



UNIVERSIDAD
CENTRAL

Transformación institucional de la **Universidad Central** 2019-2024

30 hitos



Transformación institucional
de la **Universidad Central**
2019-2024

30 hitos

Transformación institucional
de la **Universidad Central**
2019-2024

30 hitos



**UNIVERSIDAD
CENTRAL**

CONSEJO SUPERIOR

Presidente

Rafael Santos Calderón

Consejeros permanentes

Fernando Sánchez Torres

Jaime Arias

Consejeros invitados

Natalia Ruiz Rodgers

Augusto José Acosta Torres

John Mario González Restrepo

Representante de los docentes

Flor Ángela Plazas Rodríguez

Representante de los estudiantes

Natalia Miranda Álvarez

GRUPO DE SEGUIMIENTO DE RECTORÍA

Rector

Jaime Arias

Vicerrector académico

Óscar Leonardo Herrera Sandoval

Vicerrector de programas

Jorge Hernán Gómez Cardona

Vicerrectora administrativa y financiera

Paula Andrea López López

Secretaria general

Carolina Ortigón Plazas

Director de Auditoría Interna

Julián David Abril Pérez

Directora de Máster Central

Edna Rocío Rivera Penagos

Asesor de Rectoría

Juan Manuel Serrano Pérez

LÍDERES E INTERVENTORES DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL 2019-2024

Líderes

Paula Andrea López López

Irene Quintana

Paola Silva Manrique

Germán Cruz Lasso

María Fernanda Quitián

Julio Andrés Palacios

Luisa Manrique

Augusto Gutiérrez

Henry Ortega

María Victoria Neira

Jorge Hernán Gómez Cardona

Óscar Leonardo Herrera Sandoval

Pilar Murcia

Adriana Araque

Deivi Ladino

Carlos David López

Fernando Cuevas

Pilar Angarita

Bibiana Alvarado

Nina Alejandra Cabra

José Augusto Galvis

Martha Cepeda

Naliny Guerra

Julia Martí

Juan Manuel Serrano Pérez

Edna Rocío Rivera Penagos

Manuel Humberto Jiménez

Carolina Ortigón Plazas

Andrés Erazo

Noreen Ortiz

Mauricio Prada

Pedro Ocampo

Jatniel Anaya

Interventores

Jaime Arias

Paula Andrea López López

Jorge Hernán Gómez Cardona

Natalia Ruiz Rodgers

Yairsiño Oviedo

Óscar Leonardo Herrera Sandoval

Miguel Ángel Vargas

Adolfo Naranjo

Pilar Murcia

Juan Manuel Serrano Pérez

*Transformación institucional de la
Universidad Central 2019-2024: 30 hitos*

Primera edición: septiembre de 2023

Primera reimpresión: noviembre de 2023

© Ediciones Universidad Central

Carrera 5 n.º 21-38

Edificio Lino de Pombo (1.º piso)

Bogotá, D. C., Colombia

PBX: 323 98 68, ext. 1556

editorial@ucentral.edu.co

Catalogación en la Publicación - Universidad Central

Transformación institucional de la Universidad Central 2019-2024: 30 hitos — Primera edición -- Bogotá: Ediciones Universidad Central, 2023. 86 páginas : ilustraciones, 15 x 22 cm.)

1. Educación superior - Colombia 2. Reforma universitaria – Historia 3. Planificación universitaria 4. Cultura organizacional 5. Resiliencia organizacional I. Universidad Central (Bogotá, Colombia).

378.19861– dc23

PTBUC/27-09-2023

CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN - CRAI

Directora: Luz Ángela González

Editor: Héctor Sanabria Rivera

Diseño: Patricia Salinas Garzón

Corrección: César Augusto Saavedra

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transformación parcial o total de este material por cualquier medio sin el permiso previo por escrito del editor.

Contenido

Presentación.....	9
Crisis y respuesta.....	11
1. Crisis y desafíos de las universidades en el nuevo milenio.....	13
2. Nueva visión de futuro y enfoque estratégico de cambios adaptativos, mediante proyectos de choque y mejoramiento	14
3. Filosofía, principios y carácter en el PEI	17
Eje 1. Sostenibilidad, solidez e innovación	21
4. Universidad sostenible, sólida e innovadora ...	23
5. Portafolio de carreras y posgrados futuros	25
6. Posgrados, educación continua y rutas formativas	26
7. Estrategias de mercadeo en un momento desafiante	29
Eje 2. Calidad académica	31
8. Reforzar la idea de una educación superior de calidad	33
9. Elementos básicos de una universidad y su interacción: reforma académica.....	34

10. Educación centrada en el estudiante.....	36
11. Reforma curricular	40
12. Fortalecimiento de la formación integral: estudios transversales	43
13. Nuestra perspectiva pedagógica	44
14. Investigación científica e investigación formativa	46
15. Trabajo práctico alrededor de problemas del entorno	49
16. Relacionamiento externo nacional e internacional.....	51
17. Desarrollo profesoral	54
18. Educación presencial, virtual e híbrida	57
19. Experiencia universitaria	59

Eje 3. Eficiencia académica y administrativa 61

20. De una organización tradicional a una innovadora y emprendedora.....	63
21. Modelo de gestión y de servicio	64
22. Revisión integral y dinámica de la normativa.....	67
23. Unidades ejecutivas, consejos, comités y comisiones.....	69
24. Estructura plana y matricial en tres niveles	72
25. Planeación estratégica y planes de transformación y consolidación	73
26. Sistemas, procesos y operación de la Universidad.....	76
27. Gestión educativa y gestión de soporte	78
28. Talento humano y organización inteligente.....	79
29. Infraestructura.....	81
30. Acompañamiento a los cambios desde la cultura organizacional, la comunicación y el liderazgo	83

Presentación

En este documento, el equipo líder de transformación describe de manera resumida los **30 hitos** que marcaron los cambios que ha experimentado la Universidad Central entre 2019 y 2023 frente a las crisis universitarias, enmarcados en el Plan de Transformación Institucional (PTI) 2019-2024 y considerados un **caso de interés**.

Alcanzar la transformación soñada y formulada en los principales frentes de la Institución es una tarea compleja que se inició hace cuatro años por decisión del Consejo Superior. Durante su desarrollo hemos experimentado avances y retrocesos. Lo más importante fue haber tomado, desde el máximo órgano de gobierno, una decisión oportuna, clara y profunda de cambio, con la cual se repensó el propio modelo de universidad, se replanteó la estructura, se modificaron las políticas y normas, se revisó la calidad y la eficiencia de cada componente y se formuló una serie de proyectos, algunos de choque y otros de transformación (el resto se revisaron para mejorarlos). Esta fue una tarea de equipo, en la que cada cual

aportó a la transformación, sacrificó comodidades y priorizó la agenda institucional sobre las individuales.

Los cuatro años de transformación se centraron en examinar los desafíos futuros, “revisar la máquina y su funcionamiento”, definir y corregir rumbos y señalar una nueva visión con la ruta de transformación. El recorrido ha sido arduo, lleno de dificultades y obstáculos, internos y externos, comenzando por la natural resistencia al cambio por parte de personas y grupos acostumbrados durante años, o décadas, a un estado de cosas no cuestionado —situación a la cual las personas y los grupos tienden a acomodarse—.

El siguiente plan de desarrollo (PCI 2025-2030) será de consolidación de los cambios y de crecimiento y expansión de la Universidad (al cual no nos referiremos aquí).

La lectura del documento completo no toma más de una hora. Esperamos que sea un aporte a las reflexiones y las acciones que el sector de la educación superior requiere ante los cambios que afronta.

Jaime Arias

Rector
Universidad Central

Crisis y respuesta

1. Crisis y desafíos de las universidades en el nuevo milenio

Las universidades occidentales —y, en nuestro caso, las colombianas—, con sus estructuras tradicionales casi inamovibles, habían existido durante siglos en un ambiente tranquilo que les permitió crecer sin mayores amenazas. Sin embargo, la segunda década de este siglo terminó con vientos adversos en lo que respecta a la demanda de educación superior: las nuevas generaciones han “cambiado su chip”, y ahora desean una educación más corta, flexible, acomodada a su estilo de vida fluido, de menores costos y que conduzca a un empleo bien pagado en corto tiempo, en desmedro de los programas universitarios de pregrado tradicionales. Además, se empiezan a ver cambios en la pirámide demográfica, con un descenso del número de jóvenes en edad universitaria, lo cual significa una disminución del número de estudiantes para muchas instituciones.

En cuanto a la oferta, también ocurrieron cambios notables. Algunas instituciones optaron por nuevas modalidades y enfoques didácticos, como la educación en línea; y algunos tipos

de oferta se convirtieron en un negocio lucrativo para aquellos que desarrollaron novedosos modelos de negocio, disruptivos, atractivos y a la vez más livianos en costos. Como resultado, creció la competencia, que se hizo más ardua: una especie de “mar rojo”. Estos cambios fueron rematados por el aislamiento obligatorio de casi dos años debido a la pandemia COVID-19, que obligó a los jóvenes a abandonar las aulas presenciales y sumergirse en sus computadores, celulares y tabletas.

El ecosistema universitario no desaparecerá, pero sufrirá cambios profundos en las próximas décadas; probablemente a aquellas instituciones que no se adapten les será difícil subsistir. En Colombia posiblemente tendremos una mayor participación de universidades y plataformas educativas extranjeras; las universidades privadas tendrán mayores tropiezos, o se transformarán en instituciones de educación superior (IES) con ánimo de lucro.

La Universidad Central no es ajena a esta crisis, que la ha golpeado fuerte; no obstante, se ha repuesto de inmediato y ha aprovechado el momento para repensarse como organización de cultura y docencia.

2. Nueva visión de futuro y enfoque estratégico de cambios adaptativos, mediante proyectos de choque y mejoramiento

Justo antes de la pandemia, el Consejo Superior convocó a varios expertos nacionales e internacionales, y a integrantes de la comunidad universitaria, para analizar el contexto externo y

mirar, en perspectiva, qué podría suceder en el futuro mediato. Como complemento, se llevó a cabo un análisis interno ácido de nuestra capacidad de adaptación al nuevo panorama, que se reforzó con el contrato de la consultora en universidades B. O. T. Estos análisis permitieron identificar debilidades institucionales y situaciones de riesgo.

En procura de superar esas debilidades y minimizar los riesgos, se definió, en primer lugar, una visión a 2024 que propone que la Universidad Central sea “una institución de alta calidad, innovadora, centrada en el estudiante (...) globalizada, sólida y sostenible...”, para enfrentar las dificultades inmediatas y futuras y enfocarse en tres objetivos estratégicos: **1)** buscar la sostenibilidad, solidez e innovación en lo financiero, lo administrativo y lo educativo; **2)** mantener la calidad de nuestros productos educativos y de la gestión administrativa y buscar la renovación de la acreditación institucional en alta calidad, y **3)** aumentar la eficiencia en la ejecución de los procesos misionales, tácticos y de soporte.

Para materializar esa visión, se formuló el Plan de Transformación Institucional (PTI 2019-2024), en el marco del cual se definieron e iniciaron inmediatamente 20 proyectos de transformación, algunos denominados de choque (principalmente de estabilización financiera, mercadeo, posgrados y educación continua); otros, de cambios significativos en áreas de gestión educativa y apoyo administrativo y financiero (reforma curricular, educación virtual, educación transversal y educación centrada en el estudiante), y otros más de mejoramiento. Para cada proyecto se designó un líder responsable y un interventor. La Dirección de Planeación, con el acompañamiento de la Dirección de Comunicaciones (hoy Máster Central), se encargó del

control y medición de avances, de acuerdo con indicadores, metas y megas. La tabla 1 enumera los principales proyectos y su tipología. Cabe aclarar que, según el seguimiento al avance del PTI, se fueron incorporando algunos proyectos más, y otros concluyeron o se integraron a la dinámica institucional como programas permanentes.

