

Reflexiones y visión de futuro

**Plan Estratégico de Desarrollo
2025-2035**

**Diego Nicolás Londoño Rengifo
Juan Sebastián Díaz Bejarano
Compiladores**



Reflexiones y visión de futuro

Plan Estratégico de Desarrollo
2025-2035





Programa Editorial

Título

Reflexiones y visión de futuro: Plan Estratégico de Desarrollo

Compiladores

**Diego Nicolas Londoño Rengifo,
Juan Sebastián Díaz Bejarano**

ISBN-PDF: 978-958-507-612-9

[DOI: 10.25100/peu.1319](https://doi.org/10.25100/peu.1319)

Colección: Institucional

Primera edición

Rector de la Universidad del Valle

Guillermo Murillo Vargas

Vicerrectora de Investigaciones

Mónica García Solarte

Director del Programa Editorial

John Willmer Escobar

© Universidad del Valle

© Autores

Diseño y diagramación

Hugo Hernando Ordóñez Nievas

Corrección de estilo

Anabel Correa Hernández, Daniel Huaca Hurtado

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del autor y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad del Valle, ni genera responsabilidad frente a terceros. El autor es el responsable del respeto a los derechos de autor y del material contenido en la publicación, razón por la cual la universidad no puede asumir ninguna responsabilidad en caso de omisiones o errores.

[CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Cali, Colombia, noviembre de 2026

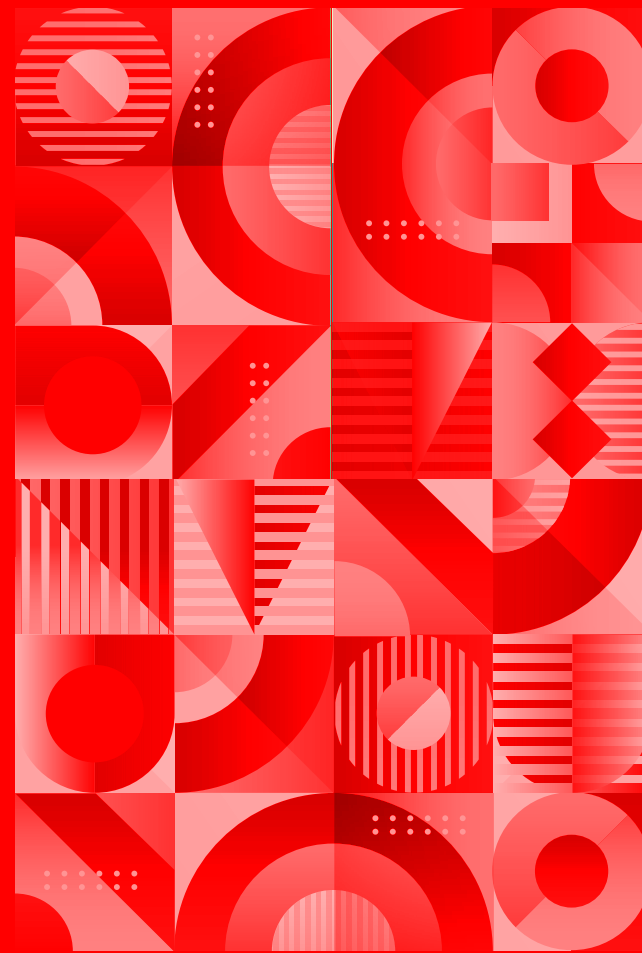
Reflexiones y visión de futuro

Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035



Reflexiones y visión de futuro: *Plan Estratégico de Desarrollo*, presenta un enfoque prospectivo para la Universidad del Valle, con una mirada al futuro de la educación superior en Colombia y en el mundo. A través de un análisis profundo, el libro ofrece reflexiones clave sobre el papel fundamental de la inteligencia artificial en la transformación educativa, la inclusión y la construcción de una cultura universitaria más diversa y equitativa. En un contexto global de desafíos tecnológicos y sociales, esta obra destaca cómo la Universidad del Valle busca adaptarse a la Cuarta Revolución Industrial, al alinear su misión con los principios de sostenibilidad, innovación y equidad.

Los temas abordados, desde la omnicanalidad hasta la ética de la inteligencia artificial, invitan a reflexionar sobre cómo las universidades pueden ser agentes activos en la transformación de la sociedad. Además, el libro resalta la importancia de una infraestructura tecnológica robusta para la implementación de la inteligencia artificial en los procesos académicos y administrativos. La obra también pone énfasis en la necesidad de formar profesionales comprometidos con el desarrollo social y regional y reconoce el papel crucial de la Universidad como motor de cambio. Este Plan Estratégico no solo define un camino hacia el futuro, sino que también establece un modelo de universidad inclusiva, resiliente y líder en los sectores educativo y científico.





Prólogo



Por

William Sánchez Peña

En el mes de julio de 2024, la Universidad del Valle fue escenario de un evento emblemático para su presente y futuro: el foro temático «Desmitificación de los usos de la inteligencia artificial en entornos universitarios», un espacio de reflexión colectiva que reunió a docentes, investigadores, estudiantes y expertos en tecnología o sencillamente personas interesadas en saber un poco más del asunto, pues se esperaba romper algunos mitos asociados al uso de la inteligencia artificial (IA) en ambientes universitarios. Este foro se constituyó en un hito dentro del proceso de construcción del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045, por cuanto no solo visibilizó experiencias relevantes de uso de la IA en contextos académicos y científicos, sino que permitió discutir los retos éticos, sociales y políticos asociados a su adopción en la educación superior pública. Este foro se presenta en la primera parte de esta publicación.

La segunda parte, titulada «Perspectivas transversales para la universidad del futuro» reúne otros importantes aportes, entre ellos se encuentra la reflexión del profesor Víctor Rodríguez Toro, quien comparte un breve documento sobre los avances en la integración de la IA en equipos, herramientas y laboratorios de investigación para la Universidad del Valle. Su exposición ilustra cómo estas herramientas están transformando la manera en que se generan, procesan y aplican datos en diferentes áreas del conocimiento, facilitando una mayor precisión en los análisis y una aceleración significativa en los tiempos de producción académica. En particular, resalta los beneficios que esta tecnología aporta en términos de optimización de recursos, personalización del aprendizaje y ampliación de la capacidad predictiva de los sistemas científicos.

Otro aporte significativo a las reflexiones en este campo lo hace el profesor Eduardo Francisco Caicedo Bravo, quien en su artículo sobre inteligencia artificial y transformación digital, aporta una mirada estratégica sobre el rol que debe asumir la universidad frente a la Cuarta Revolución Industrial. Su análisis sitúa a la IA como una palanca para la modernización de los procesos académicos, administrativos y de gestión del conocimiento, subrayando la importancia de contar con una infraestructura tecnológica robusta y una política institucional clara para su implementación ética, responsable y sostenible. Su visión articula la IA con los principios misionales de la

Universidad del Valle: calidad académica, pertinencia social y compromiso con el desarrollo regional.

Aunque aparentemente disímil con la temática global de este libro, en las reflexiones que se comparten al/la lector/lectora también se abre un espacio valioso y amplio por parte de los académicos Alba Nubia Rodríguez Pizarro y Julio César Vargas Bejarano en temas fundamentales de inclusión, diversidad, e interseccionalidad, de difícil abordaje, pero necesarios para entendidos como pilares de una universidad comprometida con la equidad social. Se sugiere que cualquier avance tecnológico debe contemplar estos enfoques para evitar la reproducción de desigualdades históricas y garantizar que los beneficios de la tecnología sean accesibles para toda la comunidad universitaria, sin distinción de género, raza, orientación sexual, discapacidad u origen socioeconómico. Estas reflexiones invitan a repensar los algoritmos y las lógicas de decisión automatizada desde una perspectiva de derechos humanos.

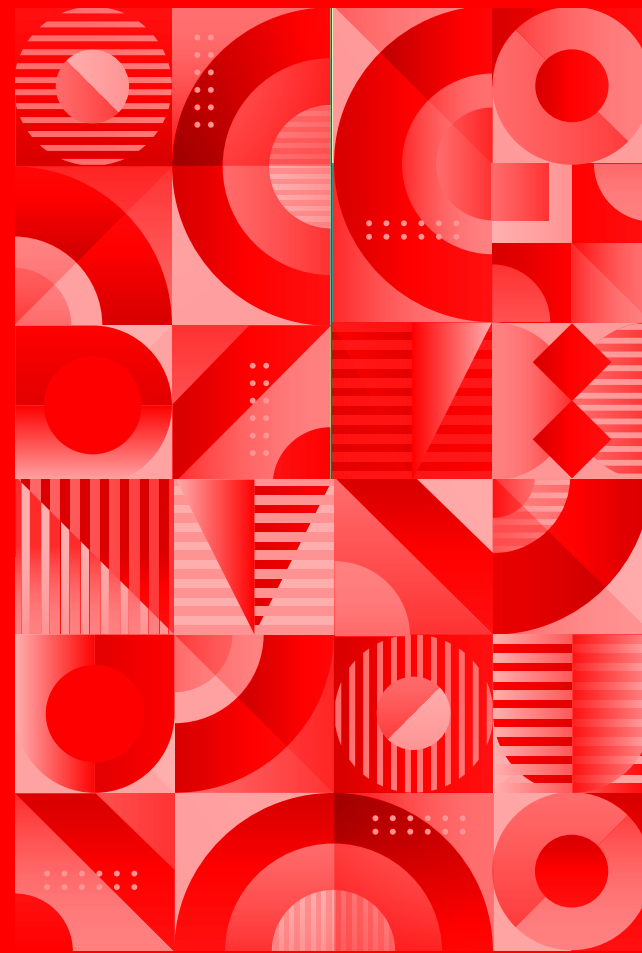
Otro eje temático muy relevante que sirve para precisar enfoques y asumir realidades para la construcción de paz y mantener la convivencia en los entornos universitarios lo hace con maestría el profesor Adolfo Adrián Álvarez Rodríguez, quien deja claro que estas temáticas son una prioridad que trasciende el uso de las tecnologías y toca el corazón de la vida institucional. En un país que ha vivido largos

años de conflicto, la universidad no puede ser ajena a su papel en la consolidación de una cultura de paz. Desde los aportes recogidos en estas reflexiones, se ratifica que el diálogo, la mediación, el reconocimiento de las diferencias y la apuesta por espacios seguros, incluyentes y democráticos son condiciones necesarias para cualquier proyecto educativo transformador, en el que las herramientas tecnológicas pueden servir de soporte para nutrir de información, conocimiento y datos esas realidades difíciles que se presentan en entornos universitarios complejos.

Estos debates, reflexiones y aportes fortalecen la base de lo que será la Universidad del Valle en la próxima década 2025-2035. Una universidad que se proyecta como un nodo articulador del conocimiento, con presencia en diversos territorios, formando a nuevas generaciones de estudiantes de pregrado y posgrado, y asumiendo con responsabilidad su papel frente a los grandes desafíos contemporáneos. La investigación y la creatividad no solo serán fuentes de conocimiento, sino también motores de cambio con alto impacto social. La vinculación con la sociedad, el respeto por las dinámicas territoriales, el cuidado del ambiente, la seguridad en todas sus expresiones, la convivencia pacífica y el diálogo de saberes frente a las diferencias de criterios, posiciones o discrepancias serán prioridades institucionales ineludibles.

El volumen se enriquece también con las perspectivas de Natalia Puerta y Margarita Ariza en torno a la política cultural como eje estratégico de desarrollo y posicionamiento de la Universidad del Valle para el horizonte 2025-2045. A esta línea de gestión institucional se suma el análisis crítico de Alejandro Franco Vélez, Edwin Arturo López y Laura Juliana Gálvez sobre las brechas estratégicas y la eficacia institucional evidenciadas en el periodo 2015-2025. Asimismo, la planeación universitaria en clave prospectiva, su método, participación y visión hacia el centenario en 2045, son expuestos en detalle por Adriana Lizeth Ramírez, Edwin Arturo López Muñoz y Andrés Fernando Valencia Mafla. Avanzando en la agenda de la alta calidad académica, los doctores Miryam Escobar Valencia y Rubén Darío Bonilla Zuluaga profundizan en el tránsito definitivo de la institución desde el aseguramiento hacia la excelencia. En el componente pedagógico y metodológico. Víctor Raúl Rincón y William Sánchez Peña plantean la evolución de la educación por contenidos hacia un modelo por competencias soportado en la propuesta tecnológica de EVALMAX, lo cual se complementa de forma armónica con las reflexiones del profesor Javier Fayad Sierra sobre la formación y la práctica pedagógica en la universidad. Finalmente, la reflexión del profesor Leonel Monroy aborda el liderazgo como un requisito esencial e indispensable para la adecuada implementación de los objetivos trazados en este Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035.

Todo esto deberá ser atendido sin perder de vista la sostenibilidad financiera, que es clave para el desarrollo de la infraestructura física y tecnológica, lo que permitirá consolidar un modelo universitario dinámico, resiliente y profundamente humano e inclusivo. En este marco, los aportes del foro temático sobre IA no solo alimentan la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, sino que siembran la semilla de una visión para 2045, año en el que se espera que la Universidad del Valle siga siendo un referente de excelencia, equidad y compromiso con el país y la región.



Contenido

Resumen	11
Memorias del foro temático «Desmitificación de los usos de la inteligencia artificial en entornos universitarios»	
Diego Nicolás Londoño Rengifo, Juan Sebastián Díaz Bejarano, William Sánchez Peña, Luis Carlos Castillo Gómez, Guillermo Murillo Vargas	13
Inteligencia artificial, la revolución en educación	
Juan Pablo Mena	15
Colombia frente al desafío de la IA ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta Colombia en relación con el uso de la inteligencia artificial?	
Álvaro Montes	19
Rol de la IA en la educación superior y la investigación ¿Cuál es el rol que puede desempeñar la inteligencia artificial en las funciones misionales de docencia e investigación que tienen las universidades?	
Carlos Andrés Osorio Toro	24

La IA en la educación superior ¿Cómo utilizar la inteligencia artificial en la educación?	
Mateo Laguna	30
Omnicanalidad potencia la educación ¿Qué papel desempeña la omnicanalidad en realidad para potenciar la educación mediante el uso de la inteligencia artificial?	
Diego Esteban Delgado	35
Modelos predictivos y prescriptivos basados en IA para reducir la deserción universitaria	
Jaime Reinoso	40
Experiencias en ciencias de datos e inteligencia artificial en la industria eléctrica	
Fabián Zúñiga	43
Ética en la inteligencia artificial: desafíos y oportunidades en la Universidad del Valle	
Irma Soraya Silva	48

Perspectivas transversales para la universidad del futuro 56

Una aproximación a la transformación digital e inteligencia artificial en la universidad del futuro

Eduardo Francisco Caicedo Bravo 57

Sobre el papel fundamental del hardware (infraestructura tecnológica) en el desarrollo de la inteligencia artificial (IA)

Víctor Rodríguez Toro 76

La inclusión en la educación superior: reflexiones sobre la Universidad del Valle

Alba Nubia Rodríguez Pizarro, Julio César Vargas Bejarano 78

Convivencia, derechos humanos y construcción de paz: retos y tensiones de la vida universitaria, y la perspectiva del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045

Adolfo Adrián Álvarez Rodríguez 101

La política cultural como eje estratégico para el desarrollo y posicionamiento de la Universidad del Valle para el periodo 2025-2045

Natalia Puerta, Margarita Ariza 130

Brechas estratégicas y eficacia institucional en planes de desarrollo universitario: el caso de la Universidad del Valle periodo 2015-2025

Alejandro Franco Vélez, Edwin Arturo López, Laura Juliana Gálvez 163

Planeación universitaria en clave prospectiva: método, participación y visión en la Universidad del Valle 2045

Adriana Lizeth Ramírez, Edwin Arturo López Muñoz, Andrés Fernando Valencia Mafla . . . 184

La Universidad en el tránsito del aseguramiento a la excelencia

Miryam Escobar Valencia, Rubén Darío Bonilla Zuluaga 215

De la educación por contenidos a la educación por competencias: propuesta metodológica y tecnológica de EvalMAX

Víctor Raúl Rincón, William Sánchez Peña 222

El liderazgo como requisito esencial para implementar el Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 de la Universidad del Valle

Leonel Monroy 231

Formación y formación pedagógica en la universidad

Javier Fayad Sierra 245

Biografías de los compiladores

257



Resumen



El Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045 de la Universidad del Valle se enfoca en construir una visión prospectiva hasta 2045, proyectando una universidad moderna y comprometida con la tecnología, los derechos humanos y la construcción de paz. Entre los temas tratados, se destaca especialmente el uso de la inteligencia artificial (IA) como herramienta clave en la educación superior, capaz de transformar tanto la enseñanza como la gestión administrativa. Además, se enfatiza la necesidad de contar con una infraestructura tecnológica robusta que facilite la implementación de la IA en diversas áreas del conocimiento, con el objetivo de optimizar los procesos educativos y administrativos.

El documento también reflexiona sobre la importancia de la inclusión y los derechos humanos en el ámbito universitario, señalando que cualquier avance tecnológico debe incorporar estos enfoques

para evitar la reproducción de desigualdades y garantizar que los beneficios de la tecnología sean accesibles para toda la comunidad universitaria. Se recalca el papel fundamental de la universidad en la consolidación de una cultura de paz, sobre todo en un contexto de posacuerdo, así como la necesidad de crear espacios inclusivos y democráticos que fomenten la convivencia y el respeto por las diferencias.

Igualmente, se resalta la relevancia de la cultura universitaria como eje estratégico para el desarrollo y posicionamiento de la Universidad del Valle. La política cultural será clave en este proceso, ya que promoverá una identidad institucional que trascienda las fronteras de la educación superior y se alinee con los retos sociales y tecnológicos del futuro. En este plan, también se mencionan las brechas estratégicas y la importancia de la eficacia institucional para lograr los objetivos planteados.

Por otro lado, se presenta un enfoque claro sobre la necesidad de conectar la universidad con la sociedad y el territorio, para generar un impacto social positivo a través de la investigación, la innovación y la formación de nuevos profesionales. La sostenibilidad financiera,

la resiliencia institucional y la integración de las nuevas tecnologías serán fundamentales para lograr una universidad dinámica, inclusiva y comprometida con el desarrollo regional y nacional.

Este plan de desarrollo traza una hoja de ruta que busca posicionar a la Universidad del Valle como un referente en innovación, equidad y compromiso social, alineando sus acciones con los desafíos globales y regionales del siglo XXI.

En suma, el documento enfatiza cómo la Universidad del Valle debe prepararse para el futuro, destacando la importancia de las nuevas tecnologías, la creación de una infraestructura adecuada y la integración de la IA, y la innovación para asegurar su competitividad y liderazgo en los próximos veinte años. El Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 se proyecta no solo como una guía académica, sino también como un modelo a seguir por otras instituciones en términos de adaptación a los nuevos retos del siglo XXI. La sostenibilidad financiera y el compromiso con la educación inclusiva y de calidad son clave para garantizar la equidad y el acceso a la educación superior para todos los sectores de la sociedad colombiana.

Memorias del foro temático «Desmitificación de los usos de la inteligencia artificial en entornos universitarios»



Autores compiladores

Diego Nicolás Londoño Rengifo 

Sociólogo. Profesional. Contratista de la OPDI-GIE.

Juan Sebastián Díaz Bejarano 

Estadístico. Profesional. Contratista de la OPDI-GIE.

Orientación técnica y metodológica

William Sánchez Peña 

Coordinador de Gestión de la Información y la Estadística, GIE-OPDI.

Luis Carlos Castillo Gómez 

Director de la OPDI. Universidad del Valle.

Guillermo Murillo Vargas 

Rector de la Universidad del Valle.

Conferencias

del foro temático de IA,
10 de julio de 2024



Introducción

La Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI) de la Universidad del Valle, bajo la dirección del doctor Luis Carlos Castillo, acompañó la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045, cuando la universidad celebre su centenario. Este plan incluyó doce mesas temáticas convergentes (MTC)¹, que buscaban preparar a la universidad para responder a las necesidades actuales y futuras de los estamentos universitarios, así como del suroccidente del país y del entorno global.

En este contexto, la Coordinación del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 organizó este foro temático sobre inteligencia artificial y sus aplicaciones en las instituciones universitarias, liderado por William Sánchez Peña, coordinador del área de Gestión de la Información y la Estadística de la OPDI. Este evento reunió a cerca de quinientos asistentes de países como España, Chile, Estados Unidos, Uruguay y Cuba, y contó con la participación de conferencistas expertos tanto nacionales como internacionales.

El foro formó parte de un ciclo de eventos organizados por la Universidad del Valle. Durante la apertura, el rector Guillermo Murillo Vargas expresó su interés en que tanto la comunidad universitaria como la sociedad caleña y vallecaucana, así como cualquier persona conectada con Colombia desde cualquier parte del mundo, contribuyera con ideas, sugerencias, críticas y soluciones para el desarrollo del plan estratégico de la institución.

Asimismo, argumentó la relevancia que tiene el tema de inteligencia artificial en la educación superior y destaca el crecimiento que tendrá en las próximas décadas. Por otra parte, invitó a una participación de todos los asistentes en este foro dentro del marco de la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2305 de la Universidad del Valle.

A continuación se presentan las memorias del foro para que la comunidad universitaria y otras personas interesadas tengan acceso a material didáctico sobre temas prioritarios para la sociedad colombiana, como la desmitificación de los usos de la inteligencia artificial en entornos universitarios.

¹ Las mesas temáticas convergentes son las siguientes: 1. Formación a lo largo de la vida (pre y posgradual); 2. Investigación, innovación, creación artística y producción cultural; 3. Bienestar, diversidades e inclusión; 4. Compromiso y proyección social; 5. La Regionalización hoy y su futuro; 6. Medioambiente; 7. Transformación digital e Inteligencia Artificial; 8. Mundo global e internacionalización universitaria; 9. Convivencia y construcción de paz; 10. Transformación administrativa y sostenibilidad financiera; 11. Infraestructura física y tecnológica; 12. Autonomía y gobernanza.

Inteligencia artificial, la revolución en educación



Por
Juan Pablo Mena² 

- ² MSc. (Chile). Es ingeniero con más de veinte años de experiencia en el sector de planificación estratégica y desarrollo de productos digitales enfocados en la educación superior. Se ha especializado en ventas, *marketing*, desarrollo de negocios y estrategia comercial para servicios y productos de tecnología educativa (EdTech). A lo largo de su carrera, ha liderado equipos de profesionales altamente talentosos en proyectos de gran escala y complejidad en el ámbito de la tecnología educativa. Su pasión radica en mejorar la calidad y el alcance de la educación a través del uso de la tecnología, con el objetivo de generar un impacto social significativo. Actualmente, ocupa el cargo de director general (*chief executive officer*, CEO) de uPlanner, donde se dedica al desarrollo de soluciones efectivas y eficientes para abordar problemas complejos que afectan a las instituciones de educación superior. Entre sus áreas de enfoque se encuentran la planificación académica, la gestión curricular y la deserción estudiantil.

Tengo diez años de experiencia colaborando con cincuenta instituciones y quiero compartir mi perspectiva sobre un tema que está generando una revolución. Basándome en un informe reciente del Banco Mundial, publicado hace dos semanas, analizaré diversas herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la educación.

En dicho informe, se destacan diferentes herramientas de inteligencia artificial y se menciona a uPlanner como uno de los principales actores que proporciona evidencia sobre el impacto del uso de la inteligencia artificial en diversas instancias educativas. El informe, que se encuentra disponible en internet, se titula *Revolución de la IA en la educación: Lo que hay que saber*.

Se trata de documento muy completo, ya que resalta distintas iniciativas que se llevan a cabo en Latinoamérica y el Caribe respecto a diversas maneras de

implementar la inteligencia artificial en la educación. Aborda, por ejemplo, lo que se realiza con los docentes, las diferentes iniciativas y las empresas que trabajan en la atracción y retención de profesionales. Estas acciones logran que los educadores tengan un mejor ajuste entre sus competencias y las necesidades de los estudiantes, facilitando así un aprendizaje más efectivo. La idea es optimizar también el proceso de aprendizaje de los alumnos.

Otra dimensión que aborda el Banco Mundial es el desarrollo profesional de los docentes, en el que se destacan herramientas de inteligencia artificial. Por ejemplo, en Estados Unidos, hay una empresa que mejora la calidad de las videoconferencias y utiliza inteligencia artificial para ofrecer retroalimentación a los educadores sobre la calidad de su enseñanza. Esta calidad se calibra con diferentes insumos que permiten determinar si estas herramientas realmente agregan valor al docente y lo ayudan a mejorar su desempeño.

Además, se automatizan muchas actividades rutinarias, como las notificaciones a los estudiantes y la entrega de información oportuna por parte del docente. Esto facilita la planificación de clases y el desarrollo automático de actividades para cumplir con los objetivos establecidos en cada sesión. Hay numerosas actividades que se pueden encontrar en el informe del Banco Mundial.

Por otro lado, el Banco Mundial también destaca una segunda categoría que incluye soluciones para el estudio. Actualmente, existe una fuerte tendencia hacia el uso de inteligencia artificial generativa para personalizar el aprendizaje del estudiante. En este contexto, se mencionan varias iniciativas que han estado midiendo los efectos de estas herramientas. De hecho, hay varios estudios que demuestran cómo estos efectos se notan de manera efectiva, permitiendo que los estudiantes reciban una enseñanza adaptada y personalizada.

¿Cómo puede la inteligencia artificial revolucionar la educación superior a nivel global en los próximos años?

El Banco Mundial identifica tres categorías para mejorar la educación mediante la inteligencia artificial. Hablo de la revolución de la inteligencia artificial, que incluye diferentes sectores. En el ámbito de la inteligencia generativa, el apoyo a los docentes, la atracción de profesionales y la mejora de sus competencias optimizan el proceso de enseñanza y permiten ofrecer una educación personalizada a los estudiantes.

La segunda categoría se centra en la administración, un aspecto en el que uPlanner está profundamente involucrado. El Banco Mundial

resalta la importancia de herramientas que optimicen la gestión del campus, la asignación de recursos, la reducción de costos operativos y el ahorro de energía. Estas son áreas en las que uPlanner trabaja para crear un entorno educativo más inteligente.

Además, hemos estado activos en varios países, incluyendo Estados Unidos, así como en Europa y Asia, enfocándonos en la gestión académica, el seguimiento del aprendizaje y la administración de cada estudiante para garantizar que completen sus programas con éxito. También utilizamos *machine learning* para aprender del comportamiento de los estudiantes que abandonan sus estudios o que tienen éxito, lo que nos permite predecir el rendimiento de los estudiantes activos según sus comportamientos. El Banco Mundial considera estas tres áreas como fundamentales para generar beneficios significativos en las universidades.

En Colombia, la Universidad Pontificia Bolivariana ha trabajado durante cinco años en el modelado curricular y la medición de las competencias de los estudiantes, utilizando esta información para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este caso ha tenido resultados muy positivos, y el vicerrector y otros actores clave de la universidad han expresado su satisfacción.

Otro caso relevante es el de la Universidad Cooperativa de Colombia, que ha implementado inteligencia artificial para reducir la deserción

y optimizar su operación. Han tenido éxito en 19 ciudades con 24 programas de pregrado y 26 maestrías, logrando un equilibrio entre la mejora de la calidad educativa y la eficiencia en el uso de recursos financieros.

Un tercer ejemplo es la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Agcid), una institución chilena que ha trabajado intensamente con inteligencia artificial en diferentes áreas. Están implementando soluciones generativas y optimización de recursos en sus 23 campus, atendiendo a más de 100 000 estudiantes. Esto ha permitido mejorar la planificación académica y la asignación de recursos, aumentando la matrícula y reduciendo costos, mientras se eleva la calidad de la experiencia de aprendizaje.

Estos ejemplos demuestran cómo la inteligencia artificial puede transformar la educación en diferentes países y regiones, y subrayo que en uPlanner estamos trabajando activamente en seis países para implementar estas innovaciones.

Si la inteligencia artificial tiene muchas potencialidades en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en la evaluación, **¿qué investigaciones se han realizado sobre las limitaciones y dificultades que puede generar la integración de la inteligencia artificial en el aprendizaje de los estudiantes?**

Considero que es fundamental abordar esta pregunta desde diferentes perspectivas, lo que podría dar lugar a una charla extensa. Existe abundante información sobre el tema, pero deseo resaltar algunos elementos clave de la cuestión.

Primero, las limitaciones de la inteligencia artificial son significativas. Para que esta tecnología sea efectiva, requiere una cantidad y calidad de datos muy altos. Esta limitación implica que los humanos aún superan a la inteligencia artificial, no solo por el avance tecnológico, sino también porque Latinoamérica carece de la madurez digital necesaria para que este desarrollo ocurra de manera masiva y exponencial. La necesidad de muchos datos de calidad representa un gran obstáculo.

Además, aunque hay numerosas aplicaciones de inteligencia artificial, muchas de ellas ya han sido investigadas. Por ejemplo, existen diversas formas de implementación que han demostrado ser exitosas en instituciones. Sin embargo, también hay limitaciones. La inteligencia artificial se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, avanzando rápidamente, y el momento para comenzar su

integración es ahora. La situación actual es comparable a la de los inicios de internet, en el que la tecnología de fibra óptica transformó el desarrollo humano.

Las limitaciones también provienen de la sofisticación de la inteligencia artificial. Señalo que la capacitación de los educadores es crucial. Existen numerosos temas éticos que podrían restringir su uso, como la privacidad y la seguridad de la información. Es esencial madurar en estos aspectos para evitar problemas futuros.

Los trabajos actuales son exitosos en la medida en que las instituciones lideran el proceso de transformación, integrando adecuadamente la inteligencia artificial en sus procesos. Es necesario que quienes implementan estas iniciativas estén bien capacitados, sean competentes y estén dedicados. Sin embargo, he observado que muchas instituciones desean innovar y transformarse, pero cuentan con escaso personal dedicado a estos proyectos. Esta falta de talento representa otra limitante para el desarrollo de la inteligencia artificial.

Colombia frente al desafío de la IA

¿Cuáles son los desafíos que enfrenta Colombia en relación con el uso de la inteligencia artificial?



Por
Álvaro Montes³

- ③ Es comunicador social egresado de la Universidad del Valle, director de Inteligencia Artificial Colombia (Prisa Media) y editor del blog *Tecnívoro*. En el siempre cambiante paisaje del periodismo especializado en tecnología, Álvaro Montes ha tenido un papel destacado. Este comunicador social y periodista, especializado en tecnología, economía, cultura digital, innovación y redes sociales, fue editor y columnista de tecnología en la revista *Semana* durante veinte años. También se ha desempeñado como catedrático, consultor en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y asesor en programas de cooperación para el desarrollo social, la educación y la comunicación.

Expreso mi agradecimiento por la oportunidad de compartir con la comunidad universitaria de la Universidad del Valle y con todos los actores de este ecosistema. Considero que todos los puntos de vista y opiniones son bienvenidos, dado el gran número de expertos presentes. En este momento, decido centrarme en presentar un contexto sobre la educación universitaria y la inteligencia artificial, ya que confío en que las presentaciones de mis colegas, incluida la del representante de Uplanner, Juan Pablo Mena, aclararán muchos aspectos.

Comparto mi trabajo sobre el contexto colombiano en relación con la inteligencia artificial. Me pregunto si el país y su economía están preparados para enfrentar el desafío de la Cuarta Revolución Industrial. Este tema es el enfoque de mi libro, publicado la semana pasada por la editorial Planeta, que analiza cómo Colombia se prepara para abordar el reto de la inteligencia artificial. Mi enfoque no es ni

optimista ni apocalíptico; más bien, busco una visión realista de las posibilidades y lo que debe suceder en la política pública para que Colombia ocupe un lugar destacado en el escenario internacional tecnológico y económico actual.

En mi presentación, destaco una imagen de un robot diseñado y construido en Colombia, específicamente en Neiva, que se utiliza para limpiar paneles solares. Este robot ha limpiado más de 240 000 paneles solares y tiene entre sus clientes a Ecopetrol y otras empresas generadoras de energía. Su creador, el ingeniero Camilo Rojas, fundó un *startup* llamada Sony App, que comercializa este robot en otros países.

Asimismo, menciono a Joaquín Restrepo, un destacado artista plástico y discípulo del maestro Jaime Manzur, reconocido por su trabajo en arte con inteligencia artificial. Su obra fue exhibida durante seis meses en el Museo Nacional, donde combina su creatividad con algoritmos, desarrollando un proceso artístico único.

Finalmente, presento a la ingeniera Lorena Valencia, originaria de Cali, quien dirige una empresa premiada como la más innovadora del país en el congreso de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Lorena se especializa en el diseño de chips, un componente crucial en la cadena de producción de la inteligencia

artificial. Ella sostiene que Colombia tiene el potencial para incursionar en la industria de chips, aunque requiere apoyo y reconocimiento, ya que su trabajo aún es poco conocido.

Presento a la profesora Sandra Meza, quien trabaja en el Colegio Indígena Quintín Lame en Tacueyó, ubicado en el norte del Cauca. Esta institución educativa, situada en un resguardo, utiliza drones y tecnologías satelitales. Los estudiantes han aprendido a emplear la plataforma ArcGIS, reconocida mundialmente para el análisis de imágenes satelitales, con el fin de monitorear el estado de la cuenca alrededor de la institución. Este ejercicio académico permite a los alumnos proteger el recurso natural en su entorno.

Menciono este ejemplo para ofrecer un panorama sobre el uso de la inteligencia artificial en Colombia. Destaco que diversos sectores, como el artístico, médico, ingeniería, empresarial y educativo, están adoptando esta tecnología. Asimismo, es relevante señalar que Colombia no solo adquiere soluciones de empresas extranjeras como Amazon y Google, sino que también desarrolla sus propias tecnologías.

Sin embargo, el país ocupa un lugar pequeño en el panorama internacional de la inteligencia artificial, y su posición es preocupante. En el primer índice latinoamericano de inteligencia artificial, Colombia

se ubicó en el sexto lugar, detrás de Chile, Brasil, Uruguay, Argentina y México. Esta situación resalta el rezago del país en comparación con líderes regionales y globales como China y Estados Unidos.

En general, Colombia se encuentra en la mitad de la tabla en términos de tecnología, lo que implica amenazas significativas con la introducción de la inteligencia artificial. La automatización, la robótica y el *internet de las cosas* (IdC) impactarán el empleo, y es un error afirmar que no habrá consecuencias. Esta realidad es reconocida por los creadores de estas tecnologías, incluidos organismos como el Fondo Monetario Internacional.

Un estudio reciente indica que las economías avanzadas enfrentarán un impacto en el empleo de aproximadamente el 60 %, mientras que en Colombia la cifra será de un 38 % a 40 %. La diferencia radica en que las economías avanzadas están mejor preparadas para absorber este impacto, ofreciendo opciones de reinserción laboral a quienes pierdan sus empleos. En contraste, la economía colombiana carece de un plan efectivo para la reconversión laboral, lo que representa un gran desafío.

También menciono la caída en el índice de apropiación digital, un estudio liderado por Carlos Lemoine que cuestiona los anuncios gubernamentales sobre este tema. Este indicador mide no solo la conectividad, sino el uso social de la tecnología. La mayoría de los

colombianos, en especial aquellos de estratos socioeconómicos bajos, utiliza la tecnología principalmente para chatear, ver videos en YouTube y redes sociales. Solo un 20 % emplea Internet para actividades más productivas, como la educación y los negocios.

Sumado a lo anterior, la inversión en *investigación y desarrollo* (I+D) en Colombia es alarmantemente baja, alcanzando un 0.29 % del producto interno bruto (PIB), en comparación con el promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que es del 2.5 %. Esta falta de inversión limita la capacidad del país para desarrollar tecnologías innovadoras. Además, solo el 2.5 % de los investigadores trabaja en el sector económico, lo que demuestra la desconexión entre el ámbito académico y el aparato productivo. La escasa vocación innovadora de las empresas colombianas, que prefieren comprar franquicias y recetas en lugar de invertir en innovación, es otro obstáculo que el país debe superar para enfrentar los retos de la Cuarta Revolución Industrial.

El país destina un vergonzoso 0.29 % del PIB a I+D, mientras que el promedio de la OCDE es del 2.5 %. Este porcentaje sigue siendo bajo, considerando que, en países avanzados como Israel, la inversión alcanza el 6 % del PIB, y Estados Unidos y China superan esta cifra. Con un 0.29 % histórico destinado a I+D, Colombia se encuentra muy lejos de poder desarrollar tecnologías interesantes.

El segundo gran reto que enfrenta el país es la baja participación de investigadores en el sector económico. Solo el 2.5% de los investigadores trabaja en la economía, lo que indica que, a pesar de contar con un gran número de académicos en las universidades, hay escasa representación en el aparato productivo. Esto limita la capacidad del país para innovar y competir en el ámbito internacional.

Un estudio de Intel revela la falta de vocación innovadora en las empresas colombianas. Muchas de ellas optan por comprar franquicias y recetas, en lugar de invertir en innovación. Solo un 7% de la industria colombiana muestra signos de inversión en nuevos productos y servicios, lo que resulta muy pobre en comparación con las necesidades del país.

Para para que Colombia compita en el contexto actual, es fundamental desarrollar una economía innovadora y robusta. Sin embargo, el país enfrenta desafíos significativos, como la falta de una política pública efectiva que fomente la innovación y la reconversión laboral. La realidad es que no todos los colombianos podrán adaptarse a las exigencias de la Cuarta Revolución Industrial, lo que representa un talón de Aquiles para el desarrollo del país.

En 1960, el PIB per cápita de Corea y Colombia eran similares, pero hoy el de Corea supera los 34 000 USD (llegando a 34 121 USD en 2023), mientras que el de Colombia está alrededor de los 6800 USD

(6819 USD en 2023). Esta disparidad se debe a la fuerte apuesta de Corea por la tecnología, demostrando claramente que la inversión en tecnología mejora la capacidad competitiva de cualquier economía.

Menciono a Fernanda Maiguashca, una destacada economista caleña, quien ha señalado en conversaciones y foros que primero hay que resolver los problemas estructurales de la economía colombiana. Con un 95% de pymes, la economía colombiana difícilmente podrá afrontar de manera seria la adopción de inteligencia artificial y automatización. Las empresas grandes en el país están más preparadas, pero las pymes aún están muy lejos de eso.

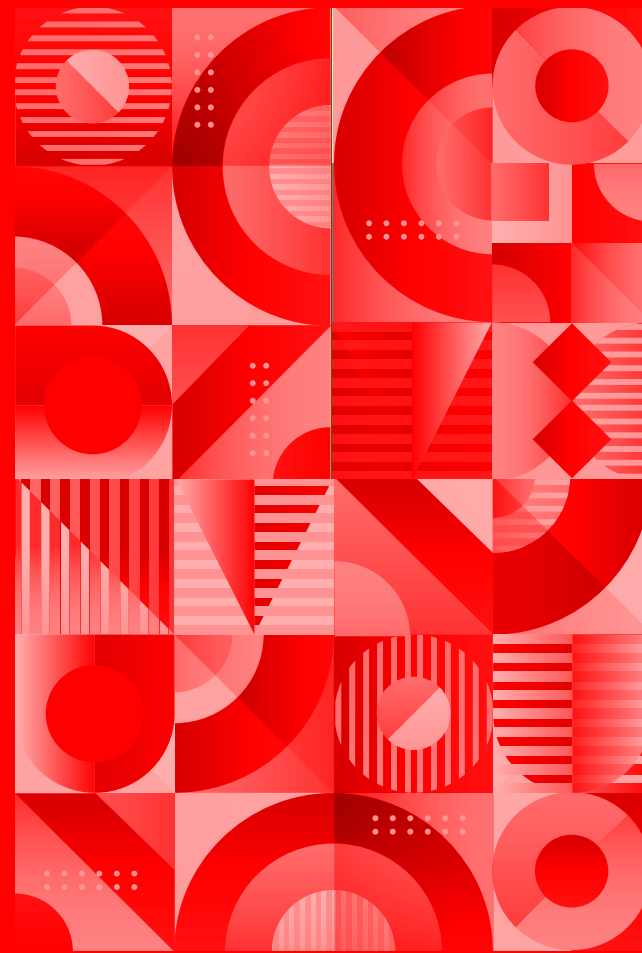
William Corredor, director general (CEO) de la empresa de *software* más importante del país, Open System, plantea desde Fedesoft una idea interesante: aprovechar la industria del *software* para desarrollar soberanía tecnológica nacional, en lugar de simplemente maquillar *software* para empresas multinacionales. Esto beneficia a los profesionales, pero no a la economía colombiana. El reto es desarrollar una industria nacional de tecnología capaz de competir en un escenario internacional, vendiendo tecnología en lugar de comprarla.

Jimena Sáenz, directora de la Asociación Colombiana de la Industria del Software y Tecnologías Informáticas (ACIS), señala que la industria del *software* provee el 3% del PIB del país, lo que demuestra que

hay una base profesional desarrollada. Lo que se necesita es que el gobierno apoye el desarrollo de soberanía tecnológica nacional.

Menciono algunos proyectos que utilizan inteligencia artificial en Colombia, como el uso de sistemas ambientales para la protección de bosques en el Amazonas, realizado por el Instituto Humboldt con apoyo de empresas tecnológicas y universidades. También se están utilizando datos para la inclusión financiera y beneficiar a comunidades vulnerables en zonas de conflicto, como en el proyecto del bajo Cauca antioqueño con productoras de miel.

En cuanto a la política pública, observo un fuerte deseo en el país de regular el uso de la inteligencia artificial. Ya no se discute si es necesaria, sino cómo hacerla. Europa comenzó en este camino, y en Colombia hay siete proyectos de ley que se discutirán en el Congreso a partir del 20 de julio, abordando temas de derechos humanos, seguridad nacional, fomento de la innovación, ética y prevención de afectaciones a la democracia. Es importante que la ciudadanía participe en estas conversaciones para que no queden solo en manos del Gobierno y los congresistas.



Rol de la IA en la educación superior y la investigación

¿Cuál es el rol que puede desempeñar la inteligencia artificial en las funciones misionales de docencia e investigación que tienen las universidades?



Por

Carlos Andrés Osorio Toro⁴ 

Considero que reflexionar sobre el papel de la inteligencia artificial en la educación superior es apasionante y necesario desde el ámbito universitario. Me pregunto si repetiremos la historia con la inteligencia artificial, como sucedió con el uso de calculadoras en las aulas de matemáticas en 1986.

Argumento que la inteligencia artificial es una tecnología que está transformando el mundo. Recuerdo que, en el pasado, cuando llegaron las calculadoras, algunos decían que no permitirían aprender matemáticas adecuadamente y que las personas dejarían de hacer cálculos a mano. Sin embargo, como profesor de estadística y métodos cuantitativos, considero que, si bien hay que aprender los procesos, dedicar mucho tiempo a realizar cálculos manuales, como para un histograma, es un tiempo que se puede invertir de manera más provechosa.

⁴ Ph.D. Doctor en administración de la Universidad de Newcastle en el Reino Unido, magíster en ingeniería industrial de la Universidad de los Andes, e ingeniero industrial de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Actualmente es profesor titular en la Universidad de Manizales, coordinador académico del doctorado en Administración y director del grupo de investigación en Mercadeo. Hasta el año 2023 fue director de la Red de Doctorados en Administración de Colombia (Redac).

La inteligencia artificial es una herramienta que, si se utiliza correctamente, puede ser de gran ayuda, pero si no se sabe emplear de forma correcta, generará problemas, como el impacto social mencionado por el profesor Álvaro Montes. Por ello, propongo analizar diversas situaciones al respecto para comprender mejor el tema.

Recuerdo que, en el pasado, cuando llegaron las hojas de cálculo como Lotus 1-2-3, se decía que iban a extinguir a los contadores, pero con la llegada de Excel, esta herramienta no mató a la contaduría, sino que la potenció. Ahora muchos contadores se catalogan como analistas de datos. Recomendando una herramienta llamada Julius, un analista de datos que realiza tareas que yo hacía en mis primeros trabajos.

Considero que la inteligencia artificial representa riesgos para quienes no saben utilizarla adecuadamente. Quiero eliminar la percepción negativa sobre la inteligencia artificial, en la que se piensa que ya lo hace todo y no hay necesidad de estudiar. Ahora es cuando más se necesitan conocimientos sólidos para hacer las preguntas adecuadas a la inteligencia artificial, dar instrucciones precisas y obtener los resultados deseados, evitando quedar obsoletos laboralmente.

Pongo el ejemplo de cómo el *software* de diseño AutoCAD, en su momento, no hizo desaparecer a los arquitectos e ingenieros civiles, sino que los potenció. Actualmente no se contrata a un contador que no sepa Excel, ni a un arquitecto o ingeniero civil que desconozca AutoCAD.

Adicionalmente, la inteligencia artificial permite mejorar procesos, ahorrar tiempo y reducir tareas operativas, aunque sigue siendo necesario contar con conocimientos sólidos. Desde la perspectiva universitaria, las profesiones que se enseñan y el conocimiento impartido en las aulas continúan siendo relevantes. No se trata de que las personas piensen que no vale la pena estudiar; al contrario, es fundamental estudiar para aprovechar al máximo estas herramientas.

En el ámbito de la investigación, existen diversas herramientas de inteligencia artificial que facilitan la productividad y la eficiencia. Por ejemplo, herramientas de transcripción ya integradas en plataformas como Zoom y Teams permiten realizar transcripciones, aunque no son 100 % precisas. Sin embargo, ayudan a que las actas de reuniones se generen de manera más rápida y precisa.

Herramientas como Sayspace permiten interactuar con documentos y obtener consensos, así como buscadores de literatura como Litmaps, Resources, Rabbit y Connected Papers, que facilitan la identificación de artículos relevantes para la revisión de literatura. Esta revisión es vital tanto para estudiantes que realicen trabajos de grado como para investigadores.

Existen asistentes de escritura como Jenni AI, que completan frases y sugieren cómo continuar párrafos, lo que resulta útil para superar el bloqueo del escritor. También se requieren traductores de calidad, ya que muchas revistas académicas exigen artículos en inglés. Herramientas como DeepL y Grammarly ofrecen traducción y parafraseo efectivos, ayudando en la revisión de literatura y en la incorporación de citas necesarias.

Mendeley, que permite instalar complementos de inteligencia artificial para facilitar la referenciación y realizar análisis. Estas herramientas optimizan el tiempo, un recurso cada vez más escaso. Por lo tanto, considero esencial dedicar tiempo a la parte conceptual y a la construcción del artículo, priorizando las actividades académicas en un entorno donde aumentan las responsabilidades y proyectos.

Insisto en resaltar la importancia de herramientas de análisis de datos como Julius y editores de estilo como Grammarly, que ayudan

a mantener un tono académico adecuado. Dependiendo de la fase de investigación o escritura, se pueden encontrar herramientas de inteligencia artificial que apoyan el proceso.

Planteo una pregunta crucial: ¿qué se espera que hagan los estudiantes con estas herramientas? En la red de doctorados, se discute la producción de documentos, y se observa que los estudiantes, desde el pregrado hasta el doctorado, solicitan que se les escriba un artículo sobre temas específicos. Esto lleva a la reflexión sobre si se debe prohibir el uso de herramientas como ChatGPT en la universidad, similar a las protestas por el uso de calculadoras en el pasado.

Sostengo que la misión de los profesores es ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de pensamiento crítico y creatividad, manteniendo el control sobre sus actividades. Es fundamental que los estudiantes aprendan a formular preguntas efectivas, ya que estas serán las instrucciones que guiarán el uso de la inteligencia artificial.

Defiendo la inclusión de herramientas de inteligencia artificial en el aula, ya que pueden fomentar la generación de ideas creativas y el uso efectivo de la tecnología. Sin embargo, enfatizo que se necesita un conocimiento sólido para utilizarlas adecuadamente. Las personas que generan las mejores ideas son aquellas que poseen un entendimiento claro, lo que no siempre implica haber completado sus estudios formales. La educación proporciona una

base de conocimientos que se puede aplicar en la práctica, y es esencial articular la teoría con la práctica para maximizar el potencial de estas herramientas.

Surgen preguntas sobre el futuro de la universidad y la relevancia de la educación superior. Esta relevancia se mantendrá, pero es fundamental adaptarse a los cambios. No se puede ser más conservador que el propio papa en el uso de herramientas tecnológicas. Antes, se valoraba el arte de preguntar; hoy, se requiere saber qué pedir. Para ello, es necesario tener conocimientos previos.

Una de las conclusiones que extraigo es que la inteligencia artificial debe considerarse como una herramienta. Esta tecnología permite ser más precisos y gestionar mejor el tiempo. Actualmente, muchos procesos de automatización están en marcha. El profesor Álvaro Montes menciona que la automatización podría llevar a la pérdida de empleos. Sin embargo, si no se utilizan correctamente estas herramientas, se corre el riesgo de volverse redundantes.

La automatización no se limita a los procesos industriales; también se observa en el ámbito de la oficina. Existen herramientas como Power Automate y diversas soluciones de *marketing* que permiten automatizar procesos en el entorno laboral. Esto es esencial para las nuevas dinámicas de negocio. Enseño a los estudiantes que estas herramientas les permiten concentrarse en lo que realmente

hacen bien: generar productos e ideas innovadoras. No todas las labores son manuales; muchas tareas de escritorio, que requieren habilidades blandas, también pueden automatizarse.

La importancia del ser humano radica en su capacidad de pensamiento y en articular diversas ideas. A menudo, el término «inteligencia» se utiliza de manera abusiva al referirse a la inteligencia artificial. Aunque las máquinas han superado a los humanos en ciertos juegos, como el ajedrez y el go, no se puede confundir esta capacidad de procesamiento con inteligencia.

Considero que el uso de la inteligencia artificial debe ser ético y centrado en las personas. La herramienta en sí no es ni buena ni mala; su valor depende de cómo se utilice. Así como un martillo puede servir para construir o destruir, la inteligencia artificial debe emplearse con responsabilidad. Si se busca desplazar a las personas en el trabajo, se corre el riesgo de crear problemas sociales. Es crucial mantener a los seres humanos en el centro de la ecuación, ya que la inteligencia artificial tiene un gran potencial, pero su aplicación debe considerar el bienestar de las personas.

En el ámbito de la comunicación, observo un fenómeno interesante: muchos estudiantes, al enfrentarse a la tarea de escribir su tesis, pueden recurrir a herramientas como ChatGPT para generar documentos extensos. Sin embargo, esto puede llevar a la pérdida

de habilidades críticas. La pregunta reside en cuál es el valor agregado que los humanos aportan en este contexto. Si se permite que la inteligencia artificial asuma todas las tareas, se corre el riesgo de perder la capacidad de pensamiento crítico y creativo.

No todos serán programadores, pero la mayoría se convertirá en usuario de la inteligencia artificial. Esta tecnología abrirá nuevas oportunidades laborales y permitirá la creación de empresas basadas en inteligencia artificial, donde las personas no necesiten programar. Cada vez hay más herramientas de inteligencia artificial que son amigables para el usuario, y muchas personas ya utilizan ChatGPT con éxito.

En conclusión, estamos llegando a una nueva era de revoluciones industriales y transformaciones digitales impulsadas por la inteligencia artificial. Es vital que los educadores y estudiantes comprendan cómo aprovechar estas herramientas sin perder su capacidad de pensamiento crítico y creativo.

Por último, respondo a una pregunta planteada por los asistentes al foro. Recuerdo que hace ocho años, formar especialistas en ciertas áreas resultaba un poco absurdo. Me interesa saber cómo se puede utilizar la inteligencia artificial y, sobre todo, estas herramientas tecnológicas para fomentar un pensamiento crítico en los estudiantes

y desarrollar un juicio más eficiente. Considero que es necesario migrar hacia este enfoque para emplear el conocimiento en el uso de la inteligencia natural y aprovechar la inteligencia artificial.

Tomo un momento para abordar una inquietud planteada por los asistentes al foro. Uno de ellos expresa que, al revisar las preguntas formuladas por los demás participantes, surge un dilema sobre la necesidad de ser conceptualmente fuertes y creativos en la mediación de las tecnologías. Este es un aspecto que requiere atención.

Es fundamental descargar tiempo de tareas operativas para dedicarlo a la estructuración de procesos y generar un buen flujo de trabajo. Esta podría ser una de las alternativas a considerar. Sin embargo, observo que muchas de las formas en que se promocionan las herramientas de inteligencia artificial destacan la liberación de tiempo, pero rara vez se especifica en qué actividades se debe invertir ese tiempo libre.

Sugiero que lo ideal es dedicarse a lo que nos hace humanos y nos diferencia de las máquinas, independientemente de cuán avanzadas sean. A medida que la tecnología avanza, también se desarrollan asistentes mejor preparados que permiten realizar actividades más complejas en menos tiempo.

Conectando con la pregunta sobre cómo formar especialistas que tardan ocho años en graduarse para enfrentar el mundo laboral, destaco un reto actual en la educación. Observo una transición de programas de pregrado de cinco años a cuatro años con menor cantidad de créditos. Además, existen sistemas educativos en los que las carreras de pregrado tienen una duración de tres años. En el ámbito de los doctorados también se aprecia una reducción, pasando de cinco a tres años, siguiendo el modelo europeo.

La cuestión de quién tiene más conocimientos: un doctorado de cinco años o uno de tres. La respuesta depende de cómo se organice y priorice el conocimiento adquirido. No se trata solo del contenido teórico, sino también del desarrollo de habilidades. El uso adecuado de la tecnología facilita este desarrollo.

Por ejemplo, en el campo de la medicina se vive una época dorada gracias a la inteligencia artificial y las tecnologías 3D. Estas herramientas permiten simular operaciones sin necesidad del anfiteatro, repitiendo los procedimientos tantas veces como sea necesario. También se utilizan resonancias para construir modelos 3D que ayudan a planificar operaciones con mayor precisión y optimizar recursos.

Concluyo enfatizando la importancia de trabajar desde la motivación del estudiante y en colaboración con lo que requiere la industria. Al final, desde la universidad se busca formar profesionales que contribuyan al desarrollo del país, no solo en términos económicos, sino también sociales. Para mí, los emprendedores son héroes no solo por crear empresas, sino porque generan desarrollo social significativo.

La IA en la educación superior

¿Cómo utilizar la inteligencia artificial en la educación?



Por
Mateo Laguna⁵:

- ⁵ MSc. Físico e ingeniero de sistemas y computación, egresado de la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia. Inició sus estudios de maestría en la Universidad Tsinghua en Shenzhen, China. Ha trabajado para el Hospital Militar Central como científico de datos en la Unidad de Investigación Científica. Desde 2021, se unió al equipo de Amazon Web Services (AWS) como arquitecto de soluciones, enfocado en la vertical de educación para múltiples regiones en América Latina. Forma parte del equipo de especialistas en computación cuántica dentro de AWS y es un apasionado de los temas relacionados con inteligencia artificial y *machine learning*.

Me uní a Amazon Web Services (AWS) hace más de tres años como arquitecto de soluciones, específicamente en la vertical de educación. Mi especialización radica en apoyar a las instituciones educativas en el despliegue de soluciones en la nube.

Mi objetivo es presentar cómo AWS apoya a las instituciones de educación superior en la región Andina, que incluye Colombia, Ecuador y Perú, mediante tecnología e inteligencia artificial.

Defino algunos conceptos clave que serán útiles a lo largo de la presentación. La inteligencia artificial se refiere a cualquier técnica que permite a las computadoras imitar la inteligencia humana, utilizando lógica y aprendizaje automático. Dentro de este campo, uno de los subconjuntos más conocidos es el aprendizaje automático (*machine learning*), que utiliza máquinas para buscar patrones en los datos y crear modelos lógicos

automáticamente. También hay otros dos subconjuntos: el aprendizaje profundo, que implica redes neuronales con múltiples capas para tareas como el reconocimiento de voz e imágenes, y el aprendizaje por refuerzo, útil en tecnologías como vehículos autónomos.

Hay un tema que ha cobrado relevancia: la inteligencia artificial generativa. Este tipo de inteligencia artificial permite crear nuevos contenidos e ideas, incluyendo conversaciones, historias, imágenes, vídeos y música. Está impulsada por grandes modelos de lenguaje (*large language models*) que han sido entrenados con grandes cantidades de datos y se conocen como modelos fundacionales.

La inteligencia artificial generativa está entrenada no solo con grandes volúmenes de datos estructurados, sino también con datos no estructurados. Este enfoque representa un avance significativo en el trabajo con inteligencia artificial, ya que los datos no estructurados presentan desafíos únicos en comparación con los datos tabulares.

Estos modelos complejos, que pueden contener millones de parámetros, permiten aprender conceptos complejos y aplicarse en diversos contextos. Aunque esta presentación se centra en la educación, su aplicación se extiende a otras industrias como la salud y el sector financiero. Una ventaja importante es que estos modelos pueden personalizarse utilizando los datos específicos de cada organización para tareas concretas dentro de su dominio.

La inteligencia artificial generativa permite innovar rápidamente y desbloquear un nuevo valor para las instituciones educativas a través de nuevas experiencias. Como arquitecto de soluciones para AWS, presenté un demo que ilustra cómo se pueden crear formas innovadoras y atractivas de interacción, no solo con los estudiantes, sino también con el personal administrativo y los profesores. Esto mejora la productividad, especialmente en los equipos de desarrollo. He observado que es posible aumentar significativamente la productividad de estos equipos mediante el uso del servicio Amazon CodeGuru, el cual genera recomendaciones en tiempo real, utilizando inteligencia artificial generativa, facilitando así el desarrollo de código más eficiente.

La principal preocupación radica en extraer conocimientos y respuestas claras de la institución educativa, lo que permite tomar decisiones más rápidas y efectivas. Por último, enfatice la creatividad al construir nuevos contenidos e ideas, que incluyen imágenes, vídeos y música de alta calidad, mejorando así la parte creativa de las instituciones.

El mensaje principal es que los datos de la universidad son el diferenciador clave. Hay dos conceptos distintos: la inteligencia artificial generativa genérica y la inteligencia artificial generativa contextualizada. La primera se refiere a la tecnología en sí misma, mientras que la segunda comprende el conocimiento del contexto

institucional y de la comunidad. Esta diferencia es crucial, ya que contar con un contexto adecuado garantiza el éxito del estudiante y el de la organización.

En cuanto al éxito del estudiante, los datos se traducen en información sobre su comportamiento y desempeño, lo que ayuda a mejorar la retención, identificar a aquellos en riesgo y facilitar un aprendizaje personalizado. En lo que respecta al éxito organizacional, proporcionar datos sobre el contexto académico permite optimizar ofertas de cursos, mejorar la eficacia docente y predecir el éxito estudiantil.

El concepto de reinventar la educación mediante inteligencia artificial generativa. Esta tecnología no busca reemplazar lo existente, sino actuar como un apoyo y herramienta para ayudar al sector educativo a transformar sus procesos. Esto beneficia tanto a estudiantes como a profesores y personal administrativo al permitirles realizar tareas de manera más efectiva y rápida.

Menciono Amazon Bedrock como el servicio de inteligencia artificial generativa dentro de AWS. La misión de AWS es democratizar esta tecnología. Amazon Bedrock permite a los usuarios elegir entre diferentes modelos fundacionales según sus necesidades. Entre los proveedores disponibles se encuentran AI21 Labs, Anthropic,

Cohere, Meta AI y Stability.ai. Recomiendo especialmente el modelo Stability.ai por su capacidad para adaptarse a diversas cargas de trabajo.

He recibido solicitudes de varias instituciones interesadas en mejorar la experiencia estudiantil mediante chats automatizados; por ello, Anthropic con su versión 3 es un modelo robusto para este tipo de interacciones. Los usuarios no están limitados a un solo modelo; pueden elegir diferentes opciones y probar cuál se ajusta mejor a sus necesidades.

En un demo realizado con Amazon Bedrock utilizando el reglamento estudiantil de pregrado de la Universidad del Valle, demuestro cómo funciona este servicio. Si se pregunta a Bedrock sobre aspectos del reglamento estudiantil, es probable que inicialmente no tenga información específica, debido a las limitaciones de los modelos entrenados previamente con grandes volúmenes de datos.

Para abordar esto, creé una base de conocimiento en la que incorporé el reglamento estudiantil. Amazon Bedrock transformó ese documento PDF en datos vectoriales para proporcionar contexto al modelo. Por ejemplo, al consultar cuántos días tiene un profesor para devolver una evaluación, el sistema respondía basándose en el acuerdo institucional correspondiente.

Asimismo, al preguntar sobre cómo solicitar reingreso académico, Bedrock proporciona una respuesta detallada sobre el proceso necesario para presentar dicha solicitud. Finalmente, al indagar sobre las formas válidas de trabajo de grado según el manual del estudiante, enumero opciones como monografía, pasantías y ensayos aprobados por el consejo académico.

Este enfoque demuestra cómo Amazon Bedrock puede utilizarse efectivamente para crear bases de conocimiento específicas que mejoren la interacción entre estudiantes y las instituciones educativas.

La inteligencia artificial generativa comienza a integrarse con los datos de la institución, lo que genera un valor significativo. Esto permite formular preguntas y, por ejemplo, integrar esta tecnología en un chatbot para ayudar a los estudiantes. Así, se puede consultar sobre el proceso de matrículas, fechas límites, costos y extensiones. La información que actualmente se encuentra dispersa en páginas web se presenta de forma más natural y accesible mediante el lenguaje natural, gracias a la inteligencia artificial generativa.

Además, no toda la inteligencia artificial es generativa. AWS democratiza esta tecnología a través de tres capas. La primera capa se centra en la construcción de modelos propios, diseñada para científicos de datos e ingenieros de *machine learning* que poseen

el conocimiento necesario para crear, desplegar y monitorear estos modelos. AWS proporciona la infraestructura y las herramientas requeridas para realizar estas tareas en la nube.

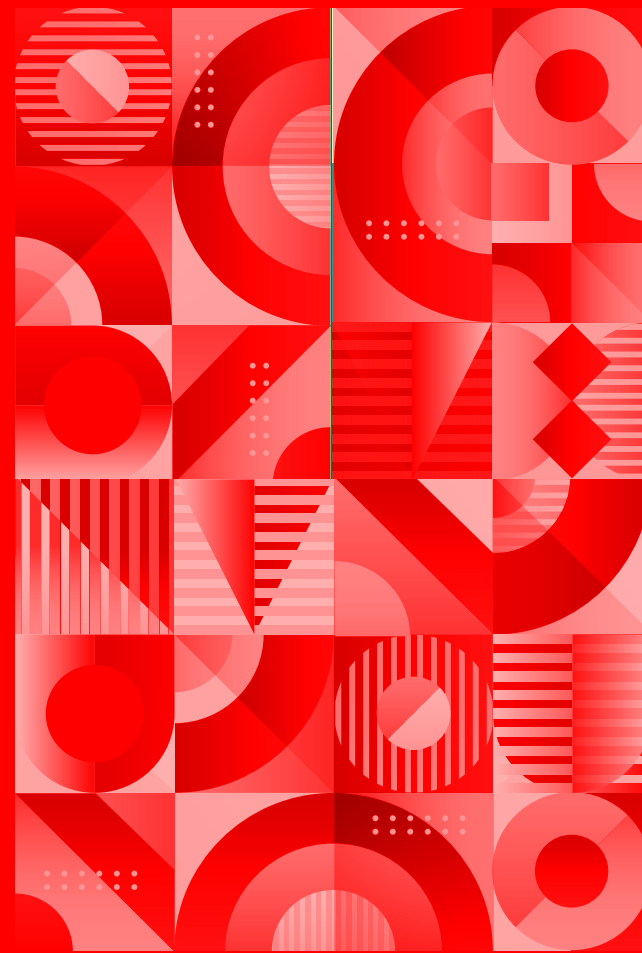
La segunda capa consiste en servicios de inteligencia artificial gestionados, destinados a personas del área tecnológica, como desarrolladores, que pueden no tener la experiencia necesaria en *machine learning*. En este caso, AWS ofrece servicios completamente administrados, lo que permite a los desarrolladores utilizar modelos sin preocuparse por su mantenimiento o ajuste. Por ejemplo, si un desarrollador necesita reconocimiento facial, puede acceder a una interfaz de programación de aplicaciones (*application programming interface*, API) de AWS que proporciona esta funcionalidad.

La tercera capa está dirigida a quienes tienen interés en la inteligencia artificial, pero carecen de experiencia en desarrollo o *machine learning*. Estas personas pueden trabajar con sus archivos de datos o Excel y construir modelos sin necesidad de escribir código.

También presenté el *stacking* de *machine learning* de AWS, destacando su amplitud. Resalté que las tres capas ya mencionadas están representadas en este *stack*. Adicionalmente, indiqué que ahí se encuentra la infraestructura y los *frameworks* para científicos de datos, incluyendo los más comunes como PyTorch, MXNet y TensorFlow.

Señalé que AWS no busca construir una solución única para todos los problemas; en cambio, desarrolla herramientas específicas para cada necesidad particular. Por ejemplo, si se requiere procesamiento del lenguaje natural, existe Amazon Comprehend; si se necesitan chatbots, está Amazon Lex; para reconocimiento de imágenes y vídeos, se utiliza Amazon Rekognition; y para transcripción de texto, Amazon Transcribe. Cada uno de estos servicios es administrado por AWS.

Finalmente, mencioné un proyecto denominado «Protección Online», que implica supervisión en línea mediante el uso de Amazon Rekognition. Este servicio utiliza redes neuronales para analizar imágenes y vídeos en tiempo real. Por ejemplo, puede detectar objetos de interés como teléfonos móviles o libros no permitidos durante una clase. Esta aplicación va más allá de la inteligencia artificial generativa e ilustra cómo diferentes tipos de inteligencia artificial pueden ser utilizados dentro de las instituciones educativas.



Omnicanalidad potencia la educación

¿Qué papel desempeña la omnicanalidad en realidad para potenciar la educación mediante el uso de la inteligencia artificial?



Por
Diego Esteban Delgado⁶

Agradezco el espacio y considero vital la pregunta sobre la omnicanalidad en la educación. Deseo compartir un bosquejo sobre este tema, honrando el tiempo y las conferencias previas que han ofrecido perspectivas valiosas.

La omnicanalidad se presenta como un aspecto esencial, ya que implica reflexionar sobre las comunicaciones unificadas y los distintos canales de comunicación disponibles, como teléfonos, mensajes escritos y videochats. Estos mecanismos permiten mejorar la experiencia de los usuarios en su interacción con profesores y otros miembros de la institución.

Una definición breve de omnicanalidad se relaciona con ofrecer una experiencia fluida e integrada al usuario. Esto significa que los usuarios deben tener facilidades para realizar sus gestiones. Por ejemplo, si se trata de matrículas, es fundamental que una persona pueda consultar información

⁶ MSc. Desarrollador de negocios (*business developer*) en NovalP desde 2017. Es ingeniero de proyectos y telemático, graduado de la Universidad Icesi. Cuenta con una maestría en Gerencia de Tecnologías de Información de la misma universidad.

en una página web, a través de un canal escrito o mediante una interacción más amena.

La importancia de vincular esta omnicanalidad con motores de inteligencia artificial radica en que estos motores facilitan la interpretación de las necesidades de los usuarios. Es crucial pensar desde la perspectiva del usuario final. A menudo, los ingenieros se enfocan demasiado en el proceso técnico y pierden de vista el objetivo principal: diseñar aplicaciones que sean útiles y accesibles para quienes las utilizan.

Los beneficios de implementar esta estrategia son numerosos, destacando la mejora en la comunicación y personalización de los canales. Esto optimiza recursos y procesos, haciendo que sean más ágiles y efectivos para los equipos de trabajo y aliados.

Actualmente, existen diversas soluciones en el mercado. No me refiero únicamente a lo que mi compañía ofrece, sino también a herramientas como asistentes virtuales. Se transforma la noción tradicional de chatbot en asistentes que ayudan en temas como matrículas, recaudo o solicitudes de documentos académicos. Estos asistentes apoyan a los usuarios al facilitar transacciones y consultas.

Por ejemplo, se puede ilustrar cómo un usuario que va a un banco para realizar un pago puede ahorrar tiempo utilizando un canal familiar como WhatsApp o una página web institucional. En el ámbito educativo, las plataformas de aprendizaje son esenciales. Los asistentes virtuales pueden ayudar a identificar recursos disponibles en una página web y optimizar estos recursos para mejorar la experiencia del usuario.

Además, el sistema debe permitir a los estudiantes aprender eficientemente en períodos cortos, como dedicar cinco minutos al día para aprender un nuevo idioma. Esto requiere optimizar el material didáctico disponible para maximizar el aprendizaje durante las clases.

El sistema de gestión del aprendizaje permite monitorear progresos y rendimientos. Se pueden generar métricas que indiquen si un porcentaje significativo de estudiantes enfrenta dificultades en ciertos módulos, lo cual puede requerir ajustes en el contenido.

Anteriormente, se priorizaba el uso de dispositivos potentes con pantallas grandes. Ahora, recomiendo comenzar desde dispositivos móviles o tabletas, considerando que muchos usuarios acceden a contenido desde estos dispositivos. La facilidad de acceso al

contenido cercano resulta beneficiosa para mejorar la experiencia del usuario. La mayoría de las aplicaciones buscan ser atractivas y accesibles; los usuarios no esperan a llegar a casa para utilizar sus computadoras de escritorio si pueden acceder desde sus dispositivos móviles.

En este contexto, analizo diversas temáticas relacionadas con el análisis de datos, la identificación de tendencias y patrones, así como la personalización del aprendizaje. Busco ofrecer recomendaciones y planes de estudio que respondan a las necesidades de los estudiantes, especialmente cuando estos enfrentan dificultades en módulos o herramientas de aprendizaje virtual.

El aprendizaje ha evolucionado, ya no se limita a la asistencia presencial en un aula. La estrategia de regionalización de la universidad permite que cada vez más personas accedan a la educación superior. Por lo tanto, es vital considerar cómo se automatizan tareas, generando evaluaciones y retroalimentación más rápida. Esto proporciona a los docentes herramientas que les permiten dedicar más tiempo a crear recursos valiosos para los estudiantes.

El impacto en la experiencia del estudiante resulta en un aprendizaje más personalizado, entendiendo qué tipo de recursos e insumos requieren. No todos los estudiantes son igualmente hábiles con los

libros; muchos buscan recursos adicionales, como contenido visual o gráfico, que faciliten su comprensión.

Al integrar estos elementos en el ámbito académico, se optimizan los canales de comunicación. Se observa que cerca del 42 % de los negocios ofrecen más de dos canales de comunicación. Esto ocurre porque existe una necesidad de facilitar el contacto; si un usuario no tiene WhatsApp, pero sí Telegram, se debe proporcionar un canal alternativo. Esto contrasta con hace cinco o seis años, cuando las opciones se limitaban a un canal telefónico o un correo electrónico.

Para los usuarios actuales que buscan inmediatez, es fundamental tener canales accesibles. Esto es especialmente relevante para los equipos encargados de admisiones en las universidades, ya que poder conversar con alguien resulta vital cuando no se puede ir físicamente a hacer una fila. También es importante para las áreas de tecnología, en las que se requiere registrar casos o solicitudes de soporte de manera ágil.

La autonomía en el aprendizaje y el tiempo destinado a las tareas también mejoran con estas integraciones. Si se optimizan el aprendizaje, la autonomía y la comunicación, la experiencia educativa para docentes, estudiantes y colaboradores se beneficia significativamente.

Sin embargo, es crucial considerar desafíos y aspectos relacionados con la seguridad de la información. Es fundamental tratar adecuadamente los datos y orquestar su uso, cumpliendo con normativas vigentes sobre protección de datos. Esto asegura que los usuarios sientan que están en un entorno seguro al realizar pagos o resolver dudas a través de canales institucionales.

La accesibilidad no solo implica crear interfaces amigables para los usuarios finales; también requiere cumplir con lineamientos establecidos por el Gobierno nacional para garantizar que los portales sean accesibles para personas con dificultades visuales o escritas. A menudo, desde el ámbito ingenieril, se tiende a pensar solo en usuarios con todas las capacidades, sin considerar a aquellos que también merecen acceso equitativo a recursos y aplicaciones.

Muchos sistemas de información han crecido de manera fragmentada para satisfacer necesidades puntuales. Sin embargo, es esencial planificar cómo lograr una integración efectiva para que el usuario final no tenga que acceder a múltiples sistemas. La meta es simplificar el proceso y ofrecer una experiencia más fluida y eficiente.

Hoy presento ejemplos de las soluciones desarrolladas para mis clientes en distintos sectores. Estas soluciones permiten enviar material de apoyo valioso, lo que facilita la toma de decisiones.

Por ejemplo, a través de un canal de WhatsApp, un usuario puede agendar una cita para asistir a un *open house* de la universidad o recibir información sobre la malla curricular.

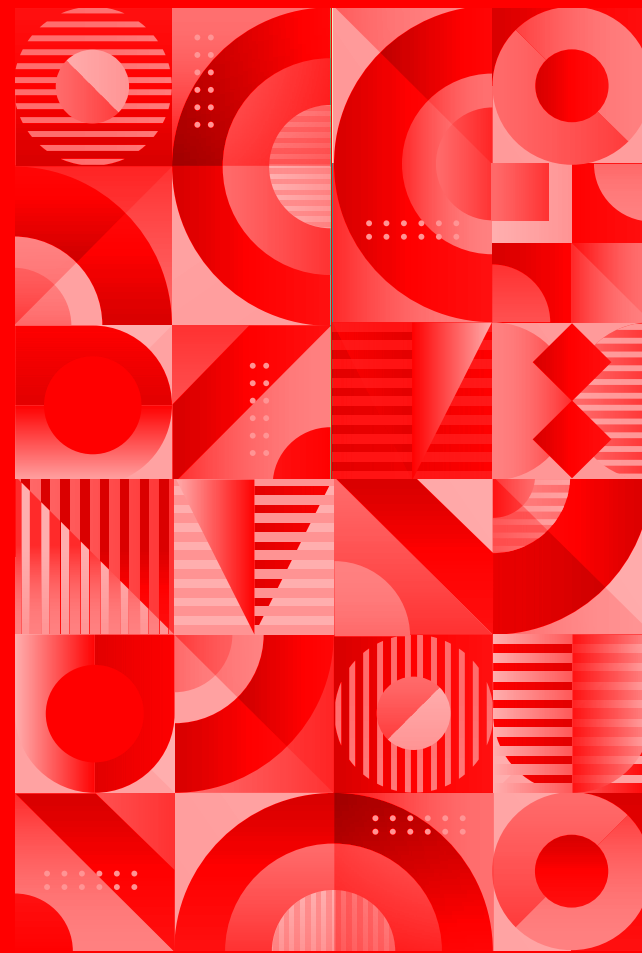
Además, considero la posibilidad de comunicarse con personas en otros países que desean estudiar en la institución. La integración de motores de traducción y comunicación permite atender a usuarios internacionales con mayor facilidad. Esto proporciona herramientas con estadísticas avanzadas que generan casos de éxito. Actualmente, existen asistentes diseñados para orientar el aprendizaje a través de plataformas personalizadas, lo que ayuda a identificar las brechas en las habilidades del personal en diversas organizaciones.

Muchas organizaciones sienten que sus empleados necesitan adquirir nuevas habilidades y tecnologías que la universidad puede ofrecer. Así, se busca crear una malla curricular adaptada a las necesidades específicas del público objetivo, permitiendo cursos personalizados.

La optimización del tiempo es otro aspecto relevante. Anteriormente, completar una carrera profesional requería más de cinco años, pero ahora se espera que este tiempo se reduzca a cuatro años o menos. Por lo tanto, es fundamental orientar a los estudiantes sobre qué desean aprender y cómo prefieren hacerlo.

Finalmente, hago un llamado a considerar siempre al usuario final. Las herramientas disponibles, tanto en el país como en el extranjero, permiten apoyar el desarrollo tecnológico en Colombia. La región del Valle del Cauca se ha consolidado como un referente en este ámbito. Existen equipos altamente capacitados y tecnificados que han logrado avances significativos. Es importante reconocer que muchas veces se busca innovación fuera del país, cuando aquí también hay empresarios comprometidos con el desarrollo educativo.

Este es un momento crucial para impulsar la innovación e invertir en herramientas colaborativas, con el objetivo de alcanzar un impacto global. No se debe limitar la atención solo a los estudiantes locales; hay potencial para atender a estudiantes internacionales que buscan una educación de calidad ofrecida por la universidad.



Modelos predictivos y prescriptivos basados en IA para reducir la deserción universitaria



Por
Jaime Reinoso⁷

- ⁷ MSc. Es ingeniero de sistemas, graduado de la Pontificia Universidad Javeriana, donde también realizó estudios de posgrado en Administración. Es becario del Programa Fulbright y posee una maestría en Inteligencia Artificial de la Iowa State University, así como una maestría en Ciencias de Datos de la Universidad Javeriana. Cuenta con más de treinta años de experiencia en el sector educativo y ha trabajado en el campo de la inteligencia artificial desde 2002, desarrollando numerosos modelos predictivos para diversas industrias. Sus áreas de especialización incluyen educación superior, comercio minorista y agroindustria. Actualmente, es director científico y socio fundador de Predizer.ai.

Aunque se han observado mejoras en los reportes, como la disminución en la tasa de deserción en Colombia de aproximadamente al 30%, es importante señalar que existen factores subyacentes a esta reducción que no son del todo favorables. Por ejemplo, muchas universidades privadas han experimentado una pérdida de estudiantes, especialmente en grupos pequeños, lo que facilita un mayor control en la distribución, pero no necesariamente refleja una solución profunda al problema.

La deserción es un tema ampliamente investigado, con numerosas publicaciones académicas al respecto. Surge la pregunta, con tanta información disponible, ¿por qué no ha disminuido de forma significativa? He trabajado durante un extenso período en abordar esta problemática, y mi deseo es enfocar cómo se puede aprovechar esa experiencia y conocimientos para contribuir a la solución.

La inteligencia artificial ofrece la posibilidad de generar modelos predictivos. Una investigación de esta problemática de la Facultad de Ingeniería de una universidad⁸ señala que las tasas de exactitud en la predicción superan el 90 %. Este rango varía entre el 89 % y el 90 %, dependiendo del programa académico analizado.

Este nivel de precisión es demasiado valioso. En publicaciones de la revista *Educause*, que recomiendo ampliamente, se ha abordado el uso de la inteligencia artificial y otras tecnologías en el ámbito educativo. Es relevante destacar también a la Universidad del Valle, cuyos datos sobre deserción están disponibles en el Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior (Spadies), del Ministerio de Educación Nacional (MEN). Este sistema permite el acceso público a la información, aunque siempre con un desfase de al menos dos períodos académicos consecutivos para reflejar con precisión la tasa de deserción.

Al examinar los datos de cohorte de la Universidad del Valle, observé que el 40 % de los estudiantes que ingresaron en el segundo semestre de 2016 desertaron 11 semestres después. Aunque estas cifras pueden parecer alarmantes, la situación de la Universidad del Valle es más favorable en comparación con muchas otras instituciones en

Colombia. Sin embargo, aún persiste un considerable margen para la mejora.

¿Cómo puede abordarse la reducción de la deserción? Los modelos predictivos basados en inteligencia artificial desempeñan un papel crucial en este proceso. Esta metodología se divide en dos fases esenciales: el entrenamiento del modelo y su aplicación. Sin embargo, existe una tercera fase en la que deseo centrarme: los modelos prescriptivos.

Los modelos predictivos permiten anticipar quiénes podrían desertar en uno o dos semestres, lo que otorga a las instituciones la oportunidad de actuar preventivamente. Cabe destacar que, no es lógico ni beneficioso conocer quién desertará la próxima semana, ya que en ese caso sería demasiado tarde para hacer la intervención. La detección temprana permite implementar medidas correctivas, como tutorías o apoyo financiero, antes de que sea demasiado tarde.

La información disponible en las universidades resulta invaluable y sumamente determinante, puesto que se conocen qué asignaturas cursan los estudiantes, en qué grupos se encuentran, quiénes son los profesores y cuál es el rendimiento. Todos estos factores son

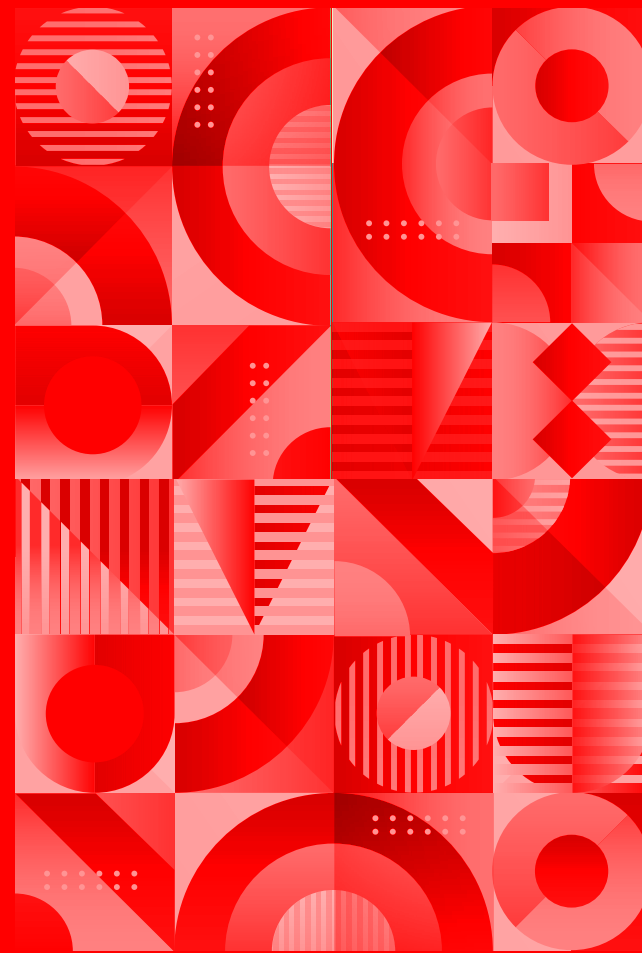
.....
⁸ No mencionó cuál.

pertinentes para los modelos predictivos. Incluso variables como la participación en actividades extracurriculares o el tiempo que los estudiantes pasan en el campus pueden ser útiles para prever el riesgo de deserción.

A lo largo de mi experiencia, no se genera solo un modelo, sino cientos o miles. Estos modelos se ajustan de manera continua para identificar el que proporciona mejores resultados de forma consistente. La inteligencia artificial ha progresado de tal manera que ahora podemos no solo predecir la probabilidad de deserción, sino también identificar las causas más relevantes en cada caso.

Aquí radica la importancia de los modelos prescriptivos. Estos permiten simular acciones concretas, como modificar la asignatura o el docente de un estudiante, y observar cómo afecta su probabilidad de deserción. Por ejemplo, al trasladar a un estudiante de un grupo a otro, podemos reducir su riesgo de desertar. Sin embargo, es preciso proceder con cautela, ya que un cambio en un estudiante puede repercutir en otros del mismo grupo. Por ello, siempre es necesario recalcular los efectos en todo el conjunto de estudiantes.

Finalmente, los directores de departamento pueden asignar docentes o implementar cambios en los grupos con mayor precisión, apoyados por datos que predicen el impacto de estas decisiones en la deserción.



Experiencias en ciencias de datos e inteligencia artificial en la industria eléctrica



Por

Fabián Zúñiga⁹ 

⁹ Ph.D. Ingeniero electrónico desde 2014, magíster en Ingeniería con énfasis en Ingeniería Electrónica desde 2019 y doctor en Ingeniería con énfasis en Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad del Valle, desde 2024. Sus áreas de interés y experiencia en investigación se han centrado en la eficiencia energética, así como en los procesos de gestión, evaluación y planificación de microrredes eléctricas. Cuenta con experiencia en el desarrollo de *software*, con énfasis en algoritmos de inteligencia computacional y análisis de datos. Actualmente, se desempeña como investigador posdoctoral vinculado al grupo de investigación Percepción y Sistemas Inteligentes (PSI) de la Universidad del Valle, en el que desarrolla proyectos de investigación en optimización y análisis de datos en las áreas de transmisión y distribución (T&D) de la industria eléctrica. Ha participado como investigador en cinco proyectos de investigación y cuatro proyectos colaborativos con la industria.

Inicio señalando que mi presentación tiene un enfoque distinto, centrándome en lo que la academia ha realizado para apoyar a las industrias. Desde el Grupo de Investigación en Percepción y Sistemas Inteligentes hemos trabajado en diferentes sectores, pero en esta oportunidad me enfocaré en la industria eléctrica.

El objetivo principal de esta charla es ilustrar cómo la integración de tecnologías avanzadas en analítica e inteligencia artificial puede revolucionar la gestión y optimización de la red eléctrica, encaminándonos hacia lo que se conoce como la *smart grid* o red eléctrica inteligente.

Sin embargo, antes de adentrarme en este tema, considero relevante señalar los desafíos que implica esta transformación. Para que esta nueva concepción de red eléctrica sea viable tanto tecnológica como económicamente, es fundamental superar varios obstáculos. Algunos de

ellos incluyen la necesidad de evaluar con precisión los recursos energéticos disponibles, implementar y adoptar nuevas tecnologías, y mejorar o desarrollar sistemas de control, gestión y monitoreo.

Lo anterior implica un seguimiento detallado de la oferta y la demanda de energía a través de sistemas avanzados de medición, que permitan una supervisión constante y precisa. Es en este punto en que la incorporación de estrategias de *big data*, la analítica de datos y la inteligencia artificial se vuelven esenciales para analizar todo el proceso de suministro de energía, desde la generación hasta el consumo, es decir, desde la producción de energía hasta el usuario final.

En términos generales, el objetivo es detectar, monitorear y controlar cada punto del sistema, gestionando cada uno de los activos eléctricos, y redundando en un aumento de la estabilidad y confiabilidad de la red, así como en la mejora de la eficiencia energética, lo que abre nuevas oportunidades de negocio.

Continúo refiriéndome a las oportunidades de negocio y transformación empresarial, en las que surge el valor analítico para las industrias, no solo para la eléctrica, sino para diversos sectores. La Figura 1 ilustra este proceso en diferentes fases. Primero, se encuentra la fase fundacional, en la que se registran y almacenan datos. Posteriormente, reportes básicos que responden a preguntas del

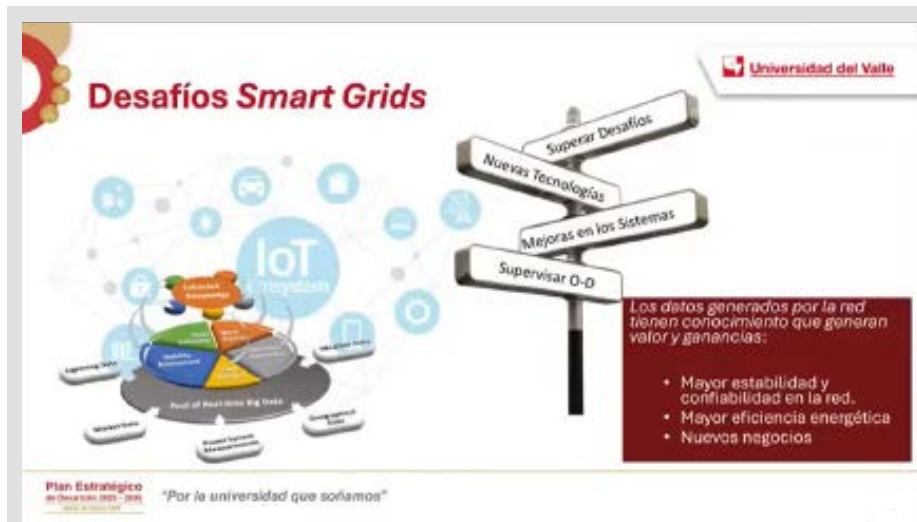


Figura 1.

Valor analítico de las industrias

Fuente: Universidad del Valle (2024, 3h16m45s).

tipo «¿qué sucedió?», a partir de información histórica, resultando en un análisis estático con una presentación limitada.

El siguiente paso es la inteligencia de negocios, que utiliza *dashboards* y datos dinámicos para ofrecer respuestas más intuitivas no solo sobre eventos pasados, sino también sobre los presentes, facilitando la comprensión de las operaciones. En una fase más avanzada, entra en juego el modelado predictivo, en el que se utilizan

datos históricos para planificar y modelar futuros escenarios. Luego, se habla de analítica en tiempo real, que mejora la capacidad de respuesta ante diversos eventos, aprovechando no solo los datos históricos, sino también diferentes fuentes de información externas.

La transformación empresarial se materializa cuando estos procesos se redefinen gracias a la información, creando nuevas oportunidades. En resumen, la evolución desde el registro de datos hasta la transformación del negocio mediante analítica avanzada e inteligencia artificial es crucial para maximizar el valor y la inteligencia en las diferentes industrias.

A medida que se implementan nuevas tecnologías para analizar grandes volúmenes de datos y optimizar y automatizar diversos procesos, las empresas comienzan a construir lo que se denomina un «mapa digital» de su negocio. Estos mapas, junto con diversas fuentes de datos, proporcionan información valiosa no solo para la eficiencia operativa, sino también para áreas como la experiencia del cliente y el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Continúo el enfoque en experiencias relacionadas con la eficiencia operativa, que incluyen mejoras en el mantenimiento y operaciones en tiempo real de los sistemas eléctricos, así como esquemas predictivos que utilizan datos de infraestructura eléctrica, estaciones y consumidores.

Como se ilustra en la Figura 2, estas áreas se superponen y enriquecen mutuamente. La inteligencia artificial, por ejemplo, abarca el aprendizaje automático, el cual, a su vez, incluye el aprendizaje profundo. Este último impulsa aplicaciones como el reconocimiento de voz y la visión por computadora. Paralelamente, la ciencia de datos se centra en extraer conocimiento y valor de los datos, mientras que el conocimiento empresarial resulta crucial para aplicar estas herramientas de manera efectiva y estratégica.

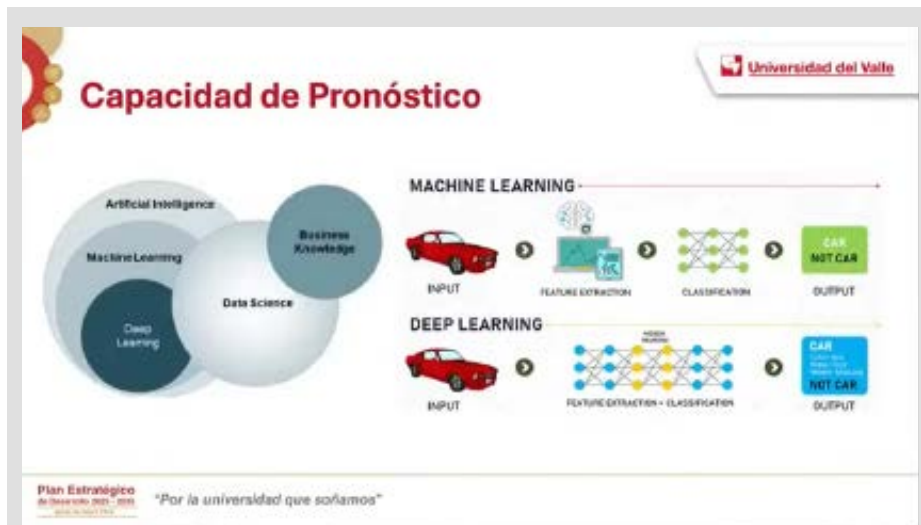


Figura 2.
Capacidad de pronóstico

Fuente: Universidad del Valle (2024, 3h19m55s).

En la intersección de estos campos se encuentra la capacidad de transformar industrias, mejorar la toma de decisiones y abrir nuevas oportunidades. Los casos que presentaré a continuación reflejan esta intersección y su impacto en la toma de decisiones.

El primer caso se centra en el pronóstico a corto plazo de la demanda de energía eléctrica, desarrollado por un grupo de investigación para un operador de red en Colombia. Se utilizó un modelo Long Short-Term Memory (LSTM), que considera la dependencia temporal en los datos para estimar comportamientos futuros a partir de información histórica. Es crucial destacar que la cantidad y calidad de los datos son fundamentales para la precisión de cualquier modelo de pronóstico. Cuanta más información de calidad se disponga, mejor

Los resultados subrayan el potencial de los modelos de aprendizaje profundo para mejorar la gestión y planificación de la energía eléctrica. Se espera que la capacidad de prever con precisión la demanda permita optimizar la operación de la red, mejorar la eficiencia energética y reducir costos, beneficiando tanto al operador como a los consumidores. Un caso particular que merece mención es el análisis detallado del pronóstico realizado con el conjunto completo de datos disponibles.

En la Figura 3 se observa la demanda horaria real frente a la demandada. Hay un acontecimiento exógeno que afectó significativamente

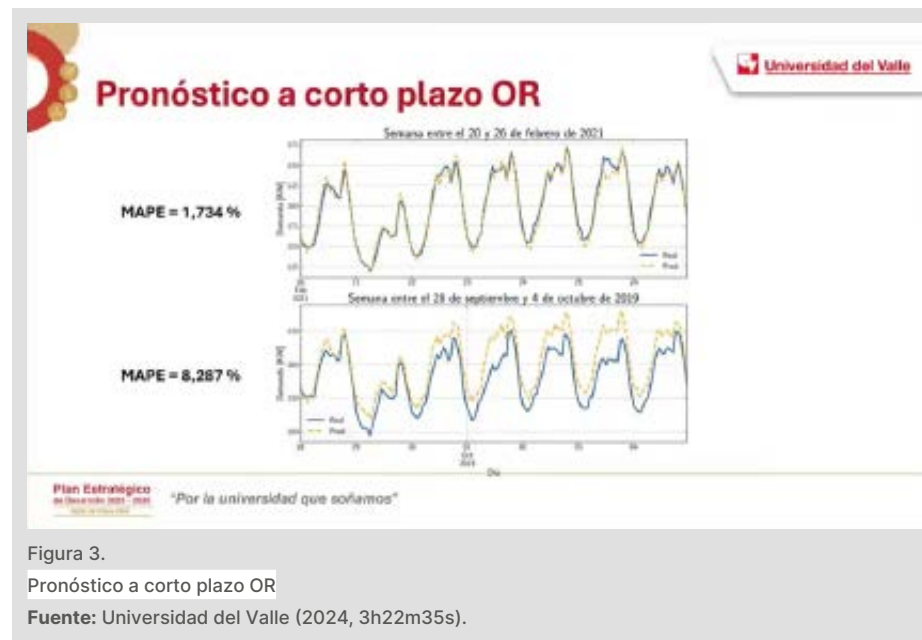


Figura 3.

Pronóstico a corto plazo OR

Fuente: Universidad del Valle (2024, 3h22m35s).

la dinámica de la demanda en un trimestre particular, en el contexto del estallido social en Colombia. Este evento inesperado causó una desviación notable entre los datos reales y los predichos, pero el modelo desarrollado mostró su capacidad de adaptación a medida que se recopilaba nueva información, logrando que las previsiones se alinearan gradualmente con la demanda real.

Este ejemplo evidencia la fortaleza de los modelos de aprendizaje profundo, que no solo prevén tendencias a corto plazo con gran exactitud, sino que también se ajustan a eventos imprevistos. Con más datos y un modelo ajustado, se pueden realizar previsiones más precisas, minimizando los efectos de perturbaciones externas.

Otro caso que presenté rápidamente fue un modelo de pronóstico utilizado para planificar la limpieza de paneles solares, con el objetivo de mantener sus niveles de eficiencia a través de un adecuado mantenimiento. Recopilamos datos sobre el desempeño histórico, la radiación, la generación de cada planta solar y las fechas de limpieza. Posteriormente, organizamos los datos para construir un conjunto completo listo para modelar, utilizando modelos autorregresivos integrados de promedio móvil (*autoregressive integrated moving average*, Arima), calibrados para lograr la mayor precisión posible.

Por último, enfatice un análisis mediante técnicas de agrupación que permitió identificar distintos perfiles de consumo de energía. Este análisis facilitó la detección de patrones específicos en clientes con infraestructura de medición avanzada y la segmentación de consumidores con mayor precisión. Identificamos patrones atípicos en clientes residenciales, agrupándolos en dos clústeres, lo que revela diferencias significativas en sus patrones de consumo.

Este análisis es crucial para identificar clientes residenciales cuyo comportamiento energético podría sugerir un uso comercial de su residencia, lo que puede indicar prácticas no declaradas, necesidades energéticas especiales o incluso comportamientos fraudulentos, generando pérdidas millonarias en el sector eléctrico. Sin embargo, es importante recordar que no existen soluciones mágicas; el éxito de estas estrategias depende de la pericia de los tomadores de decisiones para evaluar la información y tomar las medidas adecuadas.

En conclusión, los casos presentados demuestran la capacidad de estas tecnologías para mejorar la gestión y planificación de la energía eléctrica. Aunque estos análisis avanzados se han aplicado en otros procesos industriales, como la planificación de la poda de vegetación que interfiere en las líneas eléctricas, la gestión de carga de trabajo y en el sector salud para el pronóstico de abandono de terapias, entre otros, evidencian la versatilidad y el impacto positivo de la analítica avanzada y la inteligencia artificial.

Finalizo mi exposición reiterando los trabajos que se están realizando desde la academia y su alineación positiva con los procesos de la industria eléctrica y otros sectores. Por ello, invito a aprovechar estas tecnologías en diversos campos.

Ética en la inteligencia artificial: desafíos y oportunidades en la Universidad del Valle



Por
Irma Soraya Silva¹⁰

10 Desde su cargo en la International Business Machine Corporation (IBM) se desempeña como especialista en datos para pequeñas y medianas empresas (pymes) e inteligencia artificial en la región norte de Suramérica. Esta ejecutiva sénior cuenta con más de veinte años de experiencia en gestión de datos, análisis y transformación digital, lo que le ha permitido adquirir un amplio conocimiento en sectores como los servicios financieros y las telecomunicaciones. En la actualidad, lidera la práctica de inteligencia artificial de IBM para esta región, donde su labor no se limita a dirigir la estrategia, sino que también incluye la promoción de la adopción ética de la inteligencia artificial en los negocios. Su enfoque se centra en garantizar que las soluciones tecnológicas no solo sean efectivas, sino que también respeten principios éticos y contribuyan a un desarrollo sostenible en el entorno empresarial.

Comienzo destacando la presencia de un público tan numeroso, lo cual resulta verdaderamente alentador. Además, manifiesto mi preocupación por el tema de la ética en la inteligencia artificial, un asunto que ha estado en discusión durante las últimas semanas y meses, y que es esencial abordar.

La inteligencia artificial puede clasificarse en dos categorías principales, y es crucial entender la razón de esta diferenciación. Por un lado, se encuentra la inteligencia artificial tradicional, que abarca todo lo que ha sido observado hasta este momento: modelos predictivos, algoritmos de aprendizaje automático, así como los aspectos éticos asociados con estos sistemas, la robótica, entre otros. Este es un tema que ha sido objeto de estudio durante muchos años, y se han establecido ciertas directrices en relación con los robots y los modelos predictivos. Esto es

posible porque los datos que se gestionan como entidad, o que los usuarios controlan, están relativamente bajo su dominio.

Por tanto, mi presentación se centró en la ética de la inteligencia artificial generativa. Este tipo de inteligencia ha proliferado, de alguna manera, a finales de 2022, ampliando el panorama en relación con el lenguaje natural y otros aspectos relevantes de lo que se está desarrollando. Este punto es esencial, ya que al establecer límites o demonizar la inteligencia artificial, es necesario separar lo que se conoce de lo que se está por descubrir, con el fin de trabajar con tranquilidad.

Sin embargo, hay consideraciones fundamentales que han comenzado a suscitarse en numerosos aspectos tales como el riesgo algorítmico, la privacidad de los datos, el posible reemplazo de educadores humanos, así como temas de retroalimentación, equidad y empatía. Pocas personas comprenden a qué se refieren estas cuestiones y hacia dónde se dirigen.

Comparto los descubrimientos realizados, proporcionando ventajas en la personalización del aprendizaje; permitiendo adaptar el contenido educativo y las metodologías, así como realizar análisis de datos y otras actividades que facilitan el enfoque en lo que resulta verdaderamente importante.

¿Qué es, entonces, lo que realmente importa? Es imperativo abandonar las viejas prácticas educativas fundamentadas en la memorización y la repetición. Esta es una tarea que la inteligencia artificial generativa puede realizar; sin embargo, es necesario incorporar un enfoque humano y diferenciador.

Asimismo, reconozco que la inteligencia artificial contribuye a la eficiencia administrativa. Se ha observado a lo largo del tiempo la creación de asistentes cognitivos, modelos predictivos, y cómo se pueden reducir diversos procesos que anteriormente requerían una considerable inversión de tiempo. Además, es evidente que esta tecnología asiste en la investigación avanzada, especialmente en diagnósticos médicos, análisis de ADN y otros ámbitos que antes no podían ser abordados, no por falta de capacidad intelectual, sino debido a la insuficiencia de potencia de procesamiento.

En la actualidad, se hace referencia a cientos de procesadores y máquinas altamente potentes que hacen posible esta realidad. La inteligencia artificial también ofrece un soporte educativo y de tutoría fundamental, permitiendo profundizar en temas complejos en un tiempo considerablemente reducido. Dado que el tiempo es tanto un aliado como un adversario, optimizar su uso es crucial.

Sin embargo, enuncio el interrogante: ¿por qué es importante hablar de ética? Y manifiesto la aparición de numerosos riesgos potenciales, la generación de nuevos riesgos, amplificados, así como riesgos tradicionales. Entre los nuevos riesgos, uno de los más destacados es que la inteligencia artificial no siempre produce respuestas correctas y en ocasiones puede cometer errores. Por lo tanto, es esencial poseer el conocimiento suficiente para discernir la veracidad de la información obtenida de la inteligencia artificial.

Recientemente, señalé un caso en el que se interrogó a un modelo de inteligencia artificial sobre por qué los humanos no podían volar. La respuesta, como era de esperarse, carecía de lógica. Es fundamental recordar que no existe magia; la inteligencia artificial generativa consiste en un conjunto de algoritmos matemáticos que operan sobre billones de datos. Esto implica que también puede generar nuevos riesgos, como el abuso, la falta de trazabilidad y la dependencia excesiva de la tecnología.

Este último punto es de suma importancia y ratifico que la inteligencia artificial generativa debe ser considerada únicamente como una herramienta más en el conjunto de recursos. No se puede permitir que se convierta en el 100% de las decisiones y resultados; de adoptar tal postura, se corre el riesgo de volverse obsoleto. Existe una gran responsabilidad no solo desde el punto de vista educativo o universitario, sino también desde una perspectiva personal.

Otro riesgo para considerar es la falta de representatividad. Recientemente participé en la Fashion Week en Colombia, y una de las preocupaciones expresadas por quienes utilizan inteligencia artificial es que no se sienten representados por las respuestas que ofrece. Esto se debe a los sesgos presentes en los datos. Por ejemplo, al intentar buscar en Google la imagen de una mujer de treinta años, los resultados por lo general muestran mujeres altas, de ojos azules y con una apariencia idealizada. Este es un claro ejemplo de sesgo.

Así, las mujeres latinas, indígenas o africanas no están adecuadamente representadas en estas plataformas. Estos sesgos representan un riesgo significativo, ya que la información utilizada para alimentar la inteligencia artificial determinará sus respuestas. Este principio sigue siendo válido: *garbage in, garbage out*. Si se ingresan datos de baja calidad, así mismo se obtendrán resultados deficientes.

Además, expuse lo necesario de considerar el tema del *hacking*, dado que los modelos de inteligencia artificial dependen de *prompts*, es decir, de las instrucciones que se les proporcionan. Esto plantea cuestiones sobre la infracción de derechos de autor, un aspecto relevante para la educación. Planteé la siguiente pregunta: «¿realmente, como estudiantes e incluso como profesores, se permitirá que los trabajos, ensayos o tesis sean simplemente copias generadas por inteligencia artificial?, ¿o se optará por prohibirlo?»

Desde la perspectiva de la IBM, prohibir la inteligencia artificial generativa carece de sentido. Lo que se requiere es modificar la manera en que se evalúa a los estudiantes y el conocimiento. De tal forma, si el texto es generado por inteligencia artificial, esto no debería importar, siempre y cuando se implemente un proceso de evaluación que valore el aspecto humano y no compita con lo que se está realizando.

Además, es fundamental abordar la transparencia de los datos. Existen empresas que generan modelos de inteligencia artificial con la intención de beneficiar a la comunidad; sin embargo, hay otras que desarrollan modelos con propósitos contrarios, que pueden resultar perjudiciales. Este es un tema delicado, ya que se argumenta que la inteligencia artificial generativa no debería responder a preguntas negativas ni generar daño. No obstante, si se pregunta a la inteligencia artificial cómo potenciar una proteína específica en el organismo, se recibirá información útil. En cambio, si se indaga sobre cómo reducir esa proteína casi a cero, se podría estar buscando un método para causar daño. Por lo tanto, se requiere cautela en este aspecto.

La privacidad de los datos también es un aspecto crucial. Actualmente, la población está siendo observada y los datos personales son compartidos de diversas formas. Este asunto adquiere especial relevancia en entornos académicos y corporativos. El riesgo de deshumanización en el proceso educativo también es motivo de

preocupación. La pregunta que se plantea es: si se puede consultar a una inteligencia artificial generativa, ¿por qué seguir creyendo en un profesor? Es necesario transformar nuestra cultura, valores y principios.

Asimismo, es vital considerar el impacto medioambiental de estas tecnologías. A menudo, no somos conscientes de que, al utilizar modelos como ChatGPT, estamos consumiendo recursos. Por ejemplo, cada quince preguntas realizadas a un modelo de este tipo consumen aproximadamente un litro de agua. Dejo este dato como una inquietud para reflexionar.

Debemos de ser conscientes de la calidad de los datos, la transferencia de información y las tecnologías que operan como «cajas negras». Se desconoce qué datos subyacen a estos modelos, cómo fueron entrenados y qué información están procesando. La transparencia en los datos es esencial para garantizar que las respuestas sean fundamentadas y útiles.

Con respecto a la equidad y la justicia, es imperativo que la inteligencia artificial sea accesible para todos. Un tema ampliamente debatido es el desplazamiento de empleos, en especial en el ámbito de la educación. La inteligencia artificial transformará el mercado laboral, y no hay duda al respecto. Ignorar esta realidad es desestimar la transformación que ya está en curso. La única manera

de contrarrestar este fenómeno es a través de la capacitación y la adopción de la inteligencia artificial.

¿Qué se debe hacer para mitigar estos riesgos? Es fundamental que las universidades implementen políticas de privacidad robustas, que modifiquen la forma de evaluar a los estudiantes y que aseguren la transparencia en sus procesos. Deben capacitar y educar a los estudiantes, adaptando el currículo para aprovechar la inteligencia artificial. Al igual que ocurrió con la imprenta o la calculadora, es necesario garantizar la equidad y la inclusión en su uso.

Es igualmente relevante llevar a cabo procesos de creación de políticas que regulen el uso de la inteligencia artificial. Desde la IBM, se sostiene que la tecnología debe estar fundamentada en principios éticos. La inteligencia artificial debe ser transparente y accesible, y su objetivo debe ser aumentar la inteligencia humana, no reemplazarla.

Al hablar de ética, no solo se hace referencia a los procesos o a las auditorías. Es necesario promover una cultura de ética y responsabilidad en el uso de la inteligencia artificial. En la IBM se están desarrollando principios de ética tecnológica, y se apoya la creación de comités éticos que guíen la implementación de estas tecnologías en el ámbito educativo.

Para concluir, insto a todos a participar activamente en la formulación de políticas que regulen el uso de la inteligencia artificial. Es fundamental que estas legislaciones sean equilibradas, permitiendo la innovación mientras se protegen los valores y principios éticos.

Conclusiones

Para concluir, el coordinador del foro, William Sánchez Peña, agradeció a quienes realizaron sus ponencias en el evento, y con el apoyo de su equipo de trabajo, relató y sintetizó las participaciones de los conferencistas, y en consecuencia propuso las principales conclusiones aportadas por cada uno de los invitados al foro:

Juan Pablo Mena

- **El uso de inteligencia artificial en la educación:** se destacan tres áreas principales de impacto: apoyo al docente a través de herramientas generativas, automatización de actividades administrativas para mejorar la eficiencia y personalización del aprendizaje para los estudiantes mediante el uso de *machine learning*.
- **Limitaciones actuales:** se subrayan también las limitaciones actuales de la inteligencia artificial en el ámbito educativo, como la necesidad de datos de calidad y cantidad adecuada, así como la madurez digital para una implementación masiva.

Álvaro Montes

- **Desigualdad en la apropiación tecnológica:** señala la desigualdad en la apropiación tecnológica en el contexto colombiano. La baja inversión en ciencia y tecnología, junto con la falta de preparación en el sistema educativo, limita el potencial de la población para aprovechar las oportunidades de la revolución tecnológica.
- **Políticas de apoyo:** es crucial que el Gobierno implemente políticas de apoyo, incluyendo la inversión en investigación y desarrollo, la educación y la promoción de la innovación en las empresas.
- **Impacto limitado de la automatización:** indica que el impacto limitado de la automatización en el empleo será menor en Colombia debido al lento proceso de adopción de tecnologías automatizadas.

Carlos Andrés Osorio Toro

- **Integración y potenciación:** la IA debe ser utilizada como una herramienta que complemente y potencie las habilidades humanas, permitiendo una mayor precisión y optimización del tiempo en actividades académicas y profesionales.
- **Desarrollo de habilidades:** es crucial que los estudiantes desarrollen habilidades sólidas y conocimientos claros para utilizar eficazmente la IA, lo que les permitirá obtener mejores resultados y ser más creativos e innovadores.

- **Adaptación al cambio:** las instituciones educativas y los docentes deben adaptarse a los cambios tecnológicos, incorporando la IA en sus métodos de enseñanza y rechazando posturas conservadoras que limiten el potencial de estas herramientas.
- **Valor agregado:** es fundamental identificar y mantener el valor agregado que las personas aportan en los procesos educativos y profesionales para evitar la redundancia frente a las máquinas, enfocándose en lo que nos hace únicos como seres humanos.

Mateo Laguna

- **Herramientas personalizadas:** AWS ofrece herramientas como Amazon Bedrock, que permiten personalizar modelos fundacionales con los datos específicos de cada institución, creando experiencias innovadoras y mejorando la productividad tanto para estudiantes como para personal administrativo y docentes.
- **Modelos adaptativos:** estos modelos, que pueden manejar millones de parámetros, son capaces de aprender y adaptarse a contextos complejos. En la educación, esto se traduce en una mejor retención de estudiantes, identificación de riesgos y un aprendizaje más personalizado y adaptativo.
- **Experiencias personalizadas:** integrando modelos fundacionales con datos institucionales, como reglamentos estudiantiles o políticas académicas, las universidades pueden ofrecer experiencias más personalizadas a los estudiantes.

Diego Esteban Delgado

- **Omnicanalidad en la educación:** la omnicanalidad en la educación es una herramienta clave que brinda una experiencia integrada y personalizada para los estudiantes, mejorando la comunicación y optimizando recursos y procesos.
- **Efectos positivos:** la integración de la inteligencia artificial en la omnicanalidad tiene efectos positivos en el aprendizaje y la autonomía de los estudiantes, así como en la comunicación entre ellos y la institución.
- **Desafíos por considerar:** para aprovechar al máximo las ventajas de la omnicanalidad en la educación, es importante considerar desafíos como la seguridad de la información, la accesibilidad, la protección de datos y la interoperabilidad. Además, se debe fomentar la colaboración y la internacionalización en el desarrollo de soluciones educativas innovadoras.

Jaime Reinoso

- **Gravedad y complejidad de la deserción estudiantil:** la deserción estudiantil sigue siendo un fenómeno global significativo en las universidades, y aunque en Colombia la tasa ha disminuido, esta mejora es superficial y no aborda las causas fundamentales del problema.
- **Potencial de la inteligencia artificial:** la implementación de modelos predictivos y prescriptivos basados en inteligencia artificial puede identificar tempranamente a los estudiantes en

riesgo de deserción, permitiendo a las instituciones educativas tomar medidas correctivas proactivas y mejorar la retención.

- **Toma de decisiones estratégicas:** la utilización de datos relevantes y modelos ajustados permite a los administradores académicos tomar decisiones informadas y estratégicas para reducir la deserción estudiantil. Estos modelos no solo predicen con alta precisión la deserción, sino que también respaldan la toma de decisiones al simular el impacto de diferentes condiciones sobre las variables causantes. Esto optimiza la asignación de recursos y apoya el rendimiento académico de los estudiantes.

Fabián Zúñiga

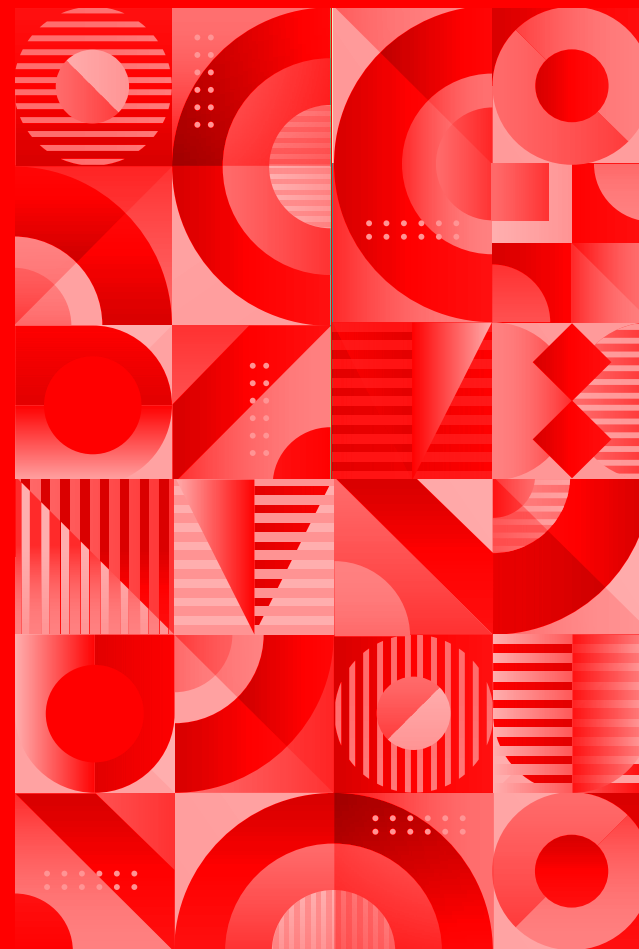
- **Implementación estructurada:** la implementación exitosa de tecnologías de analítica de datos e inteligencia artificial en la industria eléctrica requiere un enfoque estructurado que abarca desde la recopilación y el almacenamiento de datos hasta la analítica en tiempo real y la transformación del negocio.
- **Pilares fundamentales:** la capacidad de pronóstico y optimización se basa en cinco pilares fundamentales: inteligencia empresarial, conocimiento del negocio, ciencia de datos, *deep learning* y *machine learning*.
- **Mejora operativa:** la utilización de grandes volúmenes de datos combinados con diversas fuentes permite crear mapas digitales y nuevos modelos de negocio, mejorando así tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa.

Irma Soraya Silva

- **Riesgos emergentes:** se señalan riesgos como el sesgo algorítmico, la privacidad de datos, la dependencia excesiva y la falta de representatividad en los conjuntos utilizados; esto puede llevar a resultados inexactos o injustos.
- **Desafíos éticos:** incluyen cuestiones sobre responsabilidad en el uso de IA generativa, deshumanización del proceso educativo y necesidad urgente de establecer normas claras para evaluar y generar conocimiento humano frente a las respuestas proporcionadas por IA.
- **Impacto ambiental:** se plantea considerar el impacto ambiental asociado a esta tecnología, destacando el consumo intensivo de recursos como agua, debido a los requerimientos computacionales necesarios para su funcionamiento.
- **Consideraciones finales:** es esencial desarrollar una regulación ética sólida junto con una educación sobre el uso responsable de IA generativa para mitigar riesgos y maximizar beneficios equitativa y sosteniblemente.

Referencia

Universidad del Valle (10 de julio de 2024). *Desmitificación de los usos de la inteligencia artificial en las universidades* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=33HB1GEod40>



The image features a vibrant red border composed of various geometric shapes, including circles, squares, and triangles, some with internal patterns like concentric circles or horizontal lines. This border frames a central white rectangular area.

Perspectivas transversales para
la universidad del futuro

Una aproximación a la transformación digital e inteligencia artificial en la universidad del futuro



Por
Eduardo Francisco Caicedo Bravo¹¹ 

 Profesor titular de la Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica. Es director del Grupo Percepción y Sistemas Inteligentes, adscrito a la Facultad de Ingeniería.

Introducción

En el marco del proceso de la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045, la Universidad del Valle se encuentra ante el reto de construir una visión colectiva y participativa que permita enfrentar los grandes problemas del presente y encarar los desafíos que trae el futuro. Este ejercicio de planeación a largo plazo coincide con un hito significativo en la historia de la institución: la conmemoración de sus cien años de existencia.

Por primera vez, dentro de las mesas temáticas de planeación, se ha incluido de manera transversal y prioritaria la transformación digital y la inteligencia artificial (IA). Estos dos pilares tecnológicos no solo representan oportunidades para optimizar los procesos universitarios, sino que también son fundamentales para

abordar los retos de la educación y la investigación en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial.

Este capítulo tiene como objetivo proporcionar un insumo inicial para su discusión en los diferentes escenarios del plan estratégico, estructurado en torno a una serie de conceptos, experiencias y recomendaciones relacionadas con la transformación digital y la inteligencia artificial. La estructura temática aborda los siguientes aspectos:

- La digitalización, transformación digital y sus desafíos.
- Una breve revisión de las políticas públicas sobre el desarrollo digital en Colombia.
- La inteligencia artificial y sus retos actuales y futuros.
- Una breve revisión del marco de referencia que presenta la Unesco para la inteligencia artificial en la educación.
- Una visión desde la universidad y en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035.

Al concluir el capítulo, se presenta una visión integrada en la que la transformación digital se concibe como un eje transversal que impacta todos los procesos misionales de la universidad. Por su parte, la inteligencia artificial se destaca como una tecnología emergente que, con una adecuada gestión basada en el conocimiento y el respeto

a la ética, puede contribuir significativamente a la construcción de la universidad que se proyecta para el 2035.

De la digitalización a la transformación digital

La digitalización consiste en la conversión de los elementos físicos utilizados en los procesos misionales y flujos de trabajo de la institución en elementos digitales. Este proceso complementa lo físico con datos e información que puede ser gestionada por sistemas informáticos, habilitando nuevas formas de optimización y gestión. Un ejemplo claro en el contexto universitario es la digitalización de los registros académicos de los estudiantes, que antes se almacenaban en expedientes físicos, y ahora se trasladan a bases de datos en servidores locales o en la nube (Telefónica, 2022). Este cambio puede asegurar un acceso más ágil a la información y la posibilidad de caracterizar con mayor precisión y detalle las necesidades de generación y transferencia de conocimiento de los estudiantes, facilitando la personalización de los servicios académicos y de bienestar, de acuerdo con las realidades socioeconómicas de la población estudiantil. Esto implica un cambio y una transformación de los procesos académicos, de investigación y de bienestar, motivado por la tecnología, las oportunidades que emergen, la competitividad, la flexibilidad, la innovación, el liderazgo, la personalización y la

adaptación a los requerimientos y las expectativas de una nueva sociedad.

Es crucial señalar que la digitalización, por sí sola, no altera fundamentalmente el desarrollo de la universidad, pero define las bases necesarias para una transformación digital. La digitalización es solo el primer paso, una etapa técnica que consiste en digitalizar activos, sin modificar de manera esencial la estructura o los procesos.

Mientras que la digitalización se centra en la integración de la tecnología, la transformación digital es un concepto integrador que busca encontrar soluciones desde un entorno digital, cuyas repercusiones en los procesos son más amplias y profundas. Iniciar una transformación digital implica más que simplemente adaptarse al uso de nuevas tecnologías; determina una estrategia integral que busca repensar y rediseñar los procesos institucionales desde una perspectiva digital, alineando los medios tecnológicos más avanzados con los objetivos estratégicos de la institución. Esta transformación tiene el potencial de revolucionar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia de los usuarios y fomentar la innovación en todos los niveles.

Desafíos de la transformación digital

El proceso de transformación digital involucra una serie de acciones específicas y la confrontación de diversos desafíos planteados. Entre

los principales obstáculos que la universidad enfrenta se encuentran (Castro Huerta, 2023):

- **La resistencia al cambio:** lo acostumbrado es trabajar con procesos tradicionales, lo que puede generar resistencia a la adopción de nuevas herramientas y enfoques tecnológicos. Se deben identificar y comprender las causas y las manifestaciones de esta resistencia con el fin de beneficiar a las personas y a la institución. Es innegable el temor a la pérdida de habilidades o el cambio en las responsabilidades, y lo abrumador de la curva de aprendizaje asociado a las nuevas tecnologías.
- **La falta de habilidades y competencias:** uno de los mayores impedimentos para la transformación digital es la posible carencia de habilidades y competencias tecnológicas en los colaboradores. Cuando una institución no cuenta con una cultura de innovación, se tiende a ignorar las tendencias y las herramientas que podrían mejorar la manera de trabajar, perdiendo la oportunidad de aprovechar al máximo las tecnologías digitales; por ello la capacitación y el desarrollo continuo son claves. La experiencia demuestra que el verdadero valor de las estrategias de transformación digital radica en la integración de capacidades humanas y tecnológicas a medida que son implantadas. En los equipos de trabajo se valora cada vez más la diversidad de perfiles, lo que contribuye a una mayor riqueza y perspectiva en la resolución de problemas y la innovación.

- **La integración con tecnologías y sistemas existentes:** la interoperabilidad entre los sistemas de información es un gran reto y a la vez corresponde a un gran obstáculo para una implementación fluida de la transformación digital. Es crucial identificar los problemas comunes al integrar nuevas tecnologías en el entorno, construyendo soluciones que no solo sean eficientes, sino que también preserven la coherencia y el gobierno de los datos y los procesos, máxime cuando la interoperabilidad no se adquiere, sino que se construye.
- **Seguridad y privacidad de los datos:** la era digital implica la exposición de información en sistemas abiertos y la consolidación de datos en sistemas centralizados o descentralizados (incluida la nube); son pasos previos fundamentales. Este cambio trae un posible y muy seguro incremento en la amenaza de ataques cibernéticos, que buscan acceder a información confidencial y estratégica de la institución y sus colaboradores. Los ataques en línea pueden aprovechar vulnerabilidades del sistema, configuraciones inadecuadas y, en un alto porcentaje, la falta de conciencia y formación de las personas. En este aspecto, es crucial implementar estrategias robustas de seguridad, que garanticen la confidencialidad y la integridad de los datos institucionales, incluyendo tanto la tecnología como la formación y sensibilización del personal.

Oportunidades de la transformación digital

La transformación digital ofrece un abanico de oportunidades que pueden impactar profundamente la manera en que la Universidad del Valle opera y genera valor a la comunidad académica. Algunos de los beneficios más destacados que se esperan son:

- **Optimización de los procesos:** al integrar tecnologías digitales avanzadas, como los sensores, los sistemas de información, la computación en la nube y la inteligencia artificial, la Universidad puede agilizar sus flujos de trabajo, mejorar la toma de decisiones informadas y adaptar sus operaciones a las necesidades cambiantes de los usuarios.
- **Innovación y flexibilidad:** la transformación digital no solo mejora la eficiencia de los procesos misionales, sino que también fomenta la innovación, permitiendo que la Universidad experimente con nuevos modelos y enfoques que antes no eran posibles. La flexibilidad que ofrece este nuevo entorno digital permite una adaptación rápida a las demandas de conocimiento del entorno y a las expectativas de una sociedad cada vez más digitalizada.
- **Mejora de la experiencia del usuario:** la transformación digital puede mejorar significativamente la experiencia de los estudiantes, los docentes y el personal administrativo al ofrecer soluciones más personalizadas, accesibles y eficientes, adaptadas a las necesidades de una nueva generación de ciudadanos digitales.

De acuerdo con un artículo de Kane (2017), «la transformación digital se concibe más bien como una adaptación continua a un entorno en constante cambio». Para la universidad se buscaría construir una base técnica y operativa para evolucionar y responder de la mejor manera posible a las imprevisibles y siempre cambiantes expectativas de los ciudadanos digitales, y a las condiciones del entorno a nivel local o global.

Estrategias gubernamentales para el desarrollo digital en Colombia

En los últimos años, Colombia ha dado pasos significativos hacia el fortalecimiento de la transformación digital, a través del diseño y la implementación de diversas políticas públicas. Estas políticas no solo buscan fomentar el uso estratégico de la tecnología, sino que también son claves para desarrollar las capacidades necesarias en el capital humano, promover la innovación y asegurar la confianza y seguridad en el uso de propuestas emergentes como la inteligencia artificial.

A continuación, se exponen algunas de las principales políticas públicas que impulsan el desarrollo digital en el país:

Política nacional de explotación de datos (Conpes 3920 de 2018)

Esta política tuvo como objetivo fundamental crear las condiciones necesarias para que los datos sean gestionados como activos para la generación de valor económico y social. Entre las acciones propuestas destaca la masificación de la disponibilidad de datos por parte de entidades públicas, permitiendo que esta información sea accesible y pueda ser aprovechada de manera estratégica.

La política también puso un énfasis importante en el desarrollo del capital humano especializado en el manejo de datos y en la creación de una cultura sólida alrededor de ellos, lo que permitió la ejecución de acciones orientadas a fortalecer las capacidades del país en el aprovechamiento de los datos, como una herramienta clave para la toma de decisiones y la generación de valor. Este esfuerzo culminó con su implementación en diciembre de 2021, dejando una base importante para futuros avances en el uso de datos en Colombia.

Política nacional de transformación digital e inteligencia artificial (Conpes 3975 de 2019)

Este documento representó un avance estratégico en el desarrollo digital del país, ya que no solo promovió el uso de tecnologías digitales, sino que también introdujo una visión orientada a potenciar el valor social y económico a través de la transformación digital y la inteligencia artificial. La política se enfocó en el fortalecimiento de

competencias de capital humano para enfrentar los retos que impone la Cuarta Revolución Industrial, posicionando a Colombia en el contexto de un mundo cada vez más digitalizado. Adicionalmente, esta política hace una apuesta en el desarrollo de condiciones habilitantes para que Colombia pudiera aprovechar las oportunidades que ofrece la inteligencia artificial en términos de productividad, eficiencia y competitividad. Su ejecución concluyó en diciembre de 2022, dejando un legado en la construcción de capacidades y el impulso de un marco institucional orientado hacia la innovación tecnológica.

Política nacional de confianza y seguridad digital (Conpes 3995 de 2020)

La confianza digital es un pilar clave para el desarrollo sostenible de una sociedad digital. Reconociendo esta necesidad, esta política se centró en establecer medidas para incrementar la confianza y mejorar la seguridad digital en Colombia. El objetivo principal fue garantizar que el país avance hacia una sociedad digital inclusiva y competitiva, enfrentando los desafíos asociados a la seguridad y la protección de la información. Para lograr este objetivo se definieron acciones orientadas a: (a) fortalecer las capacidades en seguridad digital tanto de los ciudadanos como de instituciones públicas y privadas; (b) actualizar el marco de gobernanza en materia de seguridad digital para aumentar su grado de desarrollo; (c) analizar la adopción de modelos, estándares y marcos de trabajo internacionales en materia de seguridad digital, con énfasis en nuevas tecnologías, que guíen

el desarrollo de una infraestructura digital segura y resiliente. Con esta política se introduce el concepto de «confianza digital» como punto focal de beneficio hacia el ciudadano. Esta política finalizó su ejecución el 31 de diciembre de 2022.

Inteligencia artificial: innovación, desafíos y transformación

La inteligencia artificial se define como la ciencia y la ingeniería dedicadas a crear máquinas o sistemas capaces de percibir el entorno, procesar información y tomar decisiones con el fin de modificarlo o interactuar con él de manera autónoma. Estos sistemas usualmente se inspiran en la inteligencia humana o de los animales con el fin de emularla o intentar reproducirla.

A lo largo de la historia, la humanidad ha soñado con crear máquinas inteligentes, un concepto que se remonta a la antigua Grecia y que comenzó a materializarse con los primeros mecanismos diseñados por Leonardo Da Vinci en el siglo XV. Ya en la mitad del siglo XX, el científico inglés Alan Turing publica *Computing Machinery and Intelligence* y plantea la pregunta: «¿pueden pensar las máquinas?» (Turing, 2012, p. 4), y propone la prueba de Turing para determinar si una computadora puede demostrar un cierto nivel de inteligencia en comparación con la de un humano. Sin embargo, fue en 1956 cuando

el término «inteligencia artificial» fue acuñado por John McCarthy, durante una conferencia en Dartmouth College, marcando el inicio formal de esta disciplina.

El progreso de la IA ha sido notable desde entonces. En 1967, Frank Rosenblatt propuso el perceptrón, el primer modelo de neurona artificial capaz de aprender. Desde el año 2010, Geoffrey Hinton y Ruslan Salakhutdinov han solucionado problemas complejos de visión artificial usando las redes neuronales de aprendizaje profundo. Estas innovaciones han llevado a la creación de aplicaciones comerciales que hoy en día forman parte de la vida cotidiana, como asistentes virtuales, sistemas de reconocimiento de imágenes y automóviles autónomos.

Impacto de la inteligencia artificial en el trabajo y la educación

El auge de la IA ha transformado radicalmente la forma en que se interactúa con la tecnología, modificando también el panorama laboral y educativo. Si bien existe el temor de que algunas profesiones desaparezcan debido a la automatización, es más apropiado pensar que muchas profesiones enfrentarán una fuerte transformación, lo que demandará nuevas competencias y habilidades.

En el ámbito empresarial, aunque la gestión empresarial es esencial, algunas tareas de tipo administrativo y analítico son susceptibles de

ser automatizadas por sistemas o aplicaciones de IA, que optimizan procesos, generan informes y apoyan los análisis predictivos. Esto reduce la necesidad de personal para tareas rutinarias, pero abre oportunidades en campos más especializados, como la integración y gestión de sistemas complejos que impulsen y democratizen el uso de las aplicaciones IA. Con el desarrollo de arquitecturas de aprendizaje profundo en visión artificial, el reconocimiento óptico de caracteres (*optical character recognition*, OCR) y los sistemas de gestión de información basados en IA, las tareas de organización, catalogación y recuperación de información se pueden automatizar, reduciendo la necesidad de profesionales en este campo. De igual manera, incluso en áreas como la ingeniería de sistemas, la IA puede automatizar procesos relacionados con la gestión de redes y sistemas, por ejemplo, en tareas de mantenimiento y configuración de sistemas; aunque también creará nuevas oportunidades para aquellos con habilidades en áreas emergentes.

En el contexto de la educación, la IA ha facilitado la adopción de sistemas inteligentes para el aprendizaje personalizado, como robots humanoides, chatbots educativos o plataformas de enseñanza basadas en IA, que realizan funciones de instructores de manera independiente o en colaboración con los docentes. Estos sistemas permiten a los profesores gestionar sus tareas de manera más eficiente, automatizando procesos como la revisión y calificación de tareas, y optimizando la experiencia educativa mediante la

personalización de contenidos y métodos de enseñanza. La IA también está transformando las modalidades de aprendizaje, permitiendo la creación de currículos adaptativos que se ajustan a las necesidades específicas de los estudiantes, mejorando así la experiencia y la calidad del aprendizaje.

En el vertiginoso avance tecnológico del presente siglo, la inteligencia artificial emerge como una pieza fundamental que ha trascendido a la vida de empresa, laboral e incluso a la vida cotidiana. Desde los asistentes virtuales en nuestros teléfonos hasta la optimización de procesos industriales, la IA está transformando la forma en que interactuamos con la tecnología, cuya evolución no está exenta de desafíos. En esta perspectiva se plantea que la inteligencia artificial no reemplazará a las personas, sino que aquellos que estén más formados en estas herramientas tendrán una ventaja sobre aquellos que no lo estén. Por lo tanto, resultará crucial que las personas se capaciten y adquieran conocimientos sobre tecnología para potenciar sus habilidades.

Principales desafíos de la inteligencia artificial

A pesar de sus avances y aplicaciones prometedoras, la reflexión sobre la IA lleva a plantear los principales desafíos que se deben afrontar desde la sociedad, el mundo empresarial, el Estado y la academia (Telefónica, 2022), a saber:

- **La capacidad de los recursos computacionales:** el procesamiento de grandes volúmenes de datos y la ejecución de cálculos complejos son esenciales para el funcionamiento de los algoritmos de IA. Sin embargo, las limitaciones en la infraestructura tecnológica pueden obstaculizar el desarrollo y el despliegue de soluciones más avanzadas.
- **El nivel de confianza en los resultados:** uno de los principales desafíos en la adopción de la IA es la incertidumbre sobre cómo los modelos de aprendizaje generan soluciones para una variedad de problemas a partir de los datos. Esta falta de comprensión puede dificultar la toma de decisiones para aquellos que no tienen un conocimiento profundo de los algoritmos subyacentes.
- **El conocimiento limitado:** aparte de los expertos en tecnología y académicos, son pocas las personas que realmente comprenden el potencial de la IA. Por ejemplo, empresas y universidades podrían beneficiarse al utilizar la IA para optimizar sus procesos, mejorar la producción, gestionar recursos, comprender el comportamiento de las personas y adaptarse al entorno de manera más efectiva y eficiente mediante la automatización de las operaciones o los procedimientos. Sin embargo, muchos desconocen cómo implementar estas soluciones y el alcance de los beneficios que podrían obtener.
- **La privacidad y la seguridad de los datos:** todos los modelos de aprendizaje automático dependen principalmente de la disponibilidad y la calidad de un alto volumen de datos y recursos para

su entrenamiento, lo que plantea serias preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad de la información. La vulnerabilidad de los datos personales a posibles usos malintencionados demanda la creación de regulaciones éticas claras y estrictas que aseguren la protección de los usuarios.

- **El desplazamiento de puestos de trabajo:** la automatización impulsada por la IA podría generar una pérdida considerable de puestos de trabajo en algunos sectores, particularmente en aquellos que dependen de tareas rutinarias. Para mitigar este impacto, es necesario desarrollar programas de reentrenamiento y capacitación que ayuden a los trabajadores a adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral (Satyam y Geetha, 2023).
- **El problema del sesgo:** la asertividad y plausibilidad de los resultados de un sistema de inteligencia artificial (IA) está determinada por la cantidad y la calidad de los datos que se utilizan para su entrenamiento. Si los datos son incompletos o están sesgados, los resultados también lo estarán, lo que puede generar decisiones incorrectas. Lo que demuestra la práctica es que los datos recopilados por las empresas, entidades o instituciones en sus procesos o rutinas diarias suelen ser deficientes, carecen de relevancia y que el gobierno no está formalizado.
- **La escasez de datos:** nuevamente se enfatiza que los datos juegan un papel fundamental en la aplicación de los algoritmos o las técnicas de inteligencia artificial, y aunque la IA puede manejar grandes volúmenes de información, en muchos casos la

disponibilidad de datos es limitada, lo que dificulta el entrenamiento efectivo de los algoritmos. Este problema ha impulsado investigaciones en torno a métodos más eficientes de gestión de datos, buscando maximizar la precisión y la capacidad predictiva de los modelos con conjuntos de datos limitados.

La adopción de la IA debe estar acompañada de un enfoque ético que garantice su uso responsable. En el contexto educativo y empresarial, es crucial que los sistemas de IA no solo sean eficientes, sino también transparentes, no discriminatorios y que respeten la privacidad de las personas. La regulación y el diseño de políticas claras, junto con el desarrollo de estándares éticos para su implementación, son pasos clave para evitar abusos y maximizar el impacto positivo de la IA en la sociedad.

Marco de la Unesco para la inteligencia artificial en la educación: un enfoque humanista y ético

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) ha desarrollado un marco específico con un enfoque humanista para el uso de la inteligencia artificial en el ámbito educativo, cuyo objetivo es garantizar que esta tecnología se implemente de manera ética, equitativa y alineada con los derechos humanos. Este enfoque humanista promueve la protección de los derechos fundamentales, al tiempo que busca dotar a las personas

de habilidades y valores necesarios para el desarrollo sostenible, así como para la colaboración eficaz entre humanos y máquinas en un mundo cada vez más digital y automatizado.

El marco de la Unesco enfatiza la importancia de garantizar que los sistemas de IA no sustituyan el papel de los educadores, sino que actúen como una herramienta que complemente y mejore su trabajo. Se pone especial énfasis en que el control humano sobre la tecnología debe ser prioritario, asegurando que la IA se utilice para fortalecer las capacidades tanto de los profesores como de los estudiantes. En el documento *Inteligencia artificial y educación: Guía para las personas a cargo de formular políticas* (Unesco, 2021) y en el trabajo de Chan (2023) se proporcionan las siguientes recomendaciones:

- **Principios éticos y transparentes para la IA en la educación:** el marco establece que cualquier implementación de IA en el ámbito educativo debe ser transparente, no discriminatoria y auditable. Esto implica que los sistemas deben ser diseñados de manera que puedan ser evaluados y revisados por diversas partes interesadas, con el fin de asegurar que no se perpetúen desigualdades o sesgos a través de los algoritmos.
Uno de los principales objetivos es garantizar que las políticas educativas relacionadas con la IA promuevan un acceso equitativo a la tecnología, de modo que estudiantes de diferentes

entornos socioeconómicos puedan beneficiarse por igual de estas herramientas. Para lograrlo, la Unesco recomienda que los responsables de la formulación de políticas trabajen de manera interdisciplinaria, colaborando con expertos en tecnología, educación y ética para asegurar que los sistemas de IA se utilicen de manera justa y efectiva.

- **Planificación interdisciplinaria y gobernanza intersectorial:** el marco de la Unesco sugiere que las políticas sobre IA en la educación deben desarrollarse a través de un enfoque interdisciplinario y multisectorial. Esto implica la colaboración entre diferentes actores, como educadores, tecnólogos, responsables políticos y expertos en ética, para garantizar que la IA sea implementada de manera integral y que tenga en cuenta las diversas dimensiones de la enseñanza y el aprendizaje.
En este contexto, la planificación adecuada de las políticas y estrategias educativas basadas en IA debe contemplar aspectos como la gobernanza de los datos, la protección de la privacidad de los estudiantes y la inclusión de pruebas piloto que evalúen la efectividad de las soluciones tecnológicas antes de su despliegue masivo.
- **Promoción de la innovación local y uso inclusivo de la IA:** la Unesco también enfatiza la necesidad de fomentar la innovación local en el desarrollo de aplicaciones de IA para la educación.

Cada país o región tiene sus propios desafíos educativos, y es esencial que las soluciones tecnológicas desarrolladas reflejen las necesidades y los contextos específicos de cada comunidad. Para ello, se recomienda que las políticas educativas promuevan la participación de instituciones locales, empresas tecnológicas y *startups* en la creación de soluciones personalizadas y adaptadas a los entornos educativos locales.

Asimismo, el marco propone que la IA se utilice de manera inclusiva y equitativa, asegurando que los beneficios de esta tecnología estén al alcance de todos los estudiantes, especialmente aquellos provenientes de entornos desfavorecidos. Esto incluye medidas para garantizar que los estudiantes con menos acceso a la tecnología puedan utilizar herramientas de IA que mejoren su aprendizaje y les ofrezcan oportunidades que de otro modo estarían fuera de su alcance.

- **Evaluación y seguimiento del uso de IA en la educación:** para asegurar que la implementación de la IA en la educación sea efectiva y cumpla con los principios éticos establecidos, la Unesco recomienda la creación de sistemas de evaluación y seguimiento continuos. Estos sistemas deben incluir la realización de proyectos piloto, el monitoreo de los resultados y la construcción de una base empírica que permita ajustar y mejorar las aplicaciones de IA, según los resultados observados en contextos educativos

específicos. Este enfoque no solo permite garantizar que la IA se utilice de manera responsable, sino que también ayuda a identificar mejores prácticas y lecciones aprendidas que pueden ser replicadas o adaptadas en otros entornos educativos.

Una visión desde la Universidad del Valle en el contexto del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045

En el marco del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 de la Universidad del Valle, la transformación digital y la inteligencia artificial se reconocen como ejes transversales esenciales para el futuro de la institución. Como se muestra en la imagen de un círculo virtuoso (ver Figura 1), se debe priorizar y consolidar la digitalización para alcanzar las características y propiedades de un ecosistema digital, cuya evolución se orientará hacia la comunidad académica, impactando los procesos misionales y de gestión para propiciar nuevas formas de formación e investigación, así como las maneras de construcción y comunicación del conocimiento, que representa la transformación digital. La digitalización y el uso de IA no solo deben mejorar la eficiencia administrativa y académica, sino también transformar profundamente los procesos de enseñanza, investigación y vinculación con la sociedad.

Este plan establece una visión en la que la transformación digital no es solo un objetivo operativo, sino una oportunidad para imaginar y actualizar el rol de la Universidad en un mundo cada vez más digitalizado. La incorporación de tecnologías emergentes, como la IA, la automatización, los sensores avanzados, la computación en la nube, entre otras, permitirá a la Universidad avanzar hacia un ecosistema digital que potencie y agilice la gestión del conocimiento, la toma de decisiones informadas, la innovación académica y la formación de ciudadanos digitales.



Figura 1.
La digitalización,
transformación e inteligencia
artificial como un proceso
continuo

La transformación digital en la universidad implica la integración de recursos tecnológicos en sus procesos misionales y administrativos, cambiando radicalmente la forma en que la institución genera valor para su comunidad y enfrenta los desafíos del entorno digital. La adopción de estas tecnologías disruptivas busca promover cambios culturales y mejorar la gestión del conocimiento (generación, adaptación y transferencia), así como transformar los procesos fundamentales y de apoyo dentro de la Universidad.

Algunos ejemplos de transformación digital que podrían inspirar cambios en la institución son:

- Chatbots como Lola, de la Universidad de Murcia. Esta IA asiste a los estudiantes durante el proceso de preinscripción y matrícula a la universidad. Este asistente virtual no solo facilita el proceso y el flujo de información, sino que también gestiona un volumen creciente de consultas, atendiendo cada año a más de 21000 estudiantes (Universidad de Murcia, 2018).
- Ask LU, de la Universidad de Lancaster, es un sistema que actúa como un compañero digital para los estudiantes, les permite consultar sobre su experiencia académica y estudiantil; ofrece una interfaz de voz que interactúa con los usuarios respondiendo preguntas sobre horarios, tutores y calificaciones, y proporciona información sobre clubes y sociedades (Lancaster University, 2019).
- Salas de realidad aumentada y virtual implementadas en la Universidad de los Andes, cuyo objetivo es localizar los espacios para crear nuevas dinámicas de aprendizaje, investigación y entretenimiento para la comunidad universitaria, con más de cuarenta aplicaciones dedicadas (Universidad de los Andes, 2023).
- La Facultad de Computación y Ciencia de Datos de la Universidad Tecnológica de Nanyang en Singapur responde a la creciente demanda en el campo de la inteligencia artificial y la ciencia de datos, áreas clave para el desarrollo académico y profesional del presente y futuro (Kanana, 2024).
- La Universidad del Valle debe implantar su transformación digital integrando herramientas de inteligencia artificial y tecnologías emergentes, formando talentos y modernizando los procesos para fortalecer su competitividad en un mundo cada vez más abierto y cambiante, en el contexto de ciudadanos digitales y sociedad digital o fuertemente impactados por la tecnología. Para enfrentar estos desafíos, es esencial que la institución adopte nuevas estrategias que aborden:
- Nuevas modalidades de formación, es decir, cambios en la forma en que los estudiantes aprenden, con mayor flexibilidad en tiempos, espacios y métodos.
- El impacto de la IA en los currículos académicos. Es necesario formar a los estudiantes en competencias digitales y utilizar herramientas que sistematicen y generen conocimiento.

- Las expectativas del ciudadano digital. Los estudiantes demandan una formación orientada por competencias más que por la obtención de títulos formales.

La Universidad debe migrar hacia el concepto de ecosistema digital, entendido como una institución interdependiente caracterizada por el intercambio de datos e información a través de plataformas tecnológicas avanzadas, con el fin de optimizar los procesos misionales de la Universidad, fomentando la innovación, mejorando la eficiencia operativa y la satisfacción del nuevo ciudadano digital.

Estas nuevas tecnologías, como las capacidades de procesamiento y almacenamiento de información en la nube, ofrecen economías en tiempo y eficiencias en los procesos misionales y de gestión. Se observan aplicaciones de inteligencia artificial que desplazan actividades rutinarias para que los estudiantes, profesionales, investigadores y profesores puedan centrarse en tareas que requieren más creatividad y capacidad de solución de problemas. En este mismo sentido, la analítica de datos con máquinas de aprendizaje puede proporcionar un mejor conocimiento del problema para apoyar la toma de decisiones en la institución; por ejemplo, para caracterizar con mayor precisión la población estudiantil y, en consecuencia, analizar de manera informada sus preferencias, necesidades de bienestar o causales de abandono.

El nuevo ciudadano digital que ya está llegando a la universidad o se está transformando en su interior espera la ubicuidad del conocimiento, espera una disponibilidad de los recursos y actividades de aprendizaje a través de múltiples canales. Demanda sitios web y sistemas de comunicación sencillos y cómodos de acceder en los dispositivos móviles. A continuación, se describen algunas transformaciones digitales que afectan directamente a la experiencia en el aula:

- **Aplicaciones móviles para la educación:** facilitan el seguimiento y cumplimiento de las actividades académicas, la comunicación en tiempo real, gracias a aplicaciones basadas en inteligencia artificial generativa, y la automatización de procesos para mejorar el apoyo y el servicio a la comunidad académica.
- **Optimización de procesos misionales y administrativos:** la inversión en digitalización muestra evidencias de reducciones significativas en los costos operativos, como por ejemplo en mantenimiento, gasto energético y de agua, recursos humanos y atención a la comunidad académica. Puede reducir o sustituir flujos innecesarios de trabajo que requieran la inversión de muchos recursos. Reducir el gasto en equipos de procesamiento costosos en la inversión y operación, cuando se abre la posibilidad de recurrir a servicios administrados y computación en la nube. La automatización de procesos mejora la toma de decisiones basadas en datos, utilizando la integración de sensores y

dispositivos inteligentes, y la inteligencia artificial, específicamente máquinas de aprendizaje.

No obstante, la adopción de nuevas tecnologías por sí sola no garantiza el éxito de la transformación digital. Esta debe extenderse a todos los procesos y los actores de la organización para obtener el máximo impacto. Si se consulta a múltiples organizaciones sobre sus estrategias para hacer realidad la transformación digital, existe una alta posibilidad de obtener un número igual de hojas de ruta diferentes que empresas consultadas; sin embargo, las experiencias más exitosas se enfocan en dos principios clave:

1. **Enfoque en la demanda:** adaptar las estrategias a las necesidades reales de la comunidad universitaria, pensando en el objetivo final y fundamental de la universidad.
2. **Visión de 360 grados:** implementar una transformación integral que abarque todas las áreas de la Universidad.

La universidad debe prever cómo evolucionarán las necesidades y expectativas de la sociedad y el ciudadano digital, y responder de manera proactiva a las oportunidades de disrupción tecnológica. Los siguientes elementos son claves para lograr esta transformación:

- **Innovación en el proceso formativo:** adoptar nuevas tecnologías solo cuando se comprenda su impacto en la formación y las expectativas de los estudiantes.
- **Apoyo a la comunidad universitaria:** asegurar que profesores, directivos y empleados no se sientan amenazados por la adopción tecnológica, sino empoderados por ella. Los nuevos modelos digitales solo podrán tener éxito si la comunidad los adopta plenamente.
- **Planificación estratégica:** la transformación digital debe ser cuidadosamente planificada para evitar barreras y garantizar un cambio exitoso en todos los procesos institucionales.
- **Espacio para la innovación:** crear entornos donde la comunicación abierta y la colaboración fomenten la creatividad y el desarrollo de ideas a escala. La innovación es una consecuencia directa de la transformación digital; es la generación de ideas que impulsa la transformación.
- **Liderazgo proactivo:** la dirección de la transformación requiere un grupo de líderes con una visión de futuro, capaces de guiar e implementar iniciativas innovadoras. La visión de futuro en 360 grados es clave para la exploración de cualquier tecnología y medir el impacto sobre la institución.

El resultado de una correcta implementación de esta estrategia es una cultura de innovación que propicie una transformación digital exitosa y rápida. El camino hacia la transformación digital en la

universidad requiere una hoja de ruta clara que abarque el corto y el largo plazo. Esta debería incluir los siguientes elementos fundamentales:

- Creación de grupos de liderazgo con capacidad de tomar decisiones y una visión holística de la transformación.
- Inversión y planificación financiera adecuada para sostener el proceso.
- Tablero de control con indicadores clave de rendimiento (*key performance indicators*, KPI) de carácter multidimensional para medir el nivel de madurez y el retorno de inversión.
- Definición de herramientas y procesos que sustenten la transformación.
- Recursos internos y externos que apoyen la implementación de la estrategia.
- Evaluación continua del impacto de la transformación en la comunidad académica.

En la construcción de la hoja de ruta, se recomiendan cuatro fases para recorrer el camino hacia la transformación digital de la Universidad del Valle, como se plantea en la Figura 2.

Figura 2.
Fases para la construcción de una hoja de ruta



La Universidad ha incluido en su Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 la mesa 7: «Transformación digital e inteligencia artificial», reconociendo la necesidad de optimizar digitalmente sus procesos misionales y de gestión. Es probable que algunas unidades académicas y administrativas de la universidad ya hayan empezado a implementar soluciones tecnológicas de forma independiente para resolver problemas específicos (quizá los mismos) de diferentes formas, mostrando una falta de articulación; una acción prioritaria es realizar un censo sistemático y documentado de estas iniciativas.

Para maximizar el impacto de estos esfuerzos, es fundamental integrarlos bajo una política general de transformación digital, liderada por un equipo coordinador. Los «llaneros solitarios» son importantes, pero su dispersión puede dificultar la consecución de una transformación digital efectiva y cohesionada.

Como resultado de este profundo acto de reflexión, la universidad debería, en el corto plazo, consolidar un plan de transformación digital alineado con el Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035. Este plan debe ser gestionado por un grupo de liderazgo comprometido y agentes de cambio que evalúen y supervisen la implementación de las tecnologías. Para el mediano plazo (2030), se busca promover un cambio cultural que fomente la colaboración entre las distintas unidades académicas y administrativas, cuyo resultado sería una hoja de ruta estratégica centrada en iniciativas bien definidas

y coordinadas. Esto permitirá una planificación integral que abarque aspectos clave como la propiedad, la investigación, el esfuerzo compartido y la inversión. Este proceso puede abordarse en cuatro momentos clave:

1. Evaluación inicial de la situación actual: identificar y analizar las iniciativas aisladas que ya están en marcha y establecer objetivos comunes bajo una política general de transformación.
2. Planificación estratégica a corto plazo: en los próximos años, la Universidad debe articular un plan de transformación digital liderado por un equipo multidisciplinario que coordine y oriente las iniciativas hacia metas compartidas.
3. Cambio cultural a mediano plazo (2030): consolidar una cultura de colaboración efectiva entre las diferentes unidades académicas y administrativas, favoreciendo un esfuerzo coherente de los esfuerzos de transformación.
4. Implementación de la hoja de ruta a largo plazo: ejecutar el plan de transformación digital con el respaldo de un equipo interdisciplinario que guíe los nuevos proyectos e iniciativas, asegurando una evolución continua hacia los objetivos estratégicos.

En conclusión, se reafirma el compromiso de la Universidad con la transformación digital e inteligencia artificial como pilares estratégicos para el desarrollo institucional en el horizonte 2025-2035. La implementación de una política digital unificada, acompañada de

un cambio cultural y organizativo, permitirá a la Universidad no solo mejorar su eficiencia operativa, sino también fortalecer su rol como referente académico y social en un mundo digitalizado. Con una hoja de ruta clara, liderada por un equipo comprometido y enfocado en la innovación, la Universidad del Valle avanzará hacia la consolidación de un ecosistema digital que beneficiará a toda su comunidad y contribuirá a formar ciudadanos preparados para enfrentar los desafíos que la nueva sociedad digital plantea.

Agradecimientos

El autor agradece a la dirección universitaria por la oportunidad de reflexionar sobre este apasionante tema y su visión de futuro para la universidad en el marco de este compromiso de construcción colectiva del plan de desarrollo. Un especial agradecimiento al grupo de investigación Percepción y Sistemas Inteligentes y en especial a sus investigadores Juliana Gómez Unigarro y Fabián Andrés Zúñiga, por sus valiosos aportes y recomendaciones realizadas a este documento.

Referencias

- Castro Huerta, J. M. (23 de noviembre de 2023). *Los desafíos de la transformación digital y cómo superarlos*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/los-desaf%C3%ADos-de-la-transformaci%C3%B3n-digital-y-c%C3%B3mo-castro-huerta-0lzhe>
- Chan, C. K. Y. (2023). A comprehensive AI policy education framework for university teaching and learning. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(38). <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00408-3>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (2018). *Documento Conpes 3920: Política nacional de explotación de datos (big data)*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3920.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (2019). *Documento Conpes 3975: Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (2020). *Documento Conpes 3995: Política nacional de confianza y seguridad social*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/Conpes/Econ%C3%B3micos/3995.pdf>
- Kanana, B. (19 de febrero de 2024). *La Universidad Tecnológica de Nanyang lanza una nueva facultad de inteligencia artificial y ciencia de datos*. Cryptopolitan. <https://www.cryptopolitan.com/es/ntu-new-college-for-ai-and-data-science>

Kane, G. G. (7 de agosto de 2017). «Digital transformation» is a misnomer. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer>

Lancaster University (5 de marzo de 2019). Lancaster University launch pioneering chatbot companion for students. <https://acortar.link/Vx4AUG>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021). *Inteligencia artificial y educación: Guía para las personas a cargo de formular políticas*. <https://doi.org/10.54675/PCSP7350>

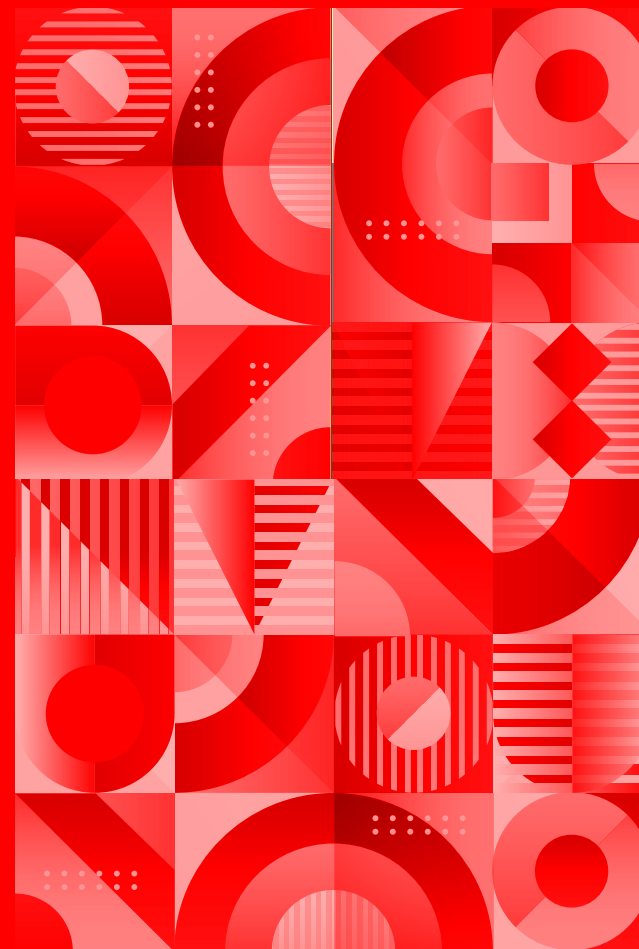
Satyam, D. y Geetha, P. (14 de junio de 2023). *Comprehensive overview of the opportunities and challenges in AI* [Conferencia]. 2023 International Conference on Sustainable Computing and Smart Systems (ICSCSS), Coimbatore, India. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10169722>

Telefónica (30 de diciembre de 2022). *Diferencias entre digitalización y transformación digital*. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/diferencias-entre-digitalizacion-y-transformacion-digital>

Turing, A. (2012). ¿Pueden pensar una máquina? (Trad. M. Garrido). KRK Ediciones.

Universidad de los Andes (30 de octubre de 2023). *Salas de realidad aumentada y virtual en Uniandes*. <https://uniandes.edu.co/es/noticias/comunidad/salas-de-realidad-aumentada-y-virtual-en-uniandes>

Universidad de Murcia (5 de julio de 2018). *La Universidad de Murcia presenta a LOLA, un asistente de inteligencia artificial para ayudar a los nuevos alumnos*. <https://www.um.es/web/sala-prensa/-/la-universidad-de-murcia-presenta-a-lola-un-asistente-de-inteligencia-artificial-para-ayudar-a-los-nuevos-alumnos>



Sobre el papel fundamental del hardware (infraestructura tecnológica) en el desarrollo de la inteligencia artificial (IA)



Por

Víctor Rodríguez Toro¹² 

Cada día es más evidente el impacto de la inteligencia artificial (IA) en nuestra cotidianidad. Si bien el rostro de la IA se presenta ante el ciudadano común a través de recursos de *software* como ChatGTP, Claude, entre otros, es trascendental recordar que es realmente el *hardware* el responsable del despliegue de capacidades de la IA en diferentes actividades (p.ej., inferencias, generación de contenido, etc.). Este *hardware*, al cual se hace referencia algunas veces como «infraestructura tecnológica», es materializado a través de sistemas de cómputo (o de procesamiento de información) de alto desempeño con capacidad de distribución de tareas computacionales y de almacenamiento de grandes cantidades de datos. El *hardware* puede estar distante del usuario final, trayendo consigo interrogantes sobre la soberanía y la ética, entre otras cuestiones, que este escenario configura. Por lo tanto, los diálogos alrededor de temas que incluyan la IA deben abordarse

¹² Profesor auxiliar de la Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica (EIEE), integrante del Grupo de Arquitecturas Digitales y Microelectrónica (GADyM), Facultad de Ingeniería, Universidad del Valle.

en conjunto con los aspectos relacionados a la infraestructura tecnológica que lo soporta.

Es imperativo, entonces, que cualquier plan estratégico que involucre IA considere una infraestructura tecnológica que permita su desarrollo e implementación, así como también un capital humano capacitado para la gestión y administración de dicha infraestructura. Por tanto, esta infraestructura tecnológica debe responder, en términos de capacidad de procesamiento, almacenamiento y transferencia de información, a necesidades y deseos que se tengan por parte de un individuo o una organización para la ejecución de tareas que requieran IA. Es por esto por lo que los ejercicios de planificación estratégica son claves para reconocer dichas necesidades y deseos, y con estos establecer requerimientos que permitan dimensionar el tipo de recursos que se requieren a nivel de infraestructura tecnológica a corto, mediano y largo plazo.

Si bien soluciones comerciales existen (p.ej., servicios de nube ofrecidos por Amazon, Microsoft, entre otros), en un clima geopolítico cambiante es necesario establecer una ruta no solo de adopción y ampliación de infraestructura tecnológica desde estas fuentes comerciales multinacionales, sino también desde fuentes de innovación nacionales que permitan avanzar hacia la soberanía tecnológica. En este sentido, la Universidad del Valle puede tener un papel protagónico para orientar dichas rutas de innovación a través de sus ejes misionales con profesionales proficientes no solo en el uso y adopción de la IA, sino también en aspectos técnicos del *software* y el *hardware* que permitan su desarrollo e impacten positivamente a nuestra sociedad. La necesidad de fortalecer la infraestructura tecnológica y el talento digital ha sido reconocida por el *Documento Conpes Política Nacional de Inteligencia Artificial* de 2025 y, por lo tanto, es tiempo para que la Universidad del Valle sueñe y actúe con una visión de futuro hacia el 2045.

La inclusión en la educación superior: reflexiones sobre la Universidad del Valle



Por

Alba Nubia Rodríguez Pizarro ,
Julio César Vargas Bejarano¹³ 

El concepto de inclusión resuena positivamente en el mundo social, porque permite reconocer y abrazar la significativa diversidad humana que compone la sociedad, permite comprender que cada persona con su singular combinación de capacidades, experiencias, perspectivas, pertenencias y construcciones identitarias (género, orientación sexual, pertenencia étnico-racial) tiene un lugar en el engranaje colectivo.

Debe entenderse que la inclusión está en constante movimiento en los ámbitos sociales, en la medida en que implica un conjunto de principios y prácticas que buscan asegurar la plena participación de todas las personas en el mundo social, educativo y laboral. Es la convicción y el valor de que todas las personas merecen las mismas oportunidades y el mismo acceso a servicios, recursos y goce efectivo de derechos —sin excepciones—. De esta manera, la inclusión alude a la sociedad en general y a ámbitos sociales específi-

¹³ Profesora y profesor titulares, adscritos respectivamente a la Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano y al Departamento de Filosofía, Facultad de Humanidades de la Universidad del Valle.

cos como el laboral y educativo. En este capítulo nos detendremos y reflexionaremos sobre la inclusión educativa en general y en la Universidad del Valle en particular, como la institución de educación superior más importante y con mayor alcance de cobertura en el suroccidente colombiano.

En términos generales, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha definido que uno de los principales desafíos para la educación en Colombia es lograr que las instituciones de educación, tanto de formación primaria como media y superior, logren una educación inclusiva, entendida de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, s.f.) «como la educación que se esfuerza en identificar y eliminar todas las barreras que impiden acceder a la educación y trabaja en todos los ámbitos, desde el plan de estudio hasta la pedagogía y la enseñanza».

En las dos últimas décadas, ha tenido lugar un cambio de paradigma en la educación: de una concepción basada en principios elitistas —«para los mejores»— a una «educación para todos», es decir, guiada bajo la meta de que todo ser humano está en condiciones de acceder a una o más tradiciones culturales y debe tener una

oportunidad de participar en la construcción del mundo desde sus propias posibilidades y perspectivas. Bajo este principio, la Unesco plantea que la equidad y la inclusión son la «piedra angular» de una educación transformadora (Unesco, 2015).

En este marco, nos proponemos argumentar que la Universidad del Valle ha implementado procesos y políticas con el propósito de lograr el acceso, la permanencia y la graduación de las/los jóvenes que acceden a esta institución con el fin de avanzar hacia una *institución de educación superior* (IES) para todos, todas y todos. Aun así, actualmente sigue siendo un desafío lograr una institución de educación superior inclusiva, «la Universidad del Valle que soñamos». En este sentido se debe reflexionar sobre lo que se ha logrado en términos de educación superior inclusiva y los desafíos a futuro, de tal manera que se logre una institución de educación superior con educación inclusiva que contribuya de manera decidida e importante a la consolidación de una sociedad más democrática.

Para el desarrollo del argumento propuesto, iniciaremos haciendo referencia al paradigma de la educación inclusiva.

Sobre el sentido de la educación inclusiva y el aporte de la perspectiva interseccional

Inclusión como apertura a la diversidad

El reto de la educación «inclusiva» tiene como fundamento la relación entre lo familiar o conocido y lo «diverso» o «extraño». La relación con lo «otro» puede ser vista como una oportunidad de enriquecimiento y de ampliación de los horizontes de experiencia. Al respecto, Bernhard Waldenfels (2015) advierte que la frontera entre lo propio o familiar y lo diverso o extraño tiene un carácter difuso, de manera que no se puede delimitar. Lo diverso siempre está en correlación con la esfera de propiedad, al punto que lo extraño y lo diverso están presentes en lo que se considera más conocido y familiar.

Sin embargo, no siempre la «diversidad» es percibida como riqueza o como oportunidad formativa; algunos ven en ella algo peligroso, que atenta contra la estabilidad personal y social, frente a lo cual adoptan

actitudes preventivas e indiferentes¹⁴. Ante lo diverso y extraño, la respuesta predominante puede ser la indiferencia, la normalización o incluso la exclusión. Como contraparte, el reconocimiento de la alteridad, esto es, de la diferencia, forma parte esencial de la «inclusión».

Puesto que la diada entre lo propio y lo diverso, lo familiar y lo extraño, la mismidad y la diferencia, hace parte constitutiva de la experiencia de vida, surgen las preguntas sobre cuáles son las condiciones para que, en la esfera educativa, se establezcan relaciones de respeto, aceptación y tolerancia ante la diferencia y la diversidad, y de qué manera se puede afrontar el prejuicio que separa radicalmente lo propio de lo extraño y diverso, de forma tal que se propicie la convivencia y la construcción de un *ethos* universitario de carácter plural e incluyente.

Un rasgo central de la formación y la educación consiste en la apertura a la pluralidad y diversidad, lo que conlleva una ampliación

¹⁴ En sus reflexiones sobre la «educación», Agustín Laje (2023) plantea una actitud de prevención frente a la «diversidad» y a la diferencia: «nos lanzamos a la caza de las diferencias justo por donde estas se veían más claras. Nuestro mundo adora la diferencia. Necesitamos verlas en todas partes, aun cuando nos hacen perder de vista la imponente desdiferenciación que homogenizaba a las mismas generaciones que no dejábamos de bautizar con letras y términos grandilocuentes, tratando de aprehender sus particularidades. [...] De lo que se trata es de celebrar la diferencia. Todo lo diferente es bueno: tal es el dogma de la metaética dominante. Pero si toda diferencia es buena, entonces el mal, en tanto que diferencia respecto del bien, no puede existir. Así, hemos hecho desaparecer el bien y el mal en un mismo movimiento, en el nombre de la “diferencia”. Lo valioso, por lo tanto, es cerrar de una buena vez la boca y suspender el juicio. Este dogma de la diferencia, sin embargo, no se aplica realmente a todos por igual: hace bastante que no resultaba tan fácil mofarse de ciertas religiones (las que no decapitan a los burlones), culpar de todos los males a uno de los dos sexos, demonizar en la prensa a la gente señalando el color de su piel o atribuirle responsabilidades criminales contra el clima al fruto de las relaciones heterosexuales» (p. 9).

de los horizontes de experiencia. Esta apertura a la «diversidad» es considerada como el «principio rector general» de la «educación inclusiva», lo cual implica la necesidad de valorarla, entenderla y protegerla. Para alcanzar la inclusión, esto es, el reconocimiento de la diferencia es esencial ampliar la visión, no limitándose simplemente a determinar si una persona forma parte o no de un orden o de una institución. Así, categorías como «miembro» o «no miembro», «dentro» y «afuera», incluidos y excluidos, no son discretas, sino que forman un continuo. Por lo tanto, se comprenden mejor los retos de la «inclusión» cuando se dirige la mirada, en primer lugar, a las actitudes, hábitos y costumbres —propios del día a día— que parecen obvios, pero que conllevan grados más o menos sutiles de exclusión.

En el trato interpersonal cotidiano se conforman relaciones mediadas por la afectividad y por las disposiciones de acogida o rechazo, de reconocimiento o indiferencia, determinantes para que cada uno de los integrantes de la comunidad o del grupo se sienta partícipe e integrado a la dinámica social. En este nivel se efectúa la denominada «inclusión primaria» (Felder, 2012, pp.136 ss.). En otro nivel, de carácter prescriptivo o institucional, se establecen los criterios y las normas que determinan si alguien pertenece a un orden

social o político, qué rango ocupa en él y cuáles son sus funciones. Este nivel se podría denominar «inclusión social».

Estos dos niveles no están aislados, sino que se determinan mutuamente. Por un lado, las representaciones sociales, compartidas por una comunidad, determinan las normas (que afectan a todos los miembros del orden institucional, incluidas las minorías) que se establecen en ella. Por otro lado, las normas se basan en representaciones sociales de cómo son las comunidades e individuos que la conforman, determinando, por ejemplo, cuáles son los atributos de una familia o cuáles son los criterios para que ésta reciba apoyo estatal o no.

Para dar cuenta de las condiciones y retos de la educación inclusiva y, con ello, favorecer la renovación de los sistemas educativos, es necesario atender a cómo estas dimensiones se integran en una acción social, política o colectiva, que se caracteriza porque los miembros de una comunidad comparten metas comunes, de manera que cada uno de ellos tiene la posibilidad de participar, en la medida de sus posibilidades y capacidades, en las actividades organizadas por el grupo o la comunidad. En esta clase de acciones, cada uno de los miembros siente que forma parte de la «personalidad de orden

superior»¹⁵, que está integrado a la comunidad, que su voz y su actuar cuentan. En este sentido, los sistemas educativos tienen el reto de incentivar la participación activa de todos los miembros de las comunidades académicas, de tal manera que la responsabilidad de la educación no solo recaiga en los docentes, sino también en los estudiantes e incluso en otras personas que conforman el entorno educativo. Cada uno y una de los miembros forman parte de la personalidad común o de «orden superior».

Es importante destacar que la participación en una comunidad educativa no se limita a las formas más visibles o tradicionales de participación. Existen modos más sutiles y menos evidentes, pero igualmente significativos, que también deben ser reconocidos y fomentados. Por ejemplo, un/una estudiante que no participa de

manera activa en discusiones en clase puede estar involucrado de manera significativa en otros aspectos de la vida académica, como el apoyo emocional a sus compañeros o la reflexión personal sobre los temas discutidos. Reconocer y valorar estas formas diversas de participación es crucial para construir un entorno verdaderamente inclusivo¹⁶.

Por eso mismo, la inclusión no se alcanza de manera automática ni mediante la simple implementación de «normas» y políticas que aluden y reglamentan la inclusión. Requiere de un compromiso consciente y deliberado por parte de toda la comunidad educativa, de manera que integre no solo a los grupos minoritarios, sino a todos sus estudiantes, al profesorado y a todos los estamentos, reconociendo y respetando su singularidad.

.....
15 El concepto de «personalidad de orden superior» designa las comunidades u órdenes sociales en los que las voluntades individuales constituyen una unidad que actúa y piensa como un sujeto colectivo. Esto se da a través de la interconexión de actos y experiencias de los individuos que componen esta personalidad comunitaria, y se considera real y verdaderamente personal, análoga a la relación entre una célula y un organismo completo (cfr. Husserl, 1987). Rodrigo Escobar Holguín investiga las condiciones para conformar comunidades, a partir de la participación de los individuos libres que constituyen la comunidad (cfr. Escobar Holguín, 2021).

16 Al respecto, resulta oportuno referir las reflexiones de Angela María Estrada (1995), quien sugiere que la verdadera inclusión requiere una atención consciente a las diferentes maneras en que los estudiantes se relacionan y se expresan en el espacio educativo, especialmente aquellos que, debido a factores como la baja autoestima o la socialización de género, tienden a inhibirse en contextos de participación más visibles. Angela María Estrada argumenta que una pedagogía inclusiva debe hacer visibles y valiosas esas «formas sutiles» de participación, como la escucha activa, el apoyo emocional entre compañeros y la reflexión introspectiva. Este tipo de participación, aunque menos evidente que el acto de tomar la palabra en público, representa una contribución igualmente importante al aprendizaje colectivo. En este sentido, el rol del docente es clave: no se trata solo de dar la palabra a quienes ya tienen una disposición a participar, sino de crear estrategias específicas que animen y empoderen a aquellos estudiantes que suelen quedarse en los márgenes de la interacción verbal. Por ejemplo, actividades grupales que requieran la colaboración o la rotación de roles dentro del equipo pueden ofrecer un espacio seguro para que estos estudiantes desarrollen su voz.

Este es quizás el sentido tradicional de «inclusión». Sin embargo, es importante tener presente que existe otra modalidad de participación por parte de los miembros de la comunidad, cuyo carácter es «pasivo» y se refiere a aquellas personas que, si bien no contribuyen a los propósitos y metas comunes de la manera tradicional —esto es, a través de acciones cognitivas, prácticas o afectivas—, tienen la posibilidad de participar a su modo, bajo otros parámetros de «acción». En palabras de Franziska Felder (2012):

Esto no se refiere principalmente a la cuestión de la posibilidad fáctica de este tipo de inclusión comunitaria. Es obvio que las personas están incluidas en las comunidades, tanto física como emocionalmente, aunque no realicen ninguna contribución intencionada reconocible. Por ejemplo, las personas con discapacidades están incluidas en sus familias en forma de amor interpersonal y afecto, no sólo en forma de presencia física. Las personas con demencia también suelen seguir siendo queridas y apoyadas por sus familias, a pesar de haber perdido en gran medida su independencia. Por lo tanto, se puede observar la inclusión en comunidades tan unidas, incluso si la discapacidad del cuidador es tan grande que no está claro si su contribución intencionada a la comunidad y en qué consiste. (p. 158)

Por ello, el paradigma de «educación inclusiva» reconoce que la participación no se limita a las actividades realizadas de manera común, activa y fácilmente perceptible, sino que también abarca

otras formas de participación, más sutiles y menos evidentes, que el sistema educativo debe atender y valorar (MEN, 2013, pp. 13 ss.).

En síntesis, la complejidad de la «inclusión educativa» radica en la exigencia de conformar entornos colaborativos que impliquen una responsabilidad común, así como en la intención explícita de la comunidad educativa de integrar a todos/todas/todes y cada uno/una de sus integrantes. Esto exige tener presente que existen diversas modalidades de participación, que no se limitan a los modos tradicionales, esto es, actividades visibles y realizadas de acuerdo con los estándares aplicados a las mayorías. Todo esto permite reconocer, valorar y celebrar la diferencia y la diversidad, pues su novedad reside en la condición de que podamos aprender de lo distinto y diverso.

Interseccionalidad e inclusión en la educación superior

El antecedente más significativo para dar cuenta de la inclusión en la educación superior, particularmente en América Latina, es el proyecto transnacional Medidas de la Inclusión Social y Equidad en Instituciones de Educación Superior en América Latina (Miseal), implementado entre 2012 y 2014. El proyecto contó con la participación de dieciséis universidades (doce de América Latina y cuatro de Europa) y se trazó como objetivo promover la equidad y la inclusión social en universidades latinoamericanas, abordando

las desigualdades estructurales mediante un enfoque basado en la interseccionalidad (Zapata Galindo, 2014, p.10 ss.).

Bajo la premisa de que la exclusión y la discriminación son resultado de varias dimensiones que intervienen en el contexto de cada persona, el enfoque interseccional —tal y como lo concibió el proyecto Miseal (Rifà Valls *et al.*, 2014)— planteó indicadores que permitieron representar cómo se configura la exclusión o se limita la participación en la educación superior. Entre tales indicadores o «marcadores» cuentan el género, la etnia, la discapacidad, la diversidad sexual, la clase socioeconómica y la edad. En el contexto educativo, el propósito está en que las instituciones (de educación superior) garanticen el acceso, la permanencia y el éxito en el sistema educativo a las personas y grupos poblacionales tradicionalmente excluidos o discriminados.

Para el caso colombiano, en 2013 la Universidad Nacional de Colombia adelantó una investigación —adscrita al proyecto transnacional Miseal— que analizó las experiencias de estudiantes que ingresaron a través de programas de admisión especial (Paes) o del Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (Peama), así como de estudiantes en situación de discapacidad. A través de

metodologías participativas como «conversaciones cordiales» y el uso de microrrelatos, se recolectaron testimonios valiosos que permitieron visibilizar las barreras y oportunidades enfrentadas por estos grupos. Este enfoque interdisciplinar e interseccional, que involucró a estudiantes con diversas características sociales, impulsó una reflexión crítica sobre las políticas universitarias, como los Acuerdos 035 y 036 de 2012, identificando contradicciones en su implementación y proponiendo mejoras para garantizar una inclusión efectiva. Se generaron recomendaciones concretas para transformar la universidad en un espacio más equitativo, promoviendo la igualdad de oportunidades y cuestionando estructuras institucionales que homogenizan las experiencias estudiantiles.

En el marco de este proyecto, María Lucía Rivera (2016) refiere las dos principales formas en que se aborda el enfoque «interseccional», fundamental para la educación inclusiva¹⁷, a saber: la perspectiva descriptiva y la perspectiva transformativa.

La perspectiva descriptiva se enfoca en identificar y describir las múltiples formas de discriminación que experimentan las personas cuando sus identidades se entrecruzan. Esta forma de interseccionalidad busca reconocer y visibilizar las distintas

¹⁷ La interseccionalidad, en general, es una herramienta analítica que busca entender cómo las diferentes formas de opresión y privilegio se superponen y afectan a las personas de manera única, dependiendo de sus múltiples identidades (como género, raza, clase social, orientación sexual, entre otras) (cfr. Rivera, 2016, pp.106 ss.).

formas de opresión, ofreciendo un diagnóstico más detallado de las desigualdades. Es útil para mapear las experiencias de los individuos y mostrar cómo las categorías sociales no actúan de forma independiente, sino que interactúan para crear sistemas de opresión que son más complejos. Por otro lado, la perspectiva transformativa busca cambiar activamente las estructuras de poder y las dinámicas de desigualdad. Este enfoque parte del reconocimiento de la interacción de múltiples factores y aspira a generar políticas y prácticas que cuestionen y alteren las estructuras que perpetúan la desigualdad. Se centra en promover un cambio social que elimine las barreras estructurales y fomente la justicia social desde un nivel más profundo.

Aduciendo la necesidad de un cambio estructural en la educación y las políticas públicas, María Lucía Rivera (2016) toma partido por una perspectiva interseccional transformativa. Este enfoque le permite no solo reconocer la existencia de múltiples formas de discriminación y exclusión, sino también trabajar de forma activa en la transformación de las estructuras que las perpetúan. Rivera entiende que la simple descripción de las desigualdades no es suficiente para lograr una verdadera inclusión y equidad; es necesario un compromiso con la acción que busque modificar las relaciones de poder y eliminar las barreras sistémicas. Las desigualdades en la educación superior y en otros espacios no solo se deben a la interacción de factores aislados, sino a estructuras

más amplias que perpetúan estas desigualdades. Adicionalmente, la interseccionalidad transformativa permite el desarrollo de políticas que no solo identifiquen las múltiples formas de opresión, sino que también se diseñen acciones para enfrentarlas.

La discriminación y las barreras para el acceso y la permanencia en la educación superior no se deben entender de manera unidimensional. Los estudiantes enfrentan desigualdades que pueden estar determinadas por una combinación de factores como el género, la etnicidad, la clase social, la orientación sexual, la discapacidad, entre otros. Esta visión interseccional es esencial para entender cómo las distintas formas de exclusión se entrelazan y generan obstáculos únicos para cada grupo de estudiantes. La inclusión efectiva debe partir del reconocimiento de estas intersecciones y de la implementación de políticas que atiendan la diversidad de experiencias dentro de las universidades. La interseccionalidad permite que las instituciones de educación superior aborden las desigualdades desde una perspectiva más compleja, reconociendo que las identidades múltiples influyen en las oportunidades y los retos que enfrentan los estudiantes.

En este sentido, Alba Nubia Rodríguez y Janet Rivera Crespo (2020) plantean que el reconocimiento y la resignificación de las relaciones con grupos que poseen orientaciones sexuales e identidades de género diversas va más allá de una aceptación meramente formal.

Esta idea, al ser aplicada a la educación superior, sugiere que las instituciones deben integrar las narrativas y las experiencias cotidianas de estos grupos en su estructura y políticas. Este enfoque ayuda a entender la inclusión desde una perspectiva más rica y compleja, que no se limita a cumplir con estándares estadísticos o normativos, sino que busca un cambio profundo en la manera en que la universidad se relaciona y reconoce todos sus integrantes. Los/las estudiantes no experimentan las desigualdades desde una única perspectiva (identidades de género o pertenencia étnico-racial, por mencionar solo dos ejemplos), sino que enfrentan discriminaciones que son el resultado de la superposición de múltiples factores sociales y culturales que estructuran relaciones de subordinación y de poder. Por lo tanto, para que la inclusión sea efectiva, las instituciones deben reconocer estas intersecciones y reflejarlas en sus políticas, abordando las necesidades y desafíos particulares de cada grupo (Rivera 2016).

Por otro lado, la perspectiva fenomenológica enriquece este enfoque al centrarse en la experiencia subjetiva y en la vivencia del individuo. Desde una óptica fenomenológica, se destaca la importancia de comprender cómo los estudiantes perciben y experimentan su realidad universitaria, incluyendo las normas implícitas que los afectan. Este enfoque permite que las instituciones no solo escuchen las voces de los/las estudiantes, sino que también comprendan

sus realidades en un sentido profundo, considerando cómo las estructuras de poder y las normativas influyen en su percepción de inclusión o exclusión. Ambas perspectivas, la interseccional y la fenomenológica, se complementan al promover un entendimiento más holístico de la inclusión.

La inclusión y el surgimiento de las universidades en Colombia

Mirar al pasado y reconocer las razones asociadas a la fundación de universidades en Colombia evita caer en visiones presentistas —que solo se ocupan de acontecimientos propios de la modernidad— y permite tener una perspectiva sobre los desafíos que enfrentan hoy las universidades que se proponen medidas a favor de la equidad, el reconocimiento de las diversidades y la inclusión.

Sin pretender una reconstrucción exhaustiva de las condiciones históricas asociadas al surgimiento de las universidades colombianas, algunas ideas permiten reconocer que las políticas institucionales de inclusión se formulan en el marco de un sistema institucional androcéntrico, con una herencia colonial expresada en la continuidad de una educación dirigida a minorías y dependiente de disputas políticas partidarias, laicas y confesionales.

Las instituciones encargadas de transmitir el saber en los siglos XVII y XVIII hacían parte de una sociedad caracterizada por una cultura dogmática. Estas universidades, definidas por Renán Silva (1983) como corporaciones semieclesiásticas, funcionaban bajo un total control y jerarquía, estaban dedicadas a la difusión de la fe, a la formación en religión y en derecho, y solo pertenecían y accedían aquellos que cumplieran con criterios raciales, jurídicos y económicos. A esto le agregamos el criterio de género, en tanto eran escenarios exclusivamente habilitados para las élites masculinas.

Alcira Aguilera (2010) señala que el panorama anterior configuró un ideario de universidad pública, con una herencia colonial que no ha sido superada dada la débil separación entre Iglesia y Estado y los intentos de la universidad pública colombiana para llegar a la mayoría de la población excluida. Esta autora hace referencia a la interminable disputa entre lo confesional y lo laico, y a las tensiones que en los siglos XIX y XX rodearon la educación superior al quedar dependiendo de hegemonías político-partidistas, reflejadas en las tensiones entre conservadores y liberales.

Este panorama político de las universidades se comprende teniendo en cuenta que varias de sus fundaciones obedecieron a intereses partidistas, en unos periodos ligadas a partidos tradicionales y durante los años sesenta y setenta a partidos de izquierda. Para Figueroa (2001), en estas condiciones la autonomía universitaria y

lo público se pierden, especialmente porque son instituciones que se enuncian como públicas en el discurso, pero en la práctica están acatando los intereses particulares de las élites locales, regionales y nacionales. Parte de estos intereses se vinculan a una creciente industrialización frente a la cual las universidades responden difundiendo disciplinas y profesiones funcionales al discurso del desarrollo económico. La Universidad del Valle, fundada en 1945, surge en el proceso de industrialización del departamento del Valle del Cauca.

Como parte de la identificación de momentos claves en la historia de la institución universitaria en Colombia, no es posible dejar de lado que el ingreso de las mujeres a estas instituciones de educación superior data de 1936, y aunque hacia el final del siglo su presencia aumenta en las universidades, la actualidad muestra en su ordenamiento un funcionamiento masculinizado y jerárquico, que ideológicamente reproduce hegemonías y epistemologías excluyentes (Soto, 2005). En esta realidad —que no siempre es asumida ni abordada en las comunidades educativas—, la crítica feminista y decolonial ha jugado un papel importante, en tanto ha observado el paradigma occidental (moderno y patriarcal) que sostienen las IES y ha cuestionado la idea de un sujeto racional y universal en la ciencia. Con este ejercicio se ha podido esclarecer que el ingreso de las mujeres y de sujetos inferiorizados a la educación superior no ha resuelto el problema de la discriminación y la violencia que la habita.

Lo anterior habla de un escenario histórico, en el que las desigualdades se han sostenido a lo largo del tiempo; así, consideramos que el trabajo que emerge de la formulación y la puesta en marcha de políticas institucionales que apuntan a la consolidación de instituciones educativas incluyentes va más allá de medidas formales y requiere de un ejercicio fuerte de incidencia política, que resquebraje los antecedentes coloniales, androcéntricos, racistas, y heteronormativos que han constituido a las universidades como estructuras jerarquizadas, y también que afronte una razón masculinista y viril que Brian Easlea (1981) comprende como una plataforma ideológica con la cual se consolida y justifica una cultura sexista, que es afín a la división sexo-genérica vigente en el mundo académico.

Estos antecedentes permiten afirmar que la inclusión en la educación superior es un asunto de primer orden, que ha recorrido un largo camino en una sociedad que, aunque se reconoce como diversa, es poco incluyente.

En este contexto, la inclusión se convierte en una prioridad en las universidades colombianas. De acuerdo con la literatura consultada, el Ministerio de Educación Nacional remite sus primeros trazos sobre

la inclusión al año 1994, los cuales marcan un punto de inflexión porque se establece un paradigma diferente al que había regido hasta el momento, que era el de la integración de las personas con discapacidad a la educación y se comienza a plantear la importancia de una *educación para todos* (EPT). En este sentido es importante señalar que la educación inclusiva inicia haciendo especial énfasis en las personas con discapacidad¹⁸. Sin embargo, de acuerdo con el documento del MEN sobre lineamientos para una política de educación superior inclusiva, este énfasis se fue modificando a partir del 2007. De modo que pensar y llevar a la acción una educación superior inclusiva en Colombia ha implicado una serie de perspectivas y transformaciones, tal y como se ilustra en la Figura 1.

Inicialmente, el Ministerio de Educación Nacional, junto con el Centro de Investigaciones para el Desarrollo de la Universidad Nacional, realizó en 2007 una investigación en las 127 universidades colombianas (31 oficiales y 96 privadas). En este estudio se identificaron condiciones de acceso, permanencia y graduación de quienes se denominaron población diversa (en el documento *Lineamientos: Política de educación superior inclusiva*, no se especifican cuáles

¹⁸ Cabe señalar el hito normativo de la Ley 115 de 1994, en la que el Estado colombiano formalizó la «integración» de personas con discapacidad. Como se detalla en la Figura 1, este enfoque evolucionó a partir de 2007 (estudio MEN/CID) hacia un paradigma de educación inclusiva integral, que trasciende la discapacidad para reconocer la diversidad en todas sus formas.



Figura 1.

Proceso de la educación inclusiva en educación superior

Fuente: elaboración propia a partir de los planteamientos del MEN (2013).

fueron las categorías de diversidad que se utilizaron en la mencionada investigación); aun así, el análisis permitió establecer que, en el periodo comprendido entre el 2002 y el 2007, «la población diversa aumentó en un 908 %, pasando de 242 estudiantes en el I-2002 a 2439 en el II-2007» (MEN, 2013, p. 39). Esto permitió que se pasara de una concepción de inclusión inicial en la que se tenía un enfoque poblacional, en la que se consideraba como inclusión la integración a la educación superior a personas con *necesidades especiales* (NEE), a una estrategia que considera las *necesidades educativas diversas* (NED). Si bien hay un tránsito importante en este periodo, también se mantiene una perspectiva centrada en las necesidades, no en el reconocimiento de la diversidad de las personas, y se hace énfasis en la pertenencia étnico-racial.

En el siguiente periodo, a partir del 2012, en el proceso de política de inclusión educativa, se cuestionó el énfasis en las necesidades y la centralidad en la diversidad de las personas y se transitó a considerar las barreras que impiden la educación superior inclusiva y el aprendizaje de personas diversas, y se consideró la diversidad de acuerdo con el contexto colombiano: personas con discapacidad, grupos étnicos (indígenas, afrocolombianos y pueblos rom), personas víctimas del conflicto armado y habitantes de frontera. Por primera vez se mencionó el enfoque de género para subrayar que hombres, mujeres y personas con identidades de géneros y orientaciones sexuales no heteronormativas, en una sociedad

patriarcal, androcéntrica y heteronormativa, experimentan relaciones de poder y subordinación que se constituyen en barreras para el aprendizaje, el acceso y la permanencia en la universidad. Pese a la consideración de un enfoque de género, no se mencionaron las violencias basadas en género, que desafortunadamente han estado presentes en las IES y que han contribuido a la deserción.

La educación para todos es un avance importante en la política de inclusión del MEN; no obstante, la inclusión continúa asumiéndose de manera segmentada, como un asunto de atención a poblaciones con capacidades diversas. Se implementan políticas sectorizadas y fundamentalmente se hace énfasis en la discapacidad, tal y como lo muestra el artículo realizado por Sánchez Moncayo *et al.* (2023), en el que presentan los resultados de un estado de la cuestión sobre educación inclusiva en América Latina, en el que también señalan la falta de investigación al respecto.

Los procesos y políticas de inclusión en la Universidad del Valle

En las últimas dos décadas, en la Universidad del Valle se ha implementado un proceso de transformación de su *ethos* académico, en cuanto consagra la inclusión y la equidad como referentes de sus políticas, estrategias y acciones educativas. La transformación del paradigma es compleja y lenta, pues exige un cambio de actitud: renovación de las convicciones, de los valores y de algunos presupuestos asumidos como incuestionables en el campo educativo. Entre los logros de las últimas décadas se encuentra el diseño y la puesta en marcha de políticas para atender los distintos aspectos de la diversidad poblacional que confluye en la Universidad: pertenencia identitaria étnico-racial, identidades de género, diversidad en capacidades físicas¹⁹, entre otros. Sin embargo, aún quedan tareas pendientes y retos por cumplir.

19 Cabe señalar el aporte de la profesora Mónica Carvajal (2015) en el desarrollo de programas inclusivos que benefician a la comunidad sorda y sordociega en Colombia. Uno de los logros más significativos ha sido la creación del programa de Interpretación para Sordos y Guía-Interpretación para Sordociegos, que tuvo su apertura oficial el 5 de noviembre de 2021 gracias al esfuerzo conjunto de la Escuela de Ciencias del Lenguaje y la Escuela de Rehabilitación Humana de la Universidad del Valle. El objetivo del programa es formar profesionales que faciliten la comunicación interlingüística e intercultural, asegurando que las personas sordas y sordociegas tengan acceso pleno a la información y a oportunidades de desarrollo académico y profesional. Este enfoque es un reflejo del compromiso de la Universidad del Valle con la implementación de su Política de Discapacidad e Inclusión, que busca construir un entorno universitario verdaderamente inclusivo y equitativo.

En la Vicerrectoría de Bienestar Universitario se han anclado las distintas políticas de inclusión: política de discapacidad²⁰, política cultural²¹, política de género²², área de asuntos étnicos²³, política institucional, universidad saludable, entre otras. Estas transitan paralelamente con estrategias que buscan contribuir a la permanencia de las/

los estudiantes en la Universidad: Estrategia de Acompañamiento y Seguimiento Estudiantil (ASES), Grupos de Apoyo a la Cultura Académica (Graca), consejería estudiantil, atención psicológica y salud mental, subsidios económicos y de alimentación, entre otras, que se articulan en la Dirección de Desarrollo Estudiantil y Éxito

- 20** La Política de Discapacidad e Inclusión de la Universidad del Valle, reglamentada por el Acuerdo 004 de 2013 del Consejo Superior, estableció un marco para consolidar un entorno inclusivo en lo social, académico, laboral, deportivo y artístico. Esta política ha sido fortalecida significativamente en los últimos años, con la implementación de un Sistema General de Información Integrado sobre Discapacidad y la Ruta de Acompañamiento al Estudiante con Discapacidad.
- 21** En el año 2017, por medio de la Resolución 2847, la Universidad crea el Comité de Cultura y establece sus funciones, dentro de las cuales se estipulan los derechos sociales, económicos y culturales, basándose en la Constitución Política de Colombia de 1991; plantean a la cultura como un eje estructurante de su misión y visión, proponiendo la «sensibilización a la comunidad universitaria en la identificación y problematización de temáticas que inciden en su vida cultural». Con el objetivo de consolidar este propósito, la Universidad establece una Política Cultural, para integrar al Plan de Desarrollo y hacerla transversal a la docencia, la investigación y la extensión. La cultura se convirtió en un aspecto fundamental de la vida universitaria y en un eje transversal en el bienestar estudiantil. Por medio de esta política, el reconocimiento de la multiculturalidad propicia «la multiplicidad y diversidad de manifestaciones propias, alternativas, tradicionales, innovadoras, individuales, grupales, en el marco del respeto mutuo y la aceptación de las diferencias, mediante el desarrollo y favorecimiento de acciones que hagan propicias las distintas formas de percepción, pensamiento y creación en la vida cotidiana de la universidad y en su proyección al entorno».
- 22** La Política Institucional de Igualdad y Equidad de Género, identidades y orientaciones sexuales y no discriminación, adoptada a través del Acuerdo 009 de 2022 del Consejo Superior, tiene como objetivo central promover un cambio ético-político en la comunidad universitaria, propiciando una cultura de equidad de género, en la que mujeres, hombres y personas con identidades y orientaciones sexuales disidentes tengan igualdad de oportunidades. Esto se logrará incorporando en el sistema axiológico de la Universidad del Valle el respeto por la diversidad y la diferencia, la búsqueda por la equidad y la equidad de género, construyendo una mejorada democracia universitaria. Esta política se fundamenta en los siguientes principios: «a) la inclusión; b) la equidad; c) el pluralismo y diversidad; d) el reconocimiento de derechos humanos y ciudadanía plena; e) derecho a la vida libre de violencias basadas en género; f) la consolidación de la paz y la democracia» (Acuerdo 009 de 2022).
- 23** La Universidad del Valle inició con acciones afirmativas respecto a la población indígena y afro a partir de la implementación de la Constitución de 1991, es así como en la primera mitad de la década de los noventa se realizaron algunas acciones afirmativas que permitieron aumentar el ingreso de esta población a la universidad. Asumiendo que no solo era importante el ingreso, sino la permanencia, en el 2005, en el marco del Programa de Promoción de Políticas de Nivelación y Seguimiento para estudiantes afrocolombianos e indígenas que ingresan por vías de excepción, el Grupo de Investigación Cultura y Desarrollo Humano del Instituto de Psicología, coordinado por la profesora María Cristina Tenorio, realizó el Proyecto Universidad y Culturas, adscrito a la Vicerrectoría Académica. Este proyecto diseñó estrategias para abordar las diferencias culturales y académicas entre estudiantes de distintos contextos, especialmente aquellos provenientes de comunidades afrocolombianas e indígenas. Su propósito fue fomentar la equidad y el acompañamiento académico para reducir la deserción y mejorar la permanencia estudiantil. En este marco, se implementaron programas de nivelación y apoyo académico, así como proyectos piloto en colaboración con facultades y programas específicos para evaluar y mejorar la inclusión educativa de estos grupos, reconociendo sus particularidades culturales y educativas. Actualmente, el Área de Asuntos Étnicos, creado por el Acuerdo 006 de 2020 del Consejo Superior, trabaja en la coordinación de acciones de bienestar para estudiantes pertenecientes a comunidades indígenas y afrodescendientes, así como en la promoción de un diálogo intercultural que integre saberes tradicionales y científicos integrados en los currículos académicos.

Académico (Dexia), dependencia de la Vicerrectoría Académica, creada en el año 2021 mediante el Acuerdo 009 del 30 de julio de 2021 del Consejo Superior, con el objetivo principal de articular todas las acciones que propenden hacia la reducción de la deserción institucional y el rezago académico. De esta manera, en la Universidad del Valle se consolida un importante cimiento para la construcción y el logro de una universidad incluyente. En la Figura 2 se visualiza una línea de tiempo que señala las políticas y las estrategias ya comentadas.

Respecto a lo realizado en la Universidad del Valle para la consecución de una educación superior inclusiva, es indudable que hay importantes logros que se deben al trabajo de docentes desde sus campos de saber experto (discapacidad, género, salud, educación), pero también a las reivindicaciones, las demandas y las contribuciones del estamento estudiantil que han interpelado a la institución educativa para que se disponga a reconocer la complejidad de la diversidad humana y a transitar hacia una universidad para todos, todas y todos.

Caminar hacia una educación superior inclusiva nos lleva a «un nuevo lugar» que permite descifrar y reflexionar respecto a que la educación es una función, un hacer que va más allá de la transmisión de conocimientos, el tratamiento de un conjunto de temas, el manejo de ciertas herramientas didáctico-pedagógicas o la reflexión sobre

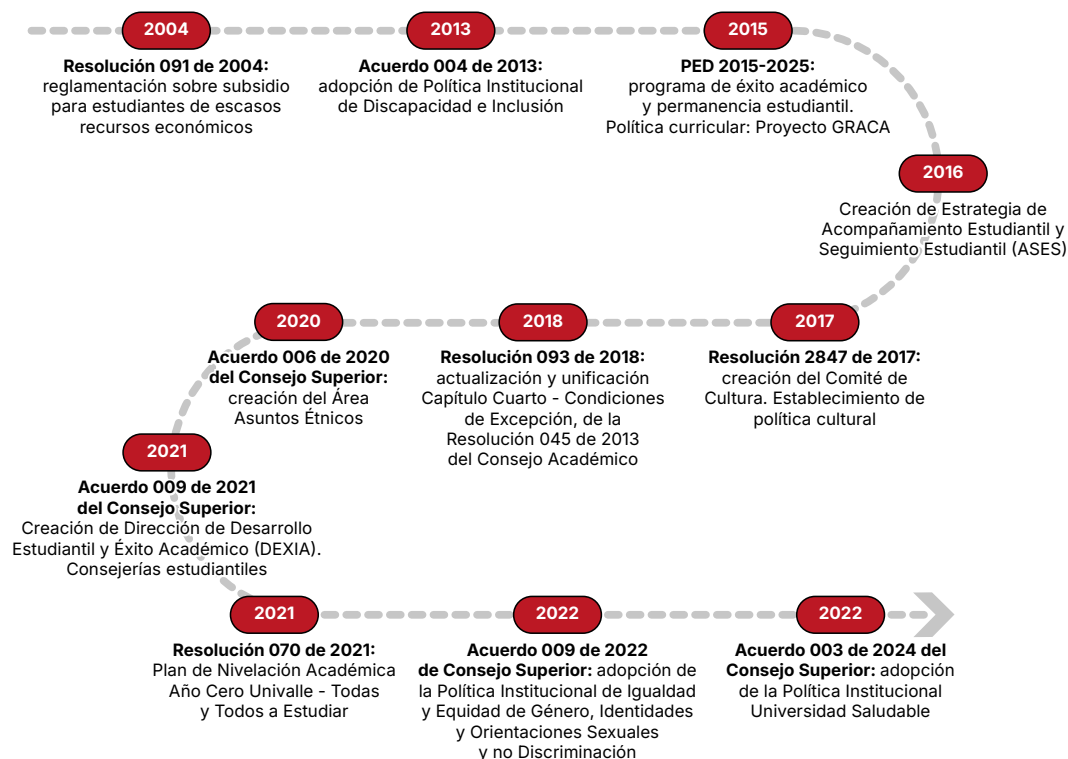


Figura 2.
Los Procesos y políticas de inclusión en la Universidad del Valle

lo disciplinar. «De alguna manera, estar allí donde el derecho quiere abrirse, corporizarse, sostenerse y dar sus frutos, es generar el escenario, facilitar los procesos, modificar los sentidos, construir una trama distinta, a partir de nuevos lazos» (Gómez, 2016, p.2), que reconozcan la diversidad humana, su complejidad. Para una educación superior inclusiva son necesarias las transformaciones subjetivas, individuales y colectivas, a partir de nuevos lenguajes, nuevas relaciones, nuevos modos de habitar y relacionarse, que en última instancia no solo modifican la educación, sino los límites que presentaba la integración social en el territorio de referencia, reduciendo desigualdades sociales previas y ampliando las fuentes de construcción de identidad y equidad en el contexto social en el que se encuentra la universidad.

La universidad incluyente que imaginamos

De acuerdo con la Unesco (2017), inclusión y equidad son fundamentales para la educación y aprendizaje de calidad (p.4), es decir, una educación que no tenga presente estos pilares fomenta la injusticia y las brechas sociales, y desaprovecha el potencial humano de todas aquellas personas que no logran ingresar al sistema edu-

cativo, o si lo hacen, no participan de todas las oportunidades y las posibilidades de la cultura. La educación sin inclusión y equidad es un germen de violencia; en cambio, la educación inclusiva ofrece perspectivas de desarrollo y realización personal y ofrece una esperanza, una luz en el túnel para todos aquellos que cuentan con un «escaso capital cultural»²⁴, o que no participan de las condiciones y garantías de los grupos poblacionales privilegiados y prósperos.

Por eso, la educación superior inclusiva debe celebrar y proteger la diversidad, considerándola un componente fundamental del proceso educativo. En este sentido, es necesario trascender las políticas que atienden de forma segmentada a cada población (ya sea étnica, con discapacidad, con identidades de géneros disruptivas, con aprendizajes diferentes) y debe constituirse en un componente del *ethos* universitario. La inclusión y la equidad deben estar explícitamente estipuladas como principios de la educación superior; y por lo tanto, ser consideradas en el Estatuto General, en la misión, en la visión y en los pilares misionales: investigación, docencia y extensión. Más aún, estos principios deben constituirse en «eje transversal de organización y funcionamiento» de la institución universitaria (Acedo, 2013, p.13), de manera que estén presentes en las prácticas pedagógicas, en las dimensiones curricular y

²⁴ Tomando como referencia a Bourdieu, María Cristina Tenorio expone la correlación entre capital simbólico y rendimiento académico en un grupo piloto de la Universidad del Valle entre 2010 y 2015. Cfr. Tenorio (2015).

extracurricular, y en las relaciones cotidianas de quienes confluyen en el ámbito educativo (que incluyen las relaciones fuera del campus y los espacios de interacción virtual, como las redes sociales, por ejemplo); y por supuesto, deben expresarse en el espacio físico y en la infraestructura del campus universitario.

Es así como una educación superior inclusiva debe considerar no solo un mejor acceso, una «educación para todos», sino también una «resignificación del valor de la diversidad, que se separe de la patologización de las personas a partir de distinciones subjetivas y socioculturales sobre lo que es normal y/o anormal» (Toca Camargo *et al.*, 2020, p.45). Entonces, lo inclusivo deberá «resaltar la riqueza de la identidad y particularidades de estudiantes que requieren atención especial debido a factores sociales, económicos, políticos, culturales, lingüísticos, físicos y geográficos, tal como establece el Ministerio de Educación Nacional» (MEN, 2013, p.28, como se citó en Sánchez Moncayo *et al.*, 2023). Nosotros adicionamos identidad de géneros y diversidades en orientaciones sexuales.

La inclusión educativa debe entenderse como la capacidad instalada de las IES para eliminar las barreras educativas por condiciones de diversidad humana, y esta debe asumirse como una riqueza y no como un desafío de atención y permanencia para las personas que no son aptas para hacer parte de las universidades y del mundo meritocrático en el que se fundamentan. Es hora de superar los

aspectos históricos que marcaron el surgimiento de estas instituciones.

La Universidad del Valle ha demostrado un compromiso hacia la creación de un entorno académico inclusivo. Sin embargo, para fortalecer y cualificar aún más esta apuesta, es necesario identificar y desarrollar acciones específicas en diversos escenarios que permitan consolidar estos principios en la práctica cotidiana y en las relaciones de quienes confluimos y hacemos parte de la institución. Para la Universidad del Valle, la integración de un enfoque interseccional y fenomenológico en sus políticas y prácticas de inclusión representa un paso necesario para fortalecer sus esfuerzos actuales y expandir el alcance de sus iniciativas. La universidad ya ha avanzado en la implementación de programas de apoyo y en la mejora de su infraestructura para garantizar la accesibilidad de personas con discapacidad. Sin embargo, adoptar un enfoque interseccional permitiría a la institución identificar y abordar mejor las desigualdades complejas que afectan a distintos grupos de estudiantes. A continuación, describimos algunos campos de acción y propuestas concretas para avanzar en esta dirección, las cuales complementan las estrategias y las prácticas que desarrollan las vicerrectorías de Bienestar, Académica, de Extensión y de Investigación; y que han sido adelantadas, por ejemplo, por Dexia y por las distintas iniciativas que progresan en las diversas facultades y unidades académicas.

Infraestructura y accesibilidad física

Uno de los pilares de una universidad verdaderamente inclusiva es garantizar la accesibilidad universal en sus instalaciones. La infraestructura debe adecuarse —en todas las facultades y edificios de los once campus universitarios— para permitir el acceso pleno y seguro de todas las personas, independientemente de sus capacidades físicas. La Universidad del Valle puede llevar a cabo una auditoría exhaustiva de sus edificios y espacios al aire libre para identificar barreras arquitectónicas que dificulten el acceso de personas con discapacidad. Las acciones concretas pueden incluir:

- **Renovación de edificios:** abarca, por ejemplo, la adaptación de entradas, pasillos y elevadores, así como la construcción de rampas y baños accesibles.
- **Señalización inclusiva:** instalación de señales en braille y sistemas auditivos en áreas clave para personas con discapacidad visual y auditiva.
- **Espacios seguros y bien iluminados:** mejoras en la iluminación de los pasillos y las áreas exteriores de los campus para garantizar la seguridad de todos los estudiantes, especialmente en horarios nocturnos.
- **Áreas de descanso adaptadas:** creación de zonas de descanso accesibles y cómodas para estudiantes con movilidad reducida.

Currículo flexible y pedagogías inclusivas

La inclusión educativa también debe reflejarse en los planes de estudio y las prácticas pedagógicas. Es fundamental que los currículos sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a las diversas necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Los programas y unidades académicas pueden implementar las siguientes estrategias:

- Adaptación de materiales de estudio, es decir, desarrollar recursos educativos en formatos accesibles, como audiolibros, subtítulos de videos y transcripciones de clases.
- Capacitación de los docentes en el uso de enfoques pedagógicos que fomenten la participación activa de todos los estudiantes, tales como el aprendizaje colaborativo y el uso de nuevas tecnologías.

Capacitación docente continua

Los/las docentes desempeñan un papel crucial en la creación de un entorno inclusivo. Esto exige promover programas de formación continua que aborden la diversidad y la equidad en el aula. Algunas propuestas incluyen:

- Ofrecer espacios de formación (talleres y seminarios de formación y sensibilización) que contribuyan a que el profesorado reconozca sus propios prejuicios y adopte prácticas inclusivas.

- Formación en estrategias de enseñanza que respondan a las necesidades de estudiantes con discapacidad, de diferentes contextos culturales y con estilos de aprendizaje variados.
- Crear redes de colaboración en las que los docentes puedan compartir experiencias y buenas prácticas relacionadas con la educación inclusiva.

Políticas institucionales y normativas

Para que la inclusión sea un eje central en la universidad, debe estar respaldada por políticas claras y normativas que promuevan la equidad y la diversidad. La incorporación de principios de inclusión y equidad en documentos institucionales es esencial para su sostenibilidad a largo plazo. Por ello es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Incluir la inclusión y la equidad como principios explícitos en el Estatuto General y en los pilares misionales de la universidad.
- Realizar monitoreo y evaluación de las políticas existentes (géneros, discapacidad, etnia), de tal manera que estas continuamente sean repensadas, reflexionadas y modificadas, para que así puedan conjugarse entre sí y ajustarse a las realidades cambiantes de la institucionalidad.
- Desarrollar e implementar políticas que prohíban la discriminación y que ofrezcan mecanismos de denuncia y apoyo a quienes se enfrenten a situaciones de exclusión o acoso.

- Las facultades deben contar, o bien con una «Vicedecanatura de Bienestar y Géneros», o bien con comités de géneros y bienestar, los cuales aporten a la implementación de estas políticas y se realice monitoreo y evaluación periódicas para asegurar que se cumplan los objetivos de inclusión.

Participación y representación estudiantil

Es fundamental garantizar que todos los estudiantes, en especial aquellos de grupos subrepresentados, tengan voz en la toma de decisiones y en la vida universitaria. Al respecto, entre otras acciones, se pueden desarrollar programas de mentoría en los que estudiantes con experiencia apoyen a aquellos que enfrentan mayores desafíos, fomentando un sentido de comunidad y pertenencia.

Extensión universitaria y vinculación con la comunidad

La inclusión no debe limitarse al campus universitario, debe extenderse a la comunidad en general. La Universidad del Valle puede fortalecer su compromiso con la inclusión a través de programas de extensión solidaria que lleguen a sectores marginados y que fomenten la educación continua y el acceso al conocimiento. Estos programas pueden ser los siguientes:

- **Programas de alfabetización y formación para la comunidad:** ofrecen cursos y talleres gratuitos o de bajo costo dirigidos a comunidades vulnerables, incluyendo a personas de tercera

edad, minorías étnicas y otros grupos excluidos. Por ejemplo: la población carcelaria.

- **Colaboraciones interinstitucionales:** trabajan con organizaciones locales y gubernamentales para desarrollar iniciativas que promuevan la inclusión y la equidad.
- **Proyectos de voluntariado inclusivo:** fomentan que los estudiantes participen en actividades de voluntariado que tengan un impacto directo en la comunidad, promoviendo valores de solidaridad y empatía.

Bienestar y apoyo psicológico

La inclusión también implica atender las necesidades emocionales y psicológicas de los estudiantes. La universidad debe garantizar que existan servicios de apoyo accesibles y efectivos, que respondan a la diversidad de experiencias. Estos servicios pueden incluir:

- **Asesoría psicológica intercultural:** ofrecen apoyo en lo que respecta a comprender las particularidades culturales, de género y de orientación sexual de los estudiantes.
- **Grupos de apoyo y talleres de bienestar:** en estos grupos los estudiantes pueden compartir sus experiencias y recibir orientación en un ambiente seguro y comprensivo.
- **Campañas de sensibilización sobre salud mental:** el objetivo de estas campañas es reducir el estigma asociado a la salud mental y alentar a los estudiantes a buscar ayuda cuando la necesiten.

Es fundamental recordar que, al igual que en el plano individual o subjetivo, el cambio de actitudes, hábitos y disposiciones presuponen una toma de conciencia y no se producen de manera inmediata, sino que demandan tiempo y esfuerzo sostenido, particularmente en comunidades académicas complejas. La consolidación y el fortalecimiento de la «educación inclusiva» —proceso en el que la Universidad del Valle ha logrado avances significativos— requieren el compromiso de todos y todas quienes integran la comunidad universitaria. Este compromiso debe expresarse a través de la constancia, la paciencia y el monitoreo constantes. La consolidación de un *ethos* universitario, que celebre la diversidad y valore las diferencias, no es responsabilidad exclusiva de la dirección universitaria y del profesorado, sino que requiere del compromiso activo de cada integrante de la institución, bajo el principio de la corresponsabilidad. Al mismo tiempo, la «inclusión» exige una actitud de apertura y un esfuerzo de integración de parte de quienes se han sentido segregados o desfavorecidos. Reconocer que la diversidad y la diferencia no solo enriquecen, sino que elevan el nivel de la institución, permite avanzar hacia universidades libres de violencias, discriminaciones, sexismo, racismo, misoginia y comprometidas con la excelencia académica y humana.

Referencias

Libros y artículos

- Acedo, C. (2013). Prólogo. En Ministerio de Educación Nacional, *Lineamientos: Política de educación superior inclusiva* (pp. 13-16). https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357277_recurso.pdf
- Aguilera, A. (2010). A 200 años de herencias y herejías en la Universidad Pública Colombiana. *Revista Colombiana de Educación*, 59, 206-226.
- Carvajal, M. (2015). Universidad, discapacidad e inclusión: el reto de la Universidad del Valle para contribuir a la inclusión social. En *Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo* (pp. 182-210). Programa Editorial Universidad del Valle.
- Easlea, B. (1981). *Science and sexual oppression: Patriarchy's confrontation with woman and nature*. Weidenfeld & Nicholson.
- Escobar Holguín, R. (2021). *Territorio y voluntad comunitaria*. Aula de Humanidades.
- Estrada, A. M. (1995). La dimensión crítica de la pedagogía universitaria: una lectura en clave de género. *Universitas Humanistica*, 41(41), 21-31.
- Felder, F. (2012). *Inklusion und Gerechtigkeit: Das Recht behinderter Menschen auf Teilhabe*. Campus Verlag.
- Figueroa, H. (2001). ¿Universidades públicas en Colombia?: una mirada histórica. *Pedagogías y Saberes*, (16), 49-60.
- Gómez, A. (2016). Epistemología de la intervención social. *Margen*, (82), 1-13.
- Husserl, E. (1987). El espíritu común (Gemeingeist) I y II: introducción, notas y traducción de César Moreno. *Thémata: Revista de Filosofía*, 4, 131-158.
- Laje, A. (2023). *Generación idiota: Una crítica al adolecentismo*. Harper Collins.
- Rifà Valls, M., Duarte Campderrós, L. y Ponferrada Arteaga, M. (2014). *Nuevos desafíos para la inclusión y equidad social en instituciones de educación superior en América Latina: Actas del III Congreso Internacional MISEAL Barcelona 2014*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rivera, M. L. (2016). Interseccionalidad e inclusión en la educación superior: consideraciones sobre la Universidad Nacional de Colombia. *Pedagogía y Saberes*, (44), 105-118.
- Rodríguez Pizarro, A. N. y Rivera Crespo, J. (2020). Diversidades sexuales y de identidades de género: entre la aceptación y el reconocimiento: Instituciones de Educación Superior (IES). *Revista CS*, (31), 327-357. <https://doi.org/10.18046/recs.i31.3261>
- Sánchez Moncayo, C. N., Bejarano Londoño, L. M., Toro, C. A. y Londoño Vásquez, D. A. (2023). Una mirada a la Educación Superior Inclusiva en Latinoamérica. *El Ágora USB: Ciencias Sociales y Humanas*, 23(2), 506-519. <https://doi.org/10.21500/16578031.6230>
- Soto, D. E. (2005). Aproximación histórica a la universidad colombiana. *Historia de la Educación Latinoamericana*, 7, 101-138.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (s.f.). *La inclusión en la educación: Que nadie quede rezagado*. <https://www.unesco.org/es/education/inclusion#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20inclusiva%20se%20esfuerza,la%20pedagog%C3%ADa%20y%20la%20ense%C3%B1anza>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015). *Educación 2030: Declaración de Incheon: Hacia una educación*

inclusiva, equitativa y de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017). *Guía para asegurar la inclusión y equidad en la educación superior.* <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259592>

Tenorio, M. C. (2015). *Capital simbólico y rendimiento académico en estudiantes de la Universidad del Valle (2010–2015)* [Documento de trabajo]. Universidad del Valle.

Toca Camargo, A. Acevedo Zapata S. y Sánchez Moreno, N. M. (2020). *Educación inclusiva: Propuesta para instituciones de educación superior con modelo virtual.* Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Waldenfels, B. (2015). Pensar lo extraño. En *Exploraciones fenomenológicas acerca de lo extraño* (pp.9-19). Anthropos.

Zapata Galindo, M. (2014). Inclusión social y equidad en las instituciones de educación superior de América Latina. En M. Rifà Valls, L. Duarte Campderrós y M. Ponferrada Arteaga (coords.), *Nuevos desafíos para la inclusión y equidad social en instituciones de educación superior en América Latina: Actas del III Congreso Internacional MISEAL Barcelona 2014* (pp.8-15). Universidad Autónoma de Barcelona.

Documentos institucionales y políticas

Acuerdo 004 de 2013 [Consejo Superior, Universidad del Valle]. Por el cual se adopta la «Política Institucional de Discapacidad e Inclusión de la Universidad del Valle». 12 de julio de 2013.

Acuerdo 009 de 2021 [Consejo Superior, Universidad del Valle]. Por el cual se adiciona a la estructura orgánica de la Vicerrectoría Académica definida en el Acuerdo No. 004 de 2003, la Dirección de Desarrollo Estudiantil y Éxito Académico, se modifica la estructura y planta de cargos de la Universidad del Valle y se dictan otras disposiciones. 30 de julio de 2021. https://drive.google.com/file/d/1_vA-On2sL_E4rxgHkTMv4rml8HosAipw/view

Acuerdo 009 de 2022 [Consejo Superior, Universidad del Valle]. Por el cual se adopta la Política Institucional de Igualdad y Equidad de Género, identidades y orientaciones sexuales y no discriminación de la Universidad del Valle. 27 de abril de 2022.

Ministerio de Educación Nacional (2013). *Lineamientos: Política de educación superior inclusiva.* https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357277_recurso.pdf

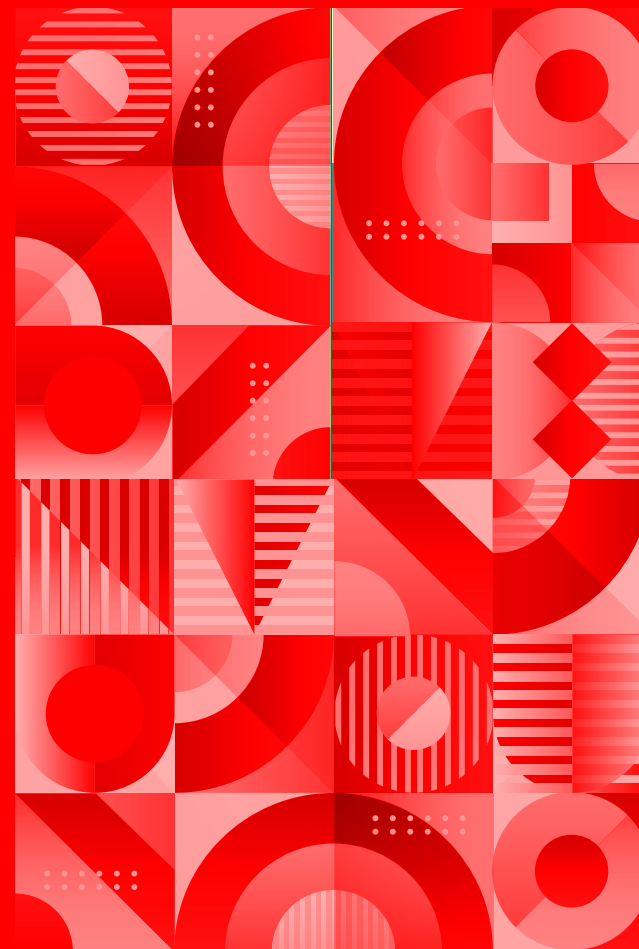
Resolución 2847 de 2017 [Rectoría de la Universidad del Valle]. Por la cual se crea el Comité de Cultura de la Universidad del Valle y se establecen sus funciones. 11 de octubre de 2017.

Bibliografía sugerida

Acuerdo 003 de 2024 [Universidad del Valle]. Por el cual se adopta la Política Institucional de Universidad Saludable de la Universidad del Valle. 31 de mayo de 2024.

Acuerdo 025 de 2015 [Universidad del Valle]. Por el cual se actualiza la Política Curricular y el Proyecto Formativo de la Universidad del Valle. 25 de septiembre de 2015.

- Flórez Romero, R. Moreno Angarita, M., Bermúdez, G. I. y Cuervo, G. C. (2009). Lineamientos de política para la atención educativa de poblaciones en situación de discapacidad en las instituciones de educación superior en Colombia. *Areté*, 9(1), 11-24.
- Gobierno de Jalisco (26 de septiembre de 2024). *Foro de Experiencias de Inclusión en la Educación Superior de Jalisco* [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=LdmPPE_NHp4
- Meneses Pardo, A. I. (2011). *Estudios sobre los factores asociados a la deserción entre estudiantes afrocolombianos e indígenas de la Universidad del Valle: Informe final*. Universidad del Valle.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116720>
- UNESCO IESALC (8 de diciembre de 2021). *Inclusión en la educación superior / Consulta Regional - webinar 1* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=tBTYDR1TcDE>
- Universidad de los Andes (20 de noviembre de 2017). *La educación inclusiva en Colombia* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=PdZfUI2SV98>
- Villanueva Lomelí, R., Solís Gadea, H. R., Gómez Mata, G. A., Gutiérrez Gómez, M. A., Loyo Beristáin, É. A. y Robles Robles, M. (2024). *Guía universitaria para crear entornos de enseñanza y convivencia incluyentes*. Universidad de Guadalajara.



Convivencia, derechos humanos y construcción de paz: retos y tensiones de la vida universitaria, y la perspectiva del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045



Por

Adolfo Adrián Álvarez Rodríguez²⁵ 

 Profesor de la Escuela de Trabajo Social y director del Instituto de Investigación e Intervención para la Paz de la Universidad del Valle.

Introducción

En el presente texto me propongo discutir qué representan la paz, los derechos humanos y la convivencia como retos fundamentales para la universidad en un contexto de transformación social y política. En particular, analizaré su relevancia en la vida universitaria y la pertinencia para el Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045.

Este documento se sitúa en el contexto de los cambios que han impactado a las universidades en Colombia tras el Acuerdo de Paz de 2016 y los retos que emergen en la fase de cambios políticos de estos años, que han repercutido en las universidades públicas, confrontando precisamente su capacidad para responder a demandas y expectativas internas y externas en esas tres dimensiones.

En este sentido, espero plantear algunas ideas sobre la conexión entre ellas, que contribuyan a la definición de acuerdos y a la formulación de acciones estratégicas que permitan a la universidad y a su comunidad afrontar de manera propositiva desafíos identificados en estas dimensiones y los que implica institucional y culturalmente²⁶.

Un contexto de cambios, larga fase de transición política y cultural

Como punto de partida debe señalarse la larga fase de transición política iniciada con el Acuerdo de Paz de 2016, entre el Gobierno colombiano y las extintas Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP), la expresión de conflictividad social que va del año 2019 al 2021 y el cambio político producido en las elecciones presidenciales y del Congreso del año 2022, que colocó en la agenda pública la prioridad de reformas sociales en Colombia. Estas implican un contexto dinámico, pero igualmente cargado de incertidumbres que, en términos políticos y de la agenda pública, están marcando en forma significativa el clima político y cultural, influyendo y nutriendo las propias dinámicas universitarias.

Con el riesgo de simplificar, se podría caracterizar este período por el amplio esfuerzo del Estado y la sociedad colombiana por poner fin al ciclo de conflictividades armadas, que han tenido un impacto significativo en la vigencia de los derechos humanos y en las posibilidades o la viabilidad de lograr una democracia más amplia, efectiva y pluralista. No obstante, en ese esfuerzo, uno de cuyas acciones más significativas fue el Acuerdo del 2016, persiste la dificultad de cerrar definitivamente el conflicto armado de naturaleza política e ideológica, con un fuerte impacto en el clima político del país, con alineamientos casi atávicos (entre partidarios de la guerra o la solución de fuerza y los partidarios de una vía de diálogo y acuerdos), y lo que es más complejo, prolongando un profundo desgaste y desorientación de la sociedad y el Estado. De lo que hace parte la permanencia e incidencia de los discursos, miradas y acciones políticas que justifican unas formas de lucha no solo degradadas, sino articuladas a intereses fundamentalmente criminales e ilegales —narcotráfico, minería ilegal, extracción de rentas a través de la extorsión— y que mantienen el sometimiento y el control de los «territorios» y, sobre todo, de las comunidades que los habitan, tanto en zonas rurales como urbanas.

.....
 26 Agradezco el apoyo dado por el equipo del Instituto de Investigación e Intervención para la Paz, especialmente a Laura C. Blandón, David Erazo y Julio Cesar Alvear.

Es necesario reafirmar que, como sociedad y país, no hay otra alternativa sino recorrer ese camino, para lo cual hay muchas lecciones aprendidas, capacidades y voluntades, que en alguna medida interpelan a las comunidades académicas y a las universidades, específicamente en cómo contribuir en forma efectiva a transitar esta ruta y en particular a cerrar el conflicto armado. El otro camino es reproducir y prolongar en el tiempo no solo la tragedia, sino la inutilidad.

En resumen, debe considerarse la relevancia del actual «momento político-institucional», caracterizado por un proceso de cambio liderado por un gobierno que ha asumido la bandera del «cambio social», de reformas estructurales. Como era previsible, estas iniciativas han generado intensos debates y confrontaciones filosóficas y político-ideológicas, como también resistencias que deben entenderse y asumirse en el contexto de las reglas conforme a los principios constitucionales, que en ese marco implica debate y confrontación entre alternativas para la construcción y aprobación de políticas concretas.

Política y cultura del conflicto

En este sentido, parece limitado y problemático explicar toda la dificultad y la oposición como «golpes blandos» o bloqueos, o de otra parte por la «polarización» —inherente a cualquier sociedad democrática—, sin entender que el asunto remite también a la voluntad

y la capacidad de construir alternativas, en ocasiones la imposibilidad de reconocer al opositor como un contradictor, más que un enemigo. En efecto, como sociedad, estamos obligados a encontrar un camino para la realización de cambios y reformas en el marco de las reglas e instituciones establecidas en la Constitución Política y el ordenamiento legal. Esto implica que cada actor institucional —ejecutivo, Congreso y cortes— tiene un papel fundamental en la discusión, la aprobación y el control de las reformas, así como los ciudadanos lo tienen en su debate, en el respaldo y en las determinadas coyunturas, ratificando mediante instrumentos de democracia representativa o participativa las diversas alternativas.

De esta forma, un asunto clave es cómo se construyen propuestas y acuerdos para abordar problemáticas y retos concretos, y avanzar en reformas —rural integral, del sistema pensional, de la salud, de la jurisdicción agraria, del régimen territorial— y acuerdos para abordar la criminalidad y las diversas violencias. Retos y problemáticas de carácter estructural, de larga duración, que no serán superados con «varitas mágicas», la acción de algunos «iluminados» o un proyecto puramente «partidista». Es cierto que hacen parte del debate político, pero es válido preguntarse por la capacidad de resolver problemas y enfrentar retos fundamentales, que es precisamente el sentido de la política. En efecto, desde una perspectiva contraria al puro «realismo político», cuya base es la «correlación de fuerzas», es posible y pertinente plantear una perspectiva arendtiana que la define como

la capacidad de construir con otros (Arendt, 1997, pp.68-70), incluso con quienes piensan de manera diferente o contraria. Perspectiva enunciada desde el inicio del actual gobierno, por diversas voces, relacionada con la necesidad de un «gran acuerdo nacional», que en algún momento el propio presidente anunció. En este sentido, Iván Cepeda, un importante líder del Pacto Histórico, sustentó y defendió esa perspectiva, llamando a la coherencia con la propuesta del acuerdo nacional, comenzando por el propio Pacto Histórico (Cepeda Castro, 2023, 2024).

Después de casi tres años, hubo algunas evidencia que indicaban que era posible: la aprobación de la reforma tributaria de 2022, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, la jurisdicción agraria, la ley que declaró al campesinado sujeto de derechos, la reforma al sistema general de participaciones, entre otras. No obstante, el balance sobre ciertos asuntos clave (la política de paz, la política de seguridad y frente al narcotráfico, la reforma laboral y a la salud, entre otros) muestra una gran incapacidad del establecimiento político —de la izquierda, el centro, la derecha y las élite— para construir acuerdos, en función de criterios básicos (bienes públicos, legitimidad, consenso de mínimos, sostenibilidad, cambio y transformación, inclusión, etc.). Se trata de una praxis que no es exclusiva de la «oposición», sino también del Gobierno y de los partidos políticos, que remite a la «cultura profunda» de exclusión y de confrontación, como base de la acción política y de las formas de gestión de

«problemas» y «asuntos públicos», lo que reproduce de facto el mito de la fundación de la república, hace más de doscientos años, de la «patria boba». A esto me refiero con un cambio de la «cultura del conflicto» y de la lógica de la política, como puro enfrentamiento entre contrarios y una disputa en la que lo importante es invalidar al otro, más que encontrar soluciones a los problemas públicos y reconocer razones válidas en cada parte.

Por tanto, no se trata de plantear un balance político —sin duda necesario—, sino de poner en discusión y someter a análisis las lógicas dominantes en la superación de problemáticas y conflictos que atraviesan la sociedad colombiana, que en lenguaje arendtiano podríamos considerar «asuntos vitales», que interpelan a la política como capacidad de construir con otros (Arendt, 1997, p.67). La solución de problemas y la transformación de conflictos y conflictividades confrontan al liderazgo político, la gobernabilidad y la gobernanza, en cuanto a capacidad de construir y agenciar acuerdos y procesos de acción colectiva e institucional.

A propósito de lo anterior, se puede plantear, entre otras, la pregunta: ¿qué tienen que ver las universidades públicas y la Universidad del Valle con este asunto que interpela al Estado, a la sociedad política y al conjunto de la sociedad colombiana? En parte, con el presente texto espero plantear algunas ideas que precisamente conectan el asunto con los temas objeto del mismo.

Conflicto armado y la universidad: el reto de cerrar

El segundo asunto que debe tratarse, al considerar el contexto y que viene siendo retomado en discusiones entre universidades públicas²⁷, es el reconocimiento del *impacto del conflicto armado en sus dinámicas internas*, recordando que en épocas pasadas miembros de las comunidades universitarias, sobre todo las de universidades públicas, fueron objetos de actores armados, lo que precisamente derivó en la exigencia de acciones de reparación, como en los casos de la Universidad del Atlántico, la de Córdoba, la de Antioquia, la Universidad Industrial de Santander (UIS), la Nacional, entre otras (Comisión de la Verdad [CV], 2022); recordando también que ellas fueron escenarios del mismo conflicto y en diversos casos reproductoras²⁸.

Entre balance e hipótesis: de un ejercicio de memoria a uno de transformación

Como ya se ha dicho, tras la firma del Acuerdo de Paz en 2016 se esperaba una notable reducción de las expresiones de violencia en los campus universitarios y la consolidación de las universidades

como «territorios de paz». Aunque hay evidencia de un aumento en las movilizaciones y las protestas masivas con repertorios pacíficos del movimiento universitario, en algunas universidades, entre ellas la Universidad del Valle, no se ha logrado cerrar completamente el ciclo de violencia en los campus y sobre todo de incidencia y conexión de las dinámicas y lógicas de la «lucha armada» con el «conflicto universitario», lo que plantea un reto político y cultural en cuanto al cierre de esa larga historia que ha atado los claustros del saber a la reproducción de la violencia política.

Cobra importancia el ejercicio de memoria, como el recogido en los informes de la CV y otros trabajos. En ese sentido, la comunidad académica enfrenta un *doble reto*: por un lado, difundir y preservar este legado, según lo señalado por la CV; por otro, volver ese informe objeto de estudio e incluso someterlo a análisis crítico, como lo propuso Francisco de Roux en agosto de 2023, durante el evento de lanzamiento del Doctorado en Estudios para la Paz, ofrecido conjuntamente por la Universidad del Valle y la Pontificia Universidad Javeriana de Cali.

²⁷ Particularmente en septiembre de 2023 en la Mesa de Gobernabilidad y Paz del Sistema Universitario Estatal (SUE), en un encuentro en la UIS. También se ha discutido sobre esto en sucesivas reuniones de 2024, en un seminario interno sobre políticas de derechos humanos, paz y convivencia en las universidades, y en octubre de 2024 en la Universidad Tecnológica de Pereira.

²⁸ Punto que, si bien se menciona en el informe de la CV, no parece tener la suficiente relevancia, en tanto los campus terminaron no solo como escenarios, sino como uno de los reproductores más eficaces de las narrativas y las acciones armadas. En efecto, en forma más o menos periódica y con cierta sincronía, desde sus campus se promovió la protesta, asociada a repertorios que instalaron la dinámica del tropel, las acciones de hecho, el bloqueo y los cierres de vías; de otra parte y en forma menos evidente, se ha promovido la continuidad del adoctrinamiento en favor de la lucha armada y su forma más cruda: la militancia y el reclutamiento.

En el marco de las discusiones que hemos sostenido en nuestra universidad durante los últimos años, han surgido reflexiones que vinculan el conflicto armado, las violencias y la paz, y plantean el reto de construir no solo una universidad en paz, sino una institución que promueva activamente una cultura de paz y no violencia. No es que corresponda a la universidad y al movimiento universitario cerrar el conflicto armado, asunto vinculado a la dinámica de la política y a complejos procesos a nivel gubernamental y de los actores del mismo conflicto. El desafío radica en cómo la universidad, en tanto espacio reflexivo de análisis y comprensión de problemáticas, asume esos conflictos y trasciende las lógicas de violencia sistemática para aportar a la comprensión de las demandas y retos de transformación de problemas públicos, actuando como espacios de análisis político, de investigación y documentación sistemática para la comprensión de las problemáticas, pero también de movilización pacífica, de expresión de la inconformidad con repertorios creativos, propositivos y transformadores de las lógicas tradicionales de acción. Sin embargo, se procede a mantener una discusión crítica sobre la violencia directa, la «violencia revolucionaria» y la «lucha armada», por sus impactos en los derechos humanos y en el reforzamiento de las estructuras de dominación y de poder, expresión reiterada en

algunos firmantes de la paz de las antiguas FARC²⁹. Pero también por su negativo impacto en el *ethos* universitario, en su propia función crítica y propositiva, desplazada u oscurecida por la reiteración del ejercicio de la violencia directa.

En resumen, es necesario someter no solo al análisis y la discusión, sino a una acción colectiva e institucional las dinámicas y las lógicas que pretenden mantener a las universidades atadas a los mismos discursos y prácticas, golpeando su *ethos* y arrodillándolas al ejercicio de repertorios violentos de grupos minoritarios, frente a los cuales aparecen «mayorías silenciosas» y gobiernos universitarios con una limitada gobernabilidad confrontada por los hechos. Con la necesidad de diferenciar protestas legítimas de aquellas que «justificadas» en nombre de la autonomía universitaria, mantienen un círculo vicioso y sin fin, que de facto la violentan y debilitan, y ancla en el imaginario colectivo la idea de «foco de acción revolucionaria». Esta es la base para superar la «narrativa» sobre la «tolerancia» de la universidad con los violentos y la violencia, y un elemento básico para darle más visibilidad al esfuerzo y al compromiso de muchas universidades y sus comunidades académicas en el trabajo por la paz, dentro de ellas y en los territorios.

²⁹ Durante una audiencia ante la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP), varios excomandantes de las extintas FARC-EP y firmantes del Acuerdo de Paz, incluyendo a Julián Gallo (Carlos Antonio Lozada) y Rodrigo Londoño (Timochenko), rechazaron el uso de la lucha armada como vía política y reconocieron sus efectos negativos sobre los derechos humanos y las estructuras de poder. Reconocieron que su actuar como organización guerrillera causó sufrimiento y agravó los ciclos de violencia política, comprometiéndose con la no repetición y la consolidación de la paz (El Espectador, 2023).

En efecto, diversos sectores de la comunidad universitaria —docentes, estudiantes y trabajadores— hemos impulsado iniciativas de paz a través de acciones colectivas, proyectos, cursos, diplomados y seminarios, conversatorios y expresiones culturales y actividades de no violencia. En el caso de la Universidad del Valle, debe recordarse la formación de una acción de resistencia no violenta, liderada por docentes de las facultades de Artes, Socioeconomía y Humanidades, denominada «Las camisas blancas», especialmente activa entre los años 2015 y 2018.

En cuanto al movimiento estudiantil, debe recordarse la existencia de diversas e importantes movilizaciones pacíficas: desde la movilización por la constituyente en 1990, pasando por las manifestaciones por la paz a finales de los años noventa, hasta la gran movilización estudiantil de 2011 y 2012, liderada por la Mesa Amplia Nacional Estudiantil (MANE³⁰). Aquellas no solo hicieron uso de acciones tradicionales de protesta pacífica, sino que instalaron nuevos

repertorios de movilización como el «pupitrero», el «abrazatón», los «carnavales nocturnos», el «besatón» y el «desnusatón». A través de estas expresiones, el movimiento estudiantil ganó el respaldo de la opinión pública y, lo que resulta aún más significativo, logró desafiar y desmontar los estereotipos previamente establecidos sobre el movimiento estudiantil, que lo asociaban con violencia, vandalismo y disturbios (Muñoz y Hernández, 2013). A estas masivas y pacíficas movilizaciones se suma buena parte de las acciones de protesta del ciclo de movilización que va del 2019 al 2021³¹.

En conexión con lo anterior, debe recordarse que en el año 2016 se conformó la Mesa de Gobernabilidad y Paz del SUE, en la que participaron cerca de treinta universidades públicas de todo el país, y que formuló un decálogo por la paz, lanzado en abril de ese año, como base del impulso en muchas universidades de programas e iniciativas de paz. Dichas universidades han estado relacionadas con el impulso y el seguimiento a los acuerdos de paz, y el fomento de la

³⁰ A inicios de 2021, un proyecto de ley para reformar la Ley 30 de 1992 generó una fuerte movilización estudiantil por el énfasis en la inversión privada con ánimo de lucro en la educación superior, un enfoque mercantil que se alejaba del concepto de educación como derecho fundamental. Además, la propuesta de aumentar el financiamiento universitario en función del producto interno bruto (PIB) generó inquietud, ya que dejaba a las instituciones sujetas a la inestabilidad económica. Ante esta situación, diversos grupos estudiantiles rechazaron la reforma, y la MANE asumió un rol central en la movilización (Universidad Externado de Colombia, 2021).

³¹ Entre noviembre de 2019 y julio de 2021, Colombia vivió una ola de protestas sin precedentes, marcada por la amplia movilización ciudadana y una marcada polarización social y política. Interrumpidas por la pandemia de COVID-19, manifestaciones que se extendieron por todo el país, incorporando a nuevos actores y adoptando formas de acción como los «puntos de resistencia» y las «primeras líneas» (Velásquez, 2024). Las protestas generaron cambios en la percepción de lo público, fortalecieron la solidaridad social y presionaron al Gobierno, llevándolo a retirar reformas clave como la tributaria y la de salud. Además, provocaron la renuncia del ministro de Hacienda e influyeron de forma importante en el cambio político del 2022, la reconfiguración del Congreso, así como en la elección de Gustavo Petro como presidente en junio de ese año (Velásquez, 2024).

cultura de paz, dentro y en los contextos universitarios, ofreciendo una ventana de observación sobre el esfuerzo y el compromiso de estas instituciones en formación, investigación y proyección social para la paz <https://mesadegobernabilidadypazsue.edu.co>.

En este espacio, en los tres últimos años ha sido reiterada la discusión sobre la necesidad de hacer efectiva el postulado de «universidades territorios de paz», con una creciente conciencia de que eso pasa precisamente por la «solución política» y por el «cierre» del prolongado y degradado conflicto armado, incluyendo acuerdos para que los campus sean sustraídos y dejen de ser instrumentalizados para el ejercicio de la violencia, lo que además supone una gran movilización cultural y política en las universidades por la no violencia. En síntesis, esto no niega su carácter de espacio para la crítica y la inconformidad, ni su trabajo para superar desigualdades y diversas injusticias, reconociendo que la más paralizante es la violencia directa, que vulnera los derechos, el derecho internacional humanitario (DIH), las libertades y la capacidad de agencia de individuos y comunidades. Una discusión más amplia o, si se quiere, con un horizonte conceptual más amplio, nos lleva al siguiente asunto.

La construcción de paz y la polisemia de la paz como retos

La «construcción de paz» ha pasado a ser un lugar común y polisémico. Retomando a algunos autores podríamos señalar dos perspectivas: una restringida y otra amplia. La restringida se asocia a una de

las primeras «clasificaciones» realizadas por Johan Galtung, padre de los estudios de paz, en el sentido de diferenciar establecimiento, mantenimiento y construcción de la paz como tres momentos o procesos en la transformación de conflictos y la superación de la violencia; la construcción apunta a superar factores estructurales en la base de aquellos. No obstante, para el mismo Galtung, como señala Cécile Mouly (2022, p. 166), la construcción de paz puede abarcar los tres procesos y este sería el «sentido amplio» de esta noción. Que es el que considero pertinente para esta breve reflexión.

Por otra parte, tomando a un referente fundamental en los estudios aplicados de paz, Juan Pablo Lederach (1997), en su texto clásico Construcción de paz, sostiene que:

La construcción de paz consiste en transformaciones en cuatro ámbitos interdependientes: personal, relacional, estructural y cultural. En el ámbito personal la paz se construye a través de transformaciones individuales por medio de cambios de percepciones y comportamientos. En el ámbito relacional se trata de (re)construir las relaciones sociales afectadas por los conflictos. «Construir la paz también requiere cambios estructurales para reducir cualquier forma de violencia estructural y cambios culturales para transformar los patrones culturales que contribuyeron al conflicto, de manera que la paz prevalega sobre la violencia». (pp.82-83)

Lo interesante de la perspectiva de Lederach es que saca el asunto de la discusión sobre cuál énfasis de la paz debe tenerse en cuenta, dado su sentido polisémico (positiva, negativa, cultural, transnacional, imperfecta, liberal, híbrida, desde abajo, con la naturaleza, como cuidado, como reconocimiento, como armonía, como inclusión, etc.) (Mouly, 2022, pp.13-52); indicando que cada proceso en sí mismo es singular, lo que exige permanentemente un análisis de las condiciones concretas para superar las diferentes violencias y transformar conflictos por medios pacíficos, con base en la ética de la responsabilidad.

Para ser más exactos, una pregunta válida es en qué nivel se persiguen esas transformaciones o se ubican: ¿a nivel universitario, local, regional, nacional o internacional? Y si consideráramos la noción de Lederach, ¿con cuál perspectiva o énfasis se persiguen esas transformaciones: personal, relacional o estructural?³²

En resumen, se trata de un asunto muy amplio y complejo que, en forma sintética, hace referencia al campo de los estudios de la paz, y que debe definirse como un objeto de investigación, formación e intervención; de hecho, cabe mencionar que es abordado en forma parcial por diferentes disciplinas en la Universidad. Pero que particularmente fue la base de la creación del Instituto de Investi-

gaciones para la Paz de la Universidad del Valle, que recogió una larga trayectoria de diversos grupos de investigación y el trabajo de varias generaciones de colegas que nutrieron una historia intelectual y académica de antecedentes para su creación (Programa Institucional de Paz, 2019). Con su creación en el 2019, la universidad y su consejo superior tomaron la decisión de desarrollar en forma sistemática este campo como objeto de estudio, de investigación e intervención, con la claridad de que no se trata de un campo de exclusividad del instituto, en tanto desde diversas disciplinas, programas y unidades académicas se trabajan dimensiones o énfasis concretos de la polisemia de la paz, tanto en la investigación como en la formación y las acciones de proyección social.

Esto lo hacen simultáneamente con la exigencia de hacer avanzar sus campos de conocimiento e intervención en dirección a la innovación, la formación, y el diseño de políticas y programas públicos, conectados con valores y apuestas éticas o políticas fundamentales, que pueden dialogar en mayor o menor grado con la polisemia de la paz, como horizonte de sentido y valor, o con la democracia, los derechos humanos, la sostenibilidad, entre otros. Esto es así casi para cualquier área del conocimiento teórica o aplicada, y se relaciona con el carácter inter, multi y transdisciplinar de los estudios para la paz (Programa Institucional de Paz, 2019, pp. 32-36).

.....
32 En mi opinión, agregaría otras tres perspectivas: política, cultural y económica.

Entonces, más que señalar un programa o un énfasis específico, o siquiera un enfoque o perspectiva para abordar los estudios de paz, considero que es fundamental que las diversas comunidades académicas de la universidad, en su especificidad, incluyan como parte de sus agendas algunas apuestas que se vinculen a la superación de problemáticas en la base de conflictos interpersonales, grupales, estructurales o culturales, para contribuir a su mejor comprensión y al desarrollo de metodologías y estrategias que aporten al diálogo informado y fundamentado en aras de abordar problemas y aportar a la prevención o la transformación pacífica de conflictos, que en muchos casos devienen en violencias diversas; pero también a nutrir la reflexión ética, política y cultural que puede soportar esa perspectiva de transformación.

De igual modo, desde el Instituto de Investigación e Intervención para la Paz, existe el reto de contribuir al intercambio y a liderar el desarrollo de este campo. Ya se ha dado un paso con la creación del Doctorado en Estudios para la Paz, en cooperación con la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, que a la fecha ya tiene dos cohortes en proceso de formación y cuyos trabajos contribuirán al desarrollo del campo. Un papel importante lo puede desempeñar el Seminario de Estudios para la Paz, el cual se espera que se constituya en un espacio de diálogo inter, multi y transdisciplinar en el campo de los estudios para la paz, a nivel de la universidad.

Como complemento, y partiendo de que la universidad es un escenario de socialización y construcción de sentido, resulta relevante una apuesta en educación para la paz desde una perspectiva que trascienda la mera instrucción y fomente una formación integral que, conforme a la apuesta de la universidad, implica entre sus dimensiones la cultura de paz en clave de transformación de los imaginarios colectivos y las prácticas cotidianas de la comunidad universitaria.

Ahora bien, la segunda entrada al tema se refiere a la promoción de la educación y la cultura de paz, como perspectiva transversal del proyecto educativo de la universidad, asunto que en principio compete a las unidades y los colegas que trabajan en los programas de licenciatura. Pero en la perspectiva amplia que hemos señalado sobre la polisemia de la paz y su «construcción», puede ser o es abordado por diversas disciplinas y profesiones.

La universidad debe fortalecer los espacios de autorreflexión y de desarrollo personal no solo en el ámbito académico, sino en la vida cotidiana del campus, para que la cultura de paz se incorpore de manera genuina en las interacciones interpersonales. No se trata de formar expertos en paz, sino de fortalecer la capacidad de acción de cada persona para «construir paces», esto es: ser actor de no violencia, de mediación, de reconciliación, de reconocimiento de otros/otras, de equidad, de cooperación, de buenos diálogos y de

escucha. Es en esa perspectiva que se ha propuesto y se trabaja la idea de un espacio extracurricular de «Cátedra de Paz y Democracia» (Instituto de Investigación e Intervención para la Paz, 2024), en el que concurren reflexiones, conversaciones y diálogos sobre asuntos conectados con las entradas a la polisemia de la paz, los retos presentes y con el trabajo sistemático y propositivo que realizan colegas docentes, estudiantes y, en algunos casos, trabajadores en áreas concretas de la construcción de paz y democracia.

La proyección social y el trabajo por la paz

La construcción de paz, conforme a lo señalado, trasciende el espacio de la universidad, en tanto tiene que ver con un problema central de la vida nacional: la superación del conflicto armado como conflicto madre; pero también tiene que ver con la multiplicidad y la diversidad de conflictos y dinámicas locales, territoriales y sectoriales de nivel variado, que han desembocado en una sociedad no solo extensamente conflictiva, sino con grandes dificultades para la convivencia y la «construcción de paces»³³.

Esto implica que la transición hacia la paz será un proceso de larga duración, un «horizonte de la transformación», que Lederach (1997) interpreta como una «visión generacional» (p.112)³⁴, que se proyecta varias décadas hacia adelante. Es un proceso y un camino para el Estado y la sociedad colombiana desde lo micro, lo local y lo territorial, pero también desde las dinámicas nacionales o sectoriales (sean políticas, culturales, económicas o institucionales), frente a las cuales las universidades pueden cumplir un papel fundamental desde la investigación y su estudio y desde la formación de capacidades de las instituciones, de las organizaciones, de líderes y la ciudadanía en general, aportando al debate público informado y también a la visibilización de experiencias, de lecciones aprendidas y contribuciones a la paz que se realizan «desde abajo» por comunidades, empresas, artistas y trabajadores de la paz y por las propias comunidades universitarias, pero igualmente las que se hacen «desde arriba» por las organizaciones de cooperación y los Gobiernos (nacional y territoriales).

³³ Esto plantea otra discusión dentro del «campo de estudios para la paz», dada la crítica a lo que se ha denominado «paz liberal». Ahora se descubre la «paz desde abajo» o la «paz decolonial» y otras más (Mouly, 2022). Pero el asunto concreto es la dificultad o las limitaciones de cada una, que siguen siendo promesas.

³⁴ Otro investigador para la paz amplía esta conceptualización: «Reconstruir las heridas físicas y emocionales de un conflicto puede requerir un margen de tiempo muy dilatado, incluso de una generación entera, y así lo saben los pueblos que han soportado guerras de una cierta intensidad, en las que siempre hace acto de presencia la crueldad extrema, la sinrazón, el odio y los deseos de venganza. El horizonte de la transformación es, por tanto, a largo plazo, porque comporta adentrarse en los caminos de la reconciliación y tiene pretensiones de sostenibilidad» (Fisas, 2004, p. 241).

Esto incluye tomar distancia crítica para indicar las limitaciones y los vacíos —no solo de política, sino de enfoque y concepto— que restan alcance en las transformaciones o promesas de «construir paz», o que conducen a otros resultados. Un aspecto sobre este asunto es el análisis del propio movimiento y de las múltiples «iniciativas de paz» en sus alcances y límites.

No obstante, un lugar especial tiene el trabajo, el estudio y la crítica de narrativas que reproducen la violencia y los conflictos que con cierto facilismo los justifican y no permiten salir de los círculos viciosos de las violencias. En efecto, los discursos justificativos van y vienen, de boca de diversos actores, así siempre termina habiendo una «justificación» para la violencia directa y los violentos. Esto es realmente parte del problema, no solo los factores y las dinámicas que reciclan las violencias, sino de los discursos y narrativas que las reproducen, con consecuencias perversas que se repiten, produciendo no solo violación en gran escala de los derechos humanos y del DIH, ruptura del tejido social y cultural de las comunidades, debilitamiento de la democracia y el Estado social de derecho, sino también reproduciendo desigualdades y

rezago, situaciones que diversos informes han mostrado hasta el cansancio³⁵.

Este giro incluye contribuir a plantear nuevas formas de definir y medir la paz (y su construcción), superando los indicadores tradicionales, muy centrados en una perspectiva de paz negativa, propia de los estudios violentológicos. En fin, la universidad debe aportar a la transformación de nociones, visiones y prácticas que han mostrado limitación en la comprensión de las problemáticas, de los conflictos y de las formas que las reproducen y las alteran en dinámicas de violencia.

Se puede concluir que la *construcción de paz* es un proceso complejo, multidimensional y también polisémico, que implica niveles y formas diversas, así como actores e instituciones que detentan recursos de poder; pero que también compete a los ciudadanos, a las organizaciones sociales y, en la educación, a los agentes educativos en todos los niveles (Álvarez, 2016), entendiendo que se trata de responsabilidades distintas por el nivel y la capacidad de influir en la práctica, la vivencia directa de valores y en la apropiación de

³⁵ Podría hablarse de los hallazgos del informe de la CV, entregado en el 2022, a la luz de la pregunta por las novedades en relación con la amplia producción de trabajos del Centro Nacional de Memoria Histórica, incluyendo *¡Basta ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad*, y sus numerosas investigaciones, del informe de 2003 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y de muchos otros trabajos que recopilaron abundantes datos, análisis e interpretaciones sobre los orígenes, los factores, los actores y los impactos en la vulneración de libertades y derechos, que contrarían discursos explicativos o justificativos de la «rebelión armada», como el de la lucha contra la desigualdad, que terminó incrementando las formas de desigualdad, vulnerando derechos y fortaleciendo las estructuras de dominación tradicional en el campo y la vida nacional.

conceptos e imaginarios. Es necesario reconocer y recordar que la apuesta de la Constitución Política de 1991 por un «Estado social de derecho» apuntaba a construir las bases de una cultura integral de paz, pero sobre todo a remover factores estructurales, institucionales, sociales y culturales de diversas problemáticas y conflictos, dotando de herramientas para su tratamiento y transformación democrática. La construcción de paz, entonces, está conectada en forma directa con las reglas y los ideales democráticos, especialmente enunciados en buena parte de los postulados con los que se promulgó la carta constitucional en 1991.

Reconocer y dar importancia a la conflictividad y la convivencia como condición y horizonte de las funciones misionales de la universidad

Dentro de esta tarea generacional de construcción de paz se encuentra la perspectiva de mediano y largo plazo que aporta a la convivencia, la conversación y a la discusión informadas y sustentadas, profundizando la producción de nuevo conocimiento, la investigación, la crítica, la creación y la búsqueda del bien común. Se trata de un desafío complejo debido a la persistencia de valores, nociones y actitudes sustentadas en prejuicios y prácticas excluyentes.

En este sentido, parece necesario recordar la relación de continuidad entre convivencia y conflicto, pues ambas son dinámicas inherentes a la vida social. De hecho, constituyen dimensiones fundamentales de las relaciones entre personas, grupos, instituciones y actores sociales. Estas interacciones se construyen a partir de procesos de cooperación, reciprocidad, intercambio y comunicación, pero también de tensiones, contradicciones y disputas. En este sentido, resulta clave retomar el pensamiento de Estanislao Zuleta (1995), quien afirmaba que «convivir es vivir en la diferencia, la diversidad y la pluralidad, en y con los conflictos; vivir productivamente los conflictos» (pp.9-10).

Asimismo, es relevante diferenciar entre tensiones o conflictividades y los conflictos propiamente dichos. Un conflicto se configura cuando existe una disputa entre dos o más sujetos —ya sean individuos, grupos organizados o entidades institucionales— que se enfrentan por recursos, demandas, intereses, necesidades o ideas percibidas como incompatibles. En estos casos, cada actor busca maximizar su beneficio o, al menos, tener el control o la capacidad de decidir e imponer su aspiración.

Este asunto se relaciona con un proceso característico de la conflictividad nacional y de la propia universidad: la emergencia y la reivindicación de la diversidad y las identidades, como sustento

de demandas y exigencias, pero también de diversos conflictos y, en muchos casos, de problemáticas de violencia. La respuesta parece fácil, pero es un reto práctico y especialmente cultural, en tanto tiene que ver con la reafirmación del pluralismo, el respeto por la diferencia y el cumplimiento de normas básicas de convivencia y deberes comunes en la vida social y en la universidad en particular.

Reafirmar a la Universidad como espacio académico de producción y difusión del conocimiento en ciencia, tecnología y cultura compromete a todos los estamentos y los miembros de la comunidad universitaria en el diálogo inter y multicultural, y en la creación de un espacio compartido de comprensión, comunicación, aprendizaje y entendimiento, basado en un «saber comportarse», según lo define Ludwig Wittgenstein (como se citó en Bauman, 2017, p. 68), necesario en la conformación y la existencia de la comunidad académica.

Dicho lo anterior, parece importante resaltar que la Universidad no se define ni orienta su quehacer, como quieren algunos grupos, conforme a la lógica de ciertos actores específicos o identidades determinadas (como una comunidad singular y territorial, determinados grupos étnicos o movimientos sociales y políticos). Esto no significa desconocer su existencia, su derecho a vincularse y a expresarse en la vida universitaria, sino reafirmar que el criterio que determina la esencia de la universidad implica la conformación y la existencia de una comunidad académica dedicada al desarrollo de procesos de

formación, investigación y proyección social y la construcción de un espacio común de entendimiento y trabajo.

Esta comunidad se desenvuelve en un contexto regulado, con normas que establecen responsabilidades, derechos y deberes para los diversos estamentos, grupos e individuos, además de principios y valores previamente definidos que se pueden ir transformando. Pero se trata siempre de un proceso basado en el diálogo y los acuerdos. Cada actor universitario despliega sus acciones dentro de este marco normativo y axiológico. Si bien es posible y necesario revisar de forma periódica las formas de regulación y los principios en los que se sustentan, estos procesos deben darse en el marco de acuerdos institucionales. Un ejemplo de esto es la construcción y definición de un nuevo plan de desarrollo.

La universidad debe garantizar condiciones básicas para el trabajo académico de docentes y estudiantes, así como asegurar el funcionamiento de otros procesos esenciales (académicos, administrativos, financieros y logísticos). Esto incluye la labor de trabajadores y funcionarios que faciliten el óptimo desarrollo de las funciones universitarias, conforme a principios y reglas acordadas.

El horizonte institucional está enmarcado en su Estatuto General, su proyecto institucional y otros acuerdos que sirven de fundamento para la vida académica y universitaria, reconociendo que el

desarrollo de las funciones, responsabilidades y acciones, así como el ejercicio de derechos y deberes por parte de directivos, docentes, estudiantes, trabajadores y otros actores, ocurre en un contexto social de diversidad, así como de expectativas, intereses y significados. Sin embargo, la condición básica para la interacción entre estos actores es el respeto por los principios, valores y normas que regulan sus derechos y deberes, e igualmente la existencia de auto-ridades y acuerdos sobre su propio funcionamiento.

Las reglas que rigen la universidad buscan garantizar su *pertinencia*, *compromiso* y *responsabilidad* en un contexto en el que muchas cuestiones tienden a volverse superficiales e irrelevantes, debido a un pragmatismo extremo y a la presión continua de acciones de hecho, que no se pueden entender al margen de las respuestas y las formas de gestión de los conflictos por el «gobierno universitario», las cuales, como una especie de «espada de Damocles de los bloqueos» levantada sobre las labores académicas o administrativas, han contribuido a cristalizar una «cultura de negociación» y «tramitación de demandas al detal», que operan como un condicionante de la gobernabilidad real de la institución. Se podría invocar la necesidad de la autorregulación y es cierto. En efecto, hablar de los límites éticos de la acción humana se torna cada vez más complejo, pero es fundamental, pues el pragmatismo y el realismo político han llevado a la erosión de los principios éticos mínimos, imponiendo lo que Max Weber denominó la «ética de la convicción», base de los

fundamentalismos e ideologías, conectada con la idea de que «el fin justifica los medios».

En síntesis, la base de la interacción entre los diferentes estamentos y actores universitarios, y en todas las actividades que se despliegan en sus espacios (físicos, virtuales, culturales), es la convivencia en la diversidad, con el debido respeto a los deberes y los derechos, a las libertades consustanciales y al trabajo intelectual, con un marco de reglas de juego y autoridad legítima establecido legalmente.

El desafío, entonces, radica en delimitar el alcance y significado de la convivencia como un aspecto central de la vida universitaria, pues se ha evidenciado que se percibe o constituye en una problemática sentida. Esto se ha constatado en el diagnóstico inicial de la política de convivencia universitaria (Universidad del Valle, 2024).

Esta preocupación no es exclusiva de la Universidad del Valle, en tanto ha sido objeto de discusión, programas y políticas en varias universidades públicas del país, en particular de un seminario organizado por la Mesa de Gobernabilidad y Paz del SUE en octubre de 2024. En dicho evento, se evidenció la existencia de problemáticas de convivencia, tensiones y una amplia conflictividad en las universidades públicas, así como la diversidad de enfoques y perspectivas para abordarlas. La universidad ha iniciado ese proceso, bajo el liderazgo y la responsabilidad institucional de la Vicerrectoría de

Bienestar y el acompañamiento metodológico y conceptual del Instituto de Investigación e Intervención para la Paz.

Lo novedoso, y que especialmente ha sido resaltado en el proceso de acompañamiento a la formulación de la política de derechos humanos de la universidad, es el reconocimiento y la expresión por parte de muchas personas de los estamentos a la existencia de conflictividad difusa, expresada en problemáticas de convivencia diversas: entre pares (estudiantes), entre estudiantes y trabajadores, también entre estudiantes y profesores y, en algunos casos, entre colegas, en torno a relaciones académicas o interpersonales que pueden acentuarse en momentos específicos (las «audiencias» de los viernes o en otros momentos), que en algunos casos han desembocado en agresiones y violencia interpersonal³⁶. La persistencia de las *violencias basadas en género* (VBG), sobre todo contra mujeres estudiantes, la afirmación de muchas mujeres y algunos hombres sobre la existencia de espacios no seguros dentro del campus, la percepción de actitudes discriminatorias (por género y raza) y las situaciones de inseguridad (robos y algunos hechos más

graves³⁷), indican la necesidad de abordar y asumir esta problemática como un asunto vital de la universidad, entendida como institución y comunidad. Se trata, claro está, no solo de enunciar el sentido de la convivencia, sino de plantear algunas dimensiones que permitan hacerla objeto explícito tanto de la política como de la cultura viva de la universidad, asunto al cual se orientan diferentes modelos³⁸ que pueden ser tomados como referencia y, en realidad, son parte de la fundamentación de la política.

Convivencia y conflicto, cultura democrática y gobernabilidad

Los elementos que fundamentan esta situación son variados y complejos, y como hipótesis se pueden sintetizar de la siguiente manera: factores institucionales, es decir, escasa gobernabilidad que restringe la intervención de la dirección universitaria, la administración del conflicto y la convivencia; de modo que resulta en una insuficiente coordinación entre las entidades universitarias y una normativa anticuada e ineficaz para abordar dichos problemas. A esto se pueden agregar otros temas de la gestión universitaria como la planeación y la gestión de la infraestructura y del espacio público; también la

³⁶ Un caso emblemático fue la agresión a un estudiante del Programa de Estudios Políticos y Resolución de Conflictos por un estudiante de otro programa cuando salía de una clase sobre «manejo de conflictos». Como cuestión grave, el asunto no conllevó ninguna acción por parte de la universidad o siquiera de la «justicia restaurativa».

³⁷ Se trata de problemáticas discutidas especialmente por los profesores que desde su instancia representativa se han pronunciado, a tal punto que produjo un amplio reporte del 9 de marzo en el periódico *El País* sobre el tema de convivencia y conflictividad en el ámbito universitario (el año y el título del artículo no pudieron ser identificados en la fuente consultada).

³⁸ Como ejemplos pueden enunciarse los planteados por Giménez (2010) al referirse a la convivencia a nivel de convivencia intercultural a nivel local, con varias dimensiones: normativa, relacional, normativa, axiológica, participativa, comunicacional, conflictual, actitudinal y política. O los de Echeverría y sus colegas, orientados más específicamente hacia el mundo universitario, que proponen cuatro dimensiones: subjetiva, sociorrelacional, comunitaria y académica e institucional (Echeverría *et al.*, 2021).

carencia de instrumentos y mecanismos eficientes para la gestión de conflictos en una perspectiva de transformación y no violencia, e incluso con enfoque de justicia restaurativa; y no menos importante, la fractura y la dispersión de la comunidad universitaria, así como los problemas de cohesión, que no son de unanimismo, sino de vida y construcción de un espacio común, en la diversidad y la pluralidad.

La Universidad tiene una tarea monumental: reafirmar su compromiso ético y pedagógico con el reconocimiento y respeto de la diversidad, el pluralismo, la equidad, la paz y la democracia, que implica una apuesta y una disposición colectiva hacia *políticas y estrategias de convivencia universitaria*.

Para que la convivencia universitaria sea efectiva debe fundamentarse en el respeto de los derechos y los deberes de todos los actores de la comunidad educativa. Esto implica la consolidación de un entorno en el que prime la libertad de expresión, la resolución pacífica de conflictos, el reconocimiento de la diversidad, y la interiorización y el respeto a reglas y normas. En ese sentido, parece fundamental fortalecer las capacidades de diálogo, escucha y comunicación, así como las estrategias de mediación, establecer mecanismos democráticos de participación y desarrollar políticas de convivencia que aseguren que las diferencias no se conviertan en barreras de participación en la vida universitaria, ni en fuente de agresión

y violencia. Puede sonar a lugar común, pero este asunto termina siendo «transversal», tanto al currículo expreso como oculto y a la dinámica de la vida universitaria, incluyendo sobre todo al gobierno de la universidad, como encarnación de la autoridad legítima y garantía de que los derechos fundamentales, propios de la vida universitaria, se protegen y garantizan, al igual que el cumplimiento de los deberes. Este ejercicio de autoridad incluye la forma como se asumen, enfrentan y atienden la resolución de los conflictos y se fortalece la vida en común. Debe recordarse que la preocupación por la convivencia y la gobernabilidad no es nueva en nuestra institución —y fue objeto de planes estratégicos previos, como el del período 2005-2015—, pero ha adquirido relevancia que interpelan acciones y políticas desarrolladas en estos años, demandando una renovación de enfoques, dada la evolución de las dinámicas internas, la ampliación de conflictividades que requieren un análisis crítico y las nuevas respuestas institucionales y culturales.

Este es precisamente el lugar y la apuesta de una política de convivencia y derechos humanos en proceso de construcción, la cual debe articularse a otras estrategias y acciones institucionales y culturales y conectarse con las otras dos dimensiones de estas reflexiones: la apuesta por los derechos humanos y la construcción de paz.

Derechos humanos en el contexto universitario: un camino de reflexión y de trabajo de larga duración

Uno de los temas que ha sido objeto de discusión y preocupación en la Universidad del Valle es el de los derechos humanos³⁹, convertidos en objetos sistemáticos de reflexión y dimensión relevante de las funciones universitarias de formación, investigación y proyección, en un vivo proceso intelectual y cultural, con una historia vinculada a procesos intelectuales concretos, conectados con el devenir y el contexto nacional y regional. En efecto, desde finales de la década de 1970, el tema comenzó a ser abordado por docentes de diversas unidades académicas⁴⁰, como parte de un proceso de maduración del debate no solo filosófico y político en el ámbito académico, sino también en el contexto de un debate público más amplio en el país.

En esos años, Colombia enfrentaba un aumento en las vulneraciones de libertades y derechos fundamentales; en ese contexto surgió el movimiento nacional de defensa de los derechos humanos entre 1978 y 1979, y se creó el primer Comité Regional de Derechos Humanos⁴¹. Como hechos emblemáticos se llevaron a cabo los primeros congresos de derechos humanos, espacios de denuncia a la restricción y violación de derechos en el marco del estado de sitio y el Estatuto de Seguridad aprobado por el gobierno de Julio César Turbay Ayala (1978-1982).

Este interés se profundizó en la década de 1980, en el contexto de la «apertura democrática» iniciada por el gobierno de Belisario Betancur (1982-1986), continuada en el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990). Durante este período, colegas de la Facultad de Humanidades y otras áreas de la universidad desarrollaron trabajos sistemáticos sobre democracia y derechos humanos, como una preocupación

³⁹ Partimos de que los derechos humanos son *valores, ideales y condiciones*, moral, política y jurídicamente exigibles para el logro del bienestar, la realización y desarrollo pleno de las personas. Los derechos humanos como conquista jurídica, política, ética y social representan el reconocimiento de la dignidad humana (Grueso, 2001), cuya exigibilidad interpela en primer lugar al Estado, pero también a la sociedad y, en cierto nivel, a las personas en tanto ciudadanas.

⁴⁰ Algunos nombres emblemáticos y pioneros con diferentes entradas a este campo son Angelo Papacchini, Rodrigo Romero, Estanislao Zuleta, Aníbal Patiño y Gabriela Castellanos.

⁴¹ Del cual el suscrito fue el primer secretario general, cuyo objetivo fue la defensa de las libertades y los derechos de primera generación, en respuesta a las detenciones arbitrarias, las desapariciones y las denuncias por hechos de torturas. Un papel especial en la investigación y denuncia de esos hechos lo desempeñó la *Revista Alternativa*, fundada por Gabriel García Márquez, Enrique Santos Calderón y Daniel Samper, como también la desempeñaron otros medios nacionales y regionales. Se publicó entonces una serie llamada *El libro negro de la represión*.

política y filosófica de la época, que en sus fundamentos implicaba una crítica consistente y fundamentada al régimen bipartidista del Frente Nacional, definido como de «democracia restringida» o incluso de «dictadura civil», pero igualmente a los proyectos radicales y revolucionarios armados, postulando la alternativa de reformas y la vía democrática⁴². Este proceso alcanzó su punto máximo con la movilización impulsada en torno al proceso constituyente de 1990; en efecto, junto con varios colegas de la universidad, lideramos la conformación de mesas de trabajo, primero dentro de la institución y luego a nivel departamental, promoviendo una amplia movilización social orientada a la discusión de propuestas e iniciativas para el nuevo orden constitucional⁴³. De esta manera, la discusión y la reflexión sobre los derechos humanos y la democracia integró preocupaciones académicas y filosóficas con asuntos fundamentales de la agenda y el debate público. La universidad y muchos/muchas

docentes fueron reconocidos por su trabajo y contribuciones a ese campo⁴⁴.

Estos desarrollos colocaron la «problemática de los derechos humanos», por tanto, como objeto de estudio, de trabajos de grado, tesis de maestría e investigaciones docentes en diversas disciplinas⁴⁵; de igual modo, seguirá siendo un tema de investigación e interés para la comunidad académica de la universidad, con respaldo institucional a través de convocatorias impulsadas por la Vicerrectoría de Investigaciones, pero con las reglas de pertinencia, consistencia y rigor que dirigen la investigación sistemática.

Derechos humanos y proyecto formativo

En el contexto del cambio constitucional de 1991 y, posteriormente, con la aprobación de la Ley 30 de 1993, se actualizó el estatuto

-
- 42** Una referencia especial merece el texto *Colombia: Violencia y democracia* (Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales [IEPRI], 1987), entregado por la Comisión de Estudios de la Violencia, creada por el gobierno de Virgilio Barco, coordinada por Gonzalo Sánchez del IEPRI y en la que participaron Álvaro Camacho Guizado y Álvaro Guzmán, docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad del Valle. En el año 1986, la Facultad de Humanidades organizó un seminario sobre democracia y derechos humanos; además, en alianza con la Personería de Cali, la Universidad del Valle y la Universidad Libre de Cali, produjeron uno de los primeros textos a nivel regional sobre el tema, texto editado por la Personería de Cali.
- 43** El suscrito coordinó las mesas de la constituyente en la Universidad del Valle en 1990. Luego, por designación del gobernador Mauricio Guzmán, fue coordinador general de las mesas del Valle del Cauca. El trabajo realizado en la región reposa en los archivos del proceso constituyente y podría ser objeto de proyectos de investigación.
- 44** A modo de reconocimiento, es pertinente recordar a algunos colegas con quienes trabajamos durante estos años: Angelo Papacchini, Rodrigo Romero, Lelio Fernández, Estanislao Zuleta, Gustavo de Roux, Álvaro Camacho, Mirian Zúñiga, Gabriela Castellanos, Carmiña Navia, Humberto Vélez Ramírez, Jesús Alberto Valencia, Fabio Velásquez, Álvaro Guzmán, Nora Segura y Américo Calero, entre otros.
- 45** Particularmente en programas como Sociología, Trabajo Social, Historia, Fonoaudiología y algunas licenciaturas (Briñez y Galeano, 2022; Hurtado et al., 2014; Gutiérrez, 2023; Ospina y Pérez, 2021; Rivera y Taimal, 2018).

general de la Universidad del Valle, incorporando su compromiso con la promoción, la defensa y la educación en derechos humanos. Este compromiso también se reflejó en las reformas curriculares de la década de 1990 (Acuerdo 001 de 1993 y Acuerdo 009 de 2000 del Consejo Superior), que incluyeron la educación para la ciudadanía, la democracia y los derechos humanos como parte integral del currículo. Un ejemplo de ello fue la introducción de Constitución Política como asignatura obligatoria de todos los programas de pregrado de la universidad.

Asimismo, en relación con el currículo, se incluyeron asignaturas electivas complementarias y profesionales, y muchos programas de pregrado incorporaron un amplio repertorio de materias centradas en la formación integral, la democracia y los derechos humanos⁴⁶.

La apuesta y el énfasis de la educación en derechos humanos, como parte de la formación integral, se instaló como una perspectiva de fondo de la apuesta curricular y formativa de la Universidad del Valle, expresada en documentos de política (Resolución 2516 de 2010 y Acuerdo 025 de 2015), en los currículos y el trabajo de los programas, en los docentes y en el propio interés de los estudiantes. Ese énfasis fue uno de los factores generadores de nuevos desarrollos

⁴⁶ El listado de asignaturas fue amplio, e incluso aún se mantiene sobre medio ambiente, género, cultura de paz, sostenibilidad, diversidad, entre otros. El suscrito participó en el proceso de las reformas en forma activa en esos años, primero como vicedecano de Docencia de la Facultad de Humanidades entre 1994 y 1997 y luego como director académico de la universidad de 1998 a 2002; en este período se promulgó el Acuerdo 009 de 2000 del Consejo Superior.

del proyecto formativo respecto a los temas de género y diversidad, universidad inclusiva, universidad saludable y sostenible, entre otros. Como recordatorio, señalaré algunos enunciados del Acuerdo 010 de 2015 en cuanto a los siguientes principios:

4. El respeto y la prevalencia del interés general sobre el particular y del interés público sobre el privado, que reconozca su carácter de institución educativa al servicio de la sociedad;
5. La defensa de la igualdad de derechos y el de oportunidades, y el respeto por las diferencias y la pluralidad.
6. El compromiso con la democracia; la defensa y protección de los derechos humanos, políticos, sociales, económicos y de cuarta generación; la búsqueda de la paz; y la promoción de las obligaciones y deberes ciudadanos.

De otra parte, respecto de los valores en que se fundamenta, se hace especial énfasis en

El respeto por la diferencia. Reconocimiento y protección de las múltiples formas de ser, de pensar, de actuar y de expresión de los miembros de la comunidad universitaria, sin menoscabo de los derechos fundamentales de las personas, el bien común, el patrimonio y los recursos de la Universidad y del Estado.

Justicia y equidad. Aplicación proporcionada y equilibrada del conjunto de normas institucionales que regulan las relaciones entre los integrantes de la comunidad universitaria, en el marco de una equidad que tenga en cuenta sus condiciones, sus diferencias, sus méritos, sus realizaciones y sus necesidades.

Solidaridad. Capacidad de aportar y contribuir a la solución de los problemas de los miembros de la comunidad universitaria, en momentos de adversidad o de dificultad, sin contraprestación o beneficio.

Finalmente, define la responsabilidad institucional en relación con el asunto:

La Universidad, en ejercicio de su autonomía, en el marco de su misión y en el desarrollo de su visión, y guiada por los principios de la administración pública, se propone:

1. Garantizar el derecho a la educación superior como un servicio y un bien público de acuerdo con los principios, derechos y deberes consagrados en la Carta Política y en las leyes de la República.
2. Promover, en todas las instancias y niveles de la organización y gestión académica, docente, investigativa y administrativa, una cultura de calidad, excelencia y mejoramiento continuo diversificada y homologada internacionalmente, que les permita a sus egresados ejercer un liderazgo cívico y cultural y cumplir a cabalidad sus funciones profesionales y de servicio a la comunidad.

3. Propiciar en los estudiantes un desarrollo personal, social y cultural basado en los valores de la razón y de la democracia, el compromiso ético y la sensibilidad estética; y fomentar su participación en la vida universitaria, de tal manera que les permita desarrollar sus talentos y capacidades y fortalecer su autoestima.

Con esta contextualización, quiero enfatizar el compromiso institucional y formativo de la universidad como ente público en la promoción y protección de los derechos humanos, que ha venido además incorporando nuevas perspectivas en relación con los derechos interespecie, así como con los derechos de la naturaleza y sus profundas implicaciones para la vida, evidenciado en la gran movilización académica, social y cultural expresada en la Conferencia de las Partes 16 (COP16), de la cual la institución fue un actor relevante. No obstante, parece necesario un balance en tanto, como se ha señalado, hay suficientes elementos en los enunciados institucionales, en las políticas curriculares y en los currículos, y parece fundamental evaluar impactos, logros y lecciones aprendidas en más de treinta años de «educación en derechos humanos».

De esta forma, la universidad desarrolla los fines del Estado social de derecho dentro de su ámbito, con una responsabilidad específica de sus estamentos directivos, docentes y trabajadores: la garantía del derecho a la educación superior. Esto se traduce en el derecho de acceso, permanencia y graduación, regulado por un conjunto

de normas que le otorgan efectividad, pero que también implican responsabilidades precisas para cada estamento de la universidad.

No obstante, se puede afirmar que el derecho a la educación superior es limitado, en tanto no es un derecho universal por la limitación de cupos, como sucede tanto en universidades públicas como privadas, y su efectivo disfrute se basa en un criterio de *meritocracia*, que implica competencia entre los aspirantes que han culminado su bachillerato, con los resultados de las pruebas del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) para acceder a un número restringido de cupos por programa⁴⁷. Es importante señalar que este criterio no siempre fue así en las universidades públicas, y en particular en la Universidad del Valle. Antes de la entrada en vigor de la Constitución Política de 1991, el sistema de admisiones incluía una prueba propia diseñada por la universidad, con la obligatoriedad de presentar este examen de ingreso, considerada bastante exigente y selectiva en favor de los/ las «mejores estudiantes». Además, existían algunas ventajas para

hijos e hijas del personal docente, administrativo y de empleados vinculados a la universidad, lo que generaba inequidades en perjuicio de aquellos estudiantes sin vínculos familiares con la institución.

Con la promulgación de la Constitución de 1991 y la expedición de la Ley 30 de 1993, la política de admisiones cambió, bajo la premisa de que los cupos ofrecidos por la universidad debían considerarse bienes públicos, sujetos a reglas de transparencia e igualdad de oportunidades. Esto llevó a la eliminación de las ventajas previamente otorgadas y a la supresión del examen de admisión propio de la universidad, adoptando en su lugar la prueba del Icfes como criterio de ingreso. En resumen, a partir de ese momento, la universidad aplicó plenamente el principio de igualdad de oportunidades⁴⁸. Sumado a lo anterior, debe señalarse que la creación y la sistemática consolidación del sistema de regionalización fue una decisión para ampliar el derecho al acceso a miles de estudiantes del Valle del Cauca, del norte del Cauca y de otras regiones cercanas. Por otra parte, entre 2005 y 2015, se introdujo el concepto de «discriminación

⁴⁷ Este no es el espacio para debatir la propuesta de algunos sectores sobre el derecho al acceso universal a la educación superior, que implicaría el ingreso universal de todos los aspirantes a la universidad (como ha sido planteado por un colega de la Mesa de Gobernabilidad y Paz del SUE). Propuesta inviable no solo debido a las limitaciones de recursos físicos, docentes y financieros necesarios para garantizar un mínimo de calidad en las universidades, sino también por un aspecto fundamental: la demanda profesional en el mercado laboral especializado. En realidad, la alternativa es la diversificación de rutas de formación y la superación de la denominada «doctoritis», que no ha favorecido el acceso efectivo al derecho a la educación postsecundaria, o incluso posbásica media, o la formación de capital humano en distintos niveles (en efecto, más del 50 % de nuestros jóvenes no accede a ninguna cualificación media y postsecundaria). Es fundamental potenciar una oferta académica que abarque desde la educación para el trabajo, la técnica y tecnológica hasta los niveles profesionales y de especialización, permitiendo así una formación más equilibrada y alineada con las necesidades del país.

⁴⁸ También se discute el tema de la desigualdad previa por las diferencias de calidad de la educación tanto oficial como privada.

positiva» mediante el establecimiento de cupos especiales para grupos poblacionales en condiciones de desigualdad y desventaja en el acceso a la educación superior. Esto incluyó a comunidades indígenas, afrodescendientes, personas desplazadas o víctimas del conflicto armado, así como población reinsertada o reincorporada, según lo establecido en las resoluciones 044 de 2007, 037 de 2009 (que reafirmó el 2 % de los cupos), 045 de 2013 y 107 de 2017. En resumen, hubo otros criterios para ampliar el derecho al acceso a la educación superior y de limitación del criterio «meritocrático», y la universidad respondió desde sus funciones misionales al estudio, la promoción, la defensa de los derechos humanos y sobre todo a la garantía del derecho a la educación superior en sus diversos programas y sedes.

Nuevos énfasis y demandas de garantía de derechos humanos al «calor de la lucha y la protesta»

Un aspecto que, si bien no es nuevo, se ha acentuado en los últimos años es la creciente demanda de atención a los derechos humanos, surgida en el contexto de la persistente conflictividad y las

protestas dentro de la universidad y en su entorno. Estas demandas se intensificaron en el período 2019-2021⁴⁹, con coyunturas especialmente críticas. En muchos de estos casos, los hechos y la dinámica de los acontecimientos llevaron a la denuncia de actos de represión y violaciones de derechos humanos, particularmente atribuidos a agentes del Estado. También han generado exigencias para que las autoridades universitarias intervengan en la «protección» y el «restablecimiento» de estos derechos. La Universidad, mediante la Resolución 087 de 2003⁵⁰, creó un Comité Institucional de Derechos Humanos como instancia específica para atender situaciones de amenaza a la integridad de estudiantes, profesores o trabajadores, detenciones con ocasión de marchas y protestas, con un protocolo básico de atención y respuesta. Con esas medidas, la Universidad reafirma su compromiso con la protección de los derechos fundamentales y la continuidad académica en un entorno seguro. Ciertamente, la universidad tiene la responsabilidad de promover y proteger los derechos dentro de su ámbito. Sin embargo, la tensión y las discusiones han surgido en torno a su responsabilidad específica para responder a exigencias derivadas de esos momentos de

⁴⁹ En el estallido de 2021, grupos de estudiantes participaron de forma activa en la movilización desde sus inicios, tanto dentro como fuera de la universidad; de hecho, la autorización de la gobernadora del Valle del Cauca, Clara Luz Roldán, para el ingreso de la policía al campus de Meléndez, con el fin de controlar una «toma» de carácter parcial del campus de Meléndez, se convirtió en un factor adicional de protesta, debido a la detención y agresión a varios estudiantes por el Escuadrón Móvil Antidisturbios (Esmad).

⁵⁰ Esta resolución fue derogada por la Resolución 2707-07 de 2007. Posteriormente, mediante la Resolución 614 de 2012 se modificó el artículo 2 de la Resolución 2707-07, el cual estableció la conformación del Comité de Derechos Humanos. Además, en el año 2009 se reformó el Estatuto General de la Universidad para adoptar medidas que garanticen la seguridad y la protección de la comunidad universitaria ante los riesgos derivados de la perturbación del orden público, en aras de lograr la flexibilización de exigencias académicas para estudiantes en situaciones de amenaza comprobada, otorgando facultades a las autoridades universitarias para adoptar medidas excepcionales en favor del personal en riesgo.

confrontación y protesta, en los que repertorios violentos conducen a enfrentamientos, especialmente entre estudiantes y la fuerza pública, derivando en heridos y detenidos que, en algunos casos, son judicializados por afectaciones al «orden público».

Algunas de esas protestas conllevaron el ingreso de la fuerza pública al campus, violando la autonomía universitaria. El caso más grave fue el ingreso en 2005, cuando el estudiante Jhony Silva Aranguren fue asesinado por disparos de miembros de la Policía. Otro hecho relevante ocurrió el 23 de abril de 2021, unos días antes del inicio del paro nacional que desencadenó el estallido social, lo que exigió respuesta de la universidad y sus directivas en defensa de la autonomía, el autogobierno y el respeto por la integridad de los estudiantes. Entre los acuerdos para el levantamiento del paro en la Universidad en el año 2021 se estableció un proceso de formación sobre derechos humanos, a través de un diplomado para estudiantes de todas las sedes, cuyo propósito era precisamente fortalecer las capacidades de protección, prevención y denuncia tanto dentro como fuera de la Universidad⁵¹.

El asunto final que queda planteado es que, si bien la universidad debe garantizar el derecho a la manifestación y a la protesta pacífica, también corresponde a los estamentos universitarios y, en particular, a los sectores estudiantiles que invocan este derecho asumir las consecuencias cuando, en momentos de confrontación, se despliegan repertorios violentos, como el tropel protagonizado por encapuchados, con el uso extenso de papas bomba y cócteles molotov, la ocupación de la vía pública y los ataques a la policía o a bienes públicos y privados. Esto no implica una «patente de corso» a la fuerza pública, sino entender que el derecho a la protesta conlleva responsabilidades y deberes para quienes lo invocan y que la universidad no puede ser tomada como «escudo institucional» e incluso político, para responder por las decisiones de algunos «grupos», que con su acción vulneran la propia autonomía universitaria. Este asunto no es ajeno, como se señaló atrás, a temas institucionales y de gobernabilidad de la institución.

Justo a raíz de los graves hechos de vulneración de derechos en el contexto del estallido del 2021, tanto el derecho internacional

⁵¹ El diplomado fue acordado entre la Universidad del Valle y el Comité Estudiantil de Derechos Humanos, con la participación de la Secretaría de Paz Territorial y Reconciliación de la Gobernación del Valle del Cauca, así como del Instituto de Investigación e Intervención para la Paz de la Universidad del Valle. Entre 2022 y 2024 se han desarrollado tres promociones con estudiantes de todas las sedes y se certificaron 761 estudiantes.

de los derechos humanos (DIDH) como la Corte Constitucional han planteado la urgencia de una reglamentación del derecho a la protesta; se trata de un asunto, además, sobre el que se han realizado mesas de trabajo, con el propio movimiento de defensa de derechos humanos⁵². Por tanto, se trata de un asunto que rebasa a la Universidad, pero esto no implica que no requiera una línea institucional consistente ni la promoción de acuerdos y una transformación cultural que valide la protesta legítima, pero que igualmente se resista a su instrumentalización por actores cuya agenda se orienta más que todo a afectar la convivencia y la propia autonomía de la universidad.

Conclusiones y algunas propuestas a modo de cierre

La convivencia, los derechos humanos y la construcción de paz, cada uno con especificidades, están unidos por un *ethos* común asociado a principios y reglas ancladas en el ideal democrático, en

particular del Estado social de derecho. Principios y reglas válidos para la vida social en general, que tienen formas precisas en relación con el quehacer y las funciones misionales de la universidad como institución, como organización y como comunidad de vida. En efecto, en su contexto se presentan un conjunto de responsabilidades y de instancias de gobierno universitario y de las que dan efectividad a programas y proyectos de formación, investigación y proyección social, en todos sus campus y espacios; pero también de las que permean su vida cotidiana y las múltiples interacciones presentes en la dinámica académica, laboral, cultural e intercultural.

La universidad se mantiene viva día a día gracias al compromiso de profesores, estudiantes y trabajadores que ejercen simultáneamente derechos y deberes, produciendo, creando y construyendo procesos muy diversos de formación, investigación, proyección, gestión, administración, etc. Por ello, la universidad no se limita a normas escritas, declaraciones o promesas, ella se manifiesta en la cultura viva y en la forma como afronta problemáticas y retos; en

⁵² El proyecto de Ley Estatutaria 166 de 2024 sobre el derecho a la protesta en Colombia surge como respuesta a un acumulado histórico de demandas sociales frente a la represión estatal y a la falta de garantías para la movilización ciudadana. Entre los antecedentes clave se encuentran las movilizaciones del 2019 y el estallido social del 2021, en los cuales se evidenciaron patrones sistemáticos de abuso por parte de la fuerza pública, incluyendo homicidios, detenciones arbitrarias, desapariciones y violencia sexual contra manifestantes. Estos hechos generaron pronunciamientos tanto de organismos nacionales como internacionales, como la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que recomendaron una regulación adecuada del uso de la fuerza y el reconocimiento del derecho a la protesta. Asimismo, sentencias de la Corte Suprema de Justicia y de la Corte Constitucional exigieron al Estado colombiano la adopción de medidas de protección integral de este derecho. En ese marco, el proyecto busca llenar el vacío normativo existente, dado que en la actualidad no existe una ley estatutaria que regule de forma específica la protesta como derecho fundamental autónomo, ni que limite adecuadamente la intervención del Estado (Comisión Colombiana de Juristas, 2024).

este caso, el reto de la convivencia democrática, en el que profundiza el reconocimiento de derechos y el trabajo por la paz, en tanto superación de problemas vitales para nuestra sociedad, pero también para la institución.

En un entorno donde la conflictividad social y política es una constante, la universidad debe consolidarse como un espacio de diálogo abierto, pluralismo y construcción democrática. No es solo un centro de formación académica, sino también un motor de cambio para la sociedad. Esto implica fortalecer y lograr una gobernabilidad democrática y participativa, como base de la gestión eficiente y transparente, de la convivencia y de la tramitación de conflictos.

Para fortalecer la convivencia universitaria, es fundamental avanzar en políticas que reconozcan la diversidad, promuevan la resolución pacífica de conflictos y garanticen el respeto mutuo entre los distintos sectores que la componen. Esto significa comprometerse con una educación para la paz, impulsar una cultura democrática real y crear espacios de participación inclusivos donde todas las voces sean escuchadas.

En este contexto, la universidad tiene una responsabilidad ineludible: asegurar que la autonomía universitaria la fortalezca y afiance como oportunidad para fomentar el pensamiento crítico, la acción colectiva basada en el respeto y la defensa de los derechos

fundamentales. La universidad del futuro debe ser, más que nunca, un laboratorio vivo de convivencia y una plataforma para construir una sociedad más justa y equitativa, desde el conocimiento y la formación de alto nivel y de capacidades para crear e innovar, siendo ella misma un laboratorio de paz, convivencia y respeto de los derechos humanos.

Dichos principios están sustentados en valores y prácticas de una cultura democrática y de paz, a saber: buenos diálogos, transformación y superación de problemáticas (desigualdades, rezagos, exclusiones diversas) y conflictos, no violencia, reconocimiento del otro, respeto a reglas institucionales básicas del ordenamiento democrático y mínimos comunes de convivencia. Se trata de un reto generacional de largo alcance que involucra acciones coordinadas del Estado en sus diferentes ramas, los gobiernos y la sociedad en su conjunto, convocando de manera especial a las comunidades universitarias, por su papel cultural, intelectual y la particular influencia en uno de los sectores más dinámicos y conectados con las ideas y la necesidad de las transformaciones y cambios sociales: la juventud, a la cual queremos referirnos en los siguientes apartes.

La universidad pública requiere ser y ofrecer un espacio abierto y pluralista para el debate político y público informado, y para el pensamiento crítico. En este sentido, la universidad pública, en particular la Universidad del Valle, debe reafirmar su carácter

democrático, pluralista y no confesional, es decir, libre de cualquier sometimiento a credos religiosos, ideológicos o políticos. Asimismo, debe consolidar su condición de institución secular, comprometida con el respeto a los valores y principios del Estado social de derecho, la valoración de las diferencias y, en general, el reconocimiento del otro, la no exclusión ni agresión por razones de género, etnia, condición social, religión, ideología política o situación económica. Es cierto que superar la fase de permanente conflictividad violenta va de la mano con enfrentar otras dinámicas que la debilitan y, en muchos casos, deslegitiman su misión, como prácticas clientelistas, riesgos de corrupción, ineficiencia y burocratismo, una apuesta en última instancia por una gobernabilidad democrática.

Se trata de retos institucionales y, en particular, de gobernabilidad de la institución, en tanto además de las reglas y normas establecidas, su aceptación y cumplimiento por los diversos actores (desde la dirección de la universidad, sus órganos de gobierno a nivel general y de las facultades, las unidades académicas, los programas de formación, los/las docentes, los/las estudiantes y los/las trabajadores), se requieren compromisos y una coherencia entre declaraciones y praxis; una transformación cultural para remover condiciones que no se pueden simplemente ignorar: la debilidad de la comunidad universitaria, sus profundas fracturas, la falta de cohesión, el marginamiento de amplias mayorías de la comunidad y el déficit de participación y de diálogo. Pero esto requiere decisión

y liderazgo, comenzando por los responsables del gobierno universitario, de las organizaciones profesoras, estudiantiles y de trabajadores, y de todos los que comparten esta preocupación.

Referencias

- Acuerdo 010 de 2015* [Consejo Superior, Universidad del Valle]. Por la cual se adopta una nueva versión del Proyecto Institucional de la Universidad del Valle. 7 de abril de 2015.
- Álvarez, A. (abril de 2016). *Reflexiones sobre formación para la democracia y la paz en el contexto de la negociación y transformación del conflicto armado colombiano y la puesta en marcha de la cátedra de paz* [Ponencia]. Sobre la puesta en marcha de la Cátedra de Paz, Escuela Militar de Aviación, Cali, Colombia.
- Arendt, H. (1997). ¿Qué es la política? Paidós.
- Bauman, Z. (2017). Síntomas en búsqueda de objeto y nombre. En S. Alba Rico (coord.), *El gran retroceso: Un debate internacional sobre el reto urgente de reconducir el rumbo de la democracia* (pp. 53-71). Seix Barral.
- Briñez, X. y Galeano, C. (2022). *Análisis documental de monografías de grado sobre diversidades sexuales por los y las egresadas del programa académico de Trabajo Social de la Universidad del Valle 2004-2014* [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/a86656eb-d670-4d4e-853a-67162c90a3c6>

Cepeda Castro, I. (29 de abril de 2023). Preparemos el Acuerdo Nacional. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/ivan-cepeda-castro/columna-de-ivan-cepeda-preparemos-el-acuerdo-nacional-764024>

Cepeda Castro, I. (25 de octubre de 2024). El largo camino hacia la paz. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/el-largo-camino-hacia-la-paz-3393825>

Comisión Colombiana de Juristas (9 de agosto de 2024). *La legislación colombiana debe garantizar el derecho a la protesta*. https://coljuristas.org/sala_de_prensa/la-legislacion-colombiana-debe-garantizar-el-derecho-a-la-protesta

Comisión de la Verdad (2022). *Universidades y conflicto armado en Colombia*. <https://www.comisiondelaverdad.co/caso-universidades>

Echeverría, R., de Lille Quintal, M. J., Evia Alamilla, N. y Carrillo Trujillo, C. (2021). Convivencia universitaria inclusiva, democrática y pacífica: de lo personal a lo institucional. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 20(43), 329-344. <https://dx.doi.org/10.21703/rexe.20212043echeverria17>

El Espectador (28 de abril de 2023). *El mensaje de las FARC en la JEP: la violencia política no debe repetirse*. Recuperado el 24 de septiembre de 2025 de <https://www.elespectador.com/colombia-20/paz-y-memoria/el-mensaje-de-las-farc-en-la-jep-la-violencia-politica-no-debe-repetirse>

Fisas, V. (2004). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Icaria Editorial-Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Giménez, C. (2010). *El impulso de la convivencia ciudadana e intercultural en los barrios europeos: marco conceptual y metodológico*. Red CIEN.

Grueso, D. (2001). Papacchini, Angelo: Derecho a la vida: Editorial Universidad del Valle: Santiago de Cali: 2001, 390 págs. *Praxis Filosófica*, (13), 118-125. <https://doi.org/10.25100/pfilosofica.v0i13.3254>

Gutiérrez, J. (2023). *La seguridad humana como noción integral en el abordaje de caso «el uso de la bicicleta en el campus Ciudadela Universitaria Meléndez»* [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/3e4596e1-3880-4884-aca0-d8f38eba0e98>

Hurtado, M., Jaramillo, A. y Núñez, V. (2014). *Reconocimiento de la discapacidad en la Universidad del Valle durante el período 1992-2012 en el marco de la Educación Superior Inclusiva* [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/6810448e-969b-4083-a03a-85b2b7e0503e>

Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales (1987). *Colombia: Violencia y democracia: Comisión de estudios sobre la violencia*. https://iepri.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/iepri_content/Publicaciones/IEPRI_Colombia_Violencia_y_Democracia.pdf

Instituto de Investigación e Intervención para la Paz (2024). *Propuesta preliminar de la Cátedra de Paz y Democracia en la Universidad del Valle* [Documento de trabajo de circulación interna]. Universidad del Valle.

Lederach, J. P. (1997). *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*. United States Institute of Peace Press.

Mouly, C. (2022). *Estudios de paz y conflictos: Teoría y práctica*. Peter Lang.

- Muñoz, N. y Hernández, A. (2013). La MANE como mecanismo legítimo de representación estudiantil. *Trans-Pasando Fronteras*, (3), 59-69.
- Ospina, S. y Pérez, G. (2021). *Educación en derechos humanos al interior de la Licenciatura en Educación Popular: Historia, currículum e incidencia de los derechos humanos en las y los estudiantes* [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/dcdd1c71-2ddd-4b46-921b-5a39a0d94bb6>
- Programa Institucional de Paz (2019). *Propuesta de creación del Instituto de Investigación e Intervención para la Paz* [Documento técnico final para creación de institutos o centros de investigación]. Universidad del Valle.
- Rivera, V. y Taimal, D. (2018). *Análisis de las políticas institucionales de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario de la Universidad del Valle en el campus San Fernando (2010 a 2015)* [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/0b5695c3-64c8-4308-8160-c373d6abd522/content>
- Universidad del Valle (2024). *Política de convivencia y derechos humanos* [Documento borrador].
- Universidad Externado de Colombia (9 de febrero de 2021). *La chispa de la MANE*. <https://www.uexternado.edu.co/135-uexternado/2012-2021/la-chispa-de-la-mane>
- Velásquez, F. (2024). *Del conflicto al estallido: Las movilizaciones sociales en Colombia 2019-2021*. Editorial Gente Nueva.

Zuleta, E. (1995). *Educación y democracia: Un campo de combate*. Omegalfa.

Bibliografía sugerida

- Agencia de Noticias Univalle (3 de marzo de 2021). *Febrero del 71, «la chispa que incendió la pradera»*. <https://www.univalle.edu.co/lo-que-pasa-en-la-u/febrero-del-71-la-chispa-que-incendio-la-pradera>
- Álvarez, A. (1-4 de diciembre de 1999). *Universidad, política y paz* [Ponencia]. I Congreso Universitario Nacional, Barranquilla, Colombia.
- Chacón, C. y Romero, G. (2024). *La política de paz total y el recrudecimiento de la violencia en Colombia*. Policy Lab, Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga y Fundación Konrad Adenauer Stiftung. <https://icpcolombia.org/wp-content/uploads/2024/08/La-politica-de-Paz-Total-y-el-recrudecimiento-de-la-violencia-en-Colombia.pdf>
- Martínez, M. (2001). Educación y valores democráticos. En G. Hoyos Vásquez (ed.), *La educación en valores en Iberoamérica: Foro Iberoamericano sobre Educación en Valores*, Montevideo, Uruguay, 2 al 6 de octubre de 2000. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Muñoz, F. (2004). La paz imperfecta. En M. López (dir.), *Enciclopedia de Paz y Conflictos: L-Z* (t.II). Universidad de Granada.
- Pares Fundación Paz y Reconciliación (2024). Balance general de la política de paz total 2022-2024. En ¿Plomo es lo que viene?: *Balance y retos de la política de paz total 2022-2024* (pp. 35-67). <https://www.pares.com.co/plomo-es-lo-que-viene>

La política cultural como eje estratégico para el desarrollo y posicionamiento de la Universidad del Valle para el periodo 2025-2045⁵³

Por

Natalia Puerta⁵⁴ , Margarita Ariza⁵⁵ 

⁵³ Este artículo se basa en el documento técnico institucional titulado «Apuntes para la política cultural universitaria: documento de trabajo y memorias de proceso», una iniciativa de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario. Al ser una herramienta de planificación estratégica de carácter interno y no publicada, constituye la fuente primaria de los diagnósticos y las tendencias aquí presentados.

⁵⁴ Ph. D. en Impacto Social de la Música. Magíster en Educación Musical. En la actualidad, se desempeña como vicedecana académica de la Facultad de Artes Integradas de la Universidad del Valle.

⁵⁵ Magíster en Filosofía de la Universidad del Valle y magíster interdisciplinaria en teatro y artes vivas de la Universidad Nacional de Colombia. También es catedrática de la Facultad de Artes Integradas de la Universidad del Valle.

Introducción

La política cultural en el ámbito de la educación superior ha emergido como un factor trascendental para el desarrollo integral de la comunidad universitaria y el fortalecimiento del tejido social. En el contexto específico de la Universidad del Valle, la formulación e implementación de una política cultural robusta no solo se erige como un mecanismo para la promoción de las artes y las humanidades, sino también como un pilar estratégico fundamental para alcanzar los objetivos delineados en su Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2025-2035, con una visión proyectada hacia el 2045. Este documento busca articular la importancia intrínseca de la cultura en la vida universitaria, analizar su vinculación con la planificación estratégica institucional, identificar los desafíos inherentes a su transformación y proponer líneas estratégicas y mecanismos de implementación que permitan a la Universidad del Valle

consolidarse como referente cultural a nivel regional y nacional. Una política cultural universitaria bien estructurada actúa como un elemento unificador en una comunidad universitaria diversa y regionalizada, lo que fomenta un sentido de pertenencia e identidad compartidos.

Importancia de la cultura en la vida universitaria

La cultura constituye un elemento vital en la formación integral de los individuos que conforman la comunidad universitaria. Su impacto se extiende a múltiples dimensiones, desde el fomento de la creatividad y el pensamiento crítico hasta el desarrollo de la empatía y la comprensión intercultural. Su vinculación con la potencia formativa de la cultura y con sus formas de proceder conecta de manera directa con la cualificación en competencias culturales e interculturales. La participación en actividades culturales enriquece el aprendizaje académico, estimula la investigación y fortalece la conexión de la Universidad con su entorno social. Las iniciativas culturales constituyen un proceso de creación de conocimiento sensible, a partir de experiencias significativas y de procesos de construcción colaborativa. Atraviesan todos los procesos formativos, disciplinas y saberes para fortalecer el conocimiento teórico adquirido en las aulas, los saberes propios de cada contexto y su aplicación práctica en el mundo real, lo que les permite a los estudiantes desarrollar

habilidades esenciales para su futuro profesional, tales como el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la comunicación efectiva y la innovación. Una escena cultural como la que existe en la Universidad tiene la capacidad de atraer, formar, proyectar y retener talento, tanto estudiantil como docente; esto contribuye a la reputación académica y a las acreditaciones de alta calidad, que reflejan la competitividad de la institución e inciden en su sostenibilidad. En el contexto actual, con cambios significativos en los procesos educativos y culturales y transformaciones sensibles en toda la normatividad que rige el marco de acción de las instituciones de educación superior (IES), una política de cultura emerge como un compromiso urgente que vincula los campos de la educación y la cultura. En este sentido, y ante la realidad nacional, es imperativo articular, dentro de la planeación estratégica de la Universidad, un sistema de cultura y las instancias que permitan su acceso, fomento y sostenibilidad.

Contexto y objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045

El Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 de la Universidad del Valle, con un horizonte temporal que se extiende hasta 2045, establece las directrices fundamentales para el crecimiento y la consolidación de la institución en las próximas décadas. Entre los

objetivos primordiales se encuentran la promoción de la innovación, el fortalecimiento de la responsabilidad social y la intensificación de la internacionalización, entre otros aspectos identificados en el trabajo realizado en las mesas temáticas convergentes. Si bien la cultura no estaba contemplada como factor en primera instancia, a lo largo del proceso se ha comprobado que la política cultural emerge como un instrumento estratégico capaz de impulsar estos objetivos de manera significativa, y que la institución tiene el desafío de pensar la cultura como el corazón del hacer institucional de cara a los escenarios de futuro.

Vinculación de la cultura con la visión de futuro al 2045

La integración efectiva de la política cultural con la visión de futuro de la Universidad del Valle requiere una articulación clara y explícita sobre cómo las iniciativas culturales contribuirán a la consecución de las metas estratégicas establecidas en el PED y proyectadas para el 2045. La implementación de la política cultural evidencia que la Universidad es la mayor productora de cultura y la posiciona como agente creador y consultor en política pública de cultura, con todas las potencialidades de incidencia sobre las comunidades que integran su población interna y en los contextos en los que sus procesos impactan. Desde esta perspectiva, la política cultural

universitaria será central en las formas de creación del diálogo intercultural y la apropiación de valores dentro de la comunidad universitaria, en conexión con otros contextos culturales que permitirán la expansión de sus procesos a partir de colaboraciones con socios internacionales, programas de intercambio cultural, así como en la consolidación de una comunidad académica que respeta la diversidad, promueve la inclusión y asegura un espacio de equidad, en el que las prácticas se identifican como no sexistas, no clasistas, no especistas y antirracistas.

En un mundo cada vez más globalizado, la competencia intercultural para navegar por los espacios que la cultura puede posibilitar es una habilidad crucial para estudiantes y docentes. Una política cultural bien diseñada puede fomentar un ambiente inclusivo que valore la diversidad y promueva la comprensión intercultural, lo que respalda los esfuerzos de internacionalización de la Universidad. Para asegurar que la política cultural contribuya efectivamente a los objetivos estratégicos de la Universidad, es fundamental establecer metas y responsabilidades respaldadas por las diferentes instancias, así como definir las formas de verificar estos impactos mediante indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar el alcance de las iniciativas culturales en los resultados clave del PED. Esto permitirá, desde la línea de base, trazar la ruta, realizar un seguimiento del progreso, identificar áreas de mejora y demostrar el valor de las inversiones culturales. Este hecho

permitirá que las inversiones en cultura, tanto del Estado como de aliados culturales nacionales e internacionales, se fortalezcan y beneficien a la comunidad académica, a los contextos y al país. Por tanto, la visión para el 2045 debe abordar explícitamente el papel de la cultura universitaria en el desarrollo regional. En este sentido, la política cultural debe contar con los recursos físicos, humanos, económicos y de relacionamiento que permiten, por una parte, el logro de los objetivos propuestos por el PED y, por otro, la promoción de las artes, la investigación-creación, el desarrollo de proyectos curriculares y la participación en procesos de cultura local, el apoyo a las iniciativas que permiten la sostenibilidad de sus agentes y el fomento de procesos de circulación cultural.

Desafíos asociados a la transformación de la cultura universitaria de la Universidad del Valle

La tarea de moldear y transformar la cultura universitaria en la Universidad del Valle presenta una serie de desafíos inherentes. Entre estos, la resistencia al cambio, la existencia de objetivos particulares en diferentes unidades y áreas, así como las prioridades competitivas. En algunos casos, hay falta de conciencia sobre el rol que desempeña la cultura o la dificultad de algunos miembros de la comunidad universitaria para emprender proyectos transdisciplinarios, así como la diversidad de perspectivas sobre lo que constituye

la «cultura» dentro de la institución. Estas resistencias al cambio provienen, en algunos casos, de la percepción de que la política cultural tiene una relevancia o prioridad menor en comparación con las funciones académicas centrales de la Universidad. Por lo tanto, será muy importante comunicar de manera efectiva el valor y los beneficios de la política cultural a toda la comunidad académica en función de las posibilidades de trabajo conjunto. Por otra parte, una comunidad académica diversa y regionalizada supone un abordaje interseccional que reconozca y valore su diversidad. La multiplicidad de identidades y valores implica tensiones en la priorización de iniciativas y enfoques culturales, así como en las expectativas y preferencias respecto de las actividades culturales. Así, la política cultural universitaria debe ser interseccional, incluyente y pensada para atender a una amplia gama de intereses y necesidades, de modo que se garantice una participación y un compromiso amplios.

Génesis y evolución de las políticas culturales universitarias en Colombia

El desarrollo de políticas culturales, específicamente en el ámbito de la educación superior en Colombia, es un fenómeno más reciente, pero ha cobrado impulso en las últimas décadas, promovido por una creciente comprensión del papel fundamental que desempeñan las universidades como centros de producción, difusión y reflexión

cultural. Un hito significativo en este proceso fue el Primer Encuentro Nacional de Políticas Culturales Universitarias, celebrado en Medellín en 2008. Este evento reunió a gestores culturales, artistas, académicos, investigadores y directivos de diversas universidades del país, lo que marcó el inicio de una reflexión formal y colaborativa sobre la necesidad de articular las políticas culturales en el contexto de la educación superior.

Tras este encuentro inicial, se conformaron *mesas de trabajo* y se llevaron a cabo reuniones posteriores con el objetivo de profundizar en la discusión y avanzar en la formulación de lineamientos para las políticas culturales universitarias. Este proceso culminó en 2013 con la publicación del libro *Políticas culturales para la educación superior en Colombia: ¡Nuestro proyecto común!* (Jaramillo et al., 2013). Esta publicación se constituyó en un documento fundamental que recopiló las discusiones, acuerdos y reflexiones generadas en los encuentros y mesas de trabajo y ofreció un marco conceptual y estratégico para el desarrollo de políticas culturales en las instituciones de educación superior colombianas.

Un aspecto central en la génesis de estas políticas fue la concepción de *transformar la universidad en un verdadero proyecto cultural*, al integrar la cultura como una dimensión transversal a todas las funciones universitarias, incluyendo la formación profesional, la investigación, la extensión, el bienestar estudiantil,

la internacionalización y la regionalización. Se reconoció la gestión cultural universitaria como una estrategia clave para garantizar el ejercicio de los derechos culturales tanto de los miembros de la comunidad universitaria como de la sociedad en general. Asimismo, se planteó el objetivo de posicionar a las instituciones de educación superior como espacios de pluralidad, respeto y convivencia armónica, integrados al desarrollo político-cultural de sus entornos locales, regionales, departamentales y nacionales.

En este proceso de construcción, la Mesa de Políticas Culturales del Comité de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), nodo Bogotá, conformada por aproximadamente nueve universidades de la capital, identificó como problemática la centralización de las políticas culturales institucionales, a menudo enfocadas en el bienestar con un enfoque psicoafectivo centrado en la «condición estudiantil». Sus esfuerzos se orientaron a lograr acuerdos sobre la necesidad de establecer fundamentos conceptuales comunes para comprender la cultura a nivel institucional. Por su parte, la Mesa Cultural de Instituciones de Educación Superior en Antioquia, liderada por la Universidad de Antioquia y con la participación de cerca de siete universidades, abordó cuestiones conceptuales y su expresión en las prácticas institucionales relacionadas con la cultura. Esta iniciativa logró articular la oferta institucional de grupos artísticos, facilitó su movilización mediante una red y estableció elementos de diagnóstico sobre la dinámica de cada institución cultural. Un logro

significativo de esta mesa fue el desarrollo de un plan cultural para la Universidad de Antioquia y la noción de «Cultura: fundamento de una universidad pertinente», que concibe a la universidad como un «centro de cultura por excelencia», con la cultura como eje transversal de su misión institucional.

La evolución de las políticas culturales universitarias en Colombia refleja un proceso colaborativo y dinámico, impulsado por la convicción de que la cultura es un componente esencial de la misión y el impacto de las instituciones de educación superior. Desde los primeros encuentros y la publicación del libro seminal, diversas universidades han avanzado en la formulación e implementación de sus propias políticas y han adaptado los lineamientos generales a sus contextos y prioridades específicas.

Actores clave en la formulación e implementación

La formulación e implementación de políticas culturales en las universidades colombianas ha sido un proceso que ha involucrado a una diversidad de actores, tanto dentro como fuera de las instituciones de educación superior. En primer lugar, las propias

instituciones de educación superior (IES) han desempeñado un papel central. Rectores, directores de extensión cultural, coordinadores de bienestar universitario, profesores y personal administrativo de numerosas universidades de todo el país han participado activamente en los encuentros, mesas de trabajo y procesos de consulta que han dado forma a estas políticas. La participación de un amplio espectro de IES, como se evidencia en el listado proporcionado⁵⁶, subraya el interés y el compromiso del sector de la educación superior con el desarrollo cultural.

Los organismos gubernamentales también han tenido una participación importante. El Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha sancionado acuerdos relacionados con el bienestar universitario y ha invitado a las universidades a revisar indicadores para medir las capacidades culturales, lo que evidencia su interés en integrar la cultura en la educación superior. El Ministerio de Cultura ha participado en la consulta del Plan Nacional de Cultura y ha liderado la formulación del Índice de Desarrollo Cultural para Colombia, mediante la convocatoria a las universidades como entidades asesoras. La colaboración entre las universidades y los ministerios ha sido fundamental para alinear las políticas culturales universitarias con los objetivos y lineamientos nacionales.

⁵⁶ Hace referencia al listado de instituciones de educación superior presentado en el documento *Políticas culturales para la Educación Superior en Colombia: ¡Nuestro proyecto común!* (Jaramillo et al., 2013), en el que se relacionan las IES que participaron en los procesos de consulta, las mesas de trabajo y los encuentros descritos.

Las asociaciones universitarias, como la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), han promovido la reflexión sobre el papel de la cultura en la educación superior y han adoptado políticas de extensión que la resignifican. El Comité ASCUN Cultura y sus nodos regionales han servido como plataformas para el diálogo, la colaboración y el desarrollo de iniciativas conjuntas entre las universidades en el ámbito cultural.

Los gestores y directores culturales de las universidades han sido actores clave en la traducción de los marcos políticos en programas y actividades concretas. Su experiencia y conocimiento especializado en gestión cultural son esenciales para diseñar, implementar y evaluar políticas y programas que respondan a las necesidades y desafíos del entorno universitario y promuevan el desarrollo cultural tanto dentro como fuera de la institución.

Las organizaciones estudiantiles, grupos y colectivos también desempeñan un papel importante en la promoción de iniciativas culturales y en la articulación de las necesidades e intereses de los estudiantes en relación con la cultura en la Universidad.

La participación de expertos e investigadores en foros, seminarios y procesos de consulta ha enriquecido la discusión y aportado perspectivas teóricas y prácticas relevantes para la formulación de políticas culturales universitarias. Finalmente, la colaboración con

entidades gubernamentales locales y regionales puede ser crucial para la implementación de proyectos culturales que vinculen a la Universidad con su entorno comunitario y territorial.

La diversidad de actores involucrados en la formulación e implementación de políticas culturales universitarias en Colombia subraya la naturaleza colaborativa y multisectorial de este campo. La participación de las IES, el gobierno, las asociaciones universitarias, los gestores culturales, los estudiantes y los expertos es fundamental para garantizar que estas políticas sean relevantes, efectivas y respondan a las necesidades y aspiraciones de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.

Concepciones de cultura y su impacto en las políticas universitarias

La formulación de políticas culturales en las universidades colombianas ha estado influida por diversas concepciones de «cultura», que han evolucionado a lo largo del tiempo y han dado forma a los objetivos y las estrategias de dichas políticas. Tradicionalmente, la cultura se ha asociado principalmente con las *artes y el patrimonio*, entendidos como las expresiones artísticas en sus diversas formas (música, danza, teatro, artes visuales, literatura) y el conjunto de bienes materiales e inmateriales que constituyen la herencia histó-

rica y cultural de una sociedad. Esta concepción ha dado lugar a políticas universitarias centradas en el apoyo a los grupos artísticos, la organización de eventos culturales, la preservación del patrimonio universitario y la promoción de la apreciación artística.

Sin embargo, en las últimas décadas se ha ampliado la comprensión de la cultura para incluir una *perspectiva antropológica más comprehensiva*, que abarca las *prácticas sociales, las creencias, los valores, las costumbres y las formas de vida* de una comunidad. Desde esta perspectiva, la cultura universitaria se entiende como el conjunto de normas, valores, rituales, símbolos y prácticas que caracterizan la vida en la institución. Esta visión más amplia ha influido en las políticas culturales universitarias, llevándolas a considerar aspectos como la diversidad cultural de la comunidad universitaria, la promoción de la inclusión y la equidad, el fomento del diálogo intercultural y el reconocimiento de las diferentes identidades culturales presentes en la institución.

La noción de *cultura universitaria* ha emergido como un concepto importante que se refiere a la identidad cultural propia de cada institución, moldeada por su historia, misión, valores y las interacciones entre sus miembros. Las políticas culturales universitarias buscan, en este sentido, fortalecer y promover una cultura institucional coherente con los principios y objetivos de la Universidad. Asimismo, la idea de la universidad como un *proyecto cultural* ha

ganado terreno, concibiendo a la institución no solo como un centro de formación académica y profesional, sino también como un espacio de creación, experimentación y difusión cultural que contribuye al desarrollo cultural de su entorno.

La integración de conceptos como la *interculturalidad* y la *diversidad cultural* en los marcos de las políticas universitarias refleja un compromiso con el reconocimiento y la valoración de la riqueza cultural de Colombia. Estas políticas buscan promover el respeto y la comprensión entre diferentes grupos culturales, fomentar la inclusión de las diversas expresiones culturales presentes en la comunidad universitaria y contribuir a la construcción de una sociedad más equitativa y plural. Las discusiones sobre el significado y la pertinencia de las políticas culturales en el contexto universitario han llevado a reflexionar acerca de los objetivos que deben perseguir dichas políticas, su relevancia para la misión de la Universidad y su impacto en la formación integral de los estudiantes y en el desarrollo de la sociedad. En este sentido, se ha destacado la necesidad de trascender una visión limitada de la cultura, centrada únicamente en las bellas artes y las representaciones, hacia una comprensión más amplia que incluya las prácticas sociales y la construcción de lo simbólico.

Las diversas concepciones de cultura han tenido un impacto significativo en la formulación de políticas culturales universitarias

en Colombia, lo que ha moldeado sus objetivos, estrategias y alcance. La evolución desde una visión centrada en las artes y el patrimonio hacia una perspectiva más antropológica e inclusiva refleja una comprensión más profunda del papel multifacético que la cultura desempeña en la vida universitaria y en su relación con la sociedad.

Análisis de casos de políticas culturales universitarias en Colombia

A pesar de que el desarrollo de políticas culturales universitarias en Colombia es un proceso relativamente reciente, ya existen ejemplos concretos de políticas implementadas en diferentes instituciones que ilustran la diversidad de enfoques y prioridades en este campo. La Universidad de Antioquia, como resultado del trabajo de la Mesa Cultural de Instituciones de Educación Superior en Antioquia, desarrolló un Plan Cultural para el periodo 2006-2016, con el objetivo de consolidar, fortalecer y dinamizar la formación, la divulgación y la proyección de las artes y la cultura. Este plan enfatizó la importancia de la comunicación y la articulación entre las diferentes unidades académicas y administrativas para fortalecer las acciones culturales y su impacto en la comunidad.

La Mesa de Políticas Culturales del Comité ASCUN, nodo Bogotá, también ha realizado importantes esfuerzos para establecer fundamentos conceptuales comunes y evaluar el estado de las áreas de cultura en las universidades participantes. Si bien este proceso aún enfrenta desafíos institucionales para consolidar marcos de política cultural universitaria a nivel distrital, ha logrado generar acuerdos importantes sobre la necesidad de comprender la cultura de manera institucional.

La Universidad del Rosario desarrolló un estudio entre 2009 y 2011 con el objetivo de establecer lineamientos para la elaboración de su política cultural. Este trabajo se plasmó en un documento que buscaba fortalecer la proyección del medio universitario mediante la incorporación de políticas, estrategias, programas y líneas de acción enfocados en el concepto de *Universidad promotora de la salud*, e integraba la dimensión cultural en este marco.

Es importante destacar que diversas universidades colombianas han adoptado el documento *Políticas culturales para la Educación Superior en Colombia: ¡Nuestro proyecto común!* como marco de referencia para el desarrollo de sus propias políticas, lo que evidencia la influencia de este trabajo colectivo en el sector. Por otro lado, la Universidad Distrital de Bogotá ha considerado lineamientos

de política cultural en el ámbito universitario para la revisión de programas de bienestar, lo que evidencia la conexión entre la cultura y el bienestar estudiantil en el contexto universitario.

Si bien la información detallada sobre los resultados específicos de estas políticas es limitada en los documentos proporcionados por las diferentes universidades participantes, estos ejemplos ilustran la variedad de iniciativas que se llevan a cabo en las universidades colombianas para formalizar y fortalecer su papel en el ámbito cultural. Desde planes culturales integrales hasta lineamientos específicos en ámbitos como el bienestar, estas políticas reflejan un creciente compromiso con la cultura como componente fundamental de la vida universitaria.

La interconexión de las políticas culturales con la investigación, la extensión y el bienestar estudiantil

Las políticas culturales universitarias en Colombia no operan de forma aislada, sino que se encuentran intrínsecamente relacionadas con otras funciones esenciales de la vida universitaria, como la investigación, la extensión y el bienestar estudiantil. En el ámbito de la *investigación*, las políticas culturales pueden fomentar y enriquecer la indagación académica en áreas como los estudios culturales, las artes y las ciencias sociales. Al promover un ambiente universitario

culturalmente dinámico, se estimula la reflexión crítica, la exploración de nuevas perspectivas y la producción de conocimiento relevante para comprender y abordar los fenómenos culturales.

En cuanto a la *extensión*, las políticas culturales desempeñan un papel crucial en la configuración de los programas de vinculación de la Universidad con su entorno comunitario. Estas políticas pueden orientar la creación de iniciativas que promuevan la difusión cultural, el intercambio de saberes con la comunidad, la participación en proyectos culturales locales y regionales, y la contribución al desarrollo cultural de la sociedad en general. La extensión cultural se convierte así en un medio para fortalecer el impacto social de la Universidad y democratizar el acceso a la cultura.

La conexión entre las políticas culturales y el *bienestar estudiantil* es particularmente fuerte. Las políticas culturales pueden promover la expresión artística y cultural de los estudiantes, la organización de actividades culturales en el campus, la creación de espacios de encuentro y de participación cultural, y el fomento de un sentido de pertenencia e identidad cultural dentro de la comunidad universitaria. La cultura se reconoce como una dimensión fundamental del bienestar integral de los estudiantes, pues contribuye a su desarrollo personal, social y emocional. De hecho, en las políticas de bienestar universitario en Colombia, la cultura se considera una de las dimensiones esenciales para el desarrollo integral de la comunidad educativa.

La integración de la cultura en la misión y en los planes estratégicos de las universidades subraya su importancia como pilar fundamental de la identidad institucional. Al reconocer la cultura como un eje transversal, las universidades aseguran que las iniciativas culturales no sean vistas como actividades periféricas, sino como componentes esenciales de su quehacer académico y social.

La interconexión entre las políticas culturales y la investigación, la extensión y el bienestar estudiantil evidencia una comprensión holística del papel de la cultura en la educación superior. Al integrar la cultura en estas diferentes áreas, las universidades pueden potenciar su impacto académico, social y personal en la vida de sus estudiantes y en el desarrollo de la sociedad.

Debates y desafíos actuales en el ámbito universitario

A pesar de los avances en la formulación de políticas culturales universitarias en Colombia, persisten debates y desafíos importantes en este campo. Uno de los principales desafíos se relaciona con la financiación y la asignación de recursos para las iniciativas culturales. A menudo, las actividades culturales compiten por recursos con áreas académicas tradicionalmente consideradas prioritarias, lo

que requiere una defensa sólida y una planificación estratégica para asegurar un apoyo financiero adecuado y sostenible.

Otro debate se centra en la definición y el alcance del término «cultura» en el contexto universitario. Dada la diversidad de perspectivas y prioridades de los distintos actores universitarios, alcanzar un consenso sobre qué se entiende por cultura y qué tipo de actividades deben ser apoyadas por las políticas culturales puede resultar complejo. Esto requiere un diálogo continuo y la voluntad de adoptar una comprensión amplia e inclusiva de la cultura.

La implementación y la evaluación del impacto de las políticas culturales también representan desafíos significativos. Desarrollar indicadores apropiados y marcos de evaluación para medir la efectividad de las iniciativas culturales y demostrar su valor para la comunidad universitaria y la sociedad en general es fundamental para asegurar un apoyo continuo e inversión.

Pueden surgir tensiones entre la autonomía universitaria y la necesidad de alinear las políticas culturales con las políticas nacionales. Encontrar un equilibrio entre la libertad de las universidades para definir sus propias agendas culturales y la articulación con los objetivos culturales más amplios del gobierno puede ser un desafío que requiere diálogo y colaboración.

Asegurar la participación y la representación de diversas voces en el desarrollo e implementación de las políticas culturales es otro desafío importante. Es fundamental que las políticas reflejen las necesidades e intereses de todos los miembros de la comunidad universitaria, incluidos estudiantes, profesores, personal administrativo y egresados, así como las diversas identidades culturales presentes en la institución.

Las políticas culturales universitarias también desempeñan un papel en la promoción de la justicia social y de la inclusión en la comunidad universitaria. Abordar cuestiones de equidad, diversidad y acceso a la cultura mediante políticas públicas es un desafío importante que requiere un compromiso continuo. Por último, existe una necesidad constante de fortalecer el vínculo entre la cultura y los programas académicos, a fin de que esta se integre de manera significativa en la formación integral de los estudiantes.

Abordar estos debates y desafíos será crucial para el avance y la efectividad de las políticas culturales en las universidades colombianas, permitiendo que estas instituciones cumplan plenamente su papel como centros de producción, difusión y reflexión cultural.

Perspectiva comparada: políticas culturales universitarias en América Latina y el mundo

Si bien los documentos proporcionados por las distintas universidades participantes⁵⁷ no ofrecen una comparación exhaustiva de las políticas culturales universitarias entre Colombia y otros países de América Latina y del mundo, sí es posible identificar algunas tendencias generales y puntos de referencia. En América Latina, se observa una creciente institucionalización de las políticas culturales a nivel nacional, con un enfoque cada vez mayor en los derechos culturales. La importancia de los vínculos entre la Universidad y la sociedad también se destaca en las políticas culturales latinoamericanas.

En el ámbito de la internacionalización de la educación superior, Colombia y Brasil se sitúan como líderes frente a México, lo que sugiere que las universidades colombianas se encuentran en un proceso de adopción de enfoques más proactivos en la promoción de la cultura a nivel internacional. La movilidad internacional de estudiantes y la colaboración entre instituciones se reconocen como elementos clave para el intercambio cultural y la innovación en la educación superior a nivel global.

⁵⁷ Para el caso de la Universidad del Valle, hace referencia, entre otros, al diagnóstico técnico para la formulación de la «Política Cultural como Eje Estratégico para el Desarrollo y Posicionamiento de la Universidad del Valle (2025-2045)» elaborado por la Dirección de Planeación Estratégica de la Universidad del Valle. Se especifica que, al ser un documento institucional de *circulación interna* y *no publicado*, constituye la fuente primaria de análisis propio de la Universidad sobre el contexto regional.

A pesar de la falta de datos comparativos específicos sobre políticas culturales universitarias en los documentos proporcionados por las universidades, las tendencias más amplias de las políticas culturales de América Latina, como el énfasis en los derechos culturales y la vinculación universidad-sociedad, probablemente influyen en el desarrollo de las políticas a nivel universitario en Colombia. Un análisis comparativo más profundo requeriría una investigación específica sobre las políticas y prácticas de diferentes universidades en la región y a nivel mundial.

Tendencias futuras

El análisis de los antecedentes de las políticas culturales universitarias en Colombia revela una trayectoria evolutiva que refleja una creciente conciencia sobre la importancia de la cultura en la educación superior. Desde iniciativas tempranas hasta la formulación de políticas más integrales en la actualidad, las universidades colombianas han ido reconociendo progresivamente su papel como centros de producción, difusión y reflexión cultural. La comprensión del término «cultura» se ha ampliado desde una visión centrada en las artes y el patrimonio hacia una perspectiva más antropológica e inclusiva, lo

que ha impactado en la formulación de políticas más sensibles a la diversidad cultural y en la promoción de la equidad. Actores clave, como las propias instituciones de educación superior, los organismos gubernamentales, las asociaciones universitarias y los gestores culturales han desempeñado un papel fundamental en este proceso.

Si bien existen ejemplos concretos de políticas implementadas en diferentes universidades, persisten debates y desafíos importantes relacionados con la financiación, la definición de cultura, la implementación, la evaluación y la participación. El futuro de las políticas culturales en las universidades colombianas probablemente estará marcado por la necesidad de abordar estos desafíos y fortalecer la integración de la cultura en todas las funciones universitarias. Se espera que las universidades continúen desarrollando políticas que promuevan la creatividad, la diversidad, el compromiso social y el bienestar estudiantil mediante la cultura. Asimismo, la colaboración y el intercambio de experiencias entre universidades, tanto a nivel nacional como internacional, serán fundamentales para el avance de este campo. Futuras investigaciones podrían centrarse en el análisis comparativo de las políticas culturales universitarias en distintos contextos, así como en la evaluación de su impacto en la comunidad universitaria y en la sociedad en general.

Tabla 1. Hitos clave en el desarrollo de las políticas culturales universitarias en Colombia

Año	Evento/Iniciativa	Significado/Impacto
2008	Primer Encuentro Nacional de Políticas Culturales Universitarias (Medellín)	Marcó el inicio formal de las discusiones enfocadas en políticas culturales en la educación superior.
2008-2013	Mesas de trabajo y encuentros posteriores	Contribuyeron al desarrollo del concepto de las políticas culturales universitarias.
2013	Publicación de <i>Políticas Culturales para la Educación Superior en Colombia: ¡Nuestro proyecto común!</i>	Consolidó ideas y acuerdos clave sobre las políticas culturales universitarias.
2006-2016	Plan Cultural de la Universidad de Antioquia	Ejemplo de una política cultural integral a nivel universitario.
2009-2011	Estudio para la política cultural de la Universidad del Rosario	Iniciativa para establecer los lineamientos de una política cultural universitaria.
En curso	Trabajo de la Mesa de Políticas Culturales del Comité ASCUN Cultura, nodo Bogotá	Busca establecer fundamentos conceptuales comunes para las políticas culturales universitarias de la capital.

Tabla 2. Ejemplos de políticas culturales en universidades colombianas

Universidad	Nombre/Descripción de la Política/Iniciativa	Objetivos clave	Estrategias	Menciones de resultados
Universidad de Antioquia	Plan Cultural 2006-2016	Consolidar, fortalecer y dinamizar la formación, la divulgación y la proyección de las artes y la cultura.	Comunicación y articulación entre las unidades académicas y administrativas.	No se detallan resultados específicos en los documentos proporcionados por la Universidad de Antioquia.
Universidad del Rosario	Estudio para la política cultural	Fortalecer la proyección del medio universitario mediante la cultura.	Insertión de políticas, estrategias, programas y líneas de acción enfocados en el concepto de <i>universidad promotora de salud</i> .	No se detallan resultados específicos en los documentos proporcionados por la Universidad del Rosario.
Diversas universidades	Adopción del documento <i>Políticas culturales para la Educación Superior en Colombia: ¡Nuestro proyecto común!</i>	Servir de marco para el desarrollo de políticas culturales institucionales.	No se detallan estrategias ni resultados específicos en los documentos proporcionados.	No se detallan resultados específicos en los documentos proporcionados.
Universidad Distrital de Bogotá	Lineamientos de políticas culturales en el ámbito universitario	Revisión de programas de bienestar.	No se detallan estrategias específicas en los documentos proporcionados por la Universidad Distrital de Bogotá.	No se detallan resultados específicos en los documentos proporcionados por la Universidad Distrital de Bogotá.

Recorrido histórico de la construcción de la política cultural

Comprender la trayectoria histórica de la política cultural en la Universidad del Valle es esencial para contextualizar los esfuerzos actuales y futuros. A lo largo de más de diez años de creación de la escena cultural local, regional y nacional, expertos y académicos han generado conocimiento sensible sobre las necesidades de implementar una política cultural universitaria que otorgue reconocimiento y acceso a todo lo que ya cuenta con una vida propia en el campo de las artes, el patrimonio y las culturas.

Es por esta razón que se han creado informes y documentos que dan cuenta de esta aproximación a líneas de trabajo e investigación sobre la cultura, que se visibilizan principalmente en dos documentos elaborados, en primera instancia, por el comité de cultura en 2022 y, posteriormente, por el grupo de investigación Nexus en 2023. A esto se le añaden observaciones del Consejo de la Facultad de Artes Integradas que plantean preguntas pertinentes sobre la negociación necesaria que la definición del campo de la cultura conlleva.

Como continuación de los procesos realizados hasta 2023, la Vicerrectoría de Bienestar lideró la consolidación del documento base de la política de cultura, a través de un equipo de trabajo articulado con el Comité de Cultura de la Universidad y con el equipo de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Este equipo

de trabajo estuvo integrado por varios profesionales, tanto internos como externos: una asesora experta en el campo artístico y cultural, con amplia experiencia en la gestión de instituciones públicas de educación superior y en la formulación de políticas públicas del sector cultural. Una profesora nombrada responsable del proceso y experta en la investigación sobre el impacto social de las artes y la pedagogía, con amplia experiencia en la formulación de programas y políticas de educación artística en ámbitos públicos y en la educación general; y, por último, una profesional de apoyo, artista, magíster en gestión cultural y con conocimiento sobre los procesos administrativos de la cultura en la Universidad. En articulación con los procesos de planeación institucional, se identificaron los aspectos coincidentes con el PED y las apuestas de las mesas temáticas convergentes, lo que determinó líneas de acción que pueden abordarse a partir de las necesidades y de las apuestas para la implementación de la política cultural universitaria.

En armonía con este proceso para el 2025, con el equipo de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI), se propone llevar a cabo la última fase de la estrategia metodológica, bajo un modelo de construcción colaborativa de conocimiento, que sea insumo para la consulta con grupos focales de la comunidad universitaria, de tal manera que se tengan en cuenta las voces, opiniones y experiencias de aquellos que construyen desde sus acciones la cultura universitaria.

Documentos previos y bases conceptuales

La formulación de una nueva política cultural debe basarse en un análisis exhaustivo de los documentos existentes sobre la cultura en la Universidad del Valle. Esto incluye la revisión de la misión institucional, de los planes estratégicos (más allá del PED 2025-2035), de los reglamentos internos y de los informes de los comités relevantes. Asimismo, es importante explorar los marcos conceptuales y las perspectivas teóricas que fundamentan el enfoque de la Universidad en la cultura. Los documentos universitarios existentes relacionados con la cultura pueden revelar los valores y creencias históricos y actuales de la institución sobre el papel de la cultura en la educación superior. En este sentido, tres insumos documentales que han sido el resultado de los procesos de creación, diálogo, consenso, disenso y convergencia, desarrollados por el Comité de Cultura como organismo asesor en la materia, y realizados por instancias y equipos clave de la comunidad universitaria. Este capítulo propone recorrer y reconocer la diversidad de estos aportes, junto con las dinámicas propias de la creación del campo cultural, que emerge incluso del conflicto, como generador de procesos de litigio y de creación.

El primer documento base abordado en este ejercicio de análisis es «Lineamientos para la Política Cultural de la Universidad del Valle-2022». Este documento fue elaborado por el grupo gestor de cultura y recoge el trabajo de consulta ejecutado desde 2014 hasta

2018, enmarcado en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025. Este proceso se deriva de las funciones otorgadas al Comité de Cultura y fue formalizado mediante la resolución de rectoría n.º 2847 del 11 de octubre de 2017, con el propósito de construir, de manera participativa y concertada, las políticas culturales 2016-2025. El documento contó con una comisión redactora compuesta por los decanos de las facultades de artes y humanidades, la coordinadora del área cultural de la División de Bibliotecas, un representante de la Oficina de Recreación, Cultura y Deporte de la Vicerrectoría de Bienestar y la secretaria técnica del Comité de Cultura.

El concepto de cultura adoptado en estos lineamientos acuña las reflexiones consignadas en el libro *Políticas Culturales para la Educación Superior en Colombia: ¡Nuestro proyecto común!* del 2013, comprometiendo el cambio del imaginario de la cultura cuando ella se asume no como un asunto únicamente ligado a las bellas artes y al desarrollo del sentido estético y de los grupos culturales y artísticos estudiantiles, sino como:

un asunto que trasciende la vida académica; interpela las formas de enseñanza y los currículos; plantea retos a la ciencia, la tecnología y la innovación para hacerlas pertinentes a los contextos y las realidades sociales y culturales; compromete a las IES como actores culturales del territorio mediante su incidencia en el desarrollo de las políticas públicas culturales; incide en la formación

de las sensibilidades y del gusto estético de la comunidad universitaria, sino también de la sociedad de la que hace parte y con la que se relaciona desde su contexto específico; y propicia una universidad realmente incluyente en la que todos los integrantes de sus estamentos —profesores, estudiantes, empleados, egresados y jubilados— así como la ciudadanía puedan hacer realidad su proyecto de vida cultural con la universidad como entidad garante de los derechos culturales. (Jaramillo *et al.*, 2013, p. 59)

Este documento reúne reflexiones sobre el alcance social de las artes, la cultura y las ciencias humanas, estableciendo relaciones y paralelos entre algunos conceptos teóricos y experiencias culturales puntuales de la historia de la Universidad, que resaltan su rol como proyecto cultural, consultor en cultura y mayor generador de cultura en la región. El documento deriva de múltiples investigaciones en torno a las acciones culturales creadas en más de una década por diferentes instancias de la Universidad, así como por procesos formativos y de diálogo y consulta particulares desarrollados entre 2014 y 2018.

El pronunciamiento del Consejo de la Facultad de Artes Integradas (FAI) del 6 de diciembre de 2022 sobre los «Lineamientos Política Cultural Universidad del Valle» hace 22 recomendaciones en relación

con aspectos disciplinares de las artes y realiza aportes conceptuales sobre la visión de las prácticas artísticas y la estructura que organiza este sistema universitario de cultura.

Entre los aportes puntuales, refiere a la necesidad de considerar las actuales concepciones transdisciplinarias sobre arte, ciencia y tecnología y sus relaciones, así como el reconocimiento de la dimensión técnica y científica como objeto de la cultura: «la separación entre ciencia, tecnología, artes y cultura es uno de los lastres y obstáculos más complicados de superar, más cuando precisamente asistimos a toda clase de convergencias e interpelaciones entre campos que se presentaban separados», tal como lo manifiesta el pronunciamiento del consejo de la Facultad de Artes Integradas sobre el documento «Lineamientos de la Política Cultural Universidad del Valle 2025-2045»⁵⁸.

Especialmente, el pronunciamiento subraya el peso que deberían tener en las políticas culturales universitarias el fomento a la investigación y la creación para ampliar las condiciones de los agentes creadores-productores y propone estrategias para su reconocimiento a partir de la financiación directa a los proyectos de carácter formativo artístico y cultural generados en las asignaturas y

⁵⁸ La información responde al diagnóstico técnico realizado para la formulación de la Política Cultural de la Universidad del Valle 2025-2045. Se especifica que, al ser un *documento institucional de circulación interna y no publicado*, constituye la fuente primaria de análisis propio de la universidad sobre el contexto regional, lo que justifica la ausencia de referencias externas para estos hallazgos específicos.

unidades académicas (producción audiovisual, montaje escénico, periodismo, escrituras, radio), de los laboratorios de medios (de diseño, música, danza o artes visuales), de los talleres de proyectos (en arquitecturas, artes visuales, artes escénicas), los proyectos de investigación-creación y los semilleros estudiantiles:

Financiar directamente proyectos y laboratorios asociados a pregrados y asignaturas en los que estudiantes y profesores realicen obras y bienes simbólicos de interés cultural [...]. Esa financiación es más efectiva y multiplica el circuito de creadores, lo fortalece, más que las bolsas concursables, premios y otros mecanismos de asignación de recursos; además, tiene una doble rentabilidad: fortalece los programas académicos y potencia a creadores en contextos orgánicos de formación más colectivos y colaborativos⁵⁹.

Por otra parte, el Consejo recomienda distinguir los procesos de creación, educación y expresión estética de los denominados procesos de formación artística. Por este motivo, subraya la importancia de ampliar las condiciones para que la comunidad universitaria pueda «explorar y forjar en diferentes contextos las propias sensibilidades y experiencias estéticas», diferenciándose de concepciones tradicionales del régimen representativo de las bellas artes y sus cánones con énfasis profesionalizante, y que de allí surjan

actividades propuestas por las facultades: «Deben ser tan importantes los actores especializados de la cultura como los actores de las comunidades que se aproximan a las distintas manifestaciones de la cultura con un propósito no profesionalizante» (p. 2).

Por otra parte, señala la necesidad de incorporar en la política las creaciones escritas, gráficas y literarias, en articulación con la División de Bibliotecas, que convergen en manifestaciones más contemporáneas y en su proyección hacia instituciones y eventos especializados. Hace un llamado a reconocer las culturas como elementos integrantes de las comunidades que conforman la Universidad.

El Consejo también problematiza el concepto de «grupos representativos», que sugiere la existencia de grupos no categorizados como de representación institucional. Señala la independencia que debe tener la facultad en la formulación y creación de programas de pregrado y posgrado. Hace un llamado a delimitar las fuentes de financiación y definir sus especificidades. Sugiere priorizar y jerarquizar las necesidades, de modo que se concentren esfuerzos y recursos en la política. Realiza un llamado enfático a pensar en la infraestructura para la cultura desde la experiencia de las necesidades de espacios de la FAI y finalmente se pregunta y hace un aporte por la

.....
 59 Tal como se mencionó, se trata de un documento institucional de circulación interna y no publicado.

razón de ser de una política cultural universitaria, sus prioridades, sus mecanismos de participación, la destinación y el acceso a los recursos y su gobernanza:

Formular una política permite, precisamente, reconocer que la cultura atraviesa el quehacer universitario y la vida de quienes hacen parte de la universidad (estudiantes, funcionarios, trabajadores, docentes, directivos) y que lo que se hace (o se deja de hacer) en la universidad es susceptible de ser interpretado y gestionado desde su dimensión cultural.

La manera en que ejercemos la docencia (cómo los profesores enseñamos y cómo nuestros estudiantes aprenden), el modo en que investigamos, creamos y producimos, las distintas formas en que habitamos el espacio de la universidad pueden ser interpretadas y abordadas en tanto manifestaciones de la cultura. La formulación de una política permite establecer prioridades respecto a las dimensiones de la vida universitaria que son gestionables y, por lo tanto, objeto de una política cultural. Permite, antes que nada, orientar decisiones que inciden en el conjunto de la vida universitaria y que todos los actores de la comunidad estamos llamados a evaluar y reorientar cuando lo estimemos necesario⁶⁰.

Finalmente, se encuentra el documento *Hacia una política de comunicación y cultura descentralizada en la Universidad del Valle*, elaborado por el grupo de investigación Nexus (2023) de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle, que se presenta como un documento *en proceso* y sirve de base para la política cultural universitaria, con énfasis en comunicación, cultura y medios.

Este documento parte de los aspectos misionales de la Universidad y sitúa cinco funciones de la política cultural, así:

1. La política como catalizadora de foros culturales. Función foro cultural.
2. La Universidad como agencia cultural. Función: formación de agentes especializados en cultura y comunicación pública de sus obras, creaciones y procesos.
3. Eventos y espectáculos culturales, siempre y cuando contemplen capítulos específicos de formación de públicos. Función de formación de públicos (infantiles y juveniles)
4. Función de investigación en culturas.
5. Comunicación pública de obras y de procesos culturales. La función de curaduría y de crítica cultural.

.....
 60 Documento institucional de circulación interna y no publicado.

El documento también deja claro que no es propósito de la política ser ejecutora de estas diferentes funciones, sino definir las orientaciones que permitan promover, estimular y desarrollar dichos procesos. También cuestiona y deja abierta la pregunta sobre la necesidad de integrar las tecnologías y los repositorios que comuniquen y sirvan de resguardo de los procesos culturales.

Comité de Cultura y grupos de trabajo

El proceso de desarrollo de la política cultural de la Universidad del Valle ha involucrado la participación del Comité de Cultura y de otros grupos de trabajo relevantes. Reconocer e integrar las ideas y recomendaciones emanadas de estos cuerpos colegiados es fundamental para garantizar que la política refleje las necesidades y aspiraciones de la comunidad universitaria. Destacar sus recomendaciones clave, ideas y los procesos mediante los cuales fueron desarrolladas fortalecerá la legitimidad y la aceptación de la política final. La participación del Comité de Cultura y de los grupos especializados, como el grupo de investigación Nexus, la FAI, los agentes culturales y los docentes, sugiere un enfoque participativo en el desarrollo de políticas, lo que puede mejorar la legitimidad y la aceptación de la política final en la comunidad universitaria. Para estos efectos se han tomado diversos documentos existentes del Comité de Cultura, del Grupo Nexus y del Consejo de Facultad de la FAI, y se han considerado los aspectos de convergencia, disenso y desafíos, con el fin de plantear un escenario en el que se dé voz

al conflicto y se permita tramitar las diferencias conceptuales y prácticas para avanzar hacia una implementación efectiva de la política cultural. Como elemento fundamental de esta política se encuentra la creación de un Consejo de Cultura que involucre perfiles y trayectorias capaces de sostener, apoyar y crear escenarios para la implementación efectiva.

Principales enfoques y líneas estratégicas

La cultura como dimensión transversal envolvente en el marco de la educación superior pública

La política cultural de la Universidad del Valle debe concebir la cultura no como un área aislada, sino como una dimensión transversal que impregna todas las funciones sustantivas de la institución: la docencia, la investigación y la extensión. Esta perspectiva implica integrar consideraciones culturales en los planes de estudio, fomentar proyectos de investigación con enfoque cultural y promover actividades de extensión que dialoguen con las diversas expresiones culturales de la sociedad. Adoptar la cultura como una dimensión transversal requiere un cambio de mentalidad entre profesores y administradores, alentándolos a considerar las implicaciones culturales de su trabajo e integrar perspectivas culturales en sus respectivos campos. Para que la cultura sea verdaderamente transversal, se necesita algo más que declararlo un principio. Requiere un

esfuerzo consciente para alentar a profesores y personal de todas las disciplinas a reflexionar en cómo la cultura se cruza con su trabajo e incorporar activamente perspectivas y enfoques culturales en sus actividades de enseñanza, investigación y extensión. Esto podría implicar proporcionar capacitación, recursos y oportunidades para la colaboración interdisciplinaria. Este enfoque puede fomentar una mayor colaboración e innovación interdisciplinaria al reunir diversas perspectivas y metodologías de distintos campos a través de una lente cultural. Cuando la cultura se considera un hilo conductor que conecta diferentes disciplinas, puede crear oportunidades para nuevas formas de colaboración e innovación. Al alentar a académicos de diferentes campos a participar en cuestiones y perspectivas culturales, la Universidad puede fomentar el desarrollo de nuevas preguntas de investigación y de proyectos interdisciplinarios.

Derechos culturales y ciudadanía cultural universitaria

La política cultural debe reconocer y promover los derechos culturales de todos los miembros de la comunidad universitaria, incluyendo el derecho a participar libremente en la vida cultural, a expresar sus identidades culturales y a acceder a los recursos culturales disponibles. Paralelamente, debe fomentar una «ciudadanía cultural universitaria» que implique el ejercicio responsable de estos derechos y la participación en la construcción de un entorno cultural inclusivo y respetuoso. Además, al reconocer y promover explícitamente los derechos culturales dentro de la Universidad, puede contribuir a un

entorno más inclusivo y equitativo en el que todos los miembros se sientan valorados y empoderados para expresar sus identidades culturales. También, al asegurar que todos los miembros de la comunidad universitaria tengan derecho a participar en la vida cultural, a expresar sus identidades culturales y a acceder a los recursos culturales, se establece una condición esencial para fomentar un entorno inclusivo y equitativo. Al reconocer y defender explícitamente estos derechos, la Universidad puede crear un mayor sentido de pertenencia y empoderar a las personas para que participen plenamente en la comunidad universitaria. Fomentar la ciudadanía cultural implica no solo otorgar derechos, sino también crear oportunidades y plataformas para la participación en actividades culturales y en procesos de toma de decisiones relacionados con la cultura en la Universidad. La ciudadanía cultural no se trata solo de tener derechos; también implica participar activamente en la vida cultural de la comunidad. La Universidad debe esforzarse por consolidar sistemas de participación y oportunidades para que estudiantes, profesores y personal participen en actividades culturales y de bienestar universitario, aporten sus talentos creativos y tengan voz en la configuración del panorama cultural de la Universidad.

Relación entre el arte, la ciencia, la tecnología y la innovación

La política cultural debe propiciar el diálogo y la colaboración entre las diversas áreas del conocimiento presentes en la Universidad, en particular entre el arte, la ciencia, la tecnología y la innovación.

La interacción entre estas disciplinas puede generar nuevas formas de conocimiento, estimular la creatividad y conducir al desarrollo de soluciones innovadoras a los desafíos sociales. Fomentar las colaboraciones entre artistas, científicos y tecnólogos puede conducir al desarrollo de soluciones novedosas a problemas complejos y a la creación de productos y servicios innovadores con un impacto social significativo. La convergencia de diferentes disciplinas a menudo genera creatividad y conduce a avances que podrían no ser posibles en un solo campo disciplinar. Al fomentar las colaboraciones entre artistas, científicos y tecnólogos, la Universidad puede crear un entorno propicio para la innovación y el desarrollo de soluciones a los apremiantes desafíos sociales. La cultura puede desempeñar un papel crucial en la formulación de las implicaciones éticas y sociales de los avances científicos y tecnológicos, lo que asegura que la innovación esté guiada por valores humanos y promueva el bien común. A medida que la ciencia y la tecnología avanzan rápidamente y transforman las relaciones sociales, es esencial considerar sus implicaciones culturales, éticas y políticas. Las perspectivas culturales y las habilidades de pensamiento crítico pueden ayudar a garantizar que la innovación sea responsable y contribuya a un futuro más justo y sostenible. Uno de los aspectos que se han abordado a lo largo del proceso es la necesidad de comprender las tecnologías como construcción de conocimiento en diferentes temporalidades y, con ello, la posibilidad de hibridar su uso en los proyectos creativos. Este aspecto es fundamental no solo en la materialización de los proce-

sos, sino también en la comprensión de los sujetos de estos valores asociados a las tecnologías.

Diálogo de saberes y diversidad cultural

La Universidad del Valle, como institución pública y diversa, debe promover activamente el diálogo de saberes entre las diferentes culturas, cosmovisiones y formas de conocimiento que convergen en su comunidad. Esto implica valorar y reconocer la pluralidad cultural, fomentar el respeto a la diferencia y crear espacios de intercambio intercultural. Crear espacios y oportunidades de diálogo entre diferentes grupos culturales dentro de la Universidad puede ayudar a romper estereotipos, desafiar prejuicios y fomentar una comunidad universitaria más inclusiva y armoniosa. Las universidades a menudo son microcosmos de la sociedad y reúnen a personas de diversos orígenes culturales. La creación de oportunidades para un diálogo e interacción significativos entre estos grupos puede ayudar a promover la comprensión, la empatía y el respeto por las diferentes perspectivas, y contribuir, en última instancia, a un entorno de campus más inclusivo y acogedor. Reconocer y valorar diversos sistemas de conocimiento, incluidos los conocimientos tradicionales e indígenas, puede enriquecer los esfuerzos académicos y de investigación de la Universidad y contribuir a una comprensión más holística del mundo. La búsqueda del conocimiento no debe limitarse a las tradiciones académicas occidentales. El reconocimiento y la valoración de otras formas de conocimiento, como los sistemas de conocimiento

tradicionales, los saberes ancestrales y las formas de organización social afrodescendientes, campesinas e indígenas, pueden ampliar los horizontes intelectuales de la Universidad y conducir a nuevas ideas y enfoques para la investigación y la resolución de problemas.

Desafíos y tensiones en la implementación

Divergencias conceptuales sobre cultura y desarrollo artístico o creativo

La implementación de una política cultural integral requiere abordar las posibles divergencias conceptuales que puedan existir en la comunidad universitaria en torno a la definición de «cultura» y a su relación con el «desarrollo artístico» o «creativo». Es fundamental promover un entendimiento compartido de estos términos para evitar ambigüedades y facilitar la implementación coherente de la política. La falta de un entendimiento compartido de los términos clave puede generar malentendidos, expectativas desalineadas y dificultades para evaluar la efectividad de las iniciativas culturales. Si diferentes partes interesadas interpretan de manera distinta lo que constituye «cultura» o «desarrollo artístico», puede resultar difícil desarrollar e implementar una política cultural coherente y evaluar su impacto. Establecer un entendimiento común de estos conceptos clave es crucial para una comunicación y colaboración efectivas. La política cultural debe definir con claridad sus términos clave y proporcionar

un marco para comprender la relación entre los distintos aspectos de la cultura, el arte y la creatividad en el contexto universitario. Para evitar confusiones y garantizar un enfoque coherente, la política cultural debe incluir definiciones claras de términos clave, a modo de glosario, que permitan ampliar su comprensión. Gestión, financiación y estructura organizativa de la política cultural

La gestión eficaz, la financiación adecuada y una estructura organizativa clara son elementos esenciales para la implementación exitosa de la política cultural. Se debe definir roles y responsabilidades, establecer mecanismos de financiación sostenibles y diseñar una estructura administrativa que facilite la coordinación y el desarrollo de iniciativas culturales. Asegurar una financiación adecuada y sostenible es fundamental para el éxito a largo plazo de la política cultural. La Universidad debe explorar una variedad de fuentes de financiación, incluidas los presupuestos internos, las subvenciones, los patrocinios y las asociaciones. Las iniciativas culturales a menudo requieren recursos financieros importantes. Para garantizar la sostenibilidad de la política cultural, la Universidad necesita desarrollar una estrategia de financiación integral que incluya la identificación de posibles fuentes de financiación, la elaboración de propuestas convincentes y la construcción de relaciones sólidas con donantes y patrocinadores. La estructura organizativa para la gestión de la política cultural debe ser clara, eficiente y responsable, con roles y responsabilidades bien definidos para los distintos individuos

y unidades de la Universidad. Una estructura organizativa bien definida es esencial para la implementación y la gestión efectivas de cualquier política. La Universidad necesita establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad en materia cultural, lo que permitirá garantizar una coordinación y una supervisión adecuadas de las iniciativas culturales.

Tensiones en la comunicación y apropiación de valores culturales

La comunicación efectiva de los objetivos, principios y beneficios de la política cultural a la comunidad universitaria es crucial para su apropiación y su éxito. Se deben abordar las posibles tensiones relacionadas con la apropiación de valores culturales, promoviendo un diálogo respetuoso y una comprensión mutua. La comunicación eficaz requiere el uso de múltiples canales y la adaptación de los mensajes a las diferentes audiencias de la comunidad universitaria para garantizar que el valor y la relevancia de la política cultural se comprendan claramente. Diferentes grupos de la comunidad universitaria pueden tener necesidades de información y preferencias de comunicación distintas. Una estrategia de comunicación exitosa utilizará una variedad de canales internos y locales como correo electrónico, boletines informativos, redes sociales, reuniones públicas y talleres, para llegar a diferentes audiencias y garantizar que el mensaje resuene con ellas. Abordar las preocupaciones sobre la apropiación cultural requiere un enfoque sensible y

matizado que enfatice el respeto, el diálogo y la colaboración con las comunidades cuyo patrimonio cultural se utiliza. Participar con diferentes culturas puede ser enriquecedor, pero es importante hacerlo de manera respetuosa y evitar la apropiación cultural. La Universidad debe establecer directrices y protocolos claros para la participación cultural que enfatizan la colaboración, la consulta y el reconocimiento justo del patrimonio cultural.

Resistencia al cambio y adopción de formas creativas de moldear los comportamientos institucionales de la comunidad universitaria

Superar la resistencia al cambio y fomentar la adopción de nuevas normas y prácticas culturales requiere implementar estrategias creativas e innovadoras. Se deben explorar métodos para incentivar la participación, reconocer las iniciativas culturales y promover un ambiente abierto a nuevas formas de expresión y colaboración. Involucrar a los líderes de opinión y a los primeros adoptantes de la comunidad universitaria puede ayudar a generar impulso y fomentar una adopción más amplia de la política cultural, así como de sus valores y comportamientos asociados. Identificar a las personas respetadas e influyentes dentro de la comunidad universitaria e involucrarlas como defensoras de la política cultural puede ser una forma eficaz de superar la resistencia y promover una mayor aceptación. Su apoyo puede aportar credibilidad a la política y animar a otros a participar. Proporcionar incentivos, reconocimiento

y oportunidades para la experimentación puede alentar a profesores, personal y estudiantes a adoptar nuevas normas culturales y enfoques creativos en su trabajo y en sus estudios. Las personas a menudo están más dispuestas a aceptar el cambio cuando ven beneficios o recompensas claros. La Universidad debería considerar la implementación de programas que reconozcan y recompensen a las personas y equipos que demuestren creatividad e innovación, y brindar oportunidades para la experimentación y el desarrollo de nuevas iniciativas culturales.

El rol de la cultura universitaria en la transformación del conflicto interno en soluciones creativas, disruptivas, pacíficas y eficientes

La cultura universitaria puede desempeñar un papel fundamental en la transformación de conflictos internos, ofreciendo espacios para el diálogo, la expresión y la búsqueda de soluciones creativas, disruptivas, pacíficas y eficientes. Las iniciativas culturales pueden fomentar la empatía, la comprensión y la construcción de puentes entre diferentes perspectivas. Las actividades culturales que reúnen a personas de diferentes orígenes y perspectivas pueden crear oportunidades para construir relaciones, fomentar la empatía y encontrar puntos en común, lo que puede ser esencial para resolver conflictos. Muchos conflictos surgen de malentendidos o de la falta de empatía entre diferentes grupos. Las actividades culturales que promueven la interacción y el diálogo a través de las divisiones pueden ayudar a construir puentes, fomentar la comprensión y

crear un entorno más armonioso en el que los conflictos puedan resolverse de manera más efectiva. Las artes, en particular, pueden proporcionar herramientas poderosas para expresar emociones, explorar diferentes perspectivas y facilitar el diálogo sobre temas delicados, lo que contribuye a la resolución pacífica de conflictos. La expresión artística puede ser una forma poderosa de comunicar emociones y perspectivas complejas que podrían resultar difíciles de articular en una conversación directa. Al brindar oportunidades de participación artística, la Universidad puede crear espacios seguros para explorar temas delicados y facilitar un diálogo que conduzca a la resolución de conflictos.

En este sentido, la política de cultura debe generar procesos de articulación con otras políticas universitarias que muestren el camino para desarrollar y priorizar proyectos que favorezcan la convivencia y la paz, la equidad de género, la justicia racial, el cuidado del ambiente y de la vida, y la inclusión.

Proyección y estrategias de implementación

Cultura inserta en la planeación estratégica universitaria

Para asegurar que la política cultural sea un componente central de la hoja de ruta estratégica de la Universidad del Valle, es necesario integrarla de manera explícita en el Plan Estratégico de Desarrollo

(PED) y en los demás instrumentos de planificación institucional. Esto implica definir objetivos culturales claros, asignar recursos para su consecución y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de su impacto. Integrar la cultura en el plan estratégico refleja el compromiso de la Universidad con su importancia y garantiza que las consideraciones culturales se tomen en cuenta en todas las decisiones importantes y en los procesos de asignación de recursos. Cuando la cultura se integra explícitamente en el plan estratégico de la Universidad, envía un mensaje claro de que es una prioridad para la institución. Esto puede ayudar a asegurar los recursos y el apoyo necesarios para las iniciativas culturales y garantizar que las consideraciones culturales se tengan en cuenta en todas las decisiones importantes. La integración efectiva de la cultura en la planificación estratégica requiere una estrecha colaboración entre las personas y las unidades responsables de los asuntos culturales, así como entre las partes involucradas en el proceso de planificación estratégica. Esto garantizará que los objetivos culturales estén alineados con la misión y los objetivos más amplios de la Universidad, y que las iniciativas culturales estén respaldadas de manera efectiva por la dirección estratégica de las unidades de la institución en todos sus ejes misionales: los programas académicos, la investigación, la extensión y la proyección social.

Creación de un sistema universitario de cultura con participación y gobernanza

Se propone la creación de un «Sistema Universitario de Cultura» que articule y coordine todas las iniciativas, los recursos y los actores culturales de la Universidad del Valle. Este sistema debe contar con una estructura de gobernanza participativa que involucre a estudiantes, profesores, personal administrativo y representantes de la comunidad externa, lo que garantiza la diversidad de voces y perspectivas en la toma de decisiones. Un Sistema Universitario de Cultura bien definido puede proporcionar un enfoque más coordinado y estratégico para el desarrollo cultural en la institución, lo que permite evitar la duplicación de esfuerzos y maximizar el impacto de las iniciativas culturales. Sin un marco claro, las actividades culturales de una universidad pueden fragmentarse y carecer de una dirección estratégica. El establecimiento de un Sistema Universitario de Cultura formal puede ayudar a crear un enfoque más cohesivo y coordinado, de modo que las iniciativas culturales estén alineadas con los objetivos generales de la Universidad y que los recursos se utilicen de manera efectiva. Hacer hincapié en la participación y el gobierno compartido en este sistema puede fomentar un mayor sentido de propiedad y compromiso en la comunidad universitaria, lo que se traduce en una programación cultural más vibrante y re-

levante. Cuando los miembros de la comunidad universitaria sienten que tienen voz en la configuración del panorama cultural de la institución, es más probable que se involucren e inviertan en las actividades culturales. Un modelo de gobierno participativo para el Sistema Universitario de Cultura puede ayudar a garantizar que la programación cultural refleje los diversos intereses y necesidades de la comunidad.

Sistema de indicadores e inventario de recintos, espacios y dotaciones institucionales para la promoción de la cultura universitaria

Es fundamental desarrollar un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI: *Key Performance Indicator*) que permita medir el impacto y la efectividad de la política cultural. Asimismo, se debe realizar un inventario exhaustivo de los recintos, espacios y dotaciones institucionales disponibles para la promoción de actividades culturales, a fin de identificar su potencial y sus necesidades de mejora. Establecer indicadores claros y medibles es esencial para evaluar el éxito de la política cultural, identificar áreas de mejora y demostrar el valor de las inversiones culturales ante los líderes y las partes interesadas de la Universidad. Para gestionar y mejorar eficazmente la política cultural, es fundamental contar con datos sobre su impacto. El desarrollo de un sistema de indicadores clave de rendimiento permitirá a la Universidad realizar un seguimiento del progreso hacia sus objetivos culturales y tomar decisiones ba-

sadas en pruebas sobre la asignación de recursos y el desarrollo de programas. Un inventario exhaustivo de los espacios y recursos culturales puede ayudar a la Universidad a comprender mejor sus activos existentes, identificar posibles carencias y planificar estratégicamente futuras inversiones en infraestructura cultural. Conocer los recursos culturales que actualmente tiene la Universidad es esencial para una planificación y una gestión eficaces. Un inventario exhaustivo de espacios, instalaciones y equipos puede ayudar a la institución a optimizar el uso de sus activos existentes e identificar áreas en las que podrían ser necesarias inversiones adicionales para respaldar sus objetivos culturales.

Aportes para la evaluación de impacto sociocultural y mecanismos de sostenibilidad

Se deben definir metodologías para evaluar el impacto sociocultural de las iniciativas culturales de la Universidad, tanto en la comunidad universitaria interna como en la sociedad en general. Además, es necesario establecer mecanismos de sostenibilidad a largo plazo para la política cultural, que incluyan la diversificación de fuentes de financiación, la creación de alianzas estratégicas y el desarrollo de capacidades internas. Demostrar el impacto sociocultural positivo de la política cultural puede ayudar a generar apoyo para su financiación y su expansión continuas dentro de la Universidad y de la comunidad en general. Para justificar la inversión en iniciativas culturales, es importante demostrar su impacto positivo en las

personas, en la comunidad universitaria y en la sociedad en su conjunto. La realización de evaluaciones rigurosas del impacto socio-cultural puede aportar pruebas sólidas que respalden la financiación y el desarrollo continuos de la política cultural. La sostenibilidad requiere un enfoque multifacético que incluya no solo la obtención de recursos financieros, sino también la creación de capacidad interna, el fomento de asociaciones comunitarias y la integración de los objetivos culturales en la misión y en los valores fundamentales de la Universidad. Garantizar la viabilidad a largo plazo de la política cultural requiere algo más que la financiación. También implica desarrollar la experiencia e infraestructura necesarias dentro de la Universidad, construir relaciones sólidas con socios externos y garantizar que los valores culturales estén profundamente arraigados en la identidad y en las operaciones de la institución.

El Observatorio de Cultura como espacio de consolidación de intervenciones, iniciativas, proyectos, programas y resultados

La creación de un Observatorio de Cultura puede servir como un espacio centralizado para la documentación, el análisis y la difusión de información sobre las actividades culturales de la Universidad y sus resultados. Este observatorio podría recopilar datos, realizar investigaciones, identificar buenas prácticas y facilitar la colaboración entre los distintos actores culturales de la institución. Un Observatorio de Cultura puede servir como un valioso recurso para los administradores, profesores, estudiantes y la comunidad

en general de la Universidad, al proporcionar una visión general y completa del panorama cultural de la institución y de sus contribuciones a la sociedad. Una plataforma central de información sobre actividades culturales puede mejorar su visibilidad e impacto. Un Observatorio de Cultura puede servir como recurso de referencia para cualquier persona interesada en conocer las iniciativas culturales de la Universidad, así como sus resultados y sus contribuciones a la comunidad. Los datos y las ideas generadas por el Observatorio pueden informar futuras decisiones políticas, el desarrollo de programas y la asignación de recursos relacionados con la cultura dentro de la Universidad. Al recopilar y analizar sistemáticamente datos sobre las actividades culturales, el Observatorio de Cultura puede proporcionar información valiosa para mejorar la eficacia de la política cultural e informar futuras decisiones sobre la asignación de recursos y el desarrollo de programas.

Uso de herramientas tecnológicas de avanzada en el proceso de reconfiguración o cambio de la cultura en la Universidad del Valle

La política cultural debe explorar el potencial de las herramientas tecnológicas de avanzada, como las plataformas digitales, las redes sociales, la realidad virtual y la inteligencia artificial, para promover la participación cultural, facilitar la comunicación y apoyar la transformación de la cultura universitaria. Las plataformas digitales pueden llegar a un público más amplio y facilitar una mayor participación en las actividades culturales, al derribar las barreras geográficas y

fomentar un entorno cultural más inclusivo. La tecnología ofrece nuevas formas de interactuar con la cultura y de conectar con otras personas que comparten intereses similares. Al aprovechar las plataformas digitales, la Universidad puede ampliar el alcance de sus iniciativas culturales y crear oportunidades de participación para personas que, de otro modo, no podrían asistir a eventos presenciales. El análisis de datos puede proporcionar información valiosa sobre la eficacia de las distintas iniciativas culturales y ayudar a la Universidad a adaptar su programación para satisfacer mejor las necesidades e intereses de su comunidad. Al realizar un seguimiento de los datos sobre la participación, el compromiso y la retroalimentación relacionados con las actividades culturales, la Universidad puede comprender mejor qué funciona bien y qué podría mejorarse. Estos datos pueden utilizarse para orientar futuras decisiones de programación y garantizar que las iniciativas culturales sean relevantes e impactantes.

La cultura universitaria de la Universidad del Valle y su potencial aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Finalmente, la política cultural debe analizar el potencial de la cultura universitaria de la Universidad del Valle para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Las iniciativas culturales pueden sensibilizar sobre los ODS, fomentar la reflexión crítica y promover acciones concretas para alcanzar un futuro más sostenible y equitativo. Alinear explícitamente la

política cultural con los ODS puede fortalecer la agenda de responsabilidad social de la Universidad y demostrar su compromiso de abordar los desafíos globales mediante sus actividades culturales. Los ODS proporcionan un marco para abordar algunos de los desafíos más apremiantes del mundo. Al vincular explícitamente su política cultural con estos objetivos, la Universidad del Valle puede demostrar su compromiso con la responsabilidad social y destacar cómo sus iniciativas culturales contribuyen a un futuro más sostenible y equitativo. Las iniciativas culturales pueden desempeñar un papel importante en la sensibilización sobre los ODS, en el fomento del pensamiento crítico sobre las cuestiones de sostenibilidad y en la inspiración para la acción entre la comunidad universitaria y el público en general. La cultura tiene el poder de moldear valores, creencias y comportamientos. Al aprovechar estratégicamente las actividades culturales, la Universidad puede crear conciencia sobre los ODS, fomentar la reflexión crítica sobre las cuestiones de sostenibilidad e inspirar a las personas a tomar medidas para alcanzar estos objetivos globales.

Conclusiones y recomendaciones

Si bien en el inicio del proceso del PED 2025-2035 no se consideraba de manera explícita la cultura, a partir del trabajo desarrollado por el comité y su participación en diferentes mesas de trabajo, se ha

logrado esclarecer la relevancia de cada uno de los aspectos en relación con la cultura y de qué manera la adopción de una política cultural integral representa una oportunidad trascendental para la Universidad del Valle en el marco de su Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 y su visión de futuro al 2045. Esta política no solo fortalecerá el tejido social y la identidad de la comunidad universitaria, sino que también impulsará su posicionamiento como referente cultural a nivel regional y nacional. Sin embargo, consolidar esta visión requiere superar desafíos significativos en la gestión, la financiación, la comunicación y la resistencia al cambio. Para alcanzar este objetivo, es de vital importancia:

- Integrar de manera explícita la política cultural en todos los niveles de la planificación estratégica de la Universidad, a fin de garantizar la asignación de recursos y el seguimiento de su impacto.
- Implementar un Sistema Universitario de Cultura con una estructura de gobernanza participativa que involucre a los miembros de la comunidad universitaria y una dirección de cultura capaz de gestionar y orientar la política cultural.
- Desarrollar un sistema de indicadores clave de desempeño y un inventario exhaustivo de los recursos culturales de la Universidad para facilitar la evaluación y la planificación.

- Establecer un Observatorio de Cultura como un espacio para la documentación, el análisis y la difusión de las actividades culturales y de sus resultados.
- Aprovechar las herramientas tecnológicas de vanguardia para ampliar el alcance de las iniciativas culturales y fomentar la participación.
- Crear infraestructuras, mobiliario y dotaciones específicas para la cultura, así como personal que pueda formarse en estas tecnologías y procesos.
- Articular la política cultural con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y demostrar el compromiso de la Universidad con los desafíos globales.

En síntesis, en consonancia con lo propuesto en los lineamientos de las IES y con base en los desafíos planteados por el PED, se propone que la implementación de la política de cultura en el marco del PED 2025-2035 haga posible el funcionamiento y la sostenibilidad de los siguientes factores que revisten el marco fundamental de acción de una política cultural que responda a las necesidades de articulación de los ejes misionales de la Universidad, garantice el impacto y su medición interna y externa y posibilite la vitalidad de los procesos culturales y su sostenibilidad.

Tabla 3. Lineamientos generales de la política cultural en la Universidad del Valle

Líneas generales IES y específicas Universidad del Valle	Eje	Componente	Desafío PED 2025-2035	Subcomponente
<p>Lineamiento 2: La formación cultural y su contribución a la formación universitaria, ciudadana, intercultural y de públicos-universidad, así como a la gestión cultural. Formar el talento humano universitario con capacidades y competencias para la creación del conocimiento y la gestión cultural para el desarrollo; fortalecer lo cultural en la estructura orgánica de las facultades e institutos, desarrollar equipamientos culturales universitarios apropiados para el desarrollo cultural institucional; e incorporar nuevas formas de gestión cultural que superen las relaciones oferta-demanda, para adentrarse en el diseño de estrategias innovadoras, incluyentes y abiertas. Incluye la formulación de planes culturales como parte de los procesos de planeación institucional.</p> <p>Lineamiento 6: Universidad, cultura y territorio-Universidad, cultura y territorio. La Universidad, como actor clave en el desarrollo cultural de la región, en los campos de la planeación, la gestión, la gestación cultural, la formación, la información, la investigación, la formación de gestores, creadores, artistas y actores culturales, y en el seguimiento, la evaluación y la sistematización de procesos. Función: formación de agentes especializados en cultura y comunicación pública de sus obras, creaciones y procesos.</p>	Formación	Fortalecimiento de la formación y la gestión cultural/intercultural	<p>Desafío 1: «Formación con pertinencia». Se busca fortalecer la oferta académica y su pertinencia, asumiendo el compromiso de ofrecer una educación integral, sensible y de alta calidad, que mire al futuro con una formación para toda la vida. Se subraya la importancia de la formación de talento humano universitario con capacidades y competencias para la creación de conocimiento y la gestión cultural, para el desarrollo y el ejercicio del derecho cultural, la participación, el bienestar y el desarrollo integral.</p> <p>Desafío 6: «Transformación digital e inteligencia artificial». Se busca fortalecer y posicionar a la Universidad del Valle como líder en la adopción de tecnologías avanzadas, a fin de mejorar la gestión administrativa, la enseñanza, la investigación y la extensión.</p>	<p>Cualificación docente para el fortalecimiento de las competencias pedagógicas, culturales e interculturales.</p> <p>Formación especializada en oficios, saberes y tecnologías para el desarrollo del campo artístico y cultural.</p> <p>Formación artística, cultural y pedagógica especializada.</p>
<p>Lineamiento 3: La creación y el diálogo intercultural como expresiones de los derechos culturales. Los derechos culturales y la ciudadanía cultural como fundamento de la Política Cultural de la Universidad.</p> <p>Lineamiento 4: Patrimonios y memorias culturales, activos de la sociedad. El patrimonio cultural y las memorias, ligados a la construcción del sentido de pertenencia y a la valoración de la Universidad como proyecto educativo, científico y cultural.</p>		Bienestar y desarrollo humano integral	<p>Desafío 4: «Bienestar: campus saludables, incluyentes y diversos». Se busca fortalecer las políticas de bienestar de la Universidad del Valle, promoviendo la inclusión, la diversidad y la salud en todos sus campus. Se fortalecerán las políticas de reconocimiento de la diversidad étnica, racial, de género, funcional, al crear espacios seguros, equitativos, culturales, deportivos y recreativos para toda la comunidad.</p>	<p>Competencias culturales e interculturales: formación estética, artística y cultural.</p> <p>Laboratorios, semilleros y prácticas artísticas, culturales y pedagógicas decoloniales, articulados con las políticas de inclusión, antirracismo, género, salud, diversidad, paz y convivencia y ambiente.</p>

Continúa

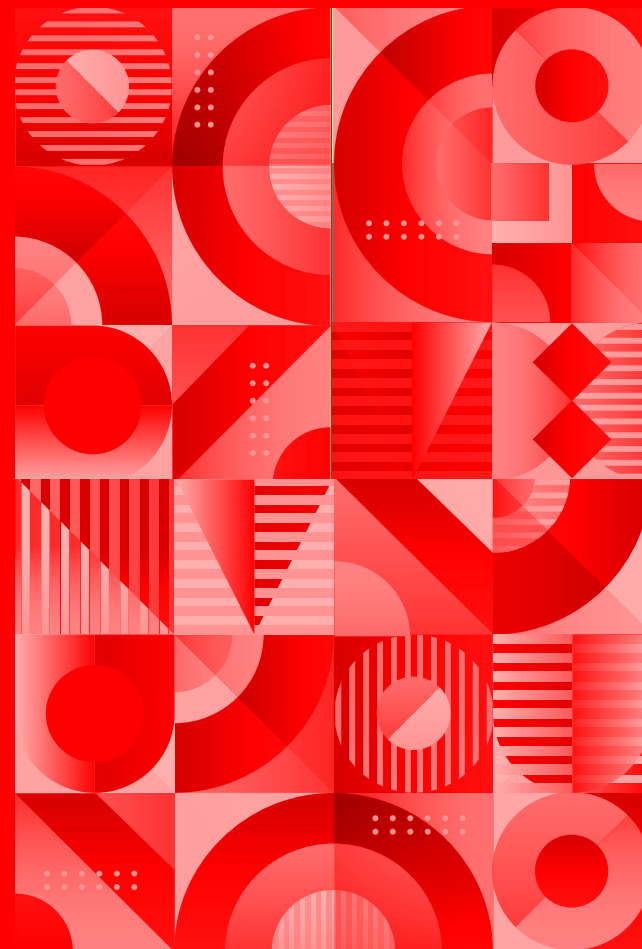
Tabla 3. Lineamientos generales de la política cultural en la Universidad del Valle

Líneas generales IES y específicas Universidad del Valle	Eje	Componente	Desafío PED 2025-2035	Subcomponente
<p>Lineamiento 5: Nueva gestión del conocimiento. La ciencia, la tecnología y la innovación en clave de cultura. La gestión social y cultural del conocimiento. Su aporte a la ciencia, la tecnología y la innovación en cultura. Internacionalización de la cultura. Fortalecimiento de la interacción de la Universidad, como gran agente de la cultura, con otras regiones y ciudades, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, tomando como eje la cooperación académico-cultural. La cultura, como dimensión que permite identificar los contextos en los que se produce la creación de conocimiento, favorece su transferencia y garantiza su pertinencia. Promueve la investigación cultural como soporte de las políticas culturales y sociales. El diálogo de saberes, como eje de la relación entre las artes, la cultura, las ciencias y la tecnología.</p> <p>Lineamiento 6: Universidad, cultura y territorio. Lineamiento 8: Comunicación pública, circulación de conocimientos, expresiones, bienes y servicios culturales. Eventos y espectáculos culturales, siempre y cuando contemplen capítulos específicos de formación de públicos. Función de formación de públicos (infantiles y juveniles).</p> <p>Función de investigación en culturas. Comunicación pública de obras y procesos culturales. La función de curaduría y de crítica cultural.</p>	Investigación-Creación	Gestión del conocimiento, circulación e internacionalización de las artes, el patrimonio, las culturas y los saberes	<p>Desafío 2: «Investigaciones». Se busca fortalecer la producción y la gestión del conocimiento mediante la investigación básica y aplicada, la innovación, la creación artística, el desarrollo y la apropiación del conocimiento, a fin de consolidar un ecosistema de investigación, desarrollo tecnológico, innovación, creación artística y apropiación social del conocimiento en la Universidad del Valle. En concordancia con el desafío 6: «Transformación digital e inteligencia artificial», se busca fortalecer y posicionar a la Universidad del Valle como líder en la adopción de tecnologías avanzadas mediante la mejora de la gestión administrativa, la enseñanza, la investigación y la extensión.</p>	<p>Investigación-creación, memoria, patrimonio, innovación y gestión cultural, investigación-creación.</p> <p>Circulación, comunicación pública y circulación de la cultura. Gestión y apropiación social del conocimiento, internacionalización de la cultura.</p>
<p>Lineamiento 1: La cultura, dimensión sustantiva de la educación superior. La cultura como dimensión sustantiva del ethos universitario. Pensar y reflexionar sobre la universidad como hecho cultural y como centro cultural por excelencia, desde su capacidad de construir conocimientos y de generar espacios de diálogo académico y social.</p> <p>Lineamiento 9: La Universidad como actor político-cultural del territorio. Financiamiento cultural universitario. Permite la identificación y canalización de recursos propios y externos para el fortalecimiento del Sistema Universitario de Cultura, mediante la ejecución de programas, actividades y proyectos culturales. De esta forma, la cultura en la Universidad demanda la asignación de un presupuesto anual y participativo para la ejecución y la sostenibilidad de las políticas, programas, actividades y proyectos propios del alma máter. La política como catalizadora de foros culturales. Función del foro cultural. La Universidad como agencia cultural.</p>		Gestión, gobernanza, infraestructura y sostenibilidad de la política cultural	<p>Desafío 7: «Generar estrategias para la sostenibilidad financiera, la transformación administrativa y la infraestructura física y tecnológica para el futuro». Este desafío busca ser el soporte de los procesos misionales de la Universidad.</p>	<p>Sistema Universitario de Cultura (dirección de cultura, observatorio).</p> <p>Infraestructura Física y Tecnológica</p>

Referencias

Jaramillo, M. A., Muñoz, P., Mejía, L. A., Mira, V. y Martinell, A. (2013). *Políticas culturales para la educación superior en Colombia: ¡Nuestro proyecto común!* Universidad de Antioquia. <https://edumedia3.co/wp-content/uploads/2018/08/Libro-Políticas-culturales-para-la-Educación-Superior-en-Colombia-Nuestro-proyecto-com%C3%BA.pdf>

Nexus (2023). *Hacia una política de comunicación y cultura descentralizada en la Universidad del Valle*. Universidad del Valle, Escuela de Comunicación Social.



Brechas estratégicas y eficacia institucional en planes de desarrollo universitario: el caso de la Universidad del Valle periodo 2015-2025

Por

Alejandro Franco Vélez⁶¹, Edwin Arturo López⁶² ,
Laura Juliana Gálvez⁶³

⁶¹ Economista con maestría en Ciencias de la Organización.

⁶² Doctor en Gobierno, Administración Pública y Políticas Públicas, MSc. en Políticas Públicas. Coordinador del Área de Estrategia Institucional de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Valle.

⁶³ Socióloga. Magíster en Diseño de Programas. Profesional especializada y contratista de la Universidad del Valle.

Resumen

Este capítulo analiza la eficacia y las brechas estratégicas en la implementación del primer Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025 de la Universidad del Valle. Mediante una metodología basada en indicadores de resultado acumulado y en criterios de clasificación de brechas (Alta, Media, Baja y Cumplida), se evalúa el grado de cumplimiento de 56 programas institucionales distribuidos en dos ciclos quinquenales. El análisis evidencia avances significativos en acreditación académica, inclusión social, producción científica e infraestructura, pero también identifica rezagos estructurales en sostenibilidad financiera, transformación digital, regionalización e internacionalización. A partir de los hallazgos, se proponen recomendaciones para el diseño del nuevo Plan Estratégico 2025-2035, orientadas a priorizar desafíos como la virtualización de la oferta académica, el cierre de brechas regionales y el fortalecimiento del

modelo de gestión por resultados. El estudio contribuye al campo de la planificación universitaria al ofrecer un marco empírico y replicable para evaluar la eficacia institucional en universidades públicas latinoamericanas.

Palabras clave: planeación estratégica universitaria, evaluación institucional, brechas de cumplimiento, educación superior pública, gestión por resultados.

Introducción

La planeación estratégica universitaria ha adquirido un rol fundamental en el fortalecimiento institucional de las universidades públicas en América Latina, en tanto que permite articular metas de largo plazo, responder a contextos cambiantes y alinear los recursos con los fines misionales de la educación superior. En este marco, los ejercicios de evaluación y análisis de brechas son herramientas clave no solo para medir el grado de cumplimiento de los planes, sino también para retroalimentar el diseño de políticas y programas más eficaces.

La Universidad del Valle, como una de las instituciones públicas de mayor trayectoria en Colombia, implementó entre 2015 y 2025 su primer Plan Estratégico de Desarrollo (PED) con un enfoque basado

en resultados. Este plan constituyó un hito en la cultura organizacional de la Universidad al estructurar dos ciclos quinquenales (2016-2020 y 2021-2025), integrados por más de cincuenta programas institucionales con metas, indicadores y mecanismos de seguimiento sistemático. A través de este enfoque, se introdujeron innovaciones en el modelo de gestión, en la evaluación del desempeño y en la articulación interinstitucional.

El presente capítulo ofrece un análisis crítico de la eficacia del PED 2015-2025 y de las brechas estratégicas pendientes de cerrar, con base en un seguimiento longitudinal de sus resultados. Se busca identificar los factores que explican el cumplimiento o el incumplimiento de las metas, así como extraer lecciones institucionales relevantes para el diseño del nuevo ciclo de planificación 2025-2035. La discusión se centra especialmente en los desafíos estructurales aún vigentes, como la sostenibilidad financiera, la transformación digital, la regionalización universitaria y el fortalecimiento de la internacionalización académica.

Este análisis no solo pretende documentar un caso institucional, sino también ofrecer un marco analítico útil para otras universidades públicas que enfrentan tensiones similares entre expansión, calidad e inclusión en contextos de alta restricción presupuestal y de cambio social acelerado. Este capítulo recoge y actualiza el análisis de las brechas y de los niveles de cumplimiento del PED 2015-2025,

como insumo crítico para la formulación del nuevo ciclo estratégico 2025-2035. A partir del seguimiento sistemático realizado durante nueve años por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI), se identifican los avances, rezagos y desafíos persistentes en la implementación de las metas programáticas. El documento examina dos momentos clave: el primer Plan Programático (2016-2020), caracterizado por la consolidación de un nuevo modelo de planeación basado en indicadores, y el segundo Plan Programático (2021-2025), que enfrentó retos adicionales derivados del contexto pospandemia y de la maduración institucional de las estrategias de regionalización, transformación digital y sostenibilidad.

Antecedentes metodológicos de la medición del Plan Estratégico de Desarrollo

El Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025 (Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, 2015b) fue preparado con un enfoque prospectivo de largo plazo (diez años), en el que, en su formulación estratégica, se identificaron cinco grandes ejes que agrupan cinco macroproblemas a intervenir durante la vigencia del plan. Los ejes distinguieron 23 grandes estrategias. Estos ejes y estrategias mantuvieron su vigencia durante todo el plan de desarrollo, y la programación del plan se estructuró en dos planes programáticos de cinco años, con indicadores de resultado y metas medibles

asociados a los objetivos de los programas. Un aspecto importante fue la posibilidad de realizar ajustes en las metas e indicadores de los programas, derivados de situaciones de implementación; esto dio flexibilidad al plan en el manejo de la incertidumbre. Para la Universidad del Valle, este plan fue su primera experiencia con un enfoque basado en resultados, con indicadores de resultado y de productos en una cadena de valor.

El análisis de brechas de la primera evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025 señala las metas pendientes de alcanzar en los dos planes programáticos correspondientes a los períodos 2016-2020 y 2021 a diciembre de 2024. En total, este informe analiza nueve de los diez años del Plan Estratégico de Desarrollo. El análisis se realizó a partir de la medición anual del logro de las metas de resultado del Plan de Desarrollo, a cargo de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle. Para el primer Plan Programático 2016-2020, se realizaron mediciones en 52 indicadores de resultado durante el período. Para el segundo Plan Programático, las mediciones se realizaron en 82 indicadores de resultado.

El presente análisis está estructurado en dos períodos de cinco años, articulados con los planes programáticos correspondientes, a saber: (a) el período de 2016 a 2020. El 2016 inició con una amplia dispersión de programas, lo que requirió homologarlos al Plan Programático 2017-2020 y, de esta manera, analizar las brechas del

quinquenio 2016-2020. (b) El análisis de brechas del segundo Plan Programático incluye una extensión del Plan Programático aprobado (2021-2024) hasta 2025, a fin de completar la vigencia del Plan Estratégico de Desarrollo hasta 2025. De esta manera, quedaron articulados diez años en planes programáticos equivalentes a los del Plan Estratégico de Desarrollo.

Marco referencial

La planeación estratégica en la educación superior ha evolucionado en las últimas décadas desde enfoques meramente administrativos hacia modelos integrados de gestión universitaria, centrados en resultados, en la evaluación continua y en la mejora institucional (Rowley y Sherman, 2001; Taylor y Miroiu, 2002). En contextos de universidades públicas latinoamericanas, la planeación estratégica también se ha convertido en una respuesta a la creciente presión por demostrar eficacia, eficiencia, pertinencia social y rendición de cuentas ante actores estatales y sociales (Bernasconi, 2015; Salmi, 2009).

Uno de los marcos conceptuales más utilizados es el enfoque de gestión por resultados, que plantea la necesidad de definir metas claras, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento y evaluación para mejorar la toma de decisiones (World Bank, 2010).

En este marco, las brechas de cumplimiento constituyen herramientas analíticas para medir el grado de alineación entre lo planificado y lo ejecutado (Kaplan y Norton, 2008).

Por otra parte, en el ámbito universitario, la transformación digital, la internacionalización, la sostenibilidad financiera y la regionalización han sido identificadas como dimensiones estratégicas críticas que requieren enfoques integrales, inversiones sostenidas y marcos normativos adecuados (Altbach *et al.*, 2009; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2021).

La experiencia de la Universidad del Valle con su Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025 se inscribe en esta tendencia internacional. El PED buscó consolidar una cultura institucional de planificación basada en evidencia, al incorporar la medición sistemática de metas, la evaluación de impactos y la articulación territorial, en línea con los modelos contemporáneos de gobernanza universitaria (Clark, 1998; Jongbloed *et al.*, 2008).

Metodología

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo-descriptivo de tipo longitudinal, basado en el análisis de indicadores acumulativos de desempeño asociados a los programas institucionales del PED

2015-2025 de la Universidad del Valle. La fuente primaria de datos corresponde a los informes anuales de seguimiento elaborados por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI), que contienen metas trazadas, logros porcentuales y análisis de la eficacia por programa.

La unidad de análisis es el conjunto de 56 programas estratégicos, distribuidos en dos planes programáticos quinquenales: 29 en el período 2016-2020 y 27 en el período 2021-2025. Cada programa fue evaluado con base en la fórmula:

$$\text{Brecha (B)} = \frac{500\% - \text{Meta Acumulada Alcanzada (MA)}}{500\%}$$

Esta fórmula parte del supuesto de que el cumplimiento óptimo de metas implicaría un 100 % anual durante cinco años, lo que equivale a una meta acumulada ideal de 500 %.

Se establecieron cuatro rangos de brechas:

- **Alta:** >50 % de brecha.
- **Media:** entre 20,1 % y 50 %.
- **Baja:** entre 0,1 % y 20 %.
- **Sin brecha:** cumplimiento total.

A partir de esta medición, se elaboró una matriz de desempeño institucional, lo que permitió identificar patrones, rezagos estructurales y programas exitosos.

La interpretación de las brechas encontradas para ambos periodos analizados se puede apreciar en la Tabla 1:

Tabla 1. Interpretación de brechas en los periodos 2016-2020 y 2021-2025	
Periodos 2016-2020 y 2021-2025	
Brecha alta	Cuando la brecha pendiente por cumplir es superior al 50 % de la meta acumulada en el periodo. En otras palabras, la brecha pendiente de lograr es muy alta y el logro de metas fue muy bajo en los periodos analizados. Este es un estado preocupante que debe analizarse.
Brecha media	Cuando la meta acumulada pendiente por cumplir es superior al 20 % y hasta el 50 % en los cinco años del periodo analizado. Sin embargo, se debe tener cuidado con el segundo Plan Programático para 2025, pues este año no se ha cumplido.
Brecha baja	Cuando la brecha pendiente por cumplir es igual o inferior al 20 % de la meta acumulada del periodo analizado. Es equivalente a decir que la meta alcanzada es superior al 80 % y se puede considerar un adecuado logro de metas.
Brecha cero	Cuando se cumplió en su totalidad la meta acumulada del periodo, se alcanzó el 100 %.

Eficacia-cumplimiento de metas del PED 2015-2025

Eficacia del PED

Durante el período 2016-2020, el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025 registró un promedio de avance anual del 88,2 %, cifra que se sitúa en un nivel alto. El año en que más se avanzó a nivel global en el Plan de Desarrollo fue 2016, con un 94 %, seguido de 2018, con un 90 %, y de 2017 y 2019, ambos

con un 87 %. En el 2020, el avance fue del 86 %. Estos valores se sitúan en un alto nivel de avance y muestran un buen nivel de cumplimiento de los resultados generales. Igualmente, en el periodo del 2001 al 2004, el nivel de desempeño del Plan de desarrollo estuvo por encima del 80 % en todos los años. Debe observarse que durante la vigencia de los nueve años del Plan de Desarrollo, los años con menor nivel de desempeño fueron 2021 y 2022 (con 83 % y 82 % respectivamente), asociados a los efectos de la pandemia de COVID-19.

Tabla 2. Porcentaje de logro de metas anuales del PED del 2016 al 2024

Eje	Año									
	2016	2017	2018	2019	2020	Promedio 2016-2020	2021	2022	2023	2024
Eje 1: Proyección internacional	100	94	94	87	75	90	89	96	91	87
Eje 2: Vinculación con la sociedad	100	96	83	97	87	93	83	73	77	84
Eje 3: Formación integral	95	78	97	89	89	90	88	81	86	95
Eje 4: Transformación de la gestión académica, administración, financiera, ambiental, tecnológica	81	83	86	100	84	87	74	77	82	83
Eje 5: Fundamentación en la producción y gestión del conocimiento	93	91	89	81	87	88	80	81	87	88
Cumplimiento anual de PED	94	87	90	87	86	88,2	83	82	85	89

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (2015b).

Cumplimiento de metas del PED 2015-2025 por ejes

A partir de las cifras anteriores y de la revisión de los logros de las metas de los programas, se concluye que el nivel de alcance de las metas del Plan de Desarrollo fue alto. Esto permite concluir que los muchos cambios ocurridos en la Universidad en el período 2016-2020 se deben, en buena medida, a los logros del Plan Estratégico de Desarrollo:

En el Eje 1 (denominado Eje de Internacionalización), se observa que, con excepción de 2020 (año de inicio de la pandemia), los niveles de logro de las metas del Plan superaron el 87 %. Se destaca en este eje que la Universidad logró recuperar el canal de TV y la emisora de Univalle para fortalecer su estrategia comunicacional y el uso de redes sociales para difundir el quehacer universitario. A nivel de los rankings internacionales, la Universidad tuvo un buen desempeño en el ranking GreenMetric, al pasar del puesto 381 del mundo en 2016 al puesto 191 en 2024 (este ranking se relaciona con la gestión ambiental de la Universidad orientada a la sostenibilidad). Sin embargo, en otros rankings se requiere un esfuerzo considerable.

En el Eje 2 (denominado Vinculación con la sociedad), excepto en 2022 y 2023, el logro de las metas superó el 83 %. Durante el período evaluado, se implementaron diversas políticas inclusivas, entre ellas la Política de Subsidios de Apoyo a los Estudiantes de Bajos Recursos y la Política de Discapacidad e Inclusión de la Universidad

del Valle. También se implementó la política de inscripción y admisión a programas de pregrado para poblaciones indígenas, reinser-tados, comunidades afrocolombianas, estudiantes provenientes de municipios con problemas de orden público y población desplazada. En 2016, se expidió la política para ampliar las oportunidades de acceso a excombatientes de los grupos armados que hayan firmado acuerdos de paz con el Gobierno Nacional y hayan cumplido con las condiciones establecidas en dichos acuerdos, respecto de la dejación de armas y el ingreso a la vida civil. De otra parte, se amplió la condición de excepción para las comunidades afrocolombianas en el acceso a los programas académicos de pregrado y se otorgaron exenciones de matrícula durante la crisis de la pandemia de COVID-19. También se creó el Comité de Cultura en el 2017 como organismo asesor de la Rectoría. Se formuló y aprobó la Política Institucional de Igualdad y Equidad de Género, Identidades y Orientaciones Sexuales y No Discriminación de la Universidad del Valle. Durante 2020 se diseñó el sistema de indicadores de equidad de género que fundamenta metodológicamente el Observatorio de Género. La Universidad del Valle ha tenido un impacto significativo en la región; especialmente importante es su contribución a la generación de talento humano. Entre 2016 y 2023, graduó a 25 716 profesionales de pregrado (incluidas Cali y las sedes) y a 7967 estudiantes de posgrado en Cali (Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, 2023). Por otra parte, se ha desarrollado una estrategia para prevenir la deserción estudiantil.

En el Eje 3 (denominado Formación integral del estudiante), con excepción de 2022 y 2023, el cumplimiento de las metas anuales superó el 83 %. Se destaca la acreditación de los programas académicos de pregrado en Cali, en los que, de manera continua, cada año se han mejorado sus acreditaciones. Finalmente, en 2024, el Ministerio de Educación renovó por segunda vez y por diez años la acreditación institucional de alta calidad, lo que ubicó a nuestra institución entre el pequeño grupo de universidades colombianas reconocidas por su alta calidad. Otro aspecto importante a destacar fue el crecimiento de la Universidad, pues pasó de 27 311 estudiantes en 2015 a 33 529 en 2023. Este crecimiento está en buena medida asociado al de las seccionales y las sedes de la Universidad. Vale la pena destacar que la Universidad del Valle es líder en Colombia en inclusión social: en 2015, el 92 % de los estudiantes ubicados en los campus de la ciudad de Cali provenía de los estratos 1, 2 y 3; y en las sedes regionales, este porcentaje era del 98 % (Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, 2015a). Para 2020, esta situación se mantiene y se profundiza en las nueve sedes: en seis de ellas, la población de los estratos 1, 2 y 3 asciende al 99 %. Por lo anterior, la regionalización ha desempeñado un papel decisivo en la mayor inclusión social. A los progresos anteriores se suma el aumento del número de posgrados durante la implementación del Plan de Desarrollo.

En el Eje 4 (denominado Transformación de la gestión académica, administrativa, financiera, ambiental y tecnológica), con excepción de 2021 y 2022, las metas superaron el 81 % en todos los años. Durante este período se realizaron múltiples obras de infraestructura, lo que constituyó la mayor inversión del Plan de Desarrollo y las mayores obras en los últimos veinte años. Entre ellas tenemos:

- Edificio del Centro Deportivo Universitario (CDU) en el campus de San Fernando (2016-2018).
- Oficinas y laboratorios CIBIOFI (2017).
- Edificio de laboratorios en el campus de la sede de Yumbo (2017).
- Construcción de laboratorio de alta tensión (2018).
- Edificio de aulas en el campus de la sede de Palmira, La Carbonera (2020).
- Reforzamiento estructural del edificio de microbiología en el campus de San Fernando (2016).
- Adecuación de baterías sanitarias en el campus de Meléndez (edificios: 315, 320, 331, 353, 343, 350, 385 y 353).
- Acondicionamiento acústico de la sala de ensayo de la orquesta UV (2016).
- Remodelación de espacios (Recursos Humanos, edif. 301 en el campus de Meléndez).

- Remodelación de oficinas de admisiones, registro y matrícula – edif. 301.
- Adecuación de la biblioteca y aulas en el campus del Norte del Cauca.
- Adecuación de oficinas de infraestructura en el campus de Meléndez (DIU, OPDI, edif. 301).
- Adecuación del edificio 342, multitaller.
- Aulas a punto (2018).
- Adecuación del Auditorio 1 (2017) en el campus de Meléndez.
- Adecuación del Auditorio 2 (2017) en el campus de Meléndez.
- Adecuación del Auditorio 3 (2017) en el campus de Meléndez.
- Adecuación de las oficinas del Departamento de Matemáticas (edif. 320) en el campus de Meléndez (2017).
- Cafetería modular en el Centro Deportivo Universitario (CDU) del campus de Meléndez.
- Conexión peatonal en el campus de Meléndez.
- Edificio de la Facultad de Artes Integradas (FAI) en el campus de Meléndez.
- Edificio de aulas en el campus de Yumbo.
- Sede Deportiva en el campus de Yumbo.
- Edificio de aulas y equipamiento deportivo en el campus de la sede de Zarzal.
- Construcción y equipamiento del Centro Deportivo Universitario de la Sede Pacífico.

Adicionalmente, se amplió el ancho de banda de internet en las sedes y facultades, y se adquirieron diversos aplicativos para la modernización tecnológica de la Universidad. Sin embargo, hay muchos aspectos de la transformación digital por mejorar que constituyen una brecha tecnológica por superar. En lo administrativo, dos institutos (el Instituto de Psicología y el Instituto de Educación y Pedagogía) pasaron a ser facultades. Además de lo anterior, se abrió la Facultad de Derecho. La operación de la Universidad en materia de regionalización experimentó una transformación significativa con la aprobación del sistema de regionalización con seccionales, que incluyó la creación de una nueva vicerrectoría y una planta de cargos. Esto último permitió que cerca de 280 contratistas se vincularan como empleados en las sedes y en las seccionales. Otro cambio importante fue la creación de nodos adscritos a las sedes y las facultades. La Universidad expandió su área de influencia con la creación de seis nodos, entre ellos uno en Suárez, Cauca.

En el Eje 5 (denominado Fundamentación en la producción y gestión del conocimiento), el logro de metas estuvo por encima del 80 % cada año. Se destacan los grupos de investigación; en este aspecto, la Universidad pasó de 54 a 87 grupos de investigación en las categorías A1 y A entre 2015 y 2021, y de 164 grupos de investigación, categorizados y reconocidos por Minciencias en 2016, a 217 en 2023, lo que representa un aumento de 53 grupos. Regularmente, gracias a su fortaleza en investigación, es reconocida como la terce-

ra universidad del país en investigación según el ranking U-Sapiens Research. Durante el período evaluado, la Universidad pasó de contar con 9 a 12 centros de investigación y se formuló e implementó el Sistema Integrado de Gestión Estratégica de Laboratorios (SIGE-LAB). Un aspecto importante a destacar es la formación doctoral de los docentes. Pasó de 350 a 582 docentes de planta con título doctoral entre 2015 y 2023. Esta situación ha dado un gran impulso a la formación y a la investigación.

Análisis de brechas del primer Plan Programático 2016-2020

El propósito de esta sección es identificar, a partir del análisis de la eficacia del Plan Estratégico de Desarrollo (PED), las brechas estratégicas por cumplir y las brechas relevantes entre lo planeado y lo alcanzado en el periodo 2016-2020 para cada programa.

Este análisis es un insumo para la toma de decisiones de ajuste en la planeación del 2025 y en el próximo Plan de Desarrollo. La brecha, también denominada GAP (*good, average, poor*), equivale al porcentaje acumulado de las metas de los programas que no se cumplieron durante los cinco años del periodo 2016-2020.

La Tabla 3 resume el análisis de brechas del periodo 2016-2020 para los 29 programas del periodo en mención:

Tabla 3. Niveles de brecha PED 2015-2025

Nivel de la brecha (porcentual)	N.º de programas	Porcentaje
Brecha alta: 50,1 % a 100 %	2	6,9
Brecha media: 20,1 a 50 %	3	10,3
Brecha baja: 0,1 % a 20 %	10	34,5
Sin brecha (metas hasta 2020 cumplidas totalmente)	14	48,3
Total	29	100,0

Nota: nivel de la brecha (porcentual) que quedó pendiente de cerrar en cinco años de metas (100 %) 2016-2020 por programa.

De los 29 programas del Plan Programático 2016-2020, 14 (equivalentes al 48,3 %) cumplieron plenamente sus metas. De otra parte, 10 programas (34,5 %) estuvieron muy cerca de sus metas (**brecha baja**).

Al considerar las dos cifras anteriores, 24 de los 29 programas (83 %) alcanzaron sus metas plenamente (desde un 100 % de logro hasta un 80 % de logro), aunque algunos de sus indicadores de resultado específicos pueden presentar aspectos por mejorar.

Cinco programas presentaron brechas significativas (medias y altas) y requieren un análisis más detallado y la toma de decisiones. La Tabla 4 resume la situación.

Tabla 4. Programas con brecha acumulada y recomendaciones asociadas (2016-2020)

Brecha alta y media			
N.º	Programas 2016-2020	Brecha acumulada	Observaciones y recomendaciones
1	5.1.2 Programa para el desarrollo y fortalecimiento de centros, institutos y observatorios	58,30 % Brecha alta	Este programa operó durante el periodo 2016-2020 y no se continuó en el siguiente plan programático. La meta establecida para este programa resultó muy alta para el periodo 2016-2020, pues la creación de centros e institutos es un proceso institucionalmente largo y complejo, que demanda muchos recursos financieros. En el periodo de 2016 a 2020, se pasó de 9 a 13 centros, incluido el Centro de Paz. La Universidad requiere revisar si debe considerar crear nuevos centros de investigación o implementar estrategias para fortalecer los existentes.
2	3.6.2 Programa de bienestar profesoral	53,20 % Brecha alta	Esta brecha indica que la meta alcanzada fue del 46,8 %. Este programa solo se implementó en el periodo 2016-2020 y no se continuó, ya que no había claridad sobre su estrategia. Sin embargo, sus productos fueron considerados en el Plan Programático 2021-2024.
3	1.2.1 Programa institucional para la promoción, la formación y el desarrollo bilingüe y multilingüe	28,60 % Brecha media	En este programa, la deserción entre los estudiantes que inician los niveles de formación en idiomas es alta. Los estudiantes realizan principalmente los dos primeros niveles del modelo y desertan, pues en el periodo bajo análisis no se consideraban obligatorios los niveles tres y cuatro. Por lo tanto, no cuentan con las competencias necesarias para alcanzar el nivel B1 deseado. Se requiere hacer obligatorios los cuatro niveles en los diversos programas académicos de pregrado para que los jóvenes cuenten con las competencias necesarias para superar al menos una prueba de nivel B1. Para la internacionalización de la Universidad, la formación en otro idioma es fundamental para que sus estudiantes alcancen un buen nivel. Vale la pena analizar los resultados de las pruebas Saber Pro, en los que se evidencia una amplia brecha entre los de Cali y los de regionalización. Este aspecto demanda un gran esfuerzo de mejora en regionalización.
4	3.5.1 Programa institucional para el éxito académico y la permanencia estudiantil	22,20 % Brecha media	Esta brecha indica que la meta alcanzada fue del 77,8 %. La atención a la tasa de deserción debe seguir siendo una prioridad, tal como se ha venido haciendo. Sin embargo, es una intervención compleja que requiere un monitoreo intenso. El apoyo al modelo de intervención utilizado, denominado Acompañamiento y Seguimiento a Estudiantes ASES, constituye una fortaleza.
5	4.5.1 Programa para fortalecer los procesos de innovación educativa y enriquecer las distintas modalidades de docencia integrando de forma eficaz y amplia las TIC	22,00 % Brecha media	La meta alcanzada en el programa fue del 78 %, con una brecha del 22 %. Entre las metas importantes de este programa estuvo la creación de programas virtuales; sin embargo, se obtuvo poco avance. El aumento forzoso de la educación virtual durante el 2020 debido al COVID-19 provocó que las metas de capacitación de estudiantes y docentes se dispararan, sin que se resolviera el aspecto central de la virtualización 2016-2020: la creación de programas académicos virtuales. Sin embargo, la cultura de la Universidad se vio permeada por la virtualización. La virtualización es un tema de especial importancia estratégica y el Plan Estratégico de las TIC (PETIC) debe tenerlo en cuenta y otorgarle la máxima prioridad, pues la virtualización de los programas académicos es un componente esencial de la transformación digital.

Continúa

Tabla 4. Programas con brecha acumulada y recomendaciones asociadas (2016-2020)

Brecha baja			
N.º	Programas 2016-2020	Brecha acumulada	Observaciones y recomendaciones
1	5.1.3 Programa de sistema de posgrados	18,10 % Brecha baja	La meta alcanzada fue del 82 %, lo que dejó una brecha del 18,1 %. A pesar de los problemas iniciales con el despegue del sistema de posgrados, finalmente se avanzó. Aun cuando hay una tendencia a la disminución de la matrícula en posgrados, se requiere desarrollar estrategias innovadoras para atraer más estudiantes.
2	2.2.3 Programa para el pluralismo, diversidad, etnicidad, género e identidad	10,6 % Brecha baja	Con una brecha baja del 10,6 %, la meta alcanzada en este programa fue del 89,4 %. Este programa tiene avances significativos en política de género, ruta de atención de violencias de género, observatorio, publicaciones. También dispone de un Centro de Investigaciones de Género y de grupos de investigación articulados con dicho centro.
3	2.3.1 Programa de formación, investigación e intervención de la Universidad del Valle para la construcción de paz y resolución de conflictos	8,20 % Brecha baja	La brecha pendiente es del 8,2 %, lo que equivale a que la meta alcanzada es del 91,8 %. Este programa es de gran importancia para la región, especialmente a partir de la firma del Acuerdo de Paz en el 2016 y la conformación del Centro de Paz (programa 5.1.2).
4	2.4.1 Programa de transformación del sistema de regionalización	14,80 % Brecha baja	La brecha equivale a un logro de metas del 85,2 %. Este programa requiere continuar con los esfuerzos para contar con docentes de planta y fortalecer los diversos aspectos necesarios para la acreditación de los programas y para aumentar la cobertura.
5	3.1.1 Programa institucional de política de formación del estudiante	8,30 % Brecha baja	La brecha equivale a que la meta alcanzada es del 91,7 %. Continuar con la implementación de la política curricular es esencial para la Universidad. Este es uno de los programas estratégicos más importantes para generar impacto en la formación de los estudiantes.
6	3.4.1 Programa de acreditación de alta calidad nacional e internacional	4,10 % Brecha baja	La meta alcanzada en este programa es alta: 96 %, y además es estratégica y transversal a los diversos ejes y programas del Plan de Desarrollo. Se puede considerar el porcentaje de programas académicos acreditados como un indicador sistémico que abarca todos los aspectos de la Universidad. Es importante hacerlo extensivo a las sedes donde es débil, así como a nivel internacional.
7	4.2.1 Programa de sostenibilidad financiera	3,90 % Brecha baja	La meta alcanzada en este programa es muy alta: 96 %. Durante el periodo 2016-2020, la Universidad, a pesar de las dificultades financieras, logró mantener el equilibrio financiero (es decir, que la dinámica de los ingresos esté en equilibrio con los egresos, según un indicador diseñado para este propósito) y no endeudarse. Este programa es transversal a otros programas que recaudan recursos mediante la venta de servicios, la extensión, los convenios, los proyectos de convocatorias, etc.

Continúa

Tabla 4. Programas con brecha acumulada y recomendaciones asociadas (2016-2020)

...			<p>Sin embargo, mantener este equilibrio financiero ha sido muy complejo, dada la limitación de recursos de la Universidad para continuar con la expansión de la institución en sus metas de cobertura.</p> <p>Se debe continuar con el fortalecimiento de estrategias de consecución de recursos, además de coordinar con otras universidades del Sistema Único Estatal (SUE) para impulsar políticas públicas que permitan avanzar hacia la superación de la tradicional crisis financiera que padecen las universidades públicas.</p>
8	4.3.1 Sistema de información de la gestión ambiental de la Universidad del Valle	0,4 % Brecha baja	<p>La meta alcanzada fue del 99 %; por ello, la brecha es muy baja. Las mejoras en el campus de Meléndez han permitido elevar su posicionamiento en el ranking internacional Greenmetric. Sin embargo, hay mejoras pendientes en dos componentes del índice Greenmetric: agua y fuentes alternativas de energía.</p> <p>Se recomienda revisar la estrategia de mejora en el ranking Greenmetric, en el que la Universidad ha mostrado progresos significativos desde 2016.</p>
9	4.4.1 Programa de campus sustentables y sostenibles	1 % Brecha baja	<p>La meta alcanzada fue del 99 %; por ello, la brecha es muy baja. Aunque se realizaron importantes avances en infraestructura en Cali y en las sedes (la mayor inversión en infraestructura realizada en los últimos veinte años), hay necesidades pendientes de atender en materia de mejoramiento y adecuación de aulas y de baterías sanitarias, especialmente en el campus de Meléndez.</p>
10	5.1.4 Programa de sistema de laboratorios	3,70 % Brecha baja	<p>La meta lograda fue del 96 %. La atención de los diversos laboratorios es una prioridad para la formación y la investigación, y muchos de ellos requieren atención e inversión. Para el Plan Programático 2021-2024 es prioritario fortalecer el sistema de laboratorios. Las dotaciones y los equipamientos de laboratorios son costosos para la Universidad.</p>

Nota: brecha acumulada pendiente por cumplir en el programa durante los cinco años 2016-2020 (500 % [meta alcanzada en 2016 + 2017 + 2018 + 2019 + 2020] = 500 %).

Análisis de brechas del segundo Plan Programático 2021-2025

El balance del avance de los 27 programas en el periodo 2021-2025, con corte a diciembre de 2024 y a un año de la finalización del Plan Estratégico de Desarrollo, permite concluir lo siguiente:

- a) Todavía no hay programas que hayan alcanzado sus metas acumuladas hasta 2025.
- b) Los siguientes tres programas mostraron una brecha alta (superior al 50 %): Programa de sostenibilidad financiera (4.2.2),

Regionalización (2.4.2) y Programa de extensión y proyección social (2.2.4).

Por ejemplo, para el primero de ellos (Sostenibilidad financiera), esto implica realizar un esfuerzo considerable en 2025 para alcanzar el 100 % de la meta del Plan Programático. Este logro implica alcanzar la meta establecida para el 2025 (equivalente al 20 % de su meta para cinco años más un 30 % adicional); esto es muy difícil de lograr.

c) Cinco programas con una brecha media entre el 42 % y el 47 % se encuentran en el extremo superior de este grupo. Por lo tanto, de lograrse el 100 % de la meta de 2025, quedaría con una brecha del 22 al 27 %, lo que equivale a un logro del 73 % al 78 % del Plan Programático, lo cual es aceptable. Estos programas son:

- 5.1.7 Fortalecimiento del sistema de posgrados
- 4.5.2 Innovación de la oferta académica en modalidad virtual
- 5.2.2 Creación de capacidades para la investigación y el desarrollo tecnológico
- 3.4.2 Acreditación en alta calidad nacional e internacional
- 3.3.2 Prácticas y pasantías para la formación y la empleabilidad

d) Otro grupo de 15 programas presenta una brecha media entre 22 % y 40 %, que, de cumplirse en su totalidad, haría que la meta del 2025 alcanzara un desempeño alto (superior al 80 %) en el Plan Programático. Por esta razón, el control y el seguimiento deben centrarse en el cumplimiento de las metas de 2025. Los programas con esta situación son:

- 4.1.2 Eficiencia en la gestión administrativa y organizacional
- 4.4.2 Gestión de la infraestructura física de la Universidad

- 2.5.2 Buen gobierno y transparencia institucional
- 3.2.5 Fortalecimiento de competencias en lenguas extranjeras de la comunidad universitaria
- 4.6.2 Transformación digital académica, administrativa, de la investigación y la extensión
- 5.2.3 Fortalecimiento de la circulación y apropiación de la producción científica, tecnológica y artística
- 3.1.2 Formación integral centrada en el estudiante
- 5.3.2 Consolidación de la relación universidad-empresa-estado-sociedad a través de la transferencia de conocimiento y el emprendimiento de base tecnológica
- 4.3.2 Sistema de gestión ambiental en los campus de la Universidad
- 1.3.2 Fortalecimiento de la visibilidad y posicionamiento en el ámbito nacional e internacional del sello institucional Univalle
- 3.5.2 Éxito académico, permanencia y graduación
- 1.1.2 Integración de la Universidad al ámbito mundial y el fortalecimiento de relaciones internacionales
- 2.2.5 Vida universitaria con inclusión, diversidad, etnicidad, género y cultura
- 2.3.2 Construcción de paz para el desarrollo territorial
- 5.1.5 Desarrollo de la carrera profesoral y el semillero docente

- e) Otro grupo de cuatro programas, al lograr la totalidad de las metas de 2025, cumpliría al 100 % con el Plan Programático. Estos son:
- 5.1.6 Sistema institucional integrado de laboratorios
 - 2.1.2 Gestión, desarrollo y afianzamiento del vínculo con los egresados
 - 3.2.2 Investigación interdisciplinaria para generar nuevo conocimiento y fortalecer la formación.
 - 3.6.3 Programa Universidad saludable, discapacidad, recreación y deportes

La Tabla 5 resume la situación mencionada para el periodo 2021-2025.

Tabla 5. Resumen Nivel de brecha porcentual por programa (metas 2021-2025)		
Nivel de la brecha (porcentual)	N.º de programas	Porcentaje
Brecha alta: 50,1 % a 100 %	3	11 %
Brecha media: 20,1 % a 50 %	20	74,2 %
Brecha baja: 0,1 % a 20 %	4	14,8 %
Sin brecha (metas hasta 2025 cumplidas totalmente)	0	0
Total	27	100

Nota: nivel de la brecha (porcentual) pendiente de cerrar en cinco años de metas (100 %) 2021-2025 por programa. Con corte al 30 de junio de 2024.

La situación de las brechas expuesta en los grupos anteriores lleva a concluir que la mayor atención en el análisis del segundo Plan Programático (2021-2025) debe centrarse en los tres programas con *brecha alta* y en los de *brecha media* más elevados (cinco programas con brecha mayor al 40 %). El resto de los programas de brecha media, al lograr la meta de 2025, quedaría en un grupo de programas con brecha baja y un nivel de logro aceptable o excelente (mayor al 80 %).

Tabla 6. Brecha acumulada pendiente por programa (2021-2025)

N.º	Programas 2021-2025	Brecha acumulada	Observaciones y recomendaciones
1	4.2.2 Sostenibilidad financiera	57 % Brecha alta	<p>Hay dos aspectos importantes para tener en cuenta en este programa: el primero es mantener el equilibrio financiero de la Universidad, para lo cual se utiliza un índice de equilibrio financiero (que debe ser menor que 1) que nos informa anualmente sobre la relación entre ingresos y gastos, e indica si los ingresos son iguales o superiores a los gastos (situación de equilibrio). Se han presentado situaciones en las que el equilibrio se ha deteriorado, pero la Universidad ha sabido recuperarlo y mantenerlo, es decir, recuperarse en medio de la inestabilidad, gracias a un juicioso manejo financiero.</p> <p>El segundo aspecto es la obtención de recursos propios para fortalecer la sostenibilidad financiera. En este punto, la Universidad no alcanza un nivel sostenible ni acorde con las necesidades de financiamiento.</p> <p>Estos altibajos evidencian la fragilidad financiera de la Universidad y la necesidad de fortalecer las estrategias de sostenibilidad financiera y de búsqueda de nuevas fuentes de recursos para el próximo Plan de Desarrollo.</p>
2	2.4.2 Consolidación del sistema de regionalización	52 % Brecha alta	<p>Durante este Plan de Desarrollo se ha hecho un significativo esfuerzo e inversión para el mejoramiento del sistema de regionalización y de esta manera tratar de cerrar una brecha acumulada durante décadas en un grupo de seccionales y sedes que constituyen cerca del 40 % de la población estudiantil de la Universidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En lo organizacional (creación de nodos, estructura, creación de una vicerrectoría, planta de cargos), la Universidad toma la dirección de las seccionales y de las sedes, tradicionalmente administradas por fundaciones. • En lo académico, incrementa la cobertura para llegar a más poblaciones del departamento. • En lo académico, incrementa la oferta de programas de pregrado y de posgrado. • En lo investigativo, consolida la creación de grupos de investigación. • Cuenta con docentes de planta, lo que fortalece directamente las funciones misionales. • Además de la vinculación de la Vicerrectoría de Bienestar y Extensión con la vida de las seccionales y de las sedes. • A lo anterior, se suma un gran esfuerzo de la Universidad para mejorar la infraestructura en los últimos años. <p>Varias metas no cumplidas o insuficientes, tales como la planta docente, no contar con programas académicos acreditados, no haber logrado acreditaciones por lugar de desarrollo y por suficiencia de programas pertinentes, entre otros aspectos, mantienen la brecha pendiente, que tomará varios años en cerrarse.</p>
3	2.2.4 Extensión y proyección social con impacto regional	51 % Brecha alta	<p>En 2022 y 2023, el logro de metas no fue el mejor (47 % y 58 %, respectivamente). Esto, a pesar de alcanzar el 69 % de las metas en 2024, genera una brecha en este análisis. Para el 2024, se alcanzaron las metas en emprendimientos, proyectos realizados, estudiantes matriculados en extensión y en género. Sin embargo, las diversas metas de ingresos propios y de extensión no se lograron, esto afectó las metas del programa.</p>

Continúa

Tabla 6. Brecha acumulada pendiente por programa (2021-2025)

N.º	Programas 2021-2025	Brecha acumulada	Observaciones y recomendaciones
4	5.1.7 Fortalecimiento del sistema de posgrados	48 % Brecha media	De cumplirse la meta de 2025, la brecha quedaría en 28 %; por lo tanto, el logro de las metas de este programa sería del 72 % (aceptable). Las metas de crecimiento en el número de posgrados se han venido cumpliendo. Sin embargo, el número de estudiantes ha disminuido, lo que supone un reto para la Universidad. Esta situación también afecta a otras universidades.
5	4.5.2 Innovación de la oferta académica en modalidad virtual	45 % Brecha media	Tres programas virtuales (de nueve planeados) y 229 estudiantes virtuales reflejan poco avance en las metas de este programa. Y será una de las brechas que se abordarán mediante la transformación digital en el próximo Plan de Desarrollo.
6	5.2.2 Creación de capacidades para la investigación y el desarrollo tecnológico.	44 % Brecha media	La Universidad ha mejorado la categorización de los grupos de investigación y de sus publicaciones en 2023 y 2024. Esta ha sido una tendencia a lo largo del Plan Estratégico de Desarrollo. Como resultado de esta tendencia, se ha mantenido como la tercera universidad del país en investigación según el ranking Sapiens Research. Probablemente, con el desempeño de 2025, la brecha se atenúe. De cumplirse la meta de 2025, la brecha quedaría en 24 %; por lo tanto, el logro de las metas de este programa sería del 76 % (es decir, aceptable).
7	3.4.2 Acreditación en alta calidad nacional e internacional	43 % Brecha media	La acreditación de los programas académicos en las sedes de Cali (pregrado y posgrado) mantuvo un avance constante durante la implementación del Plan de Desarrollo; este logro debe considerarse un éxito. Las brechas se encuentran en la acreditación internacional, aunque hay un buen número de programas académicos con reconocimiento internacional. De otra parte, se logró renovar la acreditación institucional de alta calidad por los próximos diez años. De cumplirse la meta de 2025, la brecha quedaría en 23 %; por lo tanto, el logro de las metas de este programa sería del 77 % (es decir, aceptable).
8	3.3.2 Prácticas y pasantías para la formación y la empleabilidad	43 % Brecha media	De cumplirse la meta de 2025, la brecha quedaría en 23 %; por lo tanto, el logro de las metas de este programa sería del 77 % (es decir, aceptable). Durante su ejecución, el programa institucional «Prácticas y pasantías para la formación y la empleabilidad» ha mostrado un desempeño muy cercano a la meta prevista. El indicador principal de resultado es la cobertura de prácticas y pasantías.

Nota: brecha acumulada pendiente por cumplir en el programa durante los cinco años 2021-2025 (500 % [meta alcanzada en 2021 + 2022 + 2023 + 2024 + 2025] = 500 %).

Conclusiones

Durante el primer periodo analizado (2016-2024-I), las brechas más significativas del Plan de Desarrollo se registraron en la transformación digital, la formación en idiomas y la conformación de centros de investigación. También se destacan las limitaciones financieras de la Universidad y la necesidad de desarrollar estrategias para obtener recursos. A lo anterior, se agregaron brechas en el mejoramiento de aulas y de baterías sanitarias (ambas, especialmente en el campus de Meléndez). Durante el primer Plan Programático se realizaron importantes avances en regionalización; sin embargo, estos avances se ralentizaron en el segundo Plan Programático.

Al analizar ambos Planes Programáticos se puede concluir que hay varios asuntos estratégicos que deberán tener prioridad en el próximo Plan Estratégico de Desarrollo, dado que la complejidad y el monto de recursos para resolverlos requieren un esfuerzo importante:

- a) La transformación digital: su realización implica múltiples aspectos que requieren una alta inversión; entre estos, contar con infraestructura tecnológica, ancho de banda en los once campus, articulación de todos los procesos con los aplicativos, interoperabilidad de los aplicativos, el uso de las nuevas tendencias tecnológicas, entre estas, la inteligencia artificial. Además de

transformaciones en la cultura organizacional y en la disposición de datos articulados en sistemas de información robustos. A lo anterior se suma la virtualización de programas académicos, cuyos avances fueron escasos. Estos aspectos constituyen un gran reto para la Universidad.

- b) Desarrollar procesos de acreditación de programas académicos y de acreditación por lugar de desarrollo en el sistema de regionalización requerirá un esfuerzo importante para la Universidad. A lo anterior se agrega continuar con la conformación de una planta docente en regionalización, pues la conformada durante el actual Plan Estratégico es muy pequeña para las necesidades de formación e investigación.
- c) Las necesidades de infraestructura (adecuación, mantenimiento y disposición de nuevos edificios en los campus) son muy grandes (por ejemplo, en los aularios), a pesar de todo lo logrado. Se requiere una estrategia para obtener recursos para este propósito.
- d) La internacionalización centrada en las movilidades y sus convenios no es suficiente para cumplir con la visión actual de la Universidad: «ser reconocida como una universidad incluyente, de altos estándares de calidad y excelencia, referente para el desarrollo regional y una de las mejores universidades de América Latina». Deberán explorarse nuevos caminos asociados a la oferta y a la doble titulación, entre otros aspectos, y diseñarse estrategias para mejorar la posición en los rankings internacionales y elevar los niveles de inglés de los estudiantes.

Recomendaciones

A partir del balance de la implementación del PED 2015-2025, se evidencian avances significativos en la consolidación del modelo de planeación por resultados, pero también se identifican brechas persistentes en áreas críticas como la transformación digital, el sistema de regionalización, la sostenibilidad financiera, el bilingüismo y la acreditación por lugar de desarrollo. Estas brechas deben ser asumidas explícitamente en el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, en el que ya se han integrado varios de estos desafíos en su arquitectura estratégica. En particular, el Desafío 6: Evolución Digital Estratégica recoge la necesidad de consolidar la virtualización académica y los procesos de transformación digital universitaria, que responde directamente a las brechas observadas en programas como 4.5.2 Innovación de la oferta académica en modalidad virtual y 4.6.2 Transformación digital académica, administrativa, de la investigación y de la extensión y proyección social del plan anterior, PED 2015-2025.

En segundo lugar, la regionalización sigue siendo una tarea incompleta, pese a los esfuerzos institucionales realizados. Las brechas en cobertura, planta docente, acreditación por lugar de desarrollo y suficiencia de infraestructura, como se evidenció en los programas 2.4.1 y 2.4.2, requieren una respuesta contundente en el nuevo periodo. En este sentido, el Desafío 3: Proyección social, extensión

y regionalización, junto con los programas asociados a nodos, a la articulación territorial y al fortalecimiento de las seccionales, debe consolidar una estrategia multiescalar que priorice la inversión en sedes, aumente la presencia académica de calidad y dinamice la integración institucional con los territorios. Esto implica mejorar el sistema de seguimiento y evaluación de la regionalización para priorizar los indicadores de impacto local, la vinculación con el sector productivo y la pertinencia cultural de la oferta formativa.

En tercer lugar, el análisis de brechas revela una fragilidad estructural de la sostenibilidad financiera, con metas no cumplidas en el programa 4.2.2 y riesgos asociados al déficit fiscal y a la dependencia de fuentes de financiación inestables. La incorporación del Desafío 7: Sostenibilidad financiera, transformación administrativa e infraestructura representa una apuesta integral para superar esta condición mediante políticas de diversificación de ingresos, transformación organizacional y nuevas alianzas estratégicas. Sin embargo, será clave que los programas formulados bajo este desafío integren mecanismos realistas de ejecución, esquemas de cofinanciación y estrategias de recuperación de costos, especialmente en extensión, investigación aplicada y servicios tecnológicos.

El nuevo PED también debe fortalecer el enfoque integral de la calidad educativa. La persistencia de brechas en bilingüismo (1.2.1 y 1.2.2), en acreditación internacional (3.4.2) y en prácticas formativas

(3.3.2), así como las diferencias regionales en el desempeño, demandan una visión sistémica de mejora continua. El Desafío 1: Formación pertinente y de calidad debe articular políticas de currículo flexible, evaluación por competencias, mejora de los ambientes de aprendizaje y la formación del profesorado. Este desafío, junto con las estrategias de internacionalización (Desafío 2) y de bienestar estudiantil (Desafío 4), permitirá cerrar las brechas que obstaculizan la equidad y la excelencia. En ese sentido, el nuevo plan no solo hereda los aprendizajes del ciclo 2015-2025, sino que también traduce sus brechas en oportunidades transformadoras.

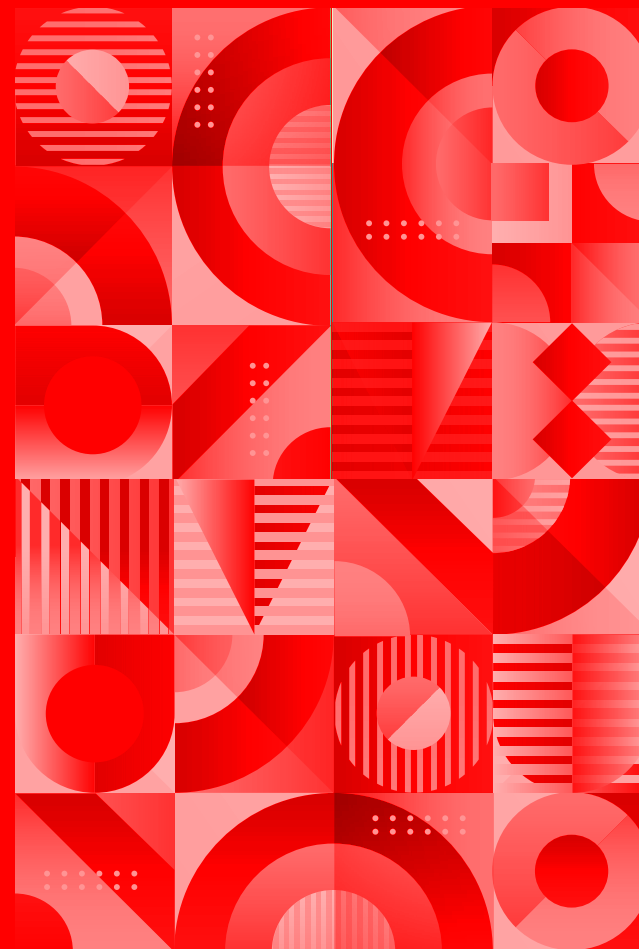
Es fundamental que el nuevo plan consolide un enfoque de evaluación formativa y de mejora continua del sistema de planeación institucional. A partir de las lecciones aprendidas en la aplicación de técnicas como la «propagación de resultados» y la construcción de indicadores de producto y de resultado, el Sistema Integrado de Planeación, Seguimiento y Evaluación propuesto en el volumen III del PED debe asumir un rol más activo como mecanismo de gobernanza estratégica. Esto incluye, por ejemplo, reforzar el vínculo entre la planeación, el presupuesto y la gestión del conocimiento, así como asegurar que cada programa cuente con responsables definidos, metas anuales claras y alertas tempranas de rezago para garantizar su implementación efectiva.

Finalmente, se recomienda reforzar la capacidad institucional para convertir las brechas identificadas en prioridades de política pública, con un enfoque interseccional y territorial. Los desafíos vinculados al bienestar, la equidad de género, la convivencia y la sustentabilidad socioecológica (Desafíos 4 y 5) deben nutrirse de las experiencias exitosas del PED 2015-2025, como los observatorios, las políticas de inclusión y los programas de paz, y avanzar hacia enfoques más preventivos, transformadores y culturalmente arraigados. Este esfuerzo requerirá un diálogo constante entre la comunidad universitaria, el gobierno universitario y la sociedad civil, para que la planeación estratégica siga siendo un ejercicio de transformación compartida, con capacidad para movilizar recursos, emociones e inteligencia institucional al servicio del bien común.

Referencias

- Altbach, P. G., Reisberg, L. y Rumbley, L. E. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. Unesco.
- Bernasconi, A. (2015). *La educación superior en América Latina: Una agenda de investigación para el siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica.
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

- Jongbloed, B., Enders, J. y Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56, 303-324. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. (2015a). *Anuario estadístico 2015*. Universidad del Valle. https://planeacion.univalle.edu.co/images/anterior-web/Analisis/Documentos/DTrabajo/2015_anuario.pdf
- Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. (2015b). *Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025*. Universidad del Valle. https://proxse16.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Plan/pd2015-2025/revision/PED_2015-2025-31122016-Publicado.pdf
- Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. (2023). *Anuario estadístico 2023*. Universidad del Valle. <https://drive.google.com/file/d/17DCVePsvBXvyRa7TasxichneyzlbjZcC/edit>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2021). *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- Rowley, D. J. y Sherman, H. (2001). *From strategy to change: Implementing the Plan in Higher Education*. Jossey-Bass.
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. World Bank Publications.
- Taylor, J. y Miroiu, A. (2002). *Policy-making, strategic planning, and management of higher education*. Unesco.
- World Bank. (2010). *Results-Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience*. World Bank.



Planeación universitaria en clave prospectiva: método, participación y visión en la Universidad del Valle 2045



Por

Adriana Lizeth Ramírez⁶⁴, Edwin Arturo López Muñoz⁶⁵ ,
Andrés Fernando Valencia Mafla⁶⁶ 

⁶⁴ Maestrante en Prospectiva e Innovación, contadora pública. Coordinadora del Área de Gestión de Proyectos e Inversión de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Valle.

⁶⁵ Doctor en Gobierno, Administración Pública y Políticas Públicas, MSc. en Políticas Públicas. Coordinador del Área de Estrategia Institucional de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Valle.

⁶⁶ Magíster en Prospectiva e Innovación, Master of Arts in Language and Literacies Education, licenciado en Lenguas Extranjeras (Inglés-Francés). Profesor asociado de la Escuela de Ciencias del Lenguaje de la Universidad del Valle.

Resumen

El artículo presenta el proceso metodológico, conceptual y participativo que sustentó la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2025-2035 de la Universidad del Valle en clave prospectiva hacia 2045. El objetivo principal fue documentar cómo la integración del análisis de contexto, las tendencias globales y la construcción de escenarios de futuro se tradujo en un ejercicio de planeación estratégica prospectiva. Esta experiencia, anclada en la participación de más de 6000 miembros de la comunidad universitaria en el marco de las Mesas Temáticas Convergentes, se propone como referencia para el debate latinoamericano sobre la planeación pública en educación superior.

En el marco conceptual, se articula la perspectiva de la prospectiva estratégica (Berger, 1957) con la planeación estratégica situacional (Matus, 1987), lo que

resalta su complementariedad para las instituciones de educación superior. La prospectiva permitió anticipar escenarios futuros en contextos complejos e inciertos, mientras que la planeación situacional aportó herramientas para integrar la agencia institucional y el conflicto de actores como dimensiones inherentes a la toma de decisiones. Esta fusión metodológica enriqueció el enfoque estratégico del PED, dotándolo de flexibilidad y realismo.

La sección metodológica se estructuró en cuatro fases: (a) análisis del contexto nacional e internacional, que identificó variables críticas como la presión fiscal sobre el financiamiento público, las brechas en transformación digital, la desigualdad estructural y la crisis socioecológica; (b) identificación de tendencias y mapeo de actores, aquí se reconocieron megatendencias hacia 2050 como la expansión de la cobertura, la inteligencia artificial, la virtualidad y la convergencia ciencia-empresa-territorio; (c) construcción participativa de escenarios con el uso de matrices DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), flujogramas situacionales y ejercicios deliberativos que originaron cuatro escenarios alternativos (catastrófico, tendencial, contrastado y deseado); y (d) análisis de actores estratégicos, clasificándolos según su poder e interés para orientar decisiones y alianzas clave.

Los hallazgos revelan riesgos estructurales —como la fragilidad financiera o la exclusión digital—, pero también oportunidades estratégicas como la demanda creciente de formación a lo largo de la vida y el surgimiento de una inteligencia artificial ética y abierta. La construcción de escenarios permitió visualizar futuros contrastantes y sus implicaciones, y posicionó al PED como una herramienta de anticipación, aprendizaje institucional y construcción colectiva de futuro y legitimación social.

Entre las lecciones aprendidas, destacan el valor de la participación masiva como base para la construcción colectiva de futuro y de legitimidad, la utilidad de integrar análisis endógenos y exógenos, y la potencia de los escenarios como instrumentos de gobernanza flexible. Las conclusiones resaltan el aporte de esta experiencia a la literatura de planeación universitaria latinoamericana, al tiempo que advierten sobre los retos de implementación: consolidar una cultura de vigilancia prospectiva, garantizar la financiación estructural y sostener el compromiso colectivo más allá del ciclo de planificación.

Palabras clave: planeación estratégica situacional, planeación prospectiva universitaria, planeación institucional; participación, construcción colectiva, gobernanza flexible, educación superior.

Introducción

En el contexto latinoamericano actual, caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y la creciente presión sobre las universidades públicas para responder con pertinencia a las demandas sociales y a los desafíos globales, la planificación estratégica de largo plazo adquiere una relevancia renovada. Esta urgencia se acentúa en instituciones de educación superior que, como la Universidad del Valle, han optado por articular procesos participativos, enfoques prospectivos y criterios de responsabilidad pública para definir su rumbo hacia el futuro. El presente capítulo tiene como objetivo documentar la ruta metodológica que vinculó el análisis del contexto, las tendencias emergentes y la construcción de escenarios con la formulación participativa del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045. Se trata de una experiencia singular que combina rigor técnico, compromiso ético y una profunda convicción institucional respecto del papel anticipador de la planeación.

A diferencia de los ejercicios previos de planificación en la Universidad del Valle, esta formulación estratégica se caracteriza por la integración explícita entre la mirada anticipatoria de la prospectiva y la participación de la comunidad universitaria. La convergencia entre el saber experto, el conocimiento situado y el diálogo multiactoral permitió construir una visión compartida de largo plazo, así como diseñar políticas institucionales sensibles al cambio tecnológico, a las

transiciones demográficas, a los desequilibrios socioecológicos y a las dinámicas de innovación territorial. Este enfoque metodológico, que articula insumos cualitativos y cuantitativos, permite trascender la planeación basada exclusivamente en diagnósticos históricos o proyecciones lineales.

La pertinencia del ejercicio desarrollado por la Universidad del Valle trasciende sus fronteras institucionales. En efecto, el presente capítulo también busca contribuir al debate latinoamericano sobre la planeación universitaria, en un momento en que las instituciones de educación superior enfrentan retos estructurales como la disminución del financiamiento público, la fragmentación del conocimiento, la presión por la empleabilidad inmediata y la transformación acelerada de los entornos digitales. Frente a estos desafíos, se propone una planeación orientada no solo a la adaptación reactiva, sino también a la anticipación estratégica, a la construcción de legitimidad democrática y a la generación de valor público a partir del conocimiento.

La ruta metodológica del PED 2025-2035 se desarrolló a partir de tres momentos clave: el análisis del entorno nacional e internacional de la educación superior, el mapeo de tendencias y actores estratégicos, y la construcción participativa de escenarios alternativos de futuro. Este proceso permitió fundamentar los lineamientos estratégicos y las apuestas institucionales a partir de una comprensión integral

de los riesgos, las oportunidades y las dinámicas estructurales que configuran el campo universitario. La inclusión no solo de expertos, sino también de las voces en el proceso de formulación del PED —mediante encuestas, talleres, mesas temáticas y espacios deliberativos— dotó de legitimidad y densidad social a los productos generados.

Desde una perspectiva metodológica, el ejercicio combinó enfoques de la escuela de la lógica intuitiva con la prospectiva estratégica, modelos de análisis situacional (DOFA, árboles de problemas) y herramientas propias de la planificación por escenarios. Esta combinación permitió explorar futuros alternativos con base en insumos empíricos, construcción narrativa y deliberación colectiva. La construcción de los cuatro escenarios 2045 —tendencial, catastrófico, contrastado y deseado— no solo sirvió como herramienta de reflexión estratégica, sino también como mediación cultural y pedagógica para fortalecer la cultura institucional de anticipación y corresponsabilidad.

Los hallazgos del ejercicio mostraron cómo las decisiones del presente pueden condicionar futuros divergentes para la Universidad del Valle. Desde una universidad colapsada y desconectada de su entorno hasta una institución transformada en un sistema vivo, sostenible, tecnológicamente soberano y socialmente justo, los escenarios no fueron planteados como predicciones, sino como guías

argumentadas para orientar decisiones estratégicas. Esta narrativa prospectiva permitió traducir incertidumbres en ideas fuerza, en los siete desafíos estratégicos, en líneas de acción coherentes y articuladas, en catorce estrategias convergentes y en treinta y tres programas institucionales.

Este capítulo se estructura en cuatro partes: primero, se presenta el marco conceptual que fundamenta el enfoque prospectivo adoptado; segundo, se detalla la metodología del ejercicio, incluyendo los momentos, actores y herramientas utilizados; tercero, se sintetizan los hallazgos clave del análisis y de la construcción de escenarios; y, finalmente, se exponen las implicaciones estratégicas del proceso, así como sus aportes al fortalecimiento de la gobernanza universitaria. El énfasis no solo recae en los productos del ejercicio, sino también en las dinámicas participativas, institucionales y epistemológicas que lo hicieron posible.

En suma, se espera que esta sistematización aporte elementos conceptuales, metodológicos y prácticos al campo de la planeación universitaria en América Latina, en particular en lo relativo al uso de enfoques prospectivos y participativos como estrategias para resignificar el rol público de las universidades. En un contexto regional donde coexisten incertidumbres estructurales, transformaciones aceleradas y profundas desigualdades, pensar el futuro no es un lujo académico, sino un imperativo ético y político.

Marco conceptual: prospectiva estratégica y planeación pública universitaria

La planeación pública universitaria enfrenta hoy el desafío de actuar en entornos complejos, inciertos y altamente cambiantes. En este contexto, la prospectiva estratégica se configura como un enfoque fundamental para ampliar los horizontes de decisión y fortalecer la capacidad de anticipación de las instituciones de educación superior. A diferencia de las metodologías centradas únicamente en la proyección de tendencias, la prospectiva busca explorar futuros posibles, plausibles y deseables, al integrar dimensiones cognitivas, normativas, culturales y estratégicas. Gastón Berger (1957), pionero de esta corriente, definió la prospectiva como el arte de mirar lejos, mirar en profundidad, mirar de manera amplia y mirar de otra manera, y subrayó su papel como disciplina orientada al futuro que busca iluminar la acción presente a partir de la reflexión colectiva sobre lo que puede y debe acontecer.

Complementariamente, Michel Godet (1993, 2005) amplió esta concepción al destacar la prospectiva como un proceso sistemático de anticipación que construye escenarios múltiples y plausibles a partir de variables estructurales, rupturas y señales débiles. Para Godet, el propósito de la prospectiva no es predecir el futuro, sino crear representaciones compartidas que permitan a los actores sociales prepararse ante la incertidumbre, construir estrategias robustas y

generar gobernanza anticipatoria. En el ámbito universitario, estas contribuciones han sido adaptadas a contextos organizacionales complejos, como los sistemas educativos, en los que los ciclos de planificación deben ser flexibles, inclusivos y sensibles a las dinámicas sociotécnicas emergentes.

En diálogo con esta tradición prospectiva, la planeación estratégica situacional (PES), formulada por Carlos Matus (1987), aporta un enfoque pragmático centrado en la acción transformadora, reconociendo que los problemas públicos son construcciones sociales cargadas de conflicto, poder y subjetividades. La PES plantea que planear es intervenir en una realidad conflictiva, con actores heterogéneos y racionalidades múltiples, lo que exige una lectura situada del contexto y una estrategia orientada a modificar las correlaciones de fuerza. En ese sentido, la PES es clave para aterrizar los escenarios de la prospectiva en políticas públicas concretas, reconociendo los márgenes de maniobra reales y la necesidad de concertación.

La complementariedad entre la prospectiva estratégica y la planeación situacional resulta particularmente fecunda para las universidades públicas latinoamericanas, cuyas misiones institucionales están atravesadas por tensiones estructurales: demandas sociales crecientes, restricciones presupuestales, fragmentación territorial, aceleración tecnológica, entre otras. Mientras la prospectiva permite ensanchar el campo de posibilidades y abrir el debate sobre los

futuros deseables, la planeación situacional traduce esas visiones en decisiones factibles, procesos escalonados y políticas viables en escenarios de alta conflictividad institucional. La combinación de ambas metodologías facilita el tránsito de la anticipación a la acción transformadora.

En el caso del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 de la Universidad del Valle, esta integración metodológica se tradujo en una ruta estructurada en tres momentos: análisis de contexto (endógeno y exógeno), construcción participativa de escenarios de futuro y formulación estratégica situada. El enfoque de anticipación permitió identificar tendencias globales en la educación superior (IA, ciencia abierta, formación a lo largo de la vida), riesgos estructurales (crisis climática, erosión de la autonomía, brechas digitales) y posibles rupturas o cisnes negros. A su vez, la planeación situacional guio la identificación de nudos críticos, actores clave y alternativas de solución, lo que garantizó que las estrategias fueran viables y coherentes con las capacidades institucionales.

Este marco metodológico mixto permitió construir una visión de futuro deseado para el 2045. Las técnicas de la prospectiva (escenarios, análisis de tendencias, entre otras) se complementaron con herramientas situacionales (árboles de problemas, matrices DOFA, flujogramas de actores), lo que generó una sinergia que fortaleció tanto la legitimidad del proceso como la consistencia de

sus resultados. La metáfora institucional de la flor de loto sintetiza esta articulación entre la visión y la acción, entre la deseabilidad y la factibilidad.

Sin embargo, no puede ignorarse que la aplicación de enfoques prospectivos en el ámbito universitario conlleva desafíos importantes. Uno de ellos radica en la apropiación desigual del enfoque por parte de los distintos actores institucionales. Mientras algunos sectores académicos valoran la posibilidad de pensar a largo plazo con imaginación y rigor, otros perciben la prospectiva como un ejercicio abstracto o tecnocrático, desconectado de las urgencias cotidianas. Esta tensión evidencia la necesidad de consolidar una cultura institucional de anticipación que trascienda los ciclos de planificación formal y se convierta en una práctica cotidiana de gestión, docencia e investigación.

Además, existe el riesgo de que los escenarios contruidos desde la perspectiva prospectiva sean capturados por visiones dominantes o discursos hegemónicos sobre el futuro, lo que invisibiliza las voces disidentes o alternativas contrahegemónicas. Tal como advierten Masini y Medina (2000), los escenarios no son neutros: son representaciones culturales, políticas y epistémicas que deben construirse de manera participativa, crítica y plural. En este sentido, una planeación verdaderamente estratégica no puede limitarse a proyectar deseos institucionales, sino que debe problematizar las

relaciones de poder, las condiciones de posibilidad y las tensiones éticas que implican imaginar futuros en contextos marcados por la desigualdad.

Metodología del ejercicio prospectivo

El ejercicio metodológico del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 de la Universidad del Valle se estructuró en tres momentos articulados: el análisis del contexto nacional e internacional, la identificación de tendencias y la caracterización de actores, y la construcción participativa de escenarios. Esta estructura respondió a la necesidad de fundamentar la formulación estratégica en insumos prospectivos robustos, reconociendo las transformaciones profundas que experimenta la educación superior, así como las tensiones sociales, económicas y políticas que configuran su campo de acción. Cada uno de estos momentos involucró el uso combinado de herramientas documentales, técnicas participativas y análisis sistémico.

El primer momento del ejercicio se centró en la revisión documental del contexto nacional e internacional de la educación superior, con el fin de identificar variables críticas que inciden en el presente y en el futuro de los sistemas universitarios colombianos y latinoamericanos.

En este análisis se destacan factores como la transición demográfica, marcada por el envejecimiento poblacional y la desaceleración del crecimiento de la población joven; las persistentes desigualdades estructurales que limitan el acceso y la permanencia en la educación superior; la fragilidad de las políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación, que en muchos países de la región aún dependen de ciclos políticos inestables; y los patrones regresivos del financiamiento público, que reducen la autonomía institucional y ponen en riesgo la sostenibilidad del sistema.

El segundo momento abordó las tendencias a largo plazo que reconfiguran el ecosistema universitario. Se identificaron cinco megatendencias con proyección hacia 2050: (a) la expansión de la cobertura, que demanda nuevas modalidades y ofertas flexibles; (b) la incorporación de la inteligencia artificial y la automatización en procesos de enseñanza, investigación y gestión; (c) la consolidación de la ciencia abierta como paradigma de producción y circulación del conocimiento; (d) la intensificación de la virtualidad y la hibridación de las experiencias educativas; y (e) la gobernanza de los datos como nuevo eje de poder institucional. Estas tendencias fueron contrastadas con la caracterización de los principales grupos de valor vinculados a la Universidad, entre ellos estudiantes, egresados, familias, actores territoriales, el sector productivo y los propios estamentos universitarios.

El tercer momento consistió en la construcción participativa de escenarios de futuro para la Universidad del Valle en el horizonte de 2045. Este proceso se llevó a cabo en el marco de las Mesas Temáticas Convergentes mediante dos talleres multiactorales con la comunidad universitaria y la aplicación de matrices metodológicas, dimensiones de análisis y DOFA/Macroproblemas (árbol de problemas) en los ejercicios de planeación estratégica situacional. A través de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales, se elaboraron flujogramas situacionales para comprender las relaciones entre actores y variables críticas, y se aplicaron técnicas de construcción de escenarios para combinar factores clave en el escenario de apuesta. De este proceso emergieron cuatro narrativas prospectivas: el escenario catastrófico (marcado por la pérdida de legitimidad, el desfinanciamiento y la fragmentación institucional), el escenario tendencial (continuidad sin transformaciones significativas), el escenario contrastado (intervenciones parciales y desequilibrios persistentes) y el escenario optimista o deseado (una Universidad multicampus, innovadora, inclusiva y sostenible).

En paralelo, se desarrolló un análisis estratégico de actores con base en la metodología de prospectiva participativa, que permitió clasificarlos según su nivel de influencia y su nivel de interés o disposición al cambio. Esta segmentación orientó la estrategia de participación, lo que permitió focalizar los esfuerzos en la movilización de actores

clave, como el sector productivo, los gobiernos locales, los órganos de gobierno universitario y las organizaciones estudiantiles.

El ejercicio también valoró las tensiones y alianzas entre actores al considerar no solo sus posiciones institucionales, sino también sus trayectorias, discursos y márgenes de maniobra. Por ejemplo, se identificaron alianzas potenciales entre grupos de egresados y gobiernos locales para fortalecer la pertinencia territorial de la oferta académica, así como tensiones latentes entre los estamentos administrativos y académicos en torno a los procesos de transformación digital. Esta lectura relacional permitió anticipar posibles bloqueos o resistencias, así como oportunidades de articulación virtuosa entre las misiones universitarias y las demandas sociales emergentes.

Cada escenario fue presentado no como una predicción, sino como una posibilidad que depende de las decisiones del presente, y se apeló a la corresponsabilidad de los distintos estamentos universitarios. Esta pedagogía de la anticipación permitió movilizar el pensamiento estratégico y el compromiso colectivo en torno al futuro deseado.

En síntesis, la metodología aplicada en el PED 2025-2035 representa un ejemplo de planeación avanzada que integra enfoques prospectivos y situacionales, con un fuerte énfasis en la participación

multiactoral y en el análisis crítico de contexto. La construcción de escenarios, el mapeo de actores y la articulación con las tendencias globales no solo fortalecieron la consistencia técnica del ejercicio, sino que también ampliaron su legitimidad social y política. Esta experiencia demuestra que es posible planear con visión de futuro sin perder el anclaje territorial y anticipar sin renunciar a la deliberación democrática.

Hallazgos clave

Los hallazgos del ejercicio prospectivo del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 revelan con claridad las tensiones, oportunidades y trayectorias posibles que enfrenta la Universidad del Valle en su camino hacia el 2045. A partir del análisis del contexto, las tendencias globales y la construcción participativa de escenarios, emergen tres ejes fundamentales: los riesgos estructurales que amenazan la sostenibilidad institucional, las oportunidades estratégicas que pueden ser capitalizadas con visión e innovación, y los futuros alternativos que ilustran las consecuencias de distintas decisiones colectivas. Estos hallazgos ofrecen insumos clave para orientar una planeación universitaria anticipatoria, flexible y profundamente comprometida con su entorno.

Contexto y riesgos

En el análisis del entorno que enmarca la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, uno de los hallazgos más contundentes es la creciente presión sobre los recursos públicos destinados a la educación superior. En Colombia, la financiación de las universidades públicas continúa sujeta a mecanismos indexados al IPC (Índice de Precios al Consumidor), que no reconocen el crecimiento real de la matrícula ni los costos derivados de la innovación tecnológica, la regionalización y los procesos de acreditación. Esta situación compromete seriamente la sostenibilidad financiera de las instituciones, especialmente de aquellas con vocación de expansión y compromiso territorial como la Universidad del Valle.

El debilitamiento del modelo de financiación por parte del Estado se agudiza ante el aumento de las funciones misionales y de las expectativas sociales depositadas en las universidades públicas. A la par de la docencia, se exige producción científica de alto impacto, extensión pertinente, inclusión efectiva y contribución a los ODS. Esta multifuncionalidad, sin un incremento proporcional de recursos, genera escenarios de tensión institucional y obliga a redefinir las prioridades estratégicas, lo que plantea como urgente una gobernanza más eficiente de los recursos disponibles.

Otro riesgo identificado con claridad es el avance desigual de la transformación digital. Si bien se han logrado importantes desarrollos en conectividad, virtualización y en el uso de tecnologías para la gestión académica, persisten brechas internas entre sedes, facultades y estamentos. La transformación digital avanza a ritmos distintos, condicionada por factores como la resistencia al cambio, la disponibilidad de infraestructura, la formación docente y la capacidad institucional para articular ecosistemas digitales coherentes. Esto pone en riesgo la cohesión institucional y profundiza las asimetrías entre los campus.

La ausencia de una política de transformación digital concertada y equitativa puede derivar en un modelo tecnocrático, en el que las tecnologías no se integren a los fines pedagógicos ni se adapten a las condiciones reales de los territorios. Así, en lugar de democratizar el conocimiento, la digitalización puede terminar por reproducir exclusiones si no se articula con una mirada crítica y una ética institucional. Este es un riesgo estratégico que el PED reconoce y enfrenta mediante un enfoque centrado en la apropiación social de las tecnologías.

Asimismo, el contexto revela una crisis socioecológica de múltiples dimensiones. La Universidad del Valle, como institución pública, no puede ser ajena a las transformaciones ambientales que afectan al suroccidente colombiano, un territorio altamente vulnerable al

cambio climático, a la degradación ecosistémica y a los conflictos por el uso del suelo. Esta crisis no es únicamente ambiental; es también social, cultural y política, e incide en los determinantes del bienestar, la equidad territorial y la viabilidad futura de las regiones.

El PED asume este riesgo como un llamado a redefinir las funciones universitarias desde una ética del cuidado y de la sostenibilidad. Esto implica transitar de una universidad centrada en la eficiencia interna a otra comprometida con la justicia socioecológica, la mitigación del riesgo climático y la construcción de paz territorial. La crisis, aunque representa una amenaza, también habilita nuevas formas de acción institucional que integran conocimiento, responsabilidad pública e innovación social.

En este marco, también se evidencia el riesgo de desconexión entre la Universidad y sus entornos vitales. La lógica centralista, el lenguaje tecnocrático y los modelos homogéneos de desarrollo pueden invisibilizar las realidades de los territorios, los saberes ancestrales y las economías populares. Esta desconexión afecta la legitimidad institucional y limita la capacidad de generar valor público real. Por ello, se plantea la necesidad de una universidad que escuche, dialogue y coconstruya desde y con los territorios.

Los hallazgos de contexto y riesgos permiten comprender que la Universidad no enfrenta únicamente amenazas externas, sino

también tensiones internas derivadas de su complejidad organizacional, de su heterogeneidad estamental y de su historia institucional. Reconocer estas tensiones no debilita el proceso estratégico, sino que lo fortalece, al permitir una planeación realista, situada y deliberativa.

Oportunidades y tendencias

El ejercicio prospectivo de análisis tendencial requiere actores empoderados como ejes de desarrollo institucional; las tendencias exploradas en el marco de la formulación de PED permitieron identificar, explorar e incorporar al ejercicio prospectivo las tendencias globales que impactan directa o indirectamente a la educación en todos los niveles, especialmente en un contexto digital y geopolíticamente cambiante. Dentro de este ejercicio se realizó el mapeo de *tendencias importantes a considerar en la educación* (*Trends Shaping Education 2025*). De acuerdo con el documento *Tendencias que configuran la educación 2025* (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2025), se identifican ocho grandes tendencias relacionadas con los conflictos geopolíticos, la migración global, la automatización y la digitalización del trabajo, los empleos verdes y la sostenibilidad, la información, la diversidad cultural, la salud mental y ambiental, y la inclusión tecnológica. Todas estas tendencias atraviesan la esfera educativa

y demandan, por parte de las instituciones de educación superior, un análisis serio sobre sus efectos e impactos en la formulación de los planes, así como sobre la importancia de ser inclusivas, críticas y adaptadas a las nuevas realidades sociales, económicas y tecnológicas.

Conflicto global, tensiones financieras y globalización

Esta tendencia se caracteriza por el aumento de los conflictos globales y las tensiones geopolíticas que vivimos en este momento, situaciones que, a largo plazo, pueden sobrecargar el gasto público e incrementar los presupuestos de seguridad y defensa (entre otros) en detrimento de otras prioridades, como la financiación de la educación. Este tipo de conflicto, a nivel mundial e incluso a nivel nacional, tiene impactos significativos que interrumpen o permean la continuidad de los servicios educativos. El análisis de este tipo de tendencias en el marco de la construcción del PED es un tema clave, incluso en los escenarios de futuro propuestos, lo que permite identificar eventos de manera anticipada y priorizar estrategias relacionadas con la sostenibilidad financiera y la participación de la institución en las reformas a la educación y en la ley de financiación de la educación pública.

Otras tendencias globales relacionadas con el futuro de la educación identifican el papel de la inteligencia artificial, la robótica, la biotecnología y la nanotecnología, el internet de las cosas y las nuevas

tecnologías de la información. Estas innovaciones no solo comprimen el espacio y el tiempo, sino que también transforman el mundo y los procesos de formación e investigación, pilares fundamentales de la misión de la Universidad del Valle. El impacto de estas tendencias nos obliga a analizar las oportunidades en materia de oferta educativa, con el fin de realizar las adaptaciones curriculares necesarias para cumplir con las competencias ambientales requeridas, incluidas la transición energética, las competencias digitales y ciudadanas. En este punto, el Plan Estratégico debe revisar y abordar las brechas institucionales en materia de formación e infraestructura para responder a las exigencias de estas nuevas competencias educativas.

La inteligencia artificial en la educación en América Latina

El futuro de la inteligencia artificial en la educación en América Latina es un tema que debe ser igualmente contemplado en las tendencias asociadas a los desafíos del PED; de acuerdo con documentos publicados por la Organización de Estados Iberoamericanos [OEI] (Profuturo y OEI, 2023) la transformación digital enfrenta al sector educativo a profundizar en nuevas metodologías pedagógicas, y aunque se han tenido avances significativos en metodologías educativas innovadoras, en la adopción de herramientas tecnológicas y en la creación de modelos de enseñanza híbridos y contextualizados con las dinámicas institucionales, es claro que surgen desafíos con

el uso de la inteligencia artificial que plantean interrogantes sobre su impacto real en la pedagogía y en la investigación en la educación superior colombiana.

En el documento *Revolución de la IA en la Educación Superior: Lo que hay que saber* del Grupo Banco Mundial (Molina y Medina, 2025), se resaltan las oportunidades innovadoras para personalizar las experiencias de aprendizaje y apoyar a docentes y estudiantes en la optimización de la gestión educativa, mediante estudios diseñados para maximizar el aprovechamiento de la tecnología y fomentar el uso asertivo de la digitalización en la educación. La oportunidad identificada se relaciona con la incorporación de la inteligencia artificial para el diagnóstico temprano, las alertas tempranas y la orientación académica, así como con el aprovechamiento de las herramientas digitales por parte de la comunidad universitaria para optimizar algunos procesos internos, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa. Según el informe de la OEI y ProFuturo titulado *La llegada de la IA a la educación en América Latina*, es evidente que la formación de los docentes, los estudiantes y la comunidad en general en habilidades digitales constituye un reto clave para afrontar la inteligencia artificial en la educación (Rivas, 2025). En este informe se reconoce la necesidad de integrar la inteligencia artificial en la educación latinoamericana de manera ética, inclusiva y equitativa.

Cambios y transformaciones en la demanda educativa

Esa tendencia explora cómo los líderes de la educación superior incorporan la inteligencia artificial en sus instituciones y reconocen las oportunidades que esta tecnología ofrece para superar los desafíos del sector educativo en América Latina. En la fase previa a la formulación del PDE, el documento metodológico menciona el surgimiento de nuevas carreras y la obsolescencia de otras, la importancia de enfatizar la formación a lo largo de la vida, así como el fortalecimiento de la gobernanza anticipatoria y de los direccionamientos estratégicos de las diferentes seccionales, sedes y facultades (Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, 2024). Para este ejercicio, la tendencia resalta la importancia de fortalecer el buen gobierno y la gobernanza universitaria a cargo de sus líderes transformadores. La tendencia también pone de relieve la resistencia al cambio y la necesidad de superar