diversidad, la Dirección de Planeación, Admisiones y Registro y Gestión Humana estarán encargados de analizar la diversidad de nuestra comunidad. El ejercicio estará acompañado de diálogos con los diferentes grupos para entender las necesidades y vivencias de cada uno. Este acompañamiento permitirá identificar oportunidades para reducir brechas y mejorar la equidad en el acceso a los servicios y recursos de la Universidad.
2. Promoción de un entorno académico en el cual existan los apoyos necesarios para que todos los estudiantes



tengan las mismas oportunidades de construir un proyecto académico exitoso.

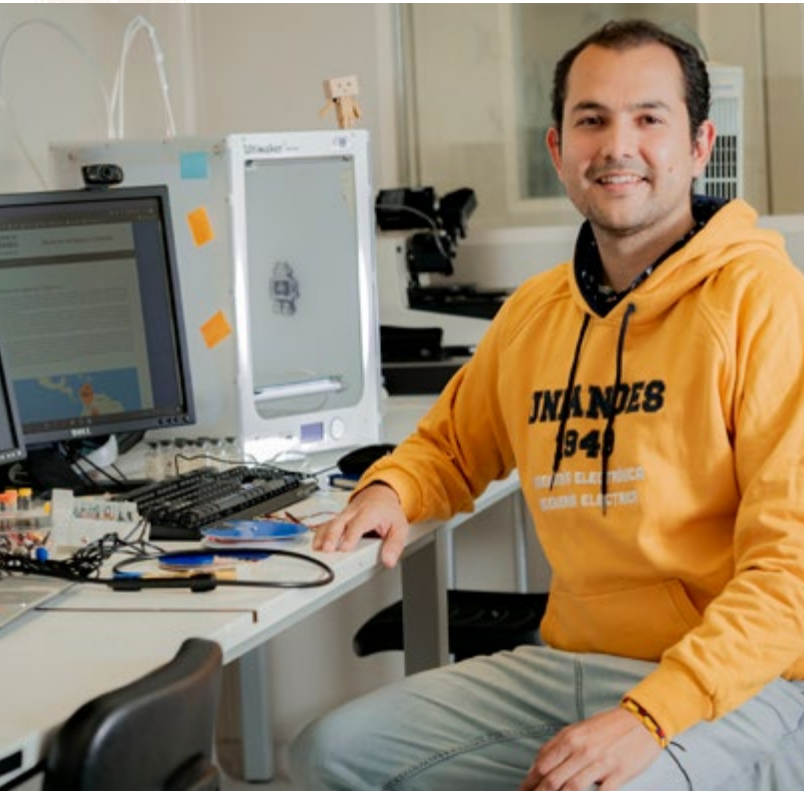
3. Desarrollo de espacios de formación en las estrategias del diseño universal para el aprendizaje por parte de la DECA, en colaboración con la Facultad de Educación. A su vez, desde el Centro de Diversidad, se desarrollarán una serie de recursos informativos y pedagógicos que les permitan a los profesores conocer y entender las diferentes condiciones de discapacidad y las mejores prácticas que favorezcan la inclusión.
4. Desarrollo y puesta en práctica de los criterios de accesibilidad digital para estudiantes en condición de discapacidad, en el contexto de la transformación digital de la Universidad y por parte de la Vicerrectoría Académica,

Conecta-TE, la Dirección de Servicios y Tecnología y el Centro de Diversidad, bajo los lineamientos WCAG (*Web Content Accessibility Guidelines 2.0*), en las principales páginas web y herramientas digitales de la Universidad, así como en los programas de posgrado, educación continua y pregrado en formato virtual o híbrido.

Adopción colectiva de una cultura anti-MAAD

Las faltas disciplinarias académicas y no académicas, y los procesos disciplinarios que se surten como consecuencia de estas, son una fuente importante de estrés y ansiedad tanto para estudiantes como para profesores y equipos administrativos de la Universidad. Además, la Universidad enfrenta crecientes exigencias de la comunidad por el manejo y la resolución justa y oportuna de las





Implementación de reglamentos de profesores

El Estatuto Profesorial del 2015 se ha puesto en práctica según las definiciones y reglas específicas establecidas en los reglamentos de profesores de las facultades y los centros. A junio del 2021, el Consejo Académico había aprobado diez de los doce reglamentos. Los dos restantes serán aprobados próximamente. El Estatuto del 2015 concibe un profesor más integral en sus tres áreas de responsabilidad: docencia, investigación y desarrollo institucional. Plantea también una carrera más flexible (en el sentido de poder establecer énfasis distintos o aprovechar las ventajas comparativas para definir una carrera diferente sin tener que crear perfiles específicos para cada caso) y una evolución continua del profesor a lo largo de subcategorías profesoraes. Esta iniciativa recoge todos los esfuerzos para la implementación y revisión posterior de los nuevos reglamentos. La iniciativa busca facilitar experimentos de vida distintos que aporten a la comunidad desde perspectivas diversas.

Iniciativa institucional de trabajo interdisciplinario

El trabajo interdisciplinario permite construir comunidad alrededor de la docencia, la investigación y la creación. Genera, además, puntos de encuentro entre diferentes disciplinas y la posibilidad de trabajar colaborativamente. Por esta razón, tiene el potencial de promover el bienestar por medio del fomento de la empatía, el trabajo conjunto y el impacto

conductas de maltrato, acoso, amenaza, discriminación y violencias de género (MAAD). Esta iniciativa busca una revisión integral de los reglamentos disciplinarios de estudiantes, profesores y equipos administrativos, así como el robustecimiento de las instancias y procesos establecidos para el manejo de las conductas MAAD.

La revisión, aparte de dar claridad sobre los canales, procesos y rutas de atención, también tendrá un énfasis importante en definir un proceso de atención con una perspectiva preventiva, en vez de un énfasis punitivo. Esta revisión estará acompañada de campañas preventivas y formativas con el fin de que la Universidad avance hacia una cultura que acoge y valora las diferencias.

compartido. Las siguientes estrategias institucionales tienen como objetivo impulsar el trabajo interdisciplinario dentro de la Universidad y con el sector externo.

1. **Retos:** convocatorias frecuentes para grupos interdisciplinarios orientadas a la solución de problemas complejos del país y la región.
2. **Centros de investigación:** los nuevos centros (CODS, Cinfonia, Finanzas Sostenibles, etc.) trabajarán en un portafolio de proyectos interdisciplinarios con el fin de aportar soluciones a problemas concretos, complejos y sistémicos de la sociedad.
3. **Promover los programas académicos interdisciplinarios:** tanto en pregrado como en posgrado, con temáticas y competencias de vanguardia y un abordaje de impacto en los grandes retos de nuestro país y el contexto latinoamericano.
4. **Diálogos interdisciplinarios:** permanentes entre los profesores y continuar con los diálogos interdisciplinarios entre los estudiantes de doctorado que se iniciaron con éxito en el 2019 y llevaron a la creación de un grupo interdisciplinario en estudios del agua.

Pilar 2.3.

La Universidad promueve el bienestar y la salud mental y física de estudiantes, profesores y trabajadores administrativos.

Iniciativa compartida con los pilares 1.2. y 2.2.:

Estrategia de empatía y convivencia

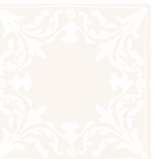


Iniciativa compartida con el pilar 1.1.:

Iniciativa institucional de evaluación auténtica del aprendizaje





Fortalecimiento del sistema de bienestar estudiantil

Según el informe *Healthy Minds* de los años 2018 y 2019, que incluye una muestra de aproximadamente catorce mil estudiantes de pregrado de diecinueve países del mundo, la fracción de estudiantes que reporta problemas de ansiedad pasó de 17 % a 31 % durante los últimos seis años y la prevalencia de depresión crónica aumentó de 8 % a 18 % durante los últimos diez años. Como consecuencia, la demanda por servicios de bienestar estudiantil en las universidades se ha multiplicado por seis en los últimos cinco años.

Existen varias hipótesis complementarias acerca de las razones que explican este aumento acelerado de problemas de salud mental en la población de estudiantes universitarios. Primero, un aumento en la capacidad diagnóstica y una mayor conciencia sobre los asuntos de salud mental. Segundo, ambientes mucho más competitivos como resultado, a su vez, de mercados laborales cambiantes. Tercero, una cultura de gratificación instantánea que se origina en parte en los roles que moldean las redes sociales. Cuarto, una baja tolerancia a la frustración en los jóvenes asociada probablemente con diferentes tipos de crianza que se orientan a la protección y se alejan de la consolidación de la resiliencia. Finalmente, la utilización excesiva de dispositivos electrónicos como medios de socialización.



La Universidad de los Andes no ha sido una excepción a estos problemas. Hay una creciente demanda de servicios de apoyo a los estudiantes en circunstancias difíciles o con trastornos de salud mental. Con el objetivo de atender de manera más idónea a los estudiantes, no solo para mitigar los problemas de salud mental sino para alentar la formación de habilidades y competencias que apoyen su bienestar integral, la Universidad pondrá en práctica la estrategia de fortalecimiento del sistema de bienestar estudiantil.



La iniciativa girará en torno a seis ideas. Primera, el bienestar como responsabilidad de todos, no solo de la DECA. Segunda, poner énfasis en el fortalecimiento de la resiliencia de los jóvenes. Tercera, lograr modelos de intervención flexibles y viables: la consejería individual no es sostenible ante una demanda creciente de servicios. Cuarta, fomentar en profesores y equipos administrativos una cultura empática con los problemas de salud mental. Quinta, proteger el proyecto académico de los estudiantes con dificultades de salud mental. Finalmente, darles un manejo adecuado a las expectativas de estudiantes y padres de familia. La iniciativa ofrecerá las condiciones para apoyar a los estudiantes en el manejo de la frustración, la adversidad y las dificultades, teniendo en cuenta que los currículos, las experiencias de aprendizaje y las relaciones interpersonales pueden imponer o reproducir estereotipos por género, condición socioeconómica, lugar de origen, etc. que también tienen un impacto en el bienestar. Cabe anotar que la Universidad no es una institución

de salud con capacidad de ofrecer apoyo psicológico clínico.

Existe una relación casi simbiótica entre el bienestar y el éxito estudiantil. El bienestar hace parte del éxito estudiantil, pero no es su único componente. Con el fin de lograr una armonía entre los objetivos académicos y el bienestar individual y comunitario, resulta indispensable la adopción de una cultura de éxito estudiantil. El éxito estudiantil es responsabilidad de todos, los estudiantes, los profesores, las unidades administrativas de servicios y las unidades de soporte. La promoción de la autonomía, la perseverancia, la capacidad de planeación y seguimiento a las metas propias, el aprovechamiento de los recursos disponibles, las competencias interpersonales y la ética, entre otros, son responsabilidad de toda la comunidad.

El modelo de gestión del bienestar estudiantil estará sustentado en el sistema único de información del estudiante. Con base en analíticas de datos y la medición periódica de indicadores de bienestar, la Universidad tratará de identificar alertas tempranas de riesgos con el fin de atender de manera focalizada, oportuna y pertinente los problemas emergentes, lo que permitirá, a su vez, un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Fortalecimiento del bienestar laboral para profesores y equipos administrativos

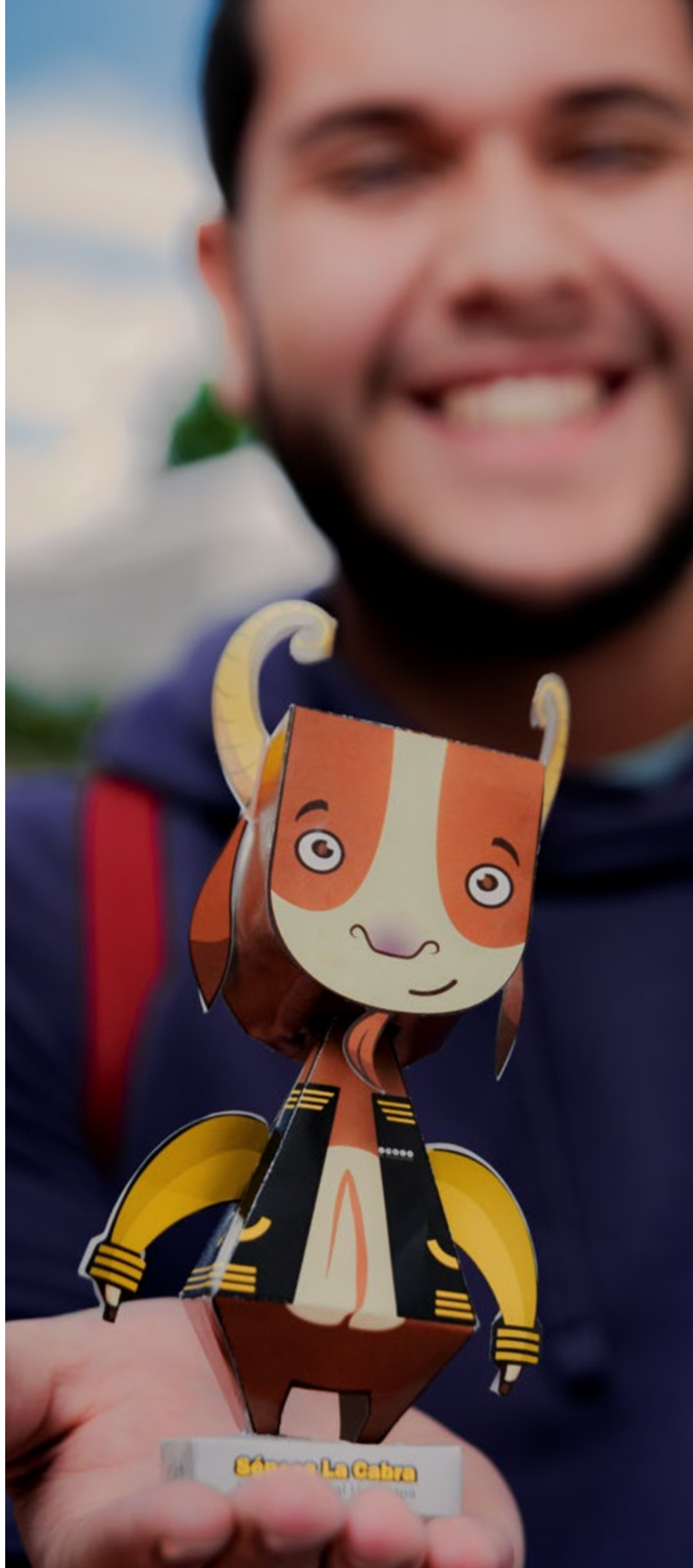
El agotamiento laboral, los trastornos de salud mental y la necesidad de manejo de la frustración y el estrés han aumentado entre la población de profesores y equipos administrativos en los últimos años.

Este problema se ha exacerbado por las dificultades y circunstancias particulares de la pandemia. El bienestar en Uniandes se concibe como el equilibrio entre la dimensión individual y organizacional del empleado en un ambiente de confianza, coherencia, empatía, trabajo colaborativo y flexibilidad.

Con ese objetivo, y con base en la evidencia que aportará la Encuesta de Percepción del Bienestar Subjetivo, esta iniciativa busca contribuir a la promoción de la salud física, mental, emocional y social de los empleados. La iniciativa pondrá énfasis en el acompañamiento a los líderes en su rol de agentes fundamentales en la creación de una cultura de bienestar.

Fortalecimiento de la cultura de buen servicio para apoyar al estudiante, al egresado, a los profesores y a los equipos administrativos

Esta iniciativa busca generar una cultura de servicio y atención al estudiante presencial y virtual (tanto de programas formales como de educación continua), a los egresados, a los profesores y a los equipos administrativos. La cultura de buen servicio contribuirá a un mayor bienestar de la comunidad. La intención

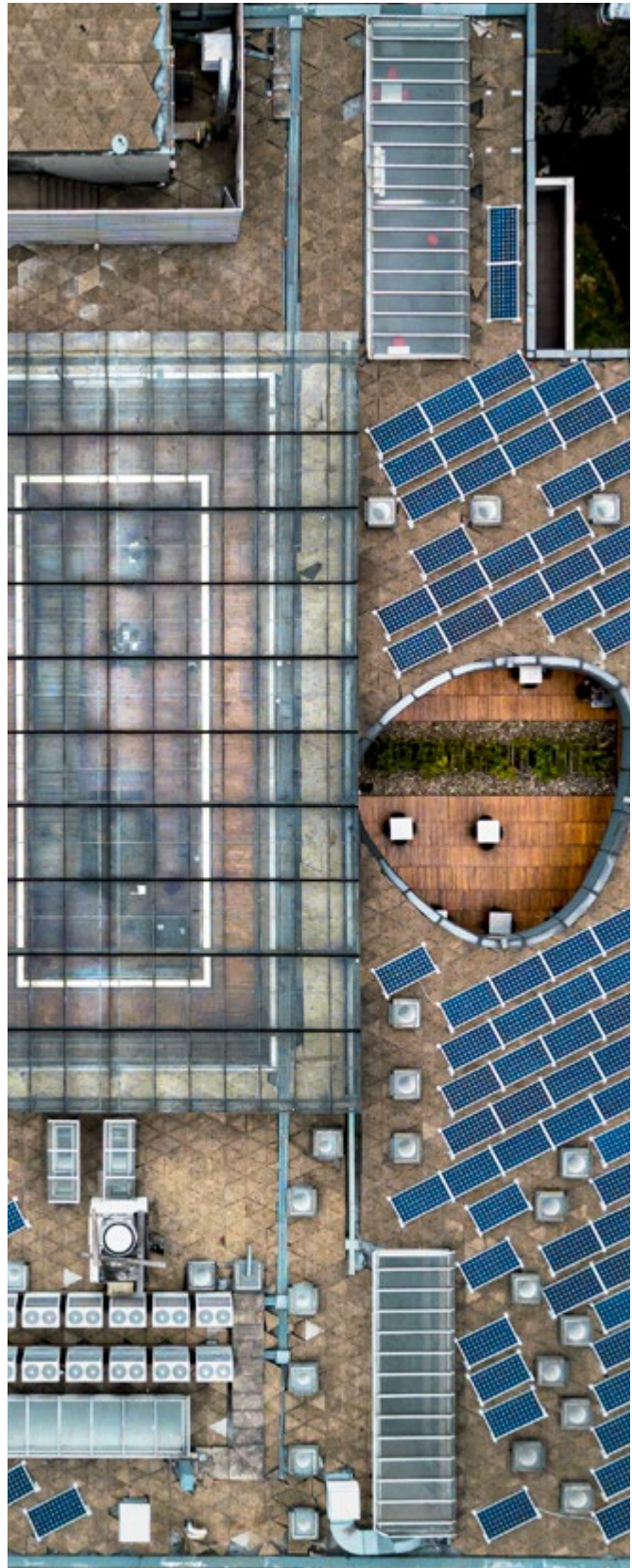


es promover servicios y momentos que sean amables, eficientes, formativos y significativos.

Campus sostenible

La Universidad mantendrá y fortalecerá su actual estrategia de campus sostenible, que se basa en los ejes de (1) cultura y aprendizaje; (2) cambio climático; (3) operación del campus; (4) ecosistemas del campus; y (5) bienestar y calidad de vida. En lo referente a cultura y aprendizaje, se ampliarán los esfuerzos institucionales para asignar presupuestos de investigación y creación para proyectos relacionados con sostenibilidad ambiental, así como para la organización de eventos y el desarrollo de cursos y programas de capacitación en estos temas.

Los esfuerzos ante el cambio climático continuarán con la búsqueda de neutralidad de carbono y mayor eficiencia energética en el campus, lo cual redundará en menor consumo de energía y reducción de emisiones. La operación del campus seguirá buscando formas de optimizar los consumos de agua y energía, así como la producción y el manejo responsable de residuos. Se buscará el desarrollo de un sistema de movilidad multimodal que soporte al campus por medio de la promoción del uso de medios de transporte sostenibles. Todo esto sumado al plan de manejo ambiental de la Hacienda El Noviciado y la protección de las áreas verdes y los



ecosistemas en el campus, en especial en lo relacionado con las especies de carácter nativo.

Sueño 3: Una Universidad que trabaje para lograr un impacto significativo en la generación de conocimiento, la sostenibilidad, el debate democrático, las propuestas de reforma y la construcción de narrativas esperanzadoras e incluyentes

Pilar 3.1.

La Universidad trabaja para alcanzar impactos medibles y sostenibles en su entorno más cercano.

Profundización de trabajo con colegios (Alianza Educativa y otros)

Esta iniciativa busca trabajar más articuladamente con los colegios para promover las competencias STEM, la escritura, la lectura, la comunicación oral y el pensamiento crítico. La iniciativa tendrá en cuenta la experiencia acumulada en los proyectos Atrarraya STEM y una empresa docente, la Facultad de Educación y otros grupos interdisciplinarios de Uniandes que quieran apoyar la iniciativa para trabajar en el fortalecimiento de la enseñanza y el aprendizaje en la educación básica y media en Colombia. La iniciativa tendrá tres líneas de acción: (1) visibilizar, conectar y fomentar sinergias entre proyectos existentes en la Universidad y por fuera de ella; (2) formar maestros; y (3) cocrear material pedagógico.

También, dada la baja participación de mujeres en los programas STEM, se estimulará la participación de niñas, en los colegios, en estas competencias y se trabajará para superar las barreras y estereotipos de género que dificultan su entrada y permanencia en carreras STEM en la Universidad.

Finalmente, los servicios del Centro de Español se ofrecerán a la comunidad extendida por medio de varios canales con el objetivo de fortalecer las competencias de lectura, escritura y comunicación oral de distintas audiencias.


Trabajo colaborativo con bibliotecas universitarias, bibliotecas públicas y biblioteca abierta

Esta iniciativa busca ampliar la conexión con nuestra comunidad extendida, una relación en la que la Universidad aporta y aprende de diferentes audiencias externas. En concreto, la iniciativa apunta a colaborar con bibliotecas universitarias y públicas para compartir recursos, mejores prácticas, talleres de formación y oportunidades de innovación.


Esta iniciativa estará acompañada de la propuesta de biblioteca abierta que viene adelantándose con la Secretaría Distrital de Cultural y la Red de Bibliotecas Públicas.

Pilar 3.2.


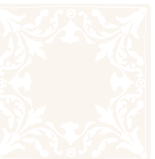
La Universidad trabaja para alcanzar impactos medibles y significativos sobre la generación de conocimiento y la creación artística.





Estrategia de impacto de la investigación y la creación



La discusión sobre el impacto es siempre difícil en las instituciones de educación superior porque es entendido de manera diferente por diferentes miembros de la comunidad, y no siempre puede medirse en el corto plazo; además, es directo e indirecto. El impacto es también paradójico, pues el mayor impacto es usualmente el más difícil de medir. Sea lo que sea, este PDI parte de un supuesto: podemos tener más impacto en la generación de conocimiento y en los debates públicos. No solo podemos. Debemos, incluso.



La estrategia de impacto de la investigación y la creación parte de lo construido, de lo que la Universidad de los Andes ha venido construyendo en los años anteriores. Refuerza algunos puntos. Complementa otros. Busca, como ya se dijo, aumentar el impacto sobre las comunidades más cercanas a Uniandes, sobre el debate nacional, la política pública y la realidad colombiana y latinoamericana.



El impacto debe ser evaluado constantemente con diferentes métricas. La cienciometría es una de ellas pero no la única. La Universidad fortalecerá los esfuerzos de difusión y divulgación según lo propuesto en el [documento](#) de impacto de la investigación y la creación. La estrategia planteada puede describirse así:

1. *Mantener la excelencia de la investigación y la creación en la Universidad de los Andes.* El reconocimiento es fundamental para la credibilidad y

la capacidad de concitar esfuerzos. Con el fin de mantener la excelencia debemos trabajar en la cultura de la investigación, la creación y la diversificación de recursos apoyados por la Oficina de Proyectos.

2. *Formular estrategias de comunicación para las actividades desplegadas.* La preocupación por la apropiación social del conocimiento debe ser permanente. La creación de una emisora digital y el fortalecimiento de la revista *Nota Uniandina* (que será relanzada con un nuevo nombre, revista *Puntos*) ayudarán a la divulgación del conocimiento y al impacto de las investigaciones.
3. *Hacer realidad el proyecto de una Universidad de conocimiento abierto.* La apertura de la ciencia se refiere no solo a publicaciones y datos sino a un diálogo más estrecho con la sociedad que reconozca el conocimiento acumulado por las comunidades. Esta iniciativa busca que diferentes voces sean oídas y difundidas.
4. *Plantear retos a la comunidad con preguntas y búsqueda de soluciones a los problemas complejos.* Queremos contribuir a solucionar problemas relevantes por medio de proyectos que hagan hincapié en acciones interdisciplinarias y colaborativas.
5. *Desarrollar el proyecto Universidad Emprendedora.* Esta iniciativa busca generar una transformación cultural que fomente una Universidad promotora de impacto socioeconómico. La iniciativa estará conectada con el ecosistema de innovación, emprendimiento y transferencia (véase

“Iniciativas y tareas transversales”) e implica el fortalecimiento de la relación con el ecosistema externo: empresas, emprendimientos y sector público.



6. *Continuar creando centros de investigación autosostenibles financieramente.* Para profundizar en la generación de conocimiento interdisciplinario y aportar soluciones a los problemas complejos del país en el sector público y privado. Los centros deben responder a demandas del sector externo (sectores público y privado) y al diálogo con audiencias externas. Deben ser menos “ofertistas” y más conectados con la realidad.
7. *Profundizar el trabajo colaborativo con las redes regionales e internacionales.* Las redes internacionales no solo ayudarán a financiar la investigación y la creación con recursos de

fundaciones y agencias globales, también conectarán a la Universidad con las grandes tendencias internacionales. El aumento de los recursos internacionales es un objetivo explícito de la estrategia. Además, la regionalización debe tener como objetivos principales la cocreación de oportunidades de crecimiento con las comunidades y la consecución de recursos. Esta iniciativa contempla la creación de una coordinación de regalías en la Oficina de Proyectos con el fin de mejorar la relación con las entidades territoriales y reforzar alianzas con universidades en las regiones.



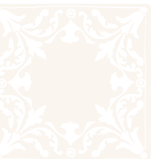
Posicionamiento e internacionalización de Ediciones Uniandes y Revistas Uniandes

Por un lado, esta iniciativa busca aumentar el impacto y la visibilidad del sello editorial Ediciones Uniandes, a nivel








nacional e internacional, y reducir los costos de la gestión editorial. La iniciativa tiene como meta un plan editorial que logre, por lo menos, dos coediciones semestrales con cada uno de los socios propuestos como coeditores en los próximos dos años. Y en los siguientes años aumentaremos gradualmente el número de coediciones hasta alcanzar como mínimo diez coediciones por año.



Por otro lado, las revistas de la Universidad son en su mayoría disciplinares. De manera conjunta han trabajado para definir políticas editoriales y éticas que ayudan a fortalecerlas. El ingreso a bases de datos, repositorios e indexadores ha permitido una mejora en las calificaciones y una mayor visibilidad a nivel internacional. Esta iniciativa busca fortalecer las Revistas Uniandes con tres objetivos principales: (1) lograr mayor consulta y citación de sus contenidos; (2) mejorar la calificación de las revistas en indexadores internacionales; y (3) posicionarlas como referentes por su calidad académica y editorial.

Iniciativa integral de internacionalización



La internacionalización en la educación superior permite conectar las universidades con el mundo y articula lo local con lo global. Para Uniandes, la internacionalización ha sido una característica sobresaliente desde sus orígenes, la cual cumple un papel fundamental para la inserción de la Universidad en grandes debates internacionales y el fortalecimiento de las competencias académicas, científicas e interculturales de toda la comunidad.

La estrategia de internacionalización, que será integral y transversal a todas las áreas de la Universidad, busca facilitar la transferencia y el intercambio de conocimiento, fomentar la movilidad académica presencial y virtual, gestionar recursos externos, diversificar los convenios, fortalecer las alianzas estratégicas, expandir las dobles titulaciones, y apoyar el mejoramiento continuo y la calidad de nuestras actividades académicas.

Además del relacionamiento bilateral de los profesores con sus pares y de la Universidad con socios en el país y el exterior, esta iniciativa propone fortalecer la participación mediante las redes nacionales e internacionales, incluidas las redes a las que la Universidad ya pertenece y otras que surgen como nuevas oportunidades. Entre las nuevas redes a las que pertenece la Universidad cabe destacar: La Tríada, conformada por Uniandes, el TEC de Monterrey y la Pontificia Universidad Católica de Chile; APRU, una red de universidades líderes en los territorios de la cuenca del Pacífico, con un importante impacto global en la producción de investigación y las relaciones con la industria; OSUN, una nueva red global de instituciones educativas que promueve el compromiso cívico y el acceso a la educación superior para las comunidades marginadas; y HUC, conformada por instituciones de educación superior de América Latina, el Caribe, Canadá y Estados Unidos, cuyo propósito es generar soluciones innovadoras y de gran impacto que permitan enfrentar los desafíos sociales de la región y del resto del mundo.

Pilar 3.3.

La Universidad coopera con otros actores, en la academia y fuera de ella, para influir en el debate democrático, la sostenibilidad, la agenda reformista y la construcción de narrativas esperanzadoras e incluyentes.

Iniciativa compartida con el pilar 1.3.:

Educación continua, flexible y pertinente estructurada alrededor del modelo modular y de microcredenciales apilables

Iniciativa compartida con el pilar 3.2.:

Estrategia de impacto de la investigación y creación

Programa de tutorías para colegios públicos

La pandemia ha tenido un impacto negativo en los estudiantes de educación básica de instituciones públicas. En el mejor escenario, los educandos trabajaron de manera autónoma con materiales que fueron preparados por el Ministerio de Educación y las secretarías de educación del país. Este problema tendrá repercusiones graves sobre la acumulación de capital humano y las brechas sociales. Puede anticiparse un rezago importante en el logro educativo y el desempeño académico de miles de jóvenes en Colombia.

Esta iniciativa busca, en asocio con otras universidades privadas del país, ofrecer un esquema de tutores conformado por estudiantes universitarios que

ofrezcan sesiones para reforzar el proceso de aprendizaje de las materias principales a jóvenes de educación básica, media y alta. Esta estrategia tiene el valor agregado de contribuir a la consolidación de competencias profesionales y personales de los estudiantes que sirvan como tutores en el programa. La iniciativa tiene como meta lograr al menos 8000 voluntarios en varias universidades privadas, que puedan apoyar al menos a 80 000 estudiantes de colegios públicos. El piloto iniciará en Bogotá.

Diversificación del capital campaign

La Universidad buscará llegar a los cien años de fundación con un fondo patrimonial fortalecido. Para esto, es fundamental la promoción de relaciones a largo plazo con los donantes, el cuidado de los recursos recibidos y el cumplimiento de la voluntad de los filántropos.

La consecución de recursos estará centrada en tres ejes: (1) equidad e igualdad de oportunidades, que incluye todas las becas y apoyos financieros a estudiantes de pregrado y posgrado; (2) universidad digital, que busca la flexibilidad en la enseñanza para la transformación y flexibilización de la oferta educativa a partir de la innovación pedagógica y tecnológica; e (3) investigación y creación, que promueve el avance de Colombia y América Latina. En particular, estos esfuerzos incluyen la ampliación y el fortalecimiento de los programas del ciclo Pa'lante, así como las gestiones de donaciones internacionales lideradas por la University of the Andes Foundation.



En los casos de ayuda financiera a estudiantes, la Universidad continuará con los esfuerzos de combinar tales mecanismos con la promoción de los conceptos de solidaridad y reciprocidad que han sido centrales en el programa Quiero Estudiar. Estos esfuerzos incluyen, entre otros, los aportes voluntarios que realizan quienes fueron beneficiarios para financiar futuros beneficiarios del programa.





Iniciativas y tareas transversales

1. Campus virtual e iniciativa institucional de transformación digital

La Universidad de los Andes tendrá que evolucionar para responder a los retos actuales y futuros de la educación superior en un entorno digital. Este cambio requerirá la implementación de estrategias de transformación digital y de adaptación del campus a la virtualidad.

La transformación busca crear una oferta flexible, pertinente y de calidad de la escuela de posgrados virtuales en el campus digital, enriquecer la experiencia de los programas de pregrado y educación continua y potenciar la producción científica y su impacto.

La ambición de la Universidad es ser líder en América Latina en educación virtual e híbrida de posgrado y educación continua en español, así como en computación avanzada. Este liderazgo promoverá la investigación, la creación, la transferencia de tecnología y la prestación de servicios asociados.



El primer objetivo de la estrategia es crear e implementar una oferta flexible y modular de programas virtuales e híbridos de posgrado que responda a las necesidades y demanda actuales del mercado laboral. La meta es lograr al menos 2000 estudiantes nuevos en programas de posgrado virtuales e híbridos innovadores, es decir, crecer un 50 %.

El segundo objetivo es potenciar la oferta de cursos presenciales, virtuales e híbridos de educación continua con un modelo de producción ágil e innovador, que mantenga los diferenciadores de calidad, que pueda articularse con la oferta de posgrados y que responda a las necesidades actuales de formación y desarrollo de competencias a lo largo del ciclo de vida. La meta es aumentar los ingresos de Educación Continua (EDCO) en, por lo menos, un 50 %; lograr, por lo menos, un 35 % de nuevos inscritos en programas virtuales o híbridos (abiertos, corporativos, de extensión y libres); e implementar exitosamente el modelo de educación modular por microcertificaciones.

Finalmente, la estrategia busca aumentar el impacto de la investigación, la creación y la transferencia de tecnología mediante el fortalecimiento de las capacidades de computación avanzada, la gestión tecnológica, la oferta de servicios asociados y la consecución de recursos externos. Así mismo, busca desarrollar el servicio de laboratorios digitales con el fin de ofrecer servicios de cómputo avanzado y aumentar la capacidad de obtener recursos externos.

La estrategia de transformación digital prioriza los siguientes capacidades y

proyectos con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en los próximos cinco años.

Las prioridades académicas son:

- Diseñar e implementar el ecosistema de análisis de datos en los diferentes niveles: institucional, académico, de aprendizaje y de currículo, para hacer seguimiento a los indicadores y facilitar la toma de decisiones basadas en la evidencia.
- Identificar, rediseñar y digitalizar los procesos y los servicios digitales que soportan los programas virtuales y presenciales de la Universidad, con el propósito de optimizarlos y mejorar la experiencia digital de la comunidad.
- Evaluar la funcionalidad, la configurabilidad y la escalabilidad de los sistemas disponibles (como Banner, BrightSpace, Salesforce, la plataforma única de compras y pagos, entre otros), para diseñar, mercadear, operar y monitorear programas académicos de punta.
- Desarrollar una estrategia centralizada de mercadeo digital, de principio a fin, articulada entre unidades, para la promoción de los programas de posgrado y de EDCO, que permita incrementar la matrícula y los ingresos.
- Crear una nueva oferta, flexible y modular, de programas virtuales e híbridos de posgrado, con diferenciadores de calidad (como evaluación de resultados de aprendizaje, tecnologías inmersivas, aprendizaje adaptativo, IA instruccional, entre otros), que respondan a las necesidades del mercado

y las expectativas de potenciales estudiantes.

- Diseñar e implementar la oferta de microcredenciales e insignias digitales por parte de EDCO, articulada con la oferta de las facultades.
- Lanzar un portal único de estudiantes robusto para pasar de un sistema de atención en silos por departamentos académicos a un modelo centralizado y ágil tipo “tienda de una parada” en web y móvil.
- Diseñar e implementar el servicio de consejería académica y el plan estratégico de éxito estudiantil para estudiantes de posgrado.
- Definir las estrategias de gestión del cambio, comunicación y capacitación para crear una cultura digital alineada con la iniciativa de transformación digital. La adopción de la cultura digital debe asegurar el



acceso a poblaciones vulnerables por condición socioeconómica o género, de manera que no se exacerbén las brechas preexistentes.

En cuanto a la investigación, la creación y la transferencia de conocimientos, la transformación digital debe enfatizar lo siguiente:

- Diseñar una plataforma de laboratorios digitales de computación de alto desempeño, que permita incrementar y optimizar el uso de recursos tecnológicos ofrecidos y administrados por la Dirección de Servicios de Información y Tecnología (DSIT) en los procesos de investigación, tanto para el usuario Uniandes como para clientes externos.
- Reforzar y unificar las plataformas Academia, Platypus y Retos, con el fin de mejorar la eficacia en la consecución de recursos externos por medio de la investigación y la creación.
- Implementar una herramienta para identificar y segmentar a los miembros de la comunidad de acuerdo con su historial académico e intereses de investigación.

Además, la iniciativa de transformación digital incluye conformar un sistema para la toma de decisiones institucionales basadas en datos e información. Para lograr esto se requiere:

- Administrar los datos (particularmente los datos estructurados) como activos institucionales, estratégicos y de alto valor. Con este propósito, la estrategia plantea la creación de una unidad que tenga como misión

dirigir tres pilares fundamentales: (1) el gobierno de los datos; (2) la integración de los datos estratégicos para su uso; y (3) la disposición de herramientas de reportes, análisis y analíticas de información.

- Contar con una junta conformada por líderes de unidades académicas y administrativas, que tomará las decisiones sobre la administración de los datos, la priorización de iniciativas y generará, además, el compromiso táctico para llevar a la operación procesos transversales, como la estandarización, el monitoreo de calidad y la generación de cultura analítica.
- Lograr el concurso decidido del área de tecnología (DSIT) y de las distintas unidades funcionales responsables de datos clave, como Admisiones y Registro, la Dirección de Planeación, la Dirección Financiera, la Dirección de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, entre otras.
- Tener un eje transversal que integre los procesos: el CRM institucional. Este no solamente será un repositorio de datos del relacionamiento, sino un habilitador tecnológico para mantener la memoria institucional y buscar eficiencia en varios procesos misionales. El CRM deberá estar integrado con el sistema ERP y con los sistemas académicos (por ejemplo, Academia y Platypus), con el objetivo de poder utilizar la información acertadamente tanto para temas administrativos como académicos. Esta integración permitirá incrementar la eficiencia, la agilidad, el impacto y la proyección hacia el sector externo.

Las distintas unidades podrán aprovechar el acceso a los datos y la información. Con el tiempo, adquirirán la capacidad de realizar reportes de inteligencia de negocios. Por ejemplo, las unidades académicas, dependiendo de su propia capacidad, generarán y administrarán tableros e indicadores. Esta iniciativa facilitará la generación gradual de la capacidad de ejecutar analíticas avanzadas por parte de la administración central y las facultades. Por supuesto, el análisis sistemático de los datos deberá estar acompañado de reflexiones y ejercicios cualitativos que alimenten conjuntamente las mejores decisiones de docencia, investigación y de gestión global de la Universidad.

2. Estrategia de apoyo integral a la carrera profesoral

Esta estrategia busca promover la formación de competencias docentes, de investigación y de creación, de comunicación y de gerencia en diferentes momentos de la carrera profesoral. La Universidad apoyará a los profesores para que estos puedan, a su vez, respaldar el proceso de formación de habilidades y competencias de los estudiantes y actuar como consejeros y mentores de nuevas generaciones.

La estrategia está constituida por los siguientes pilares:

- La definición del marco de competencias indispensables para el ejercicio de (1) la buena docencia; (2) la buena investigación y creación, su divulgación y financiamiento; y (3) la buena gerencia de unidades, proyectos,



talento humano y recursos financieros para aquellos profesores interesados en contribuir al desarrollo institucional tanto interno como externo.

- La construcción de una oferta que apoye la formación y el desarrollo de las competencias definidas por área: docencia, investigación y creación y desarrollo institucional.
- La oferta de formación y desarrollo se ofrecerá de manera articulada e integrada desde todos los centros de apoyo de la Universidad, que incluyen el Centro de Enseñanza y Aprendizaje de la Facultad de Educación, el Centro de Español, Conecta-TE y el Centro de Ética. La oferta estará organizada de manera

coherente a lo largo de la carrera profesoral, según las necesidades y los reglamentos de profesores.

- La oferta será flexible e incluirá desde módulos de un par de horas hasta apoyos individualizados a lo largo de todo un semestre. La oferta permitirá certificar a los profesores en determinadas competencias de manera formal. Algunos de estos módulos podrán ofrecerse a profesores de otras instituciones educativas por medio de Educación Continua. Esta iniciativa resultará del trabajo articulado de la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Investigación y Creación, Gestión Humana y el aporte de profesores y expertos en las diferentes áreas.
- La iniciativa estará acompañada de una estrategia de monitoreo y evaluación para establecer el impacto de la oferta de formación y desarrollo sobre las competencias de los profesores y sobre los resultados finales de docencia, investigación y creación y desarrollo institucional.

3. Estrategias de comunicación interna y externa y relacionamiento externo

En la anterior estructura de la Universidad, la jefatura de comunicaciones de la Dirección de Posicionamiento Externo tenía un enfoque centrado en comunicaciones externas, es decir, se dedicaba a la

producción y la divulgación de contenidos periodísticos dirigidos a públicos externos (sitio web institucional y redes sociales) y al relacionamiento con medios masivos de comunicación, con un énfasis en el posicionamiento de la marca Uniandes. No existía un área en particular encargada de la comunicación interna. Esta estrategia tiene por objetivo fortalecer la comunicación interna y externa, así como la forma de relacionamiento de Uniandes con el sector externo.

En primer lugar, se definen las acciones y responsables de un plan de comunicación interna que tiene como propósito (1) construir confianza entre los miembros de la comunidad y darle fluidez a la gobernabilidad; (2) generar sentido de pertenencia a la comunidad; y (3) transferir información relevante para poder actuar de manera oportuna.

En esta propuesta, la “comunidad” se entiende como todos los miembros de Uniandes, incluidos estudiantes de pregrado, posgrado y educación continua, profesores, equipos administrativos, egresados de todos los programas y educación continua y padres de familia. La comunicación interna debe ser cuidadosa tanto en el contenido como en la forma y reconocer cada audiencia, sus intereses y necesidades. También debe ser coherente, transparente y oportuna.

La comunicación que genera confianza y crea comunidad no solamente es escrita, también está conformada por espacios de diálogo, eventos, actividades interdisciplinarias dentro y fuera del campus y encuentros espontáneos.

En segundo lugar, la estrategia de comunicación externa continuará fortaleciendo la consolidación y el posicionamiento de la marca Uniandes en las audiencias externas, a la vez que visibiliza y promueve el impacto de los productos y las actividades de la Universidad y maneja las relaciones y las alianzas con los medios.

Las iniciativas de la estrategia de comunicación externa deben tener por objetivo divulgar y dar mayor alcance a los productos académicos y científicos de la Universidad y tender puentes con el sector externo, el sector público y la sociedad civil. La estrategia debe estar alineada con las iniciativas de este PDI y las circunstancias particulares de la Universidad en cada momento.

La comunicación externa debe reconocer a cada audiencia y comunicarse con ella según sus especificidades e intereses. La iniciativa de comunicación, tanto



interna como externa, busca alinear los intereses de la Universidad con los objetivos específicos de las facultades y unidades, apoyándose en las fortalezas y las capacidades que han sido desarrolladas a lo largo de estos años en beneficio de toda la comunidad.

Esta estrategia implica una reestructuración institucional del área de comunicaciones. La Dirección de Posicionamiento Externo se trasladará de la Vicerrectoría de Desarrollo y Egresados a la Rectoría, con el objetivo de poder centralizar los asuntos de interés institucional de manera más articulada con las facultades y unidades y aportar un panorama global que tenga impacto tanto interno como externo. Además, esta estrategia tendrá cuatro iniciativas puntuales: (1) la creación de una emisora digital; (2) el fortalecimiento de la revista *Nota Uniandina* (que será de circulación nacional y se transformará en la nueva revista *Puntos*); (3) la creación de un *podcast* oficial de la Universidad; y (4) la promoción de los medios internos.

4. Ecosistema de innovación, emprendimiento y transferencia

Este ecosistema es un escenario de interacción y articulación en el que nuestra comunidad (estudiantes, profesores, empleados, unidades académicas y administrativas y egresados) y el sector externo (organizaciones, comunidades

e individuos) interactúan para generar soluciones innovadoras basadas en conocimientos (productos, servicios, negocios) que puedan resolver problemáticas de la sociedad y generar impacto social y económico en el entorno cercano (Bogotá), el país y la región.

El ecosistema tiene los siguientes objetivos explícitos: generar y fomentar una cultura de la innovación, consolidar la transferencia, fomentar la generación de emprendimientos basados en conocimiento y fortalecer las relaciones con los sectores público y privado.

El ecosistema involucra a las siguientes unidades y sus respectivos procesos: unidad de innovación, unidad de transferencia, unidad de emprendimiento, unidad de relacionamiento y *networking* y unidad de gestión de la infraestructura.

Esta iniciativa busca particularmente fortalecer la cooperación con el sector externo (regional, nacional e internacional) para contribuir en la generación de impacto. El ecosistema no solamente debe tener un entendimiento claro del ecosistema externo (empresas, financiadores, emprendimientos) sino integrarse a él, para que así nuestros innovadores estén inmersos en un ambiente apropiado para el licenciamiento o la creación de empresa.

5. Iniciativa para el desarrollo sostenible

Los problemas del desarrollo sostenible deben ser prioritarios tanto en la enseñanza como en la investigación. No solo constituyen el mayor desafío de la generación actual, sino también son un riesgo para la humanidad. La Universidad desarrollará esta iniciativa de tres maneras.

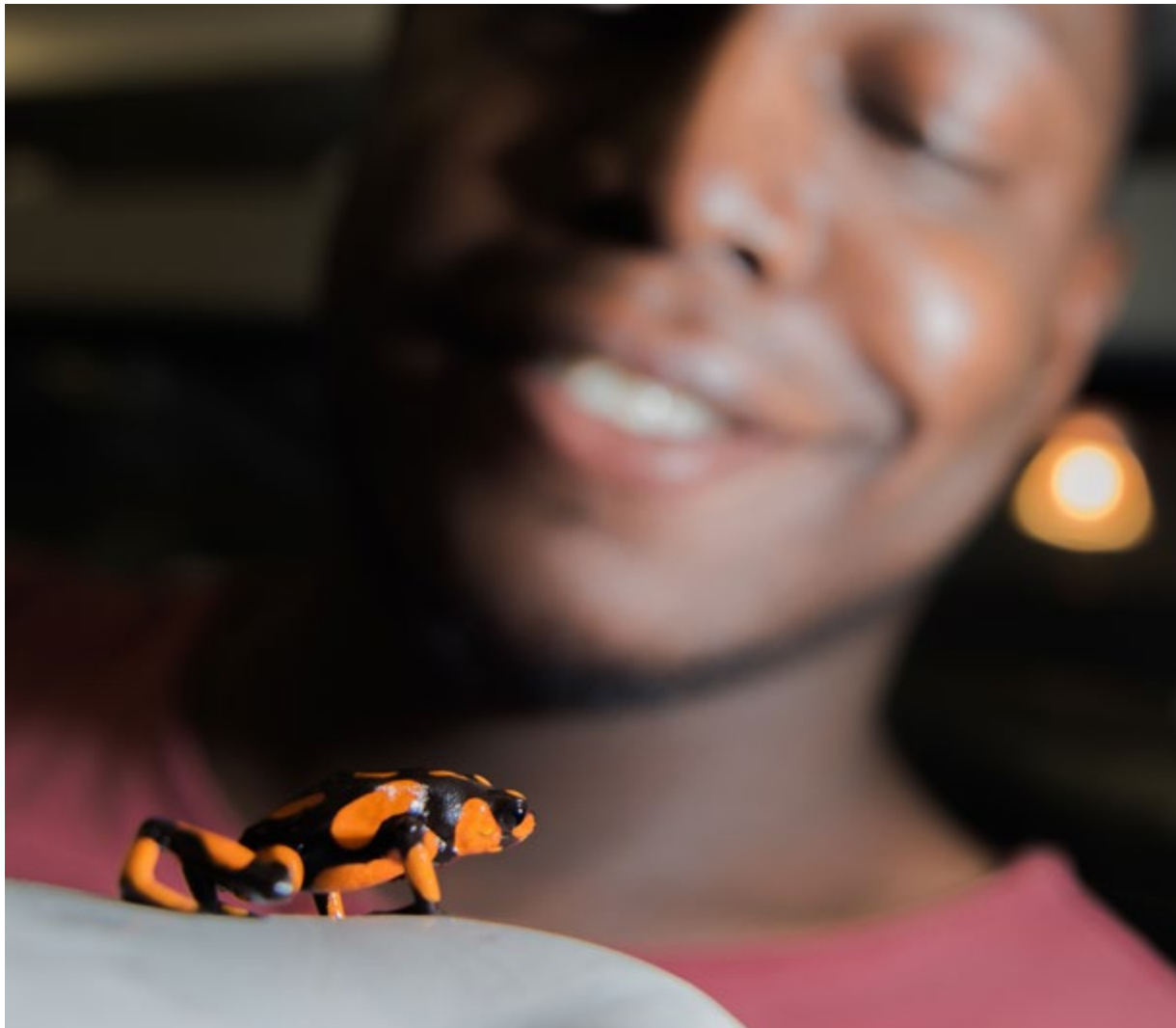
La primera, mediante la formación, lo que implica liderar una toma de conciencia colectiva sobre la dimensión real del problema y su urgencia y la oportunidad de proponer soluciones. Las cátedras abiertas (como Nuestro Futuro), la difusión permanente del tema en



nuestros medios de comunicación y la iniciativa del campus sostenible apuntan en esta dirección.

La segunda, por medio de la investigación. Para esto resulta fundamental la promoción de la investigación interdisciplinaria y el fortalecimiento de los nuevos centros, en particular, del Centro de Objetivos de Desarrollo Sostenible (CODS) y el Centro de Finanzas Sostenibles (CFS).

Por último, la tercera, gracias a la creación de alianzas con los sectores privado y público en el contexto del ecosistema de innovación, con el fin de buscar soluciones a los problemas de adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático.





Marco financiero y administrativo

El PDI 2021-2025 está basado en dos circunstancias del contexto de pospandemia que se superponen. En primer lugar, una coyuntural, derivada de los efectos económicos de la pandemia y sus consecuencias sobre los diferentes sectores de la economía nacional. Y, en segundo lugar, una tendencia de carácter más estructural, asociada a la estabilidad en los estudiantes totales matriculados, la imposibilidad de aumentos significativos en el precio de la matrícula de pregrado y el crecimiento sostenido (e inercial) en los costos operativos, sobre todo de los costos laborales.

Estas circunstancias dejan claro el agotamiento de un modelo financiero que fue la base para el desarrollo y el crecimiento de la Universidad durante las últimas décadas. Para el período de planeación del actual PDI, y seguramente para los años siguientes, la Universidad no podrá (no es realista) tener una expectativa de ingresos crecientes derivados de más estudiantes de pregrado y aumentos sistemáticos en las matrículas.

Por el contrario, el nuevo contexto implica que los ingresos futuros deben incorporar como supuesto básico la convergencia de la población de pregrado

hacia un número estable (unos 15 000 estudiantes) e incrementos reales en la matrícula solamente si fuera necesario. Para lograr una población estable de 15 000 estudiantes de pregrado se requieren esfuerzos y decisiones difíciles en diversos frentes, tales como becas parciales, tarifas diferenciales por programa, cambios en los criterios de admisión, cambios en algunos registros calificados, mejoría en el *scouting* y un crecimiento sustancial en algunos de los programas más dinámicos. Los programas de demanda creciente deben ayudar a solventar la disminución de estudiantes en los programas de demanda

decreciente, especialmente en las facultades de Ingeniería y Ciencias Sociales (véanse los gráficos 3 y 4).

Si bien los ingresos de las matrículas de pregrado seguirán siendo preponderantes para la Universidad, su participación permanecerá estable en el tiempo. De esta forma, las nuevas necesidades de gastos e inversión deberán tener fuentes alternativas para su financiación. Estas nuevas fuentes estarán concentradas en el crecimiento de la oferta de educación continua, así como en la apuesta institucional, que ha sido descrita en este documento, asociada con los nuevos posgrados híbridos y virtuales.

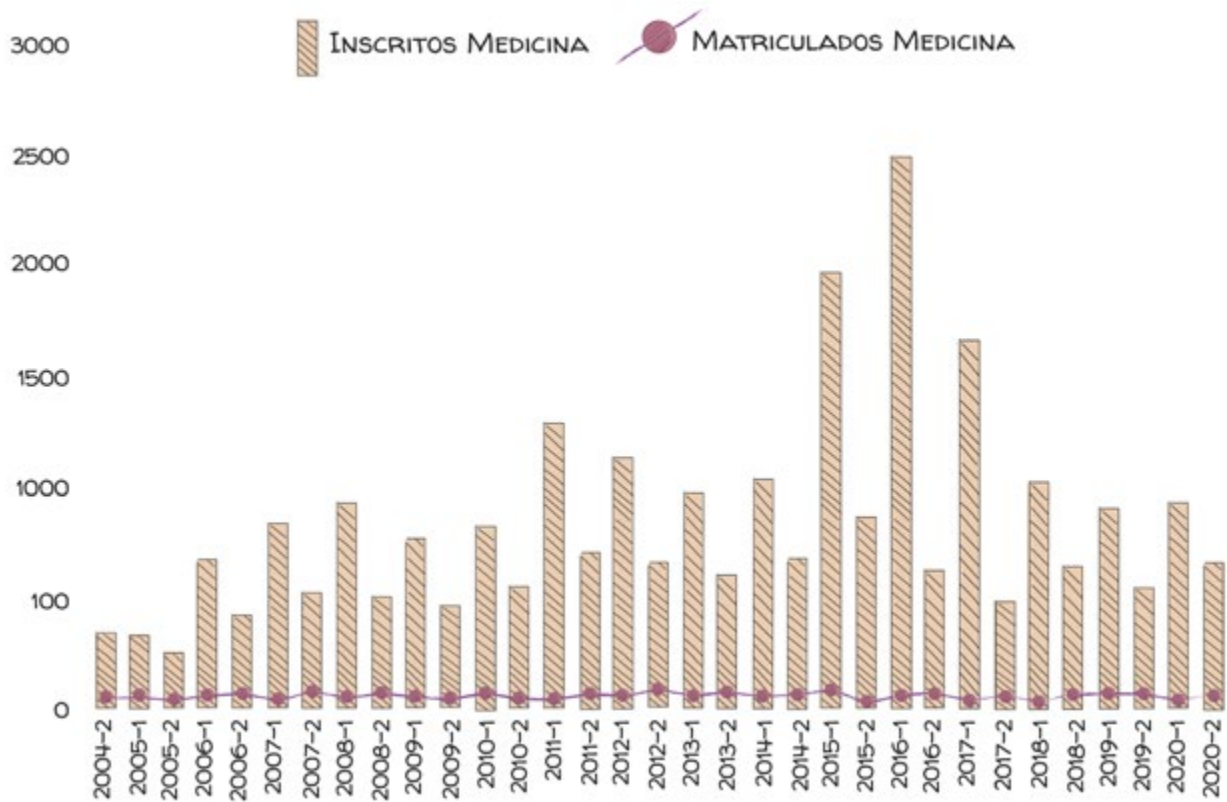


Gráfico 3. Estudiantes de Medicina

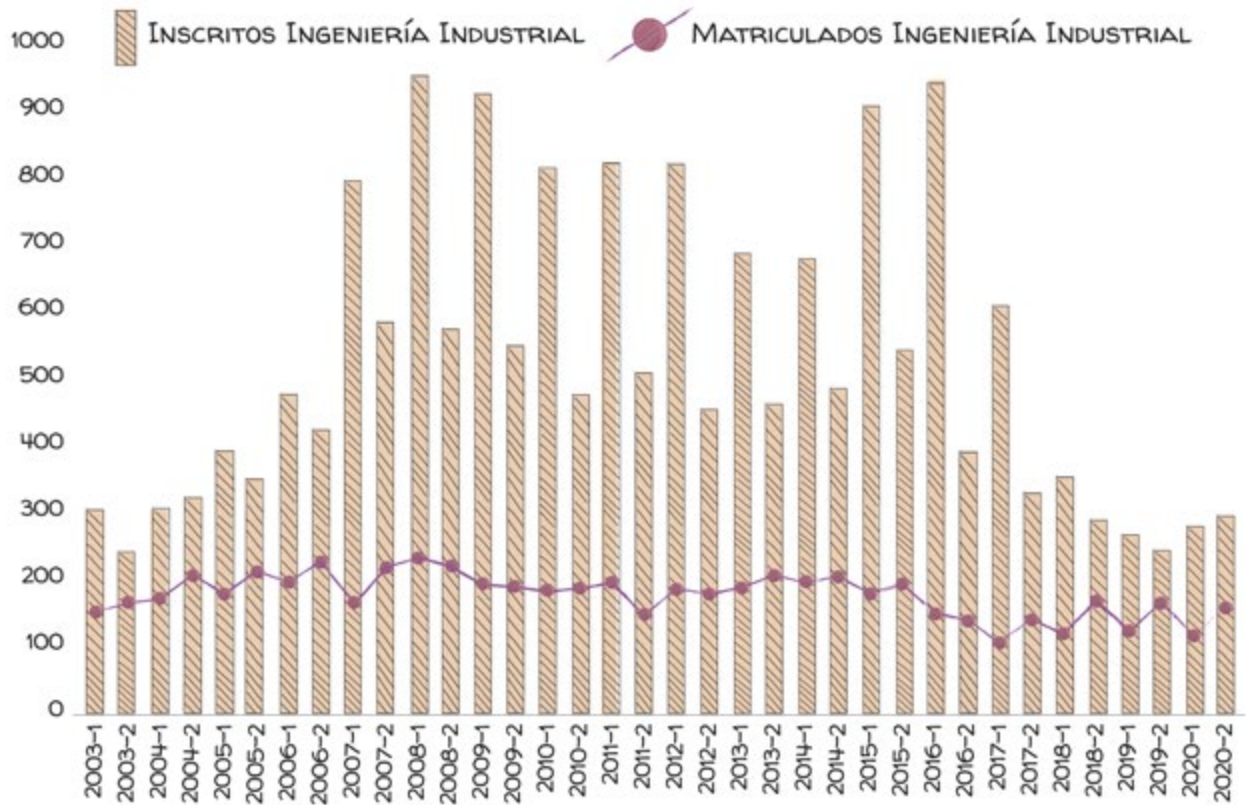


Gráfico 4. Estudiantes de Ingeniería Industrial

Esta estrategia será complementada, en cuantías proporcionalmente más pequeñas, por los ingresos que se logren a partir de las actividades de filantropía (véase “Diversificación del *capital campaign*”), de servicios auxiliares en el campus, de contratos de investigación y consultoría y de consecución de recursos externos (véase “Estrategia de impacto de la investigación y la creación”). También se esperan contribuciones asociadas con los rendimientos financieros de la operación y las inversiones en moneda nacional y extranjera. Los rendimientos podrían aumentar en los próximos años por medio de buenas gestiones del portafolio, así como por liquidaciones de algunos

activos inmobiliarios de la Universidad que lo fortalecen.

Simultáneamente, el PDI 2021–2025 considera las nuevas directrices en el control del gasto operativo de la Universidad, en especial lo que tiene que ver con el crecimiento de la nómina. En el corto y mediano plazo será necesaria una gran estabilidad en el tamaño de la planta de profesores, así como optimizaciones en la planta de personal administrativo.

Presupuesto operativo

El gráfico 5 y el cuadro 1 presentan las proyecciones financieras que se derivan de las acciones a implementar descritas.



Las cifras hacen referencia exclusivamente al presupuesto operativo de la Universidad. El cuadro 1 muestra el escenario intermedio para el estado de ingresos y egresos que resulta de las proyecciones ilustradas en el gráfico 5.

Las proyecciones son el resultado de los posibles cambios temporales en los diferentes rubros que conforman los ingresos y egresos de la Universidad. En particular, el análisis prospectivo incluye las siguientes metas y supuestos:

- Estudiantes de pregrado: 15 000 al 2025; crecimiento anual del valor de la matrícula al IPC.
- Estudiantes de maestría presencial: 4000 al 2025; crecimiento anual de matrícula al IPC + 1 pp.
- Estudiantes de maestría virtual/híbrida: 100 en el 2021, creciente entre 2000 y 3000 al 2025.
- Educación continua: crece entre un 10 % y un 15% anual, entre los años 2021 y 2025.
- Ingresos por proyectos/investigaciones: crecen entre IPC + 2 pp e IPC + 5 pp, entre los años 2021 y 2025.
- Costo de la nómina de profesores: crece entre un 2 % y 4 % real anual por efecto del Estatuto Profesorial.
- Costo de la nómina administrativa: variación entre -1 % y 1 % real anual, entre los años 2021 y 2025.
- Costo de los asistentes graduados y los profesores de cátedra: crece al IPC todos los años.
- Costos operativos: variación entre -1 % y 1 % real anual, entre los años 2021 y 2025.



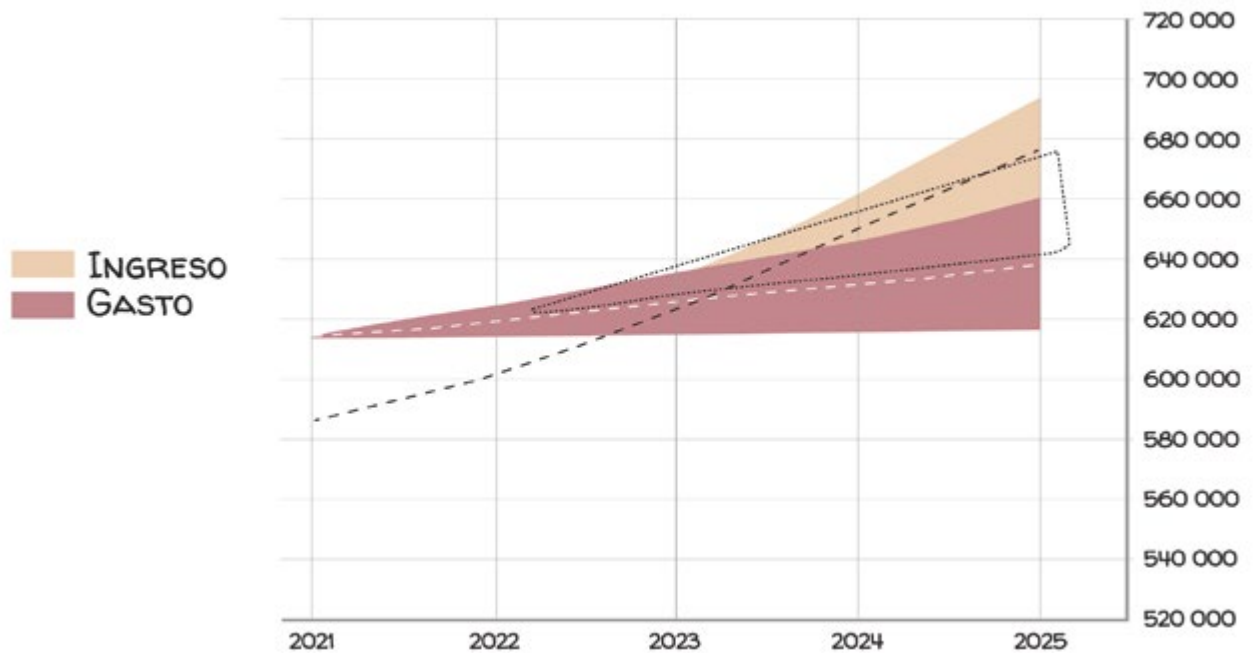
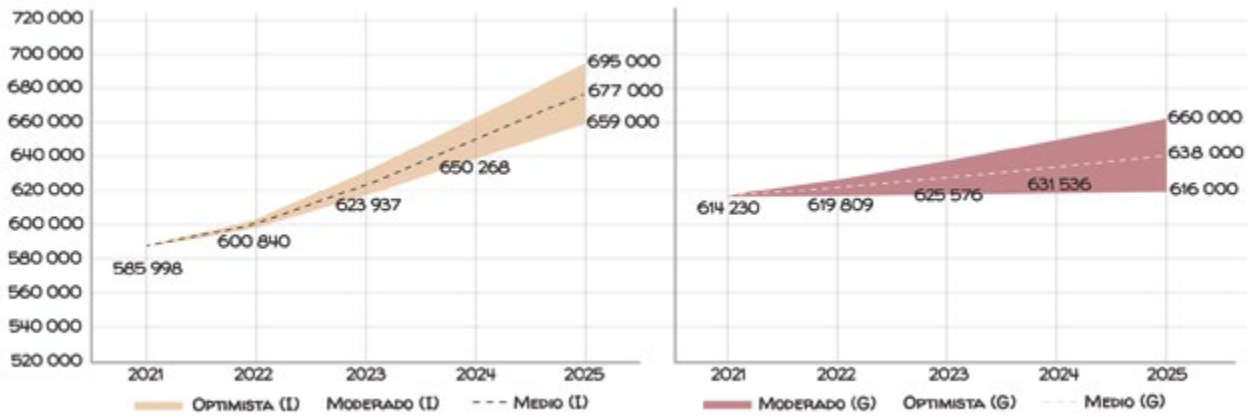




Gráfico 5. Proyecciones financieras (rangos de variación)





**Cuadro 1.** Proyección de los ingresos y egresos en el 2025

Ingresos operacionales	
Pregrado	525 000
Posgrado	154 000
Educación continua	35 000
Otros ingresos (vacaciones, viviendas, certificados)	22 000
Contratos	59 000
Becas	-118 000
Total ingresos operacionales	677 000
Gastos operacionales	
Personal administrativo y otros	147 000
Cátedras	33 000
Profesores	209 000
Asistencias graduadas	26 000
Bonificaciones	18 000
Gastos operativos	175 000
Total gastos operacionales	609 000
Depreciación y amortización	28 000
Excedente de la operación	39 000
EBITDA	68 000

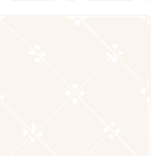


Cifras en millones de pesos corrientes



Estos resultados sugieren que la implementación de las iniciativas y las estrategias contempladas en este PDI, que incluyen un énfasis en los posgrados virtuales y la educación continua, así como un aumento en el número de estudiantes admitidos en los programas más dinámicos (además del fortalecimiento académico, administrativo y de investigación), permitirán recuperar la capacidad de inversión y garantizar la sostenibilidad de la Universidad.



Adicionalmente, para lograr un balance en el presupuesto operativo y para el financiamiento de sus planes de inversión, la Universidad cuenta con ingresos no operativos que deben crecer como parte de la implementación del PDI. Estos incluyen las donaciones gestionadas por el equipo de la Dirección de Filantropía, así como los recursos que provengan de la University of the Andes Foundation, con sede en Estados Unidos.



A lo anterior se suma la iniciativa de servicios auxiliares para el aprovechamiento económico del campus y los rendimientos esperados por las inversiones en moneda local y extranjera y la valorización del *endowment*. Los ingresos no operativos para el próximo quinquenio deberían ser del orden de 60 000 millones de pesos anuales (un valor cercano al 10 % de los ingresos totales).

Presupuesto de inversiones

Las principales fuentes de financiación de las inversiones de la Universidad incluyen los excedentes que se hayan logrado en períodos anteriores, los ingresos de carácter no operativo (teniendo en cuenta las donaciones y los rendimientos financieros), la eventual liquidación de activos, la adquisición de deuda y la utilización de reservas.

Esto significa que las denominadas asignaciones de inversión deben cuantificarse y limitarse en función del resultado presupuestal de la Universidad. Además, pueden tomarse decisiones enfocadas en ampliar el ahorro institucional y el fortalecimiento del portafolio de inversiones (*endowment*) que administra la comisión financiera del Consejo Superior.

Las cifras mencionadas en el gráfico 5 y el cuadro 1 permiten estimar que el presupuesto anual de inversiones para los próximos años se encuentre en el orden de 50 000 millones de pesos, después de descontar los compromisos del servicio de la deuda y de la cartera de los préstamos a estudiantes. Estos recursos, como se ha mencionado, se enfocarán prioritariamente para implementar la estrategia de transformación digital (véase el cuadro 2).



Cuadro 2. Plan de inversión para la iniciativa de transformación digital (2021-2025)**Valores totales de inversión anual**

	2021	2022	2023	2024	2025
Puesta en marcha	10 962	30 252	22 131	13 944	9592
Inversión puesta en marcha por la administración central	4156	13 977	9962	6775	5747
Inversión puesta en marcha por la Vicerrectoría Académica	4222	12 741	12 169	7168	3846
Inversión puesta en marcha por la Vicerrectoría de Investigación y Creación	2584	3534	0	0	0

Cifras en millones de pesos corrientes

Los dineros restantes serán destinados a inversiones pendientes en la infraestructura física y tecnológica del campus, la adquisición y la reposición de equipos de laboratorio y de computación y los fondos de la Vicerrectoría de Investigación y Creación (incluidos los recursos para la iniciativa de emprendimiento, innovación y transferencia).

Se suman también las apuestas de inversión, tanto de las unidades académicas como de la administración central, enfocadas en el cumplimiento de los objetivos misionales, en particular aquellos mencionados en este PDI.

Para esto último se tendrán como criterio de decisión y priorización, además de la disponibilidad de caja, la correcta diferenciación entre *capex* y *opex*, el retorno y el beneficio operativo que logre documentar cada inversión, las necesidades de nueva infraestructura y

equipos, la redundancia y duplicidad de activos y los compromisos adquiridos en períodos previos.

Otros ajustes al esquema operativo de la Universidad

El marco financiero y administrativo que da soporte al PDI 2021-2025 tiene en cuenta varios ajustes al esquema operativo de la Universidad; todos ellos enfocados en lograr mayor eficiencia, así como más claridad y transparencia en el manejo de la información financiera y en el cumplimiento de las reglas y las directrices para la administración de los presupuestos de las unidades académicas y administrativas.

Lo anterior incluye una reforma, a partir del año 2022, en la estructura presupuestal de la Universidad, por medio de la cual se contará con cuatro líneas de presupuesto independientes

que permitan un mejor entendimiento de las cifras y den pautas para la toma de decisiones. Las líneas serán operación, inversión, proyectos de financiación externa y fondos para manejo de excedentes.

Adicionalmente, a partir del 2022 se implementará un nuevo modelo de distribución de los recursos que recibe la Universidad por efecto del pago de las matrículas de los estudiantes de pregrado. Este nuevo modelo estará enfocado en reconocer los gastos reales de las unidades académicas, mientras se generan los incentivos correctos para el aseguramiento de la calidad en la docencia.

Al nuevo modelo de distribución de ingresos se suman decisiones para reducir, e incluso eliminar, el cobro por concepto de costos indirectos (*overhead*, OH) para los ingresos asociados a educación continua, servicios y proyectos

de investigación y consultoría. La combinación del nuevo modelo de ingresos del pregrado y los ajustes al OH deberían resultar en la eliminación de la denominada contribución sostenible que las unidades pagan cada año a la administración central, así como en una nueva política que garantice la disponibilidad de los excedentes asociados con aquellas fuentes de ingresos que sean distintas a las matrículas de pregrado.

De cumplirse, el PDI 2021-2025 hará de la Universidad de los Andes una institución más conectada, con mayor impacto social, más feliz (o, por lo menos, más consciente del bienestar de todos) y más sostenible. Las dificultades de implementación son varias, pero el poder de la visión aquí planteada y el compromiso de todos asegurará el éxito en nuestros planes y propósitos.



Anexo

Indicadores de seguimiento (información preliminar)

Sueño	Pilar	Indicador
Sueño 1. Una universidad que transforme vidas y contribuya, de esa forma, a la transformación de la sociedad.	Pilar 1.1. La Universidad impulsa la movilidad social, contribuye a una adecuada inserción laboral de sus estudiantes y facilita el emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad estudiantil Porcentaje de becados Resultados laborales de los egresados 50 % de crecimiento en estudiantes de posgrado
	Pilar 1.2. La Universidad promueve el pensamiento crítico, la reflexión ética y la consciencia social y ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> Competencias éticas, pensamiento crítico, comunicación, trabajo colaborativo y digital Impacto de los egresados Programas con competencias complementarias Empatía
	Pilar 1.3. La Universidad promueve la educación para toda la vida y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes e inciertos.	<ul style="list-style-type: none"> Número de estudiantes de EDCO Diversidad de los estudiantes de EDCO 1000 estudiantes de EDCO que completan, por lo menos, una microcredencial Porcentaje de estudiantes de EDCO a programa formal Fidelidad del estudiante de EDCO

(Continúa)

Sueño	Pilar	Indicador
Sueño 2. Una universidad que impulse el bienestar de todos sus integrantes, el pluralismo, la equidad de género y la diversidad.	Pilar 2.1. La Universidad promueve, en sus asuntos internos, una toma de decisiones participativa, solidaria y transparente.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia con la comunidad • Confianza en la Universidad • Porcentaje de profesores que participan en las elecciones • Porcentaje de estudiantes que participan en las elecciones
	Pilar 2.2. La Universidad promueve un ambiente respetuoso de la diversidad, los diferentes experimentos de vida y las diferentes visiones de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con el trabajo • Tasas de promoción profesoral • Tasas de promoción de administrativos • Prevalencia de conductas MAAD • Cultura ciudadana universitaria • Diversidad de nuestra población
	Pilar 2.3. La Universidad promueve el bienestar y la salud mental y física de estudiantes, profesores y trabajadores administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar PERMA para estudiantes • Bienestar subjetivo para profesores y administrativos • Salud física
Sueño 3. Una universidad que trabaje para alcanzar un impacto significativo en la generación de conocimiento, la sostenibilidad, el debate democrático, las propuestas de reforma y la construcción de narrativas esperanzadoras e incluyentes.	Pilar 3.1. La Universidad trabaja para alcanzar impactos medibles y sostenibles en su entorno más cercano.	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad de la red con la comunidad cercana
	Pilar 3.2. La Universidad trabaja para alcanzar impactos medibles y significativos sobre la generación de conocimiento y la creación artística.	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de la producción científica • Crecimiento de transferencia • Impacto productos vic
	Pilar 3.3. La Universidad coopera con otros actores, en la academia y fuera de ella, para influir en el debate democrático, la sostenibilidad, la agenda reformista y la construcción de narrativas esperanzadoras e incluyentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad de la red de socios nacionales • Complejidad de la red de socios internacionales • Impacto uniandino