Tabla 1. Proyectos iniciales del PTI 2019-2023

Eje 1. Sostenibilidad, solidez e innovación	
Proyecto	Tipología
Estabilización financiera	Estratégico
Educación continua y permanente	Estratégico
Reorientación del mercadeo	Estratégico
ENEX Escuela de Negocios	Estratégico

Eje 2. Calidad académica	
Proyecto	Tipología
Reforma académica	Estratégico
Reforma curricular	Estratégico
Desarrollo profesoral	Estratégico
Educación virtual e híbrida	Estratégico
Relaciones con los egresados	Mejoramiento
Escuela de Estudios Transversales	Estratégico
Educación centrada en el estudiante	Estratégico
Nuevo enfoque de la investigación y la creación	Mejoramiento
Sistema de aseguramiento de la calidad académica	Mejoramiento

Eje 3. Eficiencia académica y administrativa

Proyecto	Tipología
Modelo de gestión del servicio	Estratégico
Cultura organizacional	Mejoramiento
Modelo de planeación	Estratégico
Normativa institucional	Estratégico
Reestructuración organizacional	Estratégico
Integración del campus	Estratégico
Transformación digital	Mejoramiento

Fuente: Máster Central

3. Filosofía, principios y carácter en el PEI

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es la carta de navegación de las universidades. El de la Universidad Central se hizo explícito por primera vez en 2001, y se concibió para actualizarlo aproximadamente en períodos decenales, con base en los cambios de las circunstancias institucionales, así como las de los contextos local, nacional y global, sin abandonar los principios fundacionales ni los compromisos que la Universidad ha asumido para cumplir las funciones de formación, investigación y extensión. Así, en 2020 se realizó la segunda actualización del PEI —la primera tuvo lugar en 2013—. Esta segunda actualización implicó notorios cambios, dada la crisis de la educación superior:

- El análisis del contexto externo hizo énfasis en las transformaciones que determinan la crisis del sector. El análisis

de las condiciones internas como del contexto recogió el trabajo orientado por el Consejo Superior y los resultados de la consultoría hecha con la firma B. O. T.

- Si bien, en esencia, los principios institucionales se mantuvieron, se desdoblaron en tres dimensiones (institucional, académica y administrativa) para orientar, de forma más certera, el quehacer de los integrantes de la comunidad universitaria.
- Se declaró que el carácter de la Universidad Central es **profesionalizante** con una investigación focalizada.
- Se hizo énfasis en la comprensión de la tercera función misional, la extensión, como **interacción con el entorno**.
- Se integró al PEI la “Visión a 2024”, adoptada por el Consejo Superior en el marco del Enfoque Estratégico Institucional 2019-2024.
- El componente estratégico del PEI se alineó con los ejes, proyectos y metas del Plan de Transformación Institucional, con lo cual se garantizó la coherencia entre ambos documentos (teniendo en cuenta que el PTI 2019-2024 hace las veces de lo que tradicionalmente se denomina plan de desarrollo institucional).

Además, para facilitarles a los integrantes de la comunidad universitaria la apropiación del PEI, se sintetizaron sus componentes básicos en un documento de pocas páginas, esquemático y de fácil lectura; mientras que toda la fundamentación conceptual y de análisis del contexto se planteó en cinco documentos complementarios: *Los contextos y sus desafíos*, *Historia y situación actual de la Universidad*, *Principios*, *Perspectiva pedagógica del PEI* y *Estrategia del PEI*.

Entorno institucional

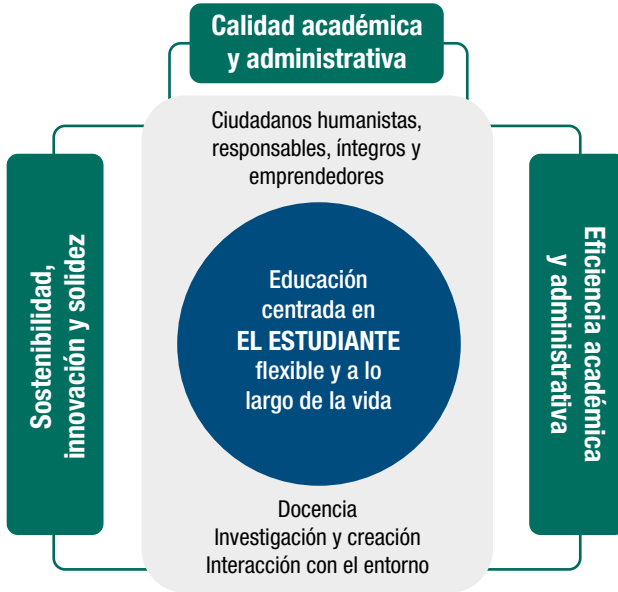


Figura 1. Enfoque Estratégico Institucional, PTI 2019-2024 y misión de la Universidad Central

Fuente: Universidad Central, PEI (2020)



Eje 1.

Sostenibilidad,
solidez e innovación

4. Universidad sostenible, sólida e innovadora

Más de un centenar de universidades colombianas crecieron y se hicieron fuertes en las últimas décadas, y algunas fueron previsoras al crear fondos patrimoniales robustos que las protegieran en momentos difíciles o les permitieran continuar su desarrollo. La Universidad Central aplicó sus excedentes de las primeras décadas del siglo XXI y, además, se endeudó considerablemente para la construcción de una sede central, la compra y restauración de teatros considerados íconos culturales, la actualización tecnológica, la financiación de investigaciones, la dotación de laboratorios y centros audiovisuales, la adquisición de equipos de cómputo, la formación de doctores y magísteres, la estructuración de la carrera docente y otras inversiones loables y necesarias para mantener la acreditación de alta calidad.

Lo que no anticipó fue la caída abrupta de la matrícula —de un 33 % en dos años— y, con ella, la reducción de ingresos en una proporción similar, ya que esta representa cerca del 90 % de los ingresos operativos.

Ante la situación inesperada, fue necesario responder con una serie de maniobras financieras de choque, que incluyeron créditos de tesorería, venta de algunos inmuebles, reducción de las plantas docente y administrativa, suspensión de nuevas inversiones, freno drástico de los gastos no indispensables y otras. Estas medidas permitieron superar las dificultades de caja durante tres años, y obligaron a formular políticas de austeridad y racionalidad de gastos para los siguientes, hasta que pudiera reanudarse el ritmo de ingresos por matrículas u otras fuentes.

Hoy la Universidad es estable en sus finanzas y busca, además, una solidez acompañada de un enfoque que facilite la innovación y los cambios necesarios ante cada nuevo desafío. A pesar de las restricciones, se han obtenido algunos excedentes durante los últimos tres años (figura 2), si bien hay que tener en cuenta que 2021 fue un año atípico debido a la actividad remota de la Universidad por causa de la pandemia de COVID-19.



Figura 2. Estado de resultados financieros 2011-2022

Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto

5. Portafolio de carreras y posgrados futuros

Las universidades buscan defenderse de las cifras negativas en matrículas diversificando el portafolio de sus programas y tratando de ser innovadoras y atractivas. Hace una década, la Central optó por ese camino, y llegó a tener un proyecto de portafolio de varias decenas de posibles programas, que no dio resultado. Es muy difícil acertar en una etapa de cambios tan fuertes como los que estamos viendo en el sector de la educación superior, pues no es fácil apuntar a una oferta pertinente frente a las necesidades del país y potenciales de los empleadores, considerando tendencias globales que no aplican necesariamente aquí, o realizando estudios de mercado apuntando a muchas direcciones.

En el proceso de transformación institucional descrito en este documento, lo primero que hicimos al respecto fue crear un modelo de análisis de factibilidad y de capacidad para ofertar programas, que se denominó “modelo de estudios de vigilancia competitiva”: analizamos el mercado, particularmente los verdaderos competidores en nuestra franja y en nuestros segmentos de mercado; examinamos las tendencias internacionales; comparamos precios de matrículas, y estudiamos los planes ofrecidos (tabla 2). Concluimos que el primer paso debía ser renovar nuestros programas existentes para que fueran equivalentes a nueva oferta, y nos concentramos en pocos programas nuevos. Consideramos que deberíamos ir despacio, realizando ensayos en educación continua y, eventualmente, en especializaciones y maestrías. El resultado hasta ahora es exitoso con los nuevos programas ofertados, particularmente de posgrado.

Tabla 2. Portafolio de programas nuevos en preparación (2023)

Programa
Pregrado en Diseño de Experiencias Interactivas (presencial)
Pregrado en Ciencia de Datos
Maestría en Prevención y Remediación de la Contaminación Ambiental (virtual)
Maestría en Analítica de Datos (virtual)
Especialización en Gerencia de Mantenimiento y Activos Físicos (virtual)
Pregrado en Enfermería (presencial)
Especialización en Producción de Espectáculos Escénicos (presencial)
Especialización en Comercio Electrónico y Marketing Digital (registro único)
Especialización en Contabilidad Internacional (registro único)
Especialización en Derecho del Trabajo y Compliance Laboral (registro único)
Especialización en Derecho Empresarial y Gobierno Corporativo (registro único)
Especialización en Gerencia Financiera (presencial)
Maestría en Finanzas Corporativas (presencial)

Fuente: Vicerrectoría de Programas

6. Posgrados, educación continua y rutas formativas

Las rutas formativas son una estrategia para abrir, flexibilizar y ampliar los caminos educativos desde la experiencia laboral y la educación básica y media hasta las técnicas, tecnológicas y pregrados profesionalizantes y, en adelante, hacia los diferentes posgrados, que pueden ser especializaciones y maestrías. A este propósito también contribuyen la doble titulación, el doble programa y las múltiples terminales que convierten la

educación en un rico y complejo entramado que va desde el nacimiento hasta la muerte.

Ante la realidad actual, en la que las profesiones y campos de conocimiento se transforman permanentemente, las tecnologías emergentes de la cuarta revolución industrial avanzan y, además, los pregrados tienden a ser más cortos —pasando de diez o más semestres a ocho o menos—. De ahí surge la necesidad de que las IES giren hacia una oferta amplia de posgrados, algunos con investigación, otros como especialización, y todos con tendencia a la inter- o la transdisciplinariedad.

La Universidad Central inició el ciclo de posgrados hace cuatro décadas, pero no avanzó en esa línea, mientras que otras universidades sí lo hicieron; ahora hemos decidido hacer una gran apuesta en este sentido, con la creación de la Escuela de Negocios ENEX —que recoge la tradición de los posgrados ligados a la Contaduría Pública y otros de la Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas—, y los centros de posgrados de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas y de las escuelas de Artes, Comunicación Estratégica y Publicidad y Salud, Cuidado y Protección Social. Actualmente, los posgrados representan el 12 % de la matrícula total, y se prevé que esta proporción siga ascendiendo.

Un complemento del plan de diversificación de la oferta educativa es la **educación continua**, con cursos cortos presenciales, virtuales y remotos, abiertos o empresariales, y los programas de inglés para población infantil, empresas y usuarios externos. Esta modalidad permite abrirse a nuevos públicos y hacer más ágiles las rutas formativas (figura 3).

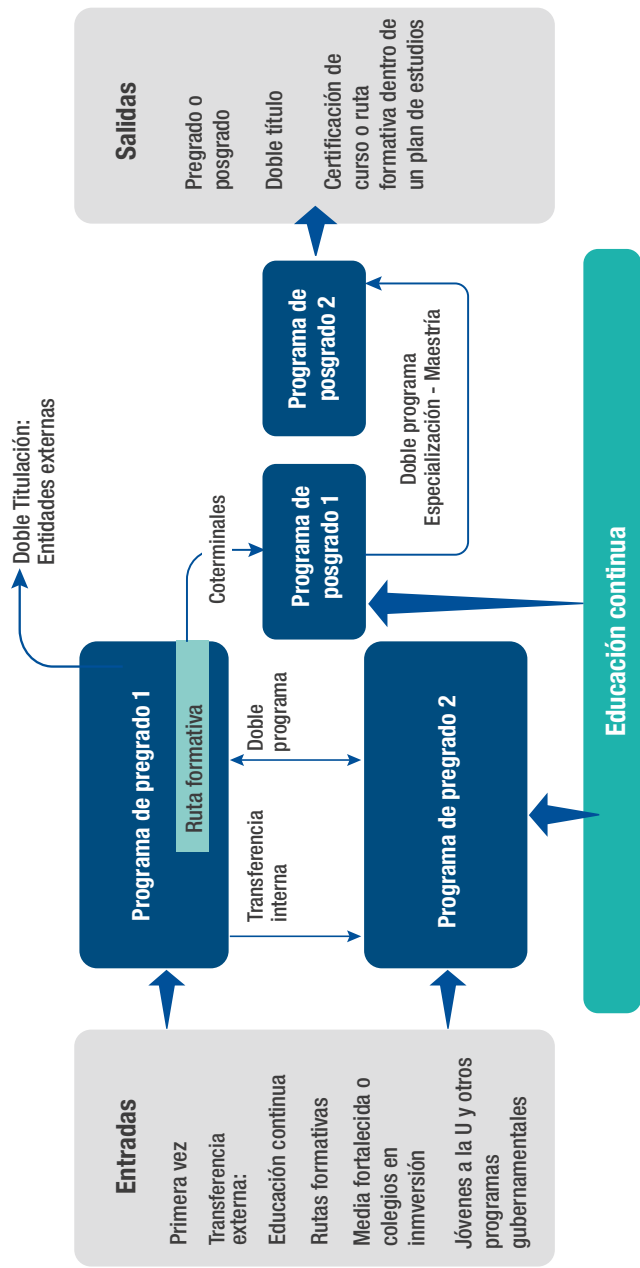


Figura 3. Mapa de rutas curriculares

Fuente: Vicerrectoría Académica

7. Estrategias de mercadeo en un momento desafiante

Hasta hace algunos años, las IES no requerían de mercadeo, ya que los aspirantes a cursar estudios en ellas llegaban en cantidades. Esto implicaba, para algunas, la posibilidad de realizar procesos de selección en los que se rechazaba a varios de esos aspirantes; sin embargo, de acuerdo con su propósito fundacional de ser una opción de educación superior de calidad incluyente para la mayor cantidad posible de colombianos, la Universidad Central siempre admitió a la mayor parte de los aspirantes que cumplieran con los requisitos básicos de ingreso a la educación superior.

En los últimos cinco años creció la competencia y se aplanó la demanda, lo que trajo consigo la necesidad de implementar estrategias comerciales semejantes a las de cualquier empresa comercial, aunque manteniendo el rigor propio de la universidad.

En la Universidad Central, las estrategias de atracción de nuevos estudiantes han implicado el fortalecimiento de la Dirección de Mercadeo y Admisiones, que ahora es una unidad indispensable, que actúa orientada por un plan de mercadeo, y cuenta con un centro de contacto propio, una agencia de apoyo, un *customer relationship management* (CRM) y múltiples estrategias *above* (ATL) y *below the line* (BTL): ferias, inmersión con los colegios, visitas guiadas al campus, etc.

La respuesta ante la crisis también ha implicado involucrar a las unidades y a los equipos académicos en el mercadeo, mediante acciones como la realización de conferencias sobre los programas académicos, la realización de entrevistas, y otras

para propiciar la conversión de aspirantes a matriculados. Las unidades académicas tienen alta participación en la estrategia específica para sus respectivos programas, estrategia que se segmenta con la asesoría de la Dirección de Mercadeo y Admisiones (figura 4).

Como resultado de lo anterior, hemos logrado cifras positivas en el número de matrículas de estudiantes nuevos en los dos últimos años; aunque el número de estudiantes total desciende por efecto de la graduación de las cohortes más numerosas, que ingresaron entre 2017 y 2018.



Figura 4. Estrategia global de mercadeo

Fuente: Vicerrectoría Administrativa y Financiera y Dirección de Mercadeo y Admisiones



Eje 2.

Calidad académica

8. Reforzar la idea de una educación superior de calidad

En Colombia, a la fecha (2023), 124 IES, de 363 activas, tienen la acreditación de alta calidad que otorga el Ministerio de Educación Nacional. Esta es una buena noticia que muestra la voluntad de apostar por una formación de buena calidad, que va desde el cumplimiento de requisitos mínimos hasta la excelencia. La acreditación que entrega el Ministerio ha sido útil, pues compromete a las IES a mejorar y a asegurar la calidad, pero deja todavía muchas preguntas sobre el grado de atención que se da al proyecto educativo y las particularidades de cada IES al momento de la evaluación.

Es importante resaltar que la Universidad Central recibió su acreditación de alta calidad en 2019, y su renovación en 2023; adicionalmente, más de la mitad de sus programas de pregrado están acreditados. Afortunadamente, mediante el Decreto 1330 de 2020, el Ministerio corrigió el equivocado enfoque que consideraba que todas las universidades deberían ser centros de alta investigación con docencia (como las de países desarrollados); ahora, cada universidad puede determinar si su énfasis

es de **investigación científica** o **profesionalizante**, caso último en el que se encuentra la Universidad Central.

Además de presentarse voluntariamente para las acreditaciones oficiales, la Institución está desarrollando un modelo complementario propio (Calidad Plus), en el cual se da más relevancia a indicadores como los siguientes: progreso de los estudiantes en Pruebas Saber, satisfacción con la experiencia universitaria extraescolar, calificación de sus docentes en las capacidades pedagógicas y didácticas, análisis de pertinencia de los sílabos, trabajo con el entorno, investigación formativa y otros.

9. Elementos básicos de una universidad y su interacción: reforma académica

En procura de sencillez en los conceptos, concluimos que son pocos los elementos clave que constituyen la universidad: por un lado, estudiantes, docentes y currículo y por otro el conjunto de dirección y soporte. Todos los elementos son parte de lo que se denomina la **estructura académica**; pero los tres primeros constituyen el **conjunto educativo**, mientras que a la dirección y al soporte administrativo los denominamos **gestión de apoyo educativo** (figura 5).

La totalidad del equipo humano de la Universidad está volcada sobre el trípode estudiantes-docentes-currículo, en desarrollo de la misión fundamental, conformada por el desarrollo de los planes de estudio, la investigación formativa y la interacción con

el entorno, todas inmersas en lo que denominamos Proyecto Educativo Institucional.

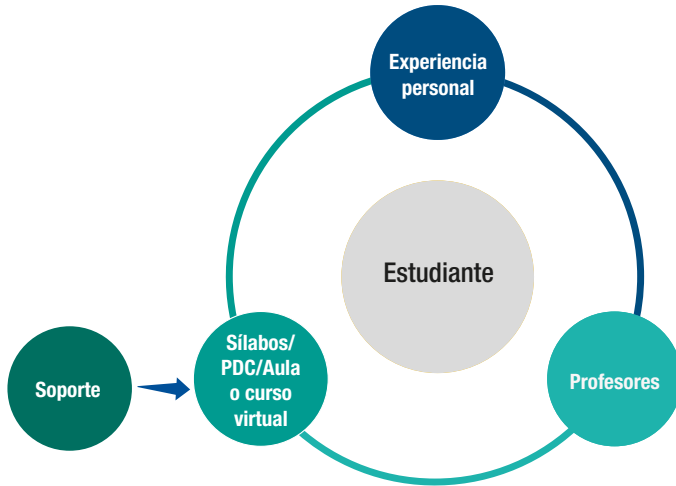


Figura 5. Elementos básicos de la Universidad

Fuente: Vicerrectoría Académica

Alguna vez Derek Bok, presidente de Harvard, dijo: “Una excelente universidad la hacen sus estudiantes, sus docentes y sus planes de estudio”. En el caso de las IES de investigación, habría que agregar la producción de resultados en investigación científica y su impacto en la sociedad.

En el caso de la Universidad Central, en el año 2020 el Consejo Superior aprobó la base para el diseño general de la reforma académica, soportada en siete componentes principales: i) la reforma curricular, ii) el nuevo modelo de Educación Centrada en el Estudiante, iii) un nuevo enfoque de la investigación, iv) la apuesta por la interacción con el entorno; en el centro del proceso de reforma, y tensionados por el desarrollo

profesoral, v) la nueva mirada sobre calidad académica, vi) el enfoque de la organización y gestión académica y vii) el desarrollo profesoral. Posteriormente, y con los avances en las apuestas por la educación virtual, se incorporó el octavo componente (E. virtual).

En los siguientes capítulos se verá una descripción de este componente académico de la transformación institucional.

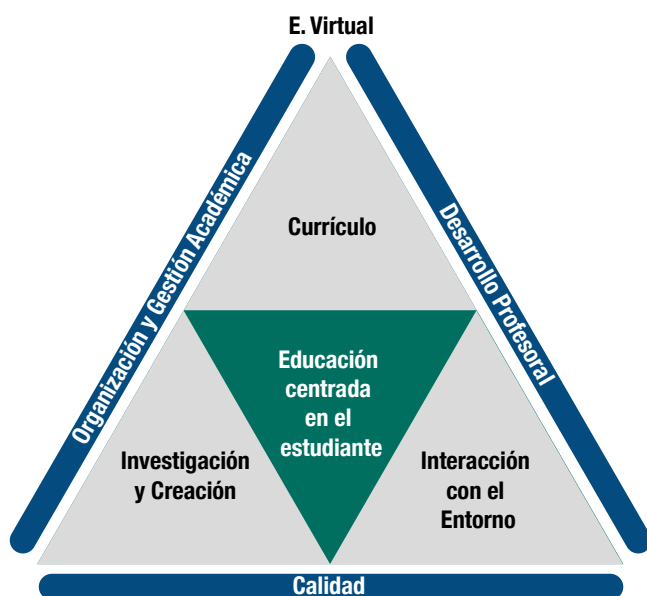


Figura 6. Componentes de la reforma académica

Fuente: Vicerrectoría Académica y Dirección de Desarrollo Curricular

10. Educación centrada en el estudiante

Las primeras universidades occidentales eran pequeñas y se parecían a las escuelas de artesanos, o a los gremios, donde

el maestro trabajaba cercano a los aprendices, o el profesor fungía a la vez como maestro y consejero, mediante un diálogo mayéutico (método socrático), donde indagar era la base para la dialéctica, es decir, se fundaba en una conversación entre el maestro y el alumno. Más tarde, las universidades inglesas crearon los dormitorios, fraternidades o viviendas estudiantiles regentadas por un “*master*” que, de alguna manera, cumplía el papel de guía y consejero personal y académico. En la educación básica, los educadores viven de cerca con sus estudiantes, en grupos estables que facilitan el conocimiento y acercamiento personal.

Durante largo tiempo, al crecer en número de estudiantes, profesores y administrativos, las universidades tomaron distancia de los estudiantes y crearon una relación indirecta y anónima, como si se tratara de “usuarios”. Los aparatos de gestión académica y de docentes se sofisticaron y especializaron para ofrecer productos o servicios educativos como lo hacen las empresas.

Desde hace algunas décadas, muchos modelos de atención médica han optado por una medicina alrededor del paciente, en donde el médico y su equipo tienen un contacto cercano, personalizado, humanizado y continuo con sus pacientes, apoyado en la tecnología, principalmente la historia clínica electrónica.

En la Universidad Central seguimos esa experiencia, y el Consejo Superior decidió que se construyera un modelo de relación universidad-estudiantes donde estos fueran el centro, alrededor del cual, y de manera personalizada, girarían los servicios educativos, administrativos, financieros, de bienestar, de consejería, de información y de seguimiento. Es lo que se denominó **educación centrada en el estudiante**.

Se definió como una estrategia amplia con la que se busca una atención y un seguimiento tempranos, integrales y ágiles para cada estudiante, priorizando a los de primeros y últimos semestres, mediante comunicación directa entre un grupo de gestores y los jóvenes universitarios, persona a persona, o por medios de comunicación. La **historia de vida universitaria y laboral** del estudiante es el instrumento principal para la trazabilidad de su recorrido.

Desde las facultades, escuelas y programas se complementa la estrategia con la presencia de **consejeros académicos**, profesores especiales que interactúan periódicamente con los estudiantes para responder preguntas relacionadas con los estudios, los cursos que reciben o la futura vida profesional.

La Unidad de Estudiantes y Egresados actúa bajo la premisa de que los egresados son estudiantes vitalicios, que deben ser vinculados a los programas y a los beneficios que reciben los estudiantes en curso. Para ello se han establecido los programas Progresar y Regresar, que buscan mantener una vinculación permanente entre el egresado y su *alma mater*.

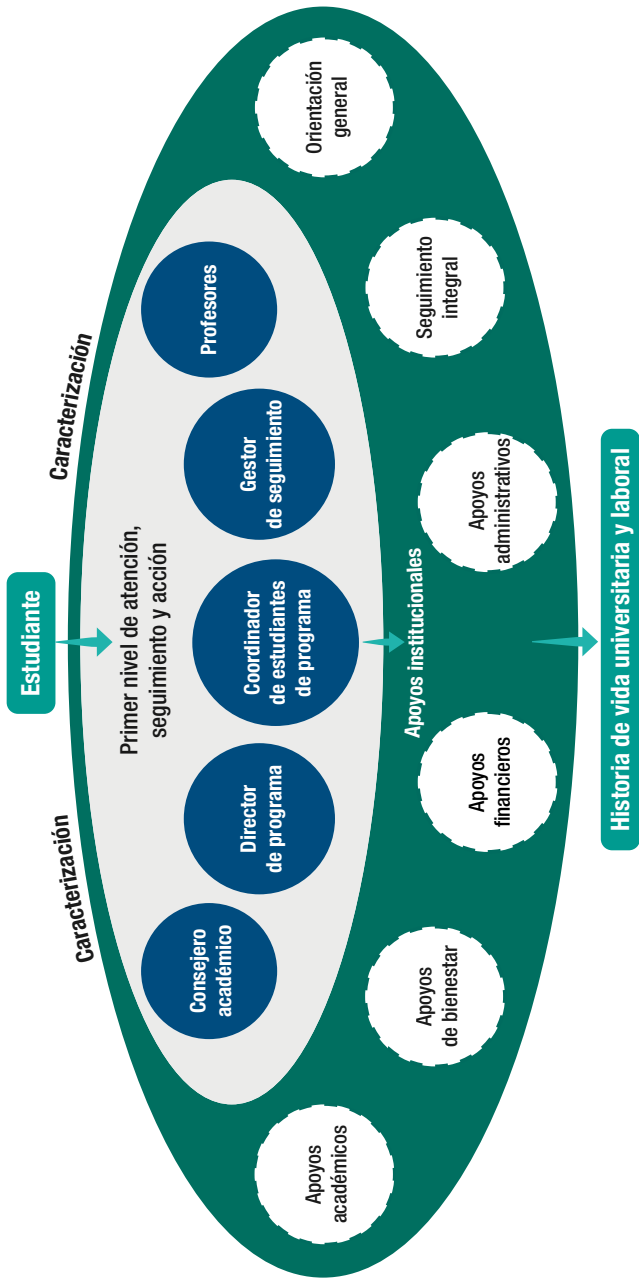


Figura 7. Modelo de seguimiento y acompañamiento al estudiante

Fuente: Vicerrectoría Académica y Unidad de Estudiantes y Egresados

11. Reforma curricular

Durante años, los planes de estudio de las universidades se mantuvieron estáticos, con cambios menores. Esto ha venido mutando hacia cambios en el conocimiento disciplinar y en el ejercicio profesional muy fuertes en la mayoría de las carreras, en parte por los avances de las ciencias y, recientemente (tres décadas), por la importancia de las ciencias y tecnologías emergentes, como las ciencias de grandes datos, la inteligencia artificial, el *blockchain*, el internet de las cosas, la nanotecnología, las ciencias convergentes y otras.

Muchas IES nos antecedieron en la renovación curricular, con énfasis en flexibilidad, doble titulación, múltiples terminales y disminución del tiempo de las carreras. La Universidad Central llegó un poco tarde, después de la pandemia; sin embargo, por fortuna esto ocurrió en el momento de mayores y acelerados cambios, lo que nos permitió reenfocar cada uno de nuestros programas de pregrado y posgrado. A veces es mejor no ser los primeros, ya que se aprende de las experiencias de quienes nos han antecedido.

Desde 2020 iniciamos una revisión meticulosa de cada programa ofrecido, partiendo de la actualización del PEI y la explicitación de la perspectiva pedagógica, la elaboración de los proyectos académicos de facultades y escuelas (PAF-PAE) y la consecuente revisión y reformulación de los proyectos académicos de programas (PAP), en los que se tuvieron en cuenta las perspectivas futuras globales y nacionales, los avances de conocimiento, los cambios del currículo en muchas universidades del mundo y de Colombia, la capacidad de la Institución, las necesidades del país, la empleabilidad presente

y futura y las tendencias de los campos profesionales, además de las premisas del PEI centralista en lo referente a la formación integral. Fue un ejercicio arduo de tres años, de la mano de los docentes y los gestores académicos, coordinado por la Vicerrectoría Académica.

Nuestro catálogo de cursos en los programas ofrecidos ha sido demasiado voluminoso, ya que constaba de más de 1.600 cursos o asignaturas, que se fueron agregando más por la iniciativa de docentes que por las reales necesidades de formación. Tomamos la decisión de reducirlos en más de la mitad, agrupando algunos contenidos, eliminando otros, llevando algunos a los posgrados, creando cursos transversales obligatorios para todos los programas, cursos comunes de facultad o escuela; así mismo, en el futuro, se prevé compartir algunas asignaturas con otras universidades.

Esta reforma se tradujo en programas mejor enfocados hacia la pertinencia y necesidades de los futuros profesionales, y cursos concentrados en los logros de resultados de aprendizaje esperados (RAE), mejor diseñados y centrados en lo que realmente es importante aprender en los años de universidad.

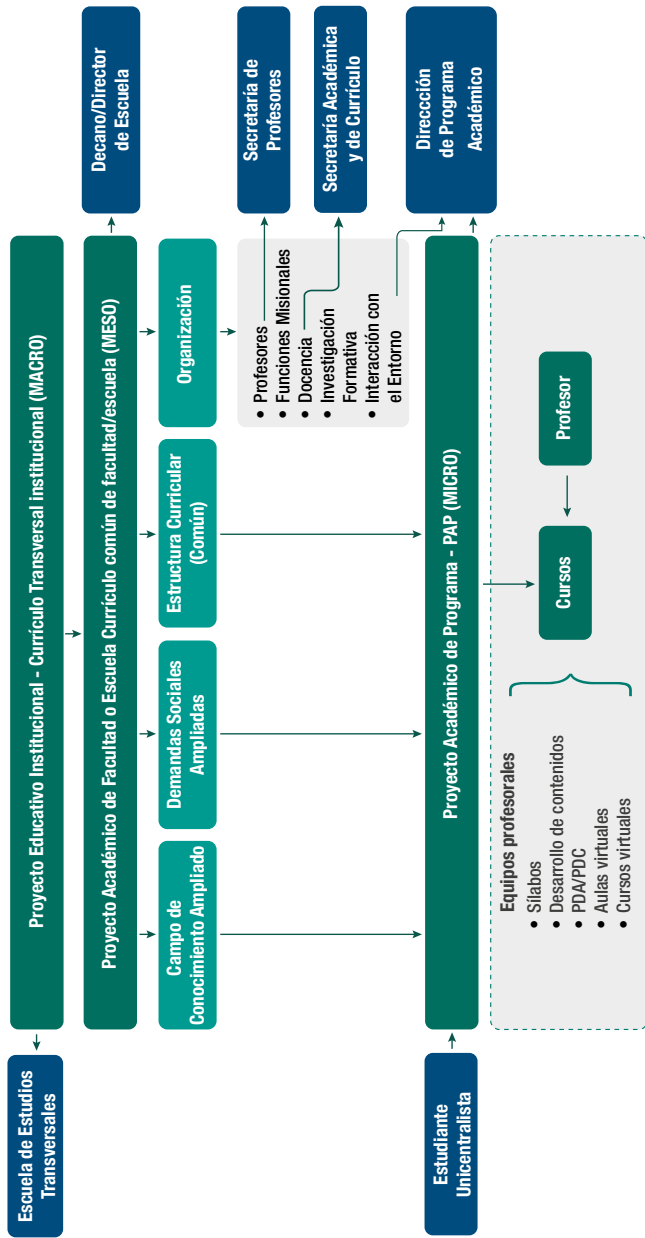


Figura 8. Estructura curricular en la Universidad Central

Fuente: Vicerrectoría Académica

12. Fortalecimiento de la formación integral: estudios transversales

Algunas universidades están renunciando al ideario de la educación integral, humanística, basada en valores y que mira hacia las ciencias, la cultura, la ética y la estética como parte de una formación general que soporta la capacitación profesional y pensada para formar personas cultas, abiertas al mundo global, conocedoras de la historia y las tradiciones.

Cabe señalar que la diferencia entre las instituciones de educación que solo apuntan al entrenamiento de los jóvenes en capacitación técnica y práctica, con algunos conocimientos puntuales, y las que apuestan a la formación holística ha sido la que, a la larga, ha dado a las universidades su rasgo distintivo: así muchos jóvenes se inclinan por una capacitación fácil, rápida y práctica, la verdadera *universitas* no puede renunciar a la educación integradora de lo práctico (que sirve para emplearse y ejercer una profesión) con los fundamentos ciudadanos para formar personas trascendentes.

La formación general debe responder a la transformación de la sociedad, del conocimiento y de la cultura, incorporando competencias en matemáticas básicas, ciencias, computación, lenguas extranjeras, habilidades blandas o sociales, de razonamiento lógico y de lectura, escritura y oralidad, que les permitirán a los futuros egresados adaptarse a entornos profesionales en permanente cambio. Además, ante las falencias que en muchos casos presenta la formación básica y media, la Universidad se ve obligada a remediar los vacíos estructurales con que llegan muchos estudiantes de la educación media en lectoescritura, ciencias, cívica, ética y matemáticas.

Las anteriores consideraciones llevaron a la Universidad Central a crear una escuela no especializada, sino interdisciplinaria, denominada Escuela de Estudios Transversales, que desde la entrada al mundo universitario prepara al estudiante para adelantar sus estudios superiores y para orientar su proyecto profesional y de vida. Esta escuela tiene a su cargo los llamados cursos de contexto en ciencias, humanidades, vida civil y artes; los cursos introductorios al *ethos* universitario y los remediales. El componente curricular transversal institucional es obligatorio, y constituye cerca del 20 % de los créditos de los planes de estudios reformados.

Además, cada escuela y facultad tiene un currículo compartido de cursos comunes en sus programas, según su proyecto académico, que representan entre el 15 y el 20 % de cada plan de estudios. Estos cursos les brindan a los estudiantes las bases para abordar de forma interdisciplinaria problemas relacionados con el campo de conocimiento de su programa, cursar doble programa o cambiar de carrera cuando lo consideren.

13. Nuestra perspectiva pedagógica

La pedagogía tradicional tiende a ser remplazada por una que entiende los nuevos roles de estudiantes y profesores en los procesos formativos, donde el estudiante pasa a ser un sujeto activo, responsable de dar sentido a su propia formación; mientras que el docente se convierte en un orientador, consejero y motivador que busca en el discente la adquisición de competencias generales y específicas de conocimiento, actitudes y habilidades (de aplicación y de incorporación a su ser).

Cabe señalar que el planteamiento de la perspectiva pedagógica de la Universidad Central (figura 9), cuyas bases se sentaron desde hace más de dos décadas, anticipó estas realidades, al postular la autonomía de los estudiantes como uno de los propósitos últimos de todo proceso formativo y al dar valor a la *praxis* como eje del ejercicio pedagógico. Las actuales circunstancias del sector educativo nos demandan una tarea más acuciosa para llevar estas consideraciones a la práctica.

Para responder a dicha demanda, la Dirección de Desarrollo Curricular y el Centro de Excelencia Profesoral orientan el trabajo de los docentes en la elaboración de los sílabos y de los planes de desarrollo de curso (PDC), lo mismo que en la implementación de estrategias de evaluación acordes con la concepción de esta como evaluación **para** el aprendizaje. Otro aspecto, que veremos adelante, es la preparación para estudiantes y docentes en los principios y práctica de la educación virtual y en el empleo de herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial, el internet de las cosas y otras.

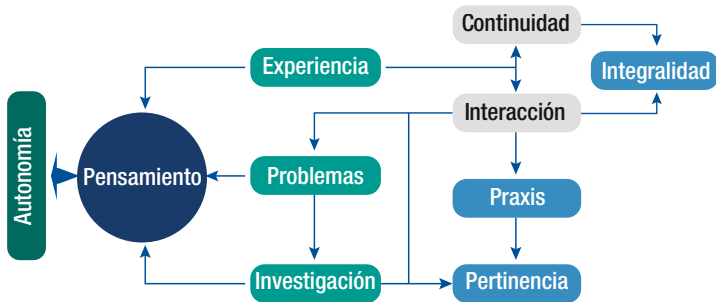


Figura 9. Principales conceptos estructurantes de la perspectiva pedagógica
Fuente: Rectoría

14. Investigación científica e investigación formativa

Las universidades en el mundo, junto con institutos especializados, han sido y continúan siendo centros relevantes para el desarrollo de la ciencia y del conocimiento por medio de la investigación básica, científica y aplicada, y de la innovación tecnológica. La capacidad científica y la investigación están directamente relacionadas con el desarrollo de las naciones, y esto sucede porque existe tradición, cultura y capacidad en los países más desarrollados; mientras que, en los menos desarrollados —como los de América Latina, incluyendo a Colombia—, la actividad científica sigue siendo incipiente.

El Estado ha intentado estimular la investigación en las universidades, pero esa tentativa se ha basado más en normas y discursos que en el aporte de recursos efectivos para el desarrollo de proyectos de alto impacto y sostenibles; en ese orden de ideas, en el marco de los procesos de aseguramiento de la calidad se les ha exigido a todas las universidades un esfuerzo interno para convertirse en investigadoras.

En observancia de esa exigencia, la Universidad Central hizo importantes gastos en la formación de doctores y en la financiación de proyectos de investigación, acciones estas cuyos resultados fueron bastante inferiores a lo esperado. En 2020 se adelantó una evaluación con el apoyo del Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, con la cual se determinó que en ese año la Universidad tenía más de 250 investigadores, pero solo cerca de 45 de ellos acreditaban producción investigativa de nuevo conocimiento, de acuerdo con las definiciones del

modelo de Colciencias; además, los grupos de investigación, en su mayoría, no alcanzaban las categorías de clasificación altas (A y A1), y eran contadas las publicaciones en revistas indexadas.

Al respecto, la Universidad tomó las siguientes decisiones: bajó el aporte presupuestal a investigaciones que no tuviesen rigor metodológico, disminuyó el número de profesores-investigadores a 20 —con formación, experiencia y producción investigativa—, centralizó los proyectos que antes pertenecían a cada programa o facultad en una unidad institucional —la Dirección de Investigación y Transferencia de Conocimiento—, y definió las líneas de investigación desde el Consejo Superior.

El resultado fue una mejor clasificación de los grupos de investigación en Colciencias, un fortalecimiento del Clúster de Investigación NBIC, la creación de otros dos núcleos de investigación (Productividad y Competitividad e Investigación e Interacción Social) y una optimización de los recursos dedicados a la investigación (tabla 3).

Tabla 3. Evolución de los grupos de investigación

Año	2012					2014				2017				2020				2023		
Clasificación*	A	B	C	D	R	B	C	D	R	B	C	D	R	A	B	C	R	A1	A	B
Grupos	2	4	5	20	7	4	12	1	8	7	6	1	3	1	5	6	1	1	2	4
Total	38					25				17				13				7		

Fuente: Vicerrectoría Académica y Dirección de Investigación y Transferencia de Conocimiento

*Clasificación de acuerdo con los modelos y convocatorias de Colciencias/MinCiencias

Ahora bien, es claro que en una institución cuyo centro está en la formación, la investigación científica que se desarrolla por parte de los investigadores no puede estar transformando las estructuras de los planes de estudios permanentemente, pues se distorsionaría el sentido de formar profesionales competentes en su campo. Sin embargo, también es evidente la necesidad de incorporar, dentro de las apuestas formativas, las bases para el conocimiento y uso de los métodos propios de las ciencias en que se soporta su campo de conocimiento y que le permitan al estudiante comprender los procesos investigativos básicos y participar en ellos de acuerdo con su interés y desarrollo profesional.

Para responder a esta realidad, la Universidad Central formuló su Política de Investigación Formativa, fuertemente ligada a problemas del entorno. De acuerdo con esta Política, desde los primeros semestres y dentro del componente de formación transversal institucional, los estudiantes se aproximan a las ciencias y sus métodos; luego, como parte del núcleo común de las facultades y las escuelas (según su Proyecto Académico, en el que se han definido unos problemas reales, que son de interés principal), los estudiantes abordarán dentro de la estructura curricular unos cursos denominados Proyectos de Interacción o Intervención con el Entorno (PIIE), a través de los cuales van estudiando, conociendo y proponiendo soluciones a problemáticas reales, desde su campo de formación. La Política también plantea los semilleros y grupos de estudio, las revistas de divulgación internas y los eventos académicos internos que se desarrollan anualmente en cada facultad y escuela, como mecanismos para que los estudiantes profundicen y muestren los resultados de esta estrategia

curricular para la formación en investigación y socialicen los impactos que en el medio externo puedan haber logrado.

15. Trabajo práctico alrededor de problemas del entorno

La educación tradicional universitaria ha privilegiado hasta ahora el aprendizaje teórico sobre el práctico; en contraste, la capacitación técnica tiene un carácter aplicativo, y la tecnológica equilibra los aprendizajes teórico y práctico. El trabajo sobre competencias considera los avances en conocimientos y su aplicación, y se basa en escuelas pedagógicas que predicán la importancia del saber hacer como parte de la experiencia.

Los planteamientos de la perspectiva pedagógica de la Universidad Central brindan pautas que, en la actualidad, permiten realizar e implementar diseños curriculares en los que hay continuidad entre la adquisición de conceptos y teoría y su aplicación en el mundo real. Para ello, consideramos varias estrategias: interacción de los estudiantes con el entorno cercano y global desde el inicio de sus estudios a partir de problemas reales, cursos de técnicas y herramientas con más uso de laboratorios y de simuladores, experiencias en los consultorios jurídicos, empresariales y otros, pasantías por empresas y organizaciones y adopción del estudio de casos cuando sea posible.

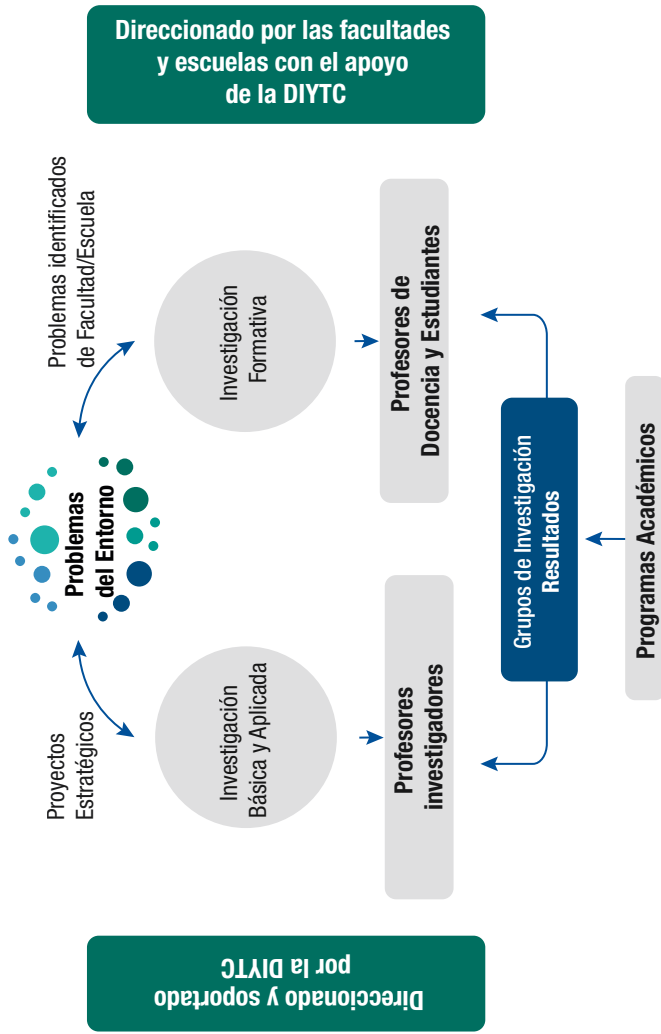


Figura 10. Articulación de la investigación formativa con la básica y aplicada
Fuente: Vicerrectoría Académica y Dirección de Investigación y Transferencia de Conocimiento

16. Relacionamiento externo nacional e internacional

Las antiguas universidades eran consideradas “torres de marfil”: endogámicas, aisladas del mundo real, distantes y dedicadas a elucubraciones teóricas, a las que coloquial —y despectivamente— se les llama “discusiones bizantinas”. Esto viene cambiando en la medida en que se entiende que las universidades son parte de ecosistemas sociales amplios y que, dentro de estos, juegan un papel importante: el de interrelacionar la investigación y la formación con los contextos en los que ellas deben tener efectos prácticos. La educación superior, para ser respetada, debe estar íntimamente conectada con la vida social, cultural, económica y política de los contextos local, nacional y mundial.

La conexión entre universidad y entorno no debe limitarse a preparar profesionales y técnicos para las empresas comerciales, como algunos predicán. Las universidades deben formar individuos para la sociedad, entendida como el conjunto de instituciones de variado tipo; asimismo, debe formarlos para el ejercicio liberal e individual de los oficios y profesiones, con motivación y capacidad de innovación y emprendimiento.

La relación de la Universidad Central con personas y organizaciones externas se ha caracterizado por la dispersión, de tal forma que, en buena parte de los casos, la articulación de esas relaciones con el PEI y con la plataforma estratégica de la Institución no ha sido clara —lo cual implica ineficiencias y “activismo”—; además, la crisis del sector y la pandemia obligaron a un repliegue de la Institución que redujo considerablemente las actividades de relacionamiento.

Por lo anterior, se ha formulado una **Política de Interacción con el Entorno**, que reemplaza las políticas de Extensión y de Internacionalización, en aras de articular las acciones de relacionamiento externo que se realizan desde los distintos niveles organizacionales de la Universidad en torno al PEI y al PTI 2019-2024; además, se creó la asesoría de Rectoría para el relacionamiento externo, que tiene la función de dar enfoque de conjunto, desde el nivel macro, a las relaciones con otros centros universitarios, agencias estatales, empresas, ONG, embajadas, grupos sociales, etc.

Dentro de este propósito, fortaleceremos las consultorías y asesorías a organizaciones como las pymes, las uniones con pares y los eventos externos, de tal forma que le den visibilidad a lo que hace la Institución.

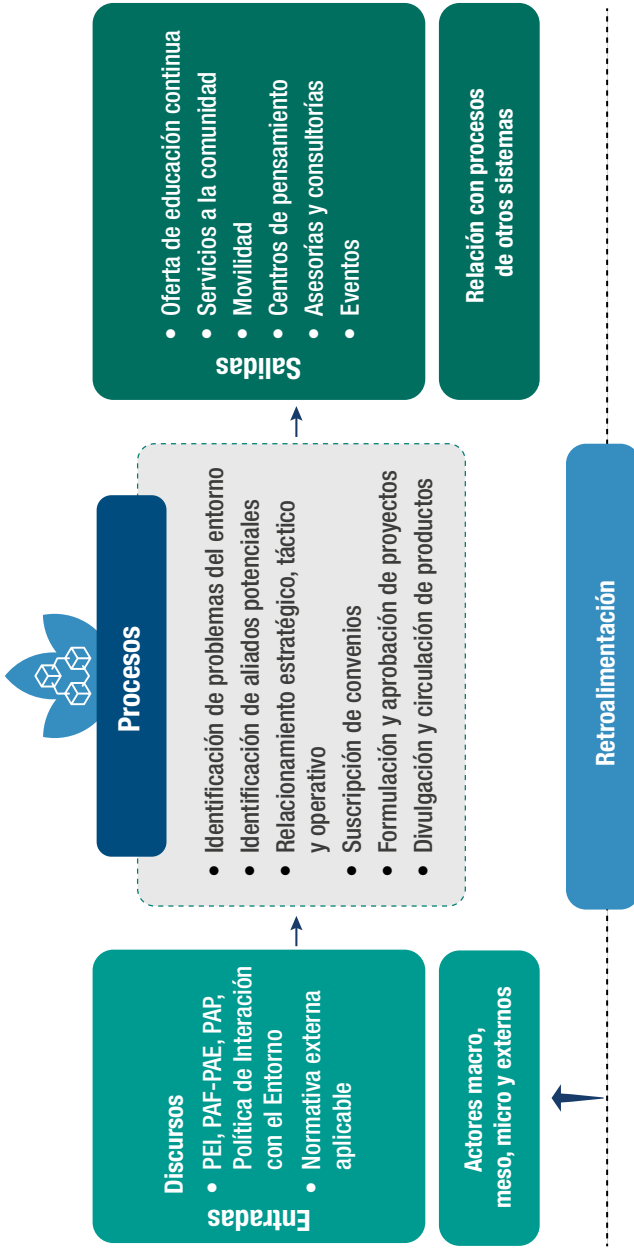


Figura 11. Sistema de Relacionamiento con el Entorno (síntesis)

Fuente: Rectoría

17. Desarrollo profesoral

La Universidad tiene una planta profesoral idónea, con experiencia en sus respectivos campos de conocimiento y comprometida con la formación de los estudiantes. Nuestra preferencia es tener un equipo profesoral vinculado de tiempo completo; sin embargo, las necesidades han obligado a la Universidad a contratar cada vez más profesores de cátedra, como ocurría décadas atrás. Con ellos se atienden temporalmente los requerimientos; no obstante, esta circunstancia limita la capacitación del talento profesoral como lo desea la Institución.

Las exigencias actuales de las tareas docentes son numerosas y cambiantes. Entre ellas se destacan las siguientes:

- El conocimiento y la comunicación efectiva y empática con las nuevas generaciones resultan complicados debido a que la mentalidad de los jóvenes viene cambiando en lapsos de tiempo cortos. Los aspirantes suelen tener menor compromiso con sus estudios, desean carreras rápidas y flexibles, y muchos carecen de disciplina o técnicas de estudio.
- Como ya se mencionó, el proceso formativo está evolucionando hacia uno de aprendizaje autónomo con apoyo y guía del profesor. El diseño curricular está basado en resultados de aprendizaje (declaraciones explícitas de lo que se espera en el proceso formativo, en lo relacionado con conocimientos, habilidades y actitudes).
- La nueva tecnología incursiona en el sector educativo, aplicada tanto en la didáctica como en la evaluación.

- Debido a los avances permanentes en los campos de conocimiento y la disponibilidad de grandes cantidades de información, los profesores enfrentan mayores exigencias en la transformación de las mallas curriculares y en la elaboración de los sílabos.

Frente al desarrollo profesoral, hemos avanzado en los siguientes cambios: se han ajustado los **planes de trabajo del docente** para pasar de un menú de posibilidades extenso a unas pocas, con prioridad de la tarea de preparar, ejecutar y evaluar los cursos, para lo cual la mayoría de los docentes cuentan hasta con 24 horas semanales en actividades de docencia. La segunda área del plan de trabajo es la de formación y actualización profesional, y la tercera es la de participar en algunos proyectos especiales de facultad, escuela o de programas.

Se está trabajando en el diseño y la metodología para la creación de **equipos profesorales**, asignados a cursos específicos o a conjuntos de cursos relacionados en áreas comunes. En el mediano plazo, en función de las exigencias de cada curso o agrupación de cursos, cada equipo podrá estar integrado así: el responsable del curso o del conjunto de cursos —que es el líder—, docentes de apoyo, asistentes graduados y monitores.

La Universidad está desarrollando un modelo de evaluación técnica y ágil de los docentes, dividido en tres momentos: la autoevaluación, la evaluación de los estudiantes y la de los gestores académicos encargados de la coordinación docente. Además, a este modelo se incorporará la medición de las competencias docentes de acuerdo con su respectivo rol.

Existe una carrera docente que se está revisando con un estudio previo actuarial que refleje sus costos en el mediano y largo plazo. Aun cuando un número importante de docentes están contratados como profesores de planta, otro grupo está constituido por docentes de cátedra.

La Universidad ha procurado mantener un alto grado de estabilidad en la planta; sin embargo, como ocurrió en muchas IES, en el año 2020, debido a la baja de matrícula, fue necesario reducir el número de profesores de tiempo completo, empleando una evaluación objetiva para tomar la decisión en cada caso.

Para asumir las funciones relativas a la formación docente desempeñadas antes por la Escuela de Pedagogía, desde el 2021 funciona una dependencia de la Vicerrectoría Académica denominada **Centro de Excelencia Profesor**, cuyo propósito es la actualización permanente del equipo docente en técnicas y herramientas didácticas, conocimiento de los procesos curriculares, aplicación de nueva tecnología y apropiación de las actuales tendencias pedagógicas y didácticas. El objetivo de este centro es tener un equipo muy calificado de profesores, que, siendo reconocidos por sus conocimientos y experiencia en su campo profesional y científico, sean a la vez excelentes pedagogos.



Figura 12. Currículo de formación profesoral

Fuente: Vicerrectoría Académica y Centro de Excelencia Profesoral

Un proyecto interesante es el de **monitores y asistentes graduados como futuros docentes**. Como muchas IES, la Universidad Central tiene establecido desde hace años un sistema de monitores que apoyan a los equipos profesoriales en sus tareas de docencia, especialmente en las prácticas, laboratorios, trabajo de campo y semilleros de investigación; este proyecto se está fortaleciendo bajo la idea de que los estudiantes más destacados sirvan como apoyo a la docencia y se inicien en este campo.

18. Educación presencial, virtual e híbrida

Estamos en medio de una transición de la educación presencial tradicional hacia modalidades de educación mixta o híbrida y virtual. Como lo señalaron los expertos mundiales

de McKinsey en su visita a la Universidad Central en 2022, la educación virtual llegó para quedarse y constituye una alternativa que deben explorar las IES en algunos de sus programas. Posiblemente nos moveremos entre las tres opciones, de acuerdo con el tipo de programas y las tendencias del sector.

En Colombia, algunas pocas IES tuvieron una visión clara de lo que significaría la educación virtual, y hoy cuentan con cerca del 85 % de los estudiantes de esa modalidad. En la Universidad Central empezamos hace más de dos décadas la construcción de cursos virtuales, pero abandonamos la idea porque no parecían de buena calidad, eran costosos en su producción y la demanda era baja. Esta fue una equivocación que ahora estamos corrigiendo.

Para ello, se creó la Dirección de Educación Virtual, con la responsabilidad de crear cursos y programas virtuales en sus dimensiones tecnológica, de gestión, pedagógica y de comunicación. Hoy contamos con un campus virtual, un equipo de desarrollo de cursos y de tutores, y estaremos lanzando los primeros 50 cursos virtuales, que pueden funcionar como cursos de apoyo a la presencialidad o en el marco de programas virtuales.

Nuestro objetivo es ofrecer cerca de un centenar de cursos bajo la modalidad virtual en pregrado y posgrado, y alcanzar para 2025 una población de 1000 estudiantes.

19. Experiencia universitaria

En nuestro PEI tienen una gran importancia los planes de estudio, pero los propósitos de formación de la Universidad Central no se agotan en ellos. Así, se hace necesario desarrollar otros aspectos de la vida universitaria entendidos como parte de la oferta académica: si la voluntad de la Universidad es ofrecer una formación integral y diversa, es necesario pensar en lo que las universidades ofrecen a sus estudiantes —y a los demás integrantes de su comunidad— como un todo.

La **experiencia universitaria** es un enfoque educativo integral, cuyo objetivo es enriquecer el paso de los estudiantes por la Universidad. Para ello, abarca el disfrute de los espacios físicos del campus; áreas de alimentación; facilidades deportivas; eventos artísticos; creación de clubes de danza, música, teatro y otros; sesiones de meditación y yoga; presentaciones artísticas y culturales; Cineclub, conciertos y muchos más, todo ello concebido en función de su aporte al desarrollo de las competencias generales que forman parte del perfil del estudiante-egresado centralista definido en el marco de la reforma académica, así como de los perfiles esperados de profesores y demás colaboradores.

Durante el 2023, el proyecto ha avanzado en la adecuación de espacios físicos: nueva cafetería, gimnasio, plazoleta cultural, zona verde, expansión del CRAI, salas de Bienestar, Estudios Transversales y STEM. En lo que resta de este año y en el 2024, el proyecto Experiencia Universitaria avanzará en la integración de la oferta cultural y lúdica en torno a las competencias generales de los perfiles mencionados.



Eje 3.

Eficiencia académica
y administrativa

20. De una organización tradicional a una innovadora y emprendedora

La crisis financiera fue un llamado urgente a replantear la estructura y la operación de la Universidad hacia un nuevo modelo de servicios bajo una mirada más corporativa, sin abandonar la tradición y los objetivos educacionales construidos en más de medio siglo. También fue un llamado a pensar innovadoramente sobre lo que debería ser la continuidad y crecimiento de la Institución en las siguientes décadas. Fue necesario virar hacia nuevos emprendimientos basados en la misión, crear un **modelo de servicios transversales** hacia afuera e internamente, dirigido a estudiantes, docentes, diferentes unidades internas y a los agentes externos y, además, pensar en nuevas formas de ingresos no operativos.

Los desafíos continúan, no solo para la Universidad Central sino para todas las IES privadas, que no reciben apoyo estatal y que se enfrentan a una inminente normativa que busca la limitación de la autonomía universitaria, más intervención y vigilancia y una disminución del crédito educativo que el Gobierno les otorga a los estudiantes.

Recientemente, en la Universidad Central hemos decidido crear canales de crédito estudiantil alternativos a los del Icetex, hemos alargado los tiempos de cierre de las matrículas y ajustado su precio por debajo del IPC; asimismo, se ha privilegiado el pago por créditos, por ser más cómodo para los estudiantes.

A lo anterior se suman los cambios que el PTI 2019-2024 introdujo para aplanar la estructura orgánica: modificó el **sistema de consejos y comités**, creó una vicerrectoría responsable de los productos académicos (Vicerrectoría de Programas), reemplazó la Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Arte por varias escuelas, reestructuró la **organización meso** (nivel de facultades y escuelas) y modificó el organigrama de muchas unidades para hacerlas más **eficientes y ágiles**. La Vicerrectoría Académica se orientó al desarrollo de políticas y lineamientos, y al diseño de los procesos educativos, modelos y métodos; mientras que la de Programas se orientó a la ejecución de esas políticas.

21. Modelo de gestión y de servicio

Nos vemos como una organización de servicios internos y externos donde cada unidad tiene una plataforma de servicios para los grupos de interés, comenzando por los estudiantes y siguiendo por los colaboradores docentes y administrativos, los gestores, los egresados y los asociados externos y, finalmente, todas las unidades. Desde el 2021 se inició un proyecto para definir el modelo de servicio —que en las empresas comerciales se denomina modelo de negocio—. La Universidad se considera como “empresa educativa sin ánimo de lucro”, lo que implica actuar con el criterio de agilidad, eficiencia y

sostenibilidad en varios sentidos, tal como lo hacen las organizaciones empresariales. Esta es una visión diferente a la que tradicionalmente tienen muchas universidades.

Este propósito de agilidad y eficiencia implica, entre otras cosas, avanzar hacia una universidad digital de la cuarta revolución industrial, que significa adoptar modelos avanzados de gestión e incorporar las TIC, a fin de convertirnos, en los próximos años, en una organización digital, con la mayoría de sus procesos automatizados. Para ello se está trabajando en un macrosistema de información estadística, transaccional y cualitativa integral, que permita agilizar tanto las operaciones educativas como las de apoyo administrativo (figura 13).

La gestión de riesgos y el control interno vienen ganando importancia, como una forma adicional de ver la operación desde los posibles riesgos y su mitigación o control. Desde 2021, la Universidad cuenta con una Auditoría Interna, donde la tradicional función de control interno se mantiene para supervisar el cumplimiento de las decisiones, y se incorporan otras específicas de auditoría interna, que consisten básicamente en vigilar que las unidades cumplan sus responsabilidades frente a la visión institucional, a las metas y megas acordadas

En la figura 14 se enuncian los principales riesgos identificados, que pueden llegar a impactar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad.

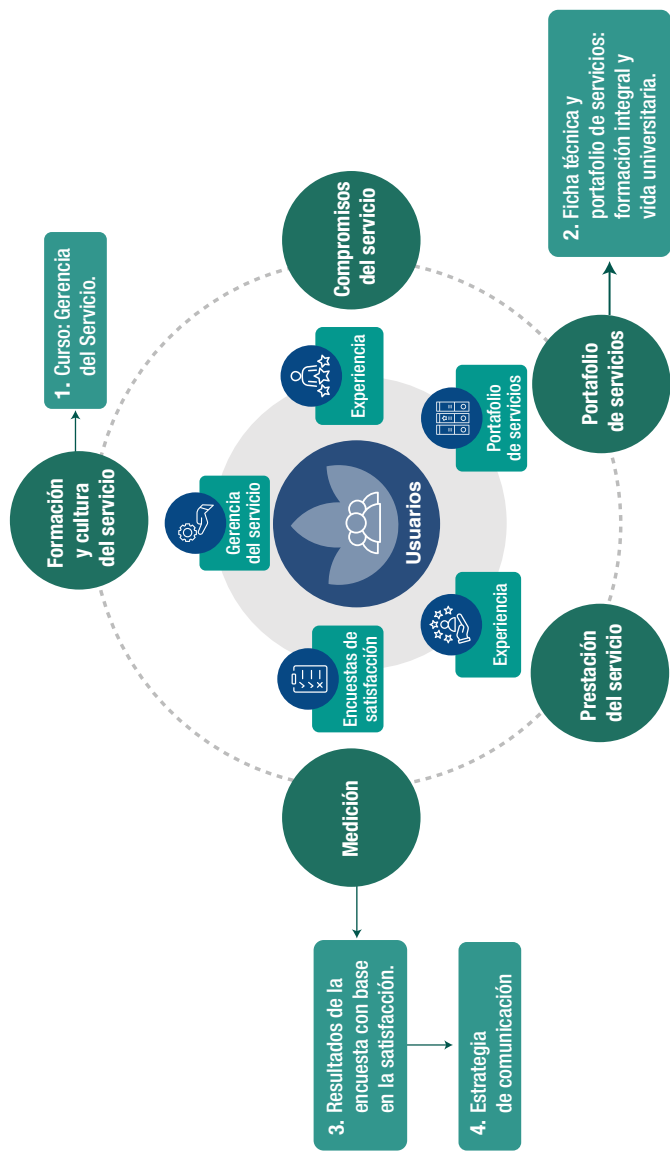


Figura 13. Modelo de servicio de la Universidad Central

Fuente: Vicerrectoría Administrativa y Financiera

		Impacto				
		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad	Casi Seguro					
	Probable				4 6	5 1 2 3 7
	Posible				8	
	Improbable					
	Raro					

1. Sostenibilidad financiera.
2. Modelo de negocio (competitividad, innovación).
3. Gestión de la estrategia institucional.
4. Gestión de proyectos.
5. Talento humano (Inteligencia Institucional).
6. Riesgo político (políticas de gobierno, normatividad).
7. Ataque cibernético.
8. Gestión de la información (integridad, oportunidad).

Figura 14. Matriz de riesgos estratégicos de la Universidad Central 2023

Fuente: Auditoría Interna

22. Revisión integral y dinámica de la normativa

La constitución, el gobierno y la operación de las universidades están regidas por un conjunto de normas nacionales e internas de obligatorio cumplimiento, que comienzan en la Constitución Política, que consagra la autonomía de las IES para darse su gobierno y establecer las reglas internas.

Partimos de la necesidad de garantizar la transparencia y el buen gobierno mediante un entramado complejo e integral de normas de funcionamiento propias de una universidad privada sin ánimo de lucro. Para ello, se estableció un ordenamiento normativo en cuya cúspide está el PEI, que marca la política

educativa institucional; respaldado por el Estatuto General, que establece el gobierno y funcionamiento; el Código de Ética y Buen Gobierno; las políticas y lineamientos, expedidos por los consejos Superior, Académico y Administrativo y Financiero; los reglamentos, tanto académicos como disciplinarios, de estudiantes y profesores, así como el reglamento interno de trabajo; los acuerdos que reflejan las decisiones y mandatos del Consejo Superior, y las resoluciones rectorales y de los consejos Académico, de Programas y Administrativo y Financiero, en la órbita de sus roles y responsabilidades propias (figura 15).



Figura 15. Ordenamiento normativo de la Universidad Central

Fuente: Secretaría General y de Asuntos Jurídicos

Como complemento de las normas, la Universidad ha definido cuatro sistemas y 25 subsistemas transversales orgánicos y de funcionamiento que se rigen por los procesos internos, los roles y responsabilidades de cada unidad y de sus funcionarios (véase el apartado 26 de este documento).

23. Unidades ejecutivas, consejos, comités y comisiones

El modelo de decisiones, ejecución, seguimiento y control de la Universidad es un ecosistema circular (figura 16) y está constituido por las **unidades o dependencias** establecidas en el Estatuto General y los **consejos de decisión colectiva**, siendo el Consejo Superior la principal y última instancia, seguida por los consejos Académico, de Programas y Administrativo y Financiero; en el siguiente nivel, los consejos de facultades y escuelas; y, en la base, los consejos de programas y de centros de posgrados.

Las **unidades ejecutivas** son de orden académico, de programas y de apoyo administrativo-financiero, y están agrupadas en tres niveles: institucional, meso —o de gestión académica intermedia— y operativo —a nivel de cursos y proyectos—. En el nivel institucional (macro) tenemos la Rectoría y las vicerrectorías, cuyas responsabilidades son de orden estratégico y táctico; en el nivel intermedio (meso) están las unidades meso de gestión educativa, integradas por facultades, escuelas y programas de pregrado y de posgrado, así como por las unidades de gestión académica y administrativa; y en la escala ejecutiva final (micro) están cursos y los proyectos de investigación, consultoría y transferencia y las iniciativas de innovación.

Las unidades o dependencias suelen tener adscritos **comités** que pueden ser de decisiones, seguimiento y control o de relacionamiento entre unidades separadas; en total, funcionan cerca de 30 comités. Para resolver problemas o situaciones puntuales y de corto plazo pueden constituirse comisiones accidentales *ad hoc*.

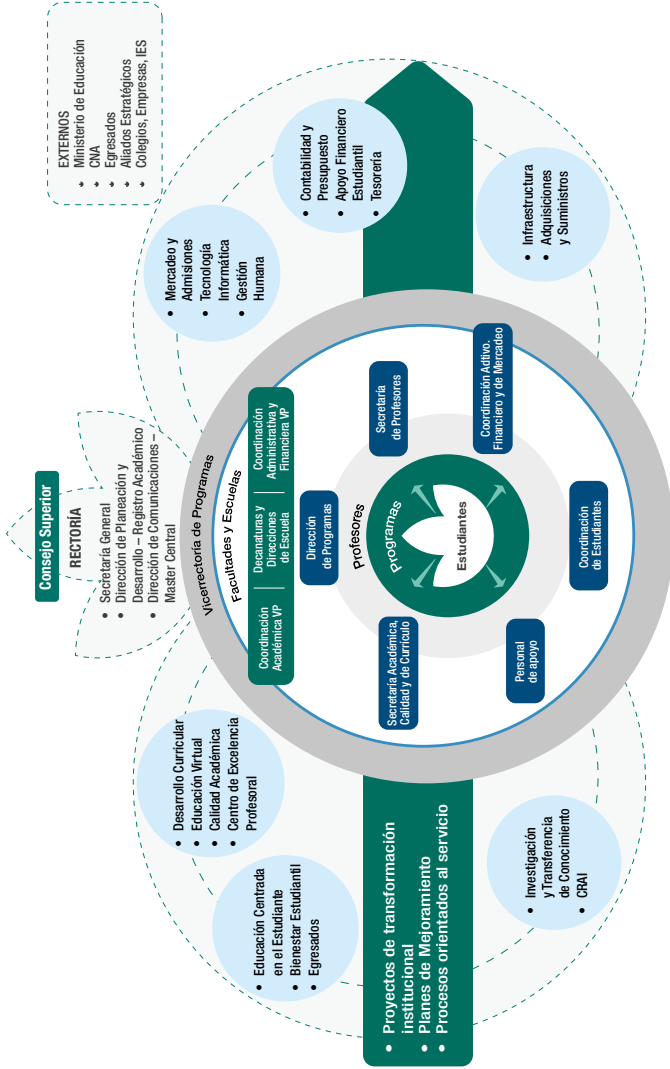


Figura 16. La Universidad Central como ecosistema

Fuente: Vicerrectoría de Programas

24. Estructura plana y matricial en tres niveles

Hemos pasado de una estructura vertical, jerarquizada y con áreas separadas como silos autónomos a una organización corporativa matricial más plana, donde la importancia jerárquica pasa a un segundo plano y los roles y responsabilidades dependen de los procesos en los que cada dependencia interviene (v. la figura 17). Estos roles traspasan las dependencias; así, las decisiones estratégicas y tácticas de los aspectos clave de la operación académica son, en su mayoría, colectivas.

En esta estructura de liderazgo y gestión compartidas, los estudiantes y docentes están en el vértice superior; en el medio, los gestores académicos de facultades, escuelas y programas y las unidades administrativas, y en la base, la dirección ejecutiva, compuesta por los grupos de Rectoría y vicerrectorías, como se muestra en la figura 17.

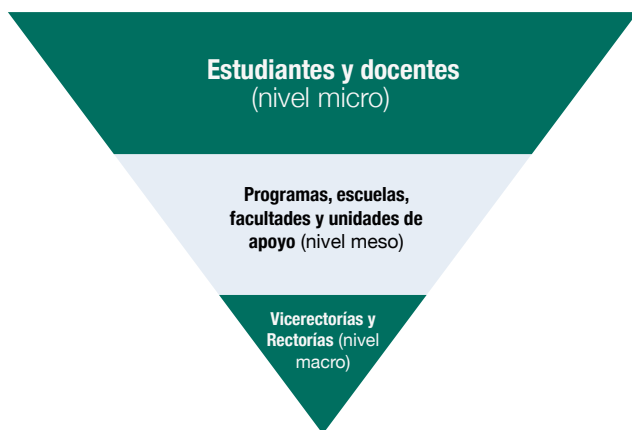


Figura 17. Estructura de triángulo invertido

Fuente: Elaboración propia

25. Planeación estratégica y planes de transformación y consolidación

La tradicional Oficina de Planeación ha funcionado hace décadas, pero viene evolucionando de una dependencia encargada del manejo de las estadísticas descriptivas y de preparar informes de cumplimiento para apoyar a la dirección, hacia el análisis de nueva oferta de programas y la definición de megas y metas dentro del Plan de Transformación Institucional, las cuales supervisa y evalúa periódicamente dentro del proceso de rendición de cuentas, que se ha definido para todos los estamentos (desde la Rectoría hasta los cursos y proyectos).

La Universidad se propone hacer énfasis en la “cultura de la planeación” en todos sus niveles, más que en la elaboración de planes —que son el resultado del ejercicio permanente de planeación transcrito en un documento—. Por ello, ha decidido adelantar ejercicios de planeación institucional, del nivel meso, de cursos y personal para todos los miembros de la comunidad centralista.

La nueva fase de la Dirección de Planeación ha definido seis frentes:

- Plan de desarrollo: apoyo a la dirección de la Universidad para la evaluación de resultados del PTI 2019-2024 y la elaboración del Plan de Consolidación 2025-2030.
- Registro académico: gestión y custodia de la información académica.
- Diseño, implementación y operación del sistema de información integral y entrega de informes a las dependencias.

- Apoyo al estudio de la prospectiva universitaria.
- Modelos y analítica de datos.
- Acompañamiento a las dependencias en la elaboración de los planes-programas de nivel meso y micro.

En este modelo, la planeación estratégica y táctica se articula con los planes de mejoramiento que se formulan como parte de los procesos de aseguramiento de la calidad (figura 18).

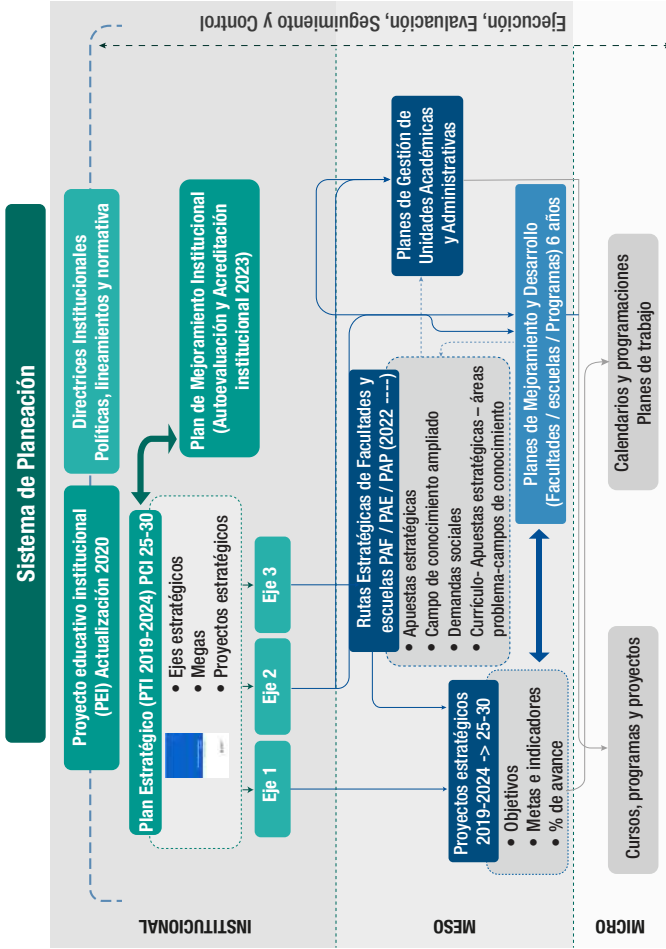


Figura 18. Niveles de planeación
Fuente: Vicerrectoría de Programas y Dirección de Planeación

26. Sistemas, procesos y operación de la Universidad

Con el objetivo de que tanto directivos como colaboradores conozcan la estructura y el funcionamiento de la Institución, se han explicitado **cuatro sistemas básicos, con sus respectivos subsistemas** (23 en total), que tiene la Universidad Central. Los cuatro sistemas básicos corresponden a los cuatro componentes del nivel macro de gestión institucional: la Rectoría y las tres vicerrectorías.

Cada subsistema tiene unos insumos, demandas o entradas (*inputs*); salidas, entregas o resultados (*outputs*); y, lo más importante, los procesos principales, a los que responden los roles y responsabilidades de las dependencias y sus integrantes.

La descripción de cada sistema incluye un resumen de su desarrollo histórico en los cerca de sesenta años de existencia de la entidad, un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), una puntuación sobre el estado de desarrollo actual del sistema y las proyecciones para los próximos años.

A continuación, se presentan los sistemas y subsistemas en su estado actual (figura 19).

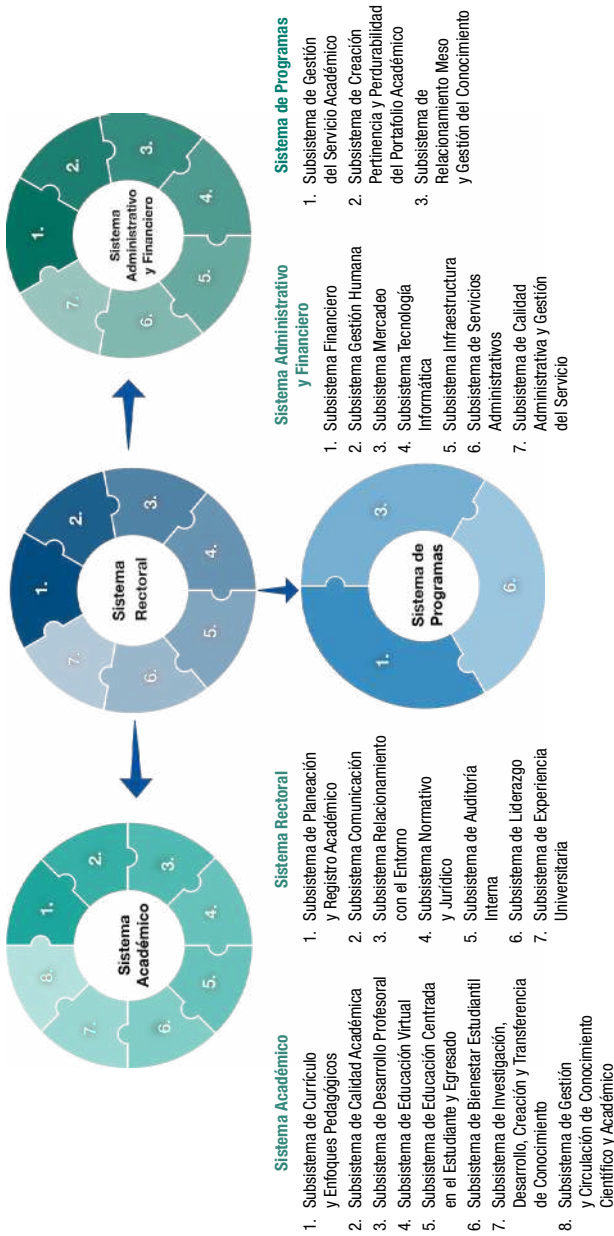


Figura 19. Sistemas y subsistemas de la Universidad Central
Fuente: Rectoría, vicerrectorías y Dirección de Infraestructura

27. Gestión educativa y gestión de soporte

En la Universidad Central distinguimos entre la gestión administrativa y financiera, que tiene sus procesos propios, y gestión educativa, ambas consideradas de carácter académico. Esta distinción es importante, porque en el pasado se consideraba que la gestión que se adelanta desde las facultades y escuelas podía ser parte de la actividad docente.

Ahora hemos separado tres **grupos de colaboradores**: los docentes, que dedican la mayor parte de su tiempo a impartir las asignaturas o cursos (nominalmente se incluye aquí a los investigadores, si bien su dedicación es exclusiva a sus proyectos de investigación científica y forman parte de grupos de investigación y, por lo tanto, podrían conformar una categoría adicional); los gestores académicos, que pueden ser profesores o no, y que tienen dedicación exclusiva a la gestión de sus dependencias, y los administrativos, que dan soporte general a las dinámicas de la Universidad. El equipo directivo se clasifica dentro del grupo de gestores (figura 20).

Un **gestor académico** conoce el campo de conocimiento y profesional respectivo, pero cumple funciones de gestión, como ejecución y control presupuestal de su área, mercadeo, apoyo a la gestión humana, planeación meso y supervisión de la planeación micro, aplicaciones y desarrollo tecnológico, comunicaciones internas, garantía de los estándares de calidad, desarrollo curricular y todo lo concerniente a los proyectos de facultades, escuelas y programas.

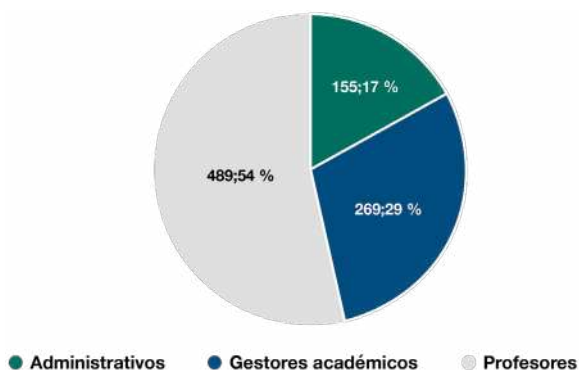


Figura 20. Composición de la planta de personal 2023-1 (mayo)

Fuente: Vicerrectoría Administrativa y Financiera y Dirección de Gestión Humana

Notas: No se incluyen aprendices ni temporales. * Incluye los cargos: decanos (2), directores de escuelas (5), directores de programas (15), secretarios académicos y de profesores (10) y coordinadores de estudiantes (21), que representan el 20 % de los gestores académicos.

28. Talento humano y organización inteligente

Las universidades son organizaciones intensivas en su factor humano y conocimiento, así existan componentes organizacionales, tecnológicos, inmobiliarios, físicos y de otros órdenes. Esto significa que sus estudiantes, docentes, gestores académicos y trabajadores administrativos constituyen el principal capital, que es humano, social e intelectual. Al respecto, la Institución se orienta por el propósito de desarrollar el talento humano en sus diferentes categorías y niveles, crear un ambiente cálido y contribuir al proyecto de vida de los integrantes de nuestra comunidad.

No es suficiente tener una operación de recursos humanos que sustente el funcionamiento básico de la organización, como la tuvimos antes: es necesario contar con una administración eficaz del talento, que cumpla con las normas laborales, facilite el desempeño óptimo de las unidades, seleccione los mejores candidatos para ingresar a nuestras plantas, los capacite, contribuya a la realización personal de cada colaborador, detecte fallas y debilidades y las corrija, y defina los roles y responsabilidades de los cargos según los procesos, procedimientos y tareas asignados a cada uno.

La Universidad necesita colaboradores con alta calificación, comprometidos, responsables de los servicios, capacitados y actualizados, eficientes, satisfechos y realizados en su vida personal, familiar y laboral. Queremos ser una organización inteligente, y ello parte de nuestros equipos humanos.

En el proceso complejo de cambio, la Central ha trabajado en los proyectos de constitución de un sistema de liderazgo, que abarca a todos los colaboradores, ya sean líderes de equipos o seguidores, y de transformación de la cultura organizacional (figura 21). Recientemente, estos dos proyectos se han articulado con un proyecto estratégico de Gestión Humana, que tiene el fortalecimiento del liderazgo y la cultura organizacional como su eje rector, en torno al cual se articulan tres frentes de acción: i) bienestar humano y calidad de vida, ii) formación y capacitación y iii) eficiencia organizacional.

Este proyecto es orientado conjuntamente por la Rectoría (eje de liderazgo), la Vicerrectoría Administrativa y Financiera y la Dirección de Gestión Humana (frentes de acción de gestión humana) y Máster Central (eje de cultura organizacional).



Figura 21. Gestión estratégica del talento humano en la Universidad Central
Fuente: Vicerrectoría Administrativa y Financiera

29. Infraestructura

La Universidad Central comenzó sus actividades, como otras universidades, en casas y pequeños edificios en arriendo. Luego, pasó a la ubicación actual de su edificio principal (carrera 5 # 21-38), y comenzó a adquirir casas y lotes aledaños. En ese entonces, el sector era una especie de zona de tolerancia, que se ha ido transformando significativamente gracias a la presencia de las universidades Central y Jorge Tadeo Lozano.

En la década de los años noventa del siglo pasado, la Universidad construyó lo que se conoció como la Sede Norte, donde hasta hace poco funcionaron los programas que hoy conforman la Escuela de Comunicación Estratégica y Publicidad y la Unidad de Medios Audiovisuales (hoy integrada a Máster Central). Por su parte, en el centro se adquirieron los

teatros México, de Bogotá y Faenza, con el ánimo de contribuir a la recuperación y la defensa del patrimonio cultural de la ciudad.

Ya en la segunda década de este siglo, la Universidad adoptó un ambicioso Plan de Regularización y Manejo (PRM) que abarcó seis manzanas, incluida la de su sede principal en el centro, y otras alrededor. En desarrollo del PRM, se construyó el actual edificio principal: una construcción de 26 400 m², distribuidos en 12 pisos y dos niveles de parqueadero, locales comerciales al exterior y una composición arquitectónica adaptada al entorno. Esta estructura fue puesta en funcionamiento en el año 2019, en su primera fase, y proporcionó una capacidad de 1000 posiciones para estudiantes, entre aulas de clases y salas de cómputo. Además, contempló dos auditorios (para 140 y 180 personas) zonas de atención al usuario y áreas administrativas para la prestación de este servicio.

Con la crisis ocasionada por la reducción del número de matrículas y la pandemia, el Consejo Superior decidió unificar la operación de la Universidad en la Sede Centro, lo cual no solo ha permitido optimizar los recursos, sino también dar cohesión a la Institución como unidad y propiciar la participación de toda la comunidad centralista en la vida universitaria.

Ahora se inicia un plan para reordenar los espacios en áreas de dirección, docencia, laboratorios, aulas virtuales y experiencia universitaria. En este sentido, se avanza en la asignación de espacios propios y unificados para cada facultad y escuela. Así mismo, se estudia la reformulación del PRM y la posibilidad de llevar a cabo otros desarrollos inmobiliarios.

30. Acompañamiento a los cambios desde la cultura organizacional, la comunicación y el liderazgo

El principal obstáculo para lograr el cambio ha sido, como se anticipaba, las fallas históricas en la cultura organizacional e institucional —compartidas por muchas universidades—, cultura que aceptaba la comodidad y no consideró que en algún momento las circunstancias cambiarían.

Para acompañar los cambios profundos, la Universidad Central decidió embarcarse en un proyecto sistemático de **liderazgo institucional**, descrito antes, que comprometió inicialmente a más de la mitad de los directivos y que luego se extenderá al resto, consistente en el desarrollo de equipos de cambio en todas las unidades o dependencias académicas y de soporte, buscando la aceptación de la transformación y de la nueva visión de Universidad, el fortalecimiento de los equipos y el cambio paulatino de la cultura.

Tabla 4. Cultura organizacional deseada en la Universidad Central

Diagnóstico - Cultura Organizacional		
Aspectos positivos	Aspectos negativos	Objetivos de la transformación cultural
1. Inclusión y pluralidad.	1. Alineación y articulación.	1. Simplicidad, sencillez, austeridad.
2. Ambiente laboral cálido.	2. Liderazgo y dirección.	2. Gestión medida por resultados.
3. Orgullo unicentralista.	3. Cultura del servicio.	3. Trabajo articulado alrededor de la visión.
4. UC percibida como buena empleadora.	4. Gestión por resultados.	4. Servicio de calidad (estudiantes, usuarios internos y externos).
5. Buenos servicios de bienestar.	5. Autorregulación.	5. Trabajo colaborativo en equipo.
	6. Actitud frente al cambio.	6. Responsabilidad y rendición de cuentas.
	7. Comunicación.	
	8. Talento humano y relaciones interpersonales.	

Fuente: Rectoría y Máster Central



La preparación editorial de *Transformación institucional de la Universidad Central 2019-2024: 30 hitos* estuvo a cargo de la Coordinación Editorial y la Rectoría de la Universidad Central.

En la composición del texto se utilizaron fuentes Optima LT Std, Helvética LT Std, Exo (OTF) y Roboto. Se imprimió en los talleres gráficos de Xpress, en noviembre de 2023, en la ciudad de Bogotá.

Transformación institucional de la **Universidad Central** 2019-2024

30 hitos

Alcanzar la transformación soñada y formulada en los principales frentes de la Institución es una tarea compleja que se inició hace cuatro años por decisión del Consejo Superior.

Durante su desarrollo hemos experimentado avances y retrocesos. Lo más importante fue haber tomado, desde el máximo órgano de gobierno, una decisión oportuna, clara y profunda de cambio, con la cual se repensó el propio modelo de universidad, se replanteó la estructura, se modificaron las políticas y normas, se revisó la calidad y la eficiencia de cada componente y se formuló una serie de proyectos, algunos de choque y otros de transformación (el resto se revisaron para mejorarlos).

Esta fue una tarea de equipo, en la que cada cual aportó a la transformación, sacrificó comodidades y priorizó la agenda institucional sobre las individuales.



UNIVERSIDAD
CENTRAL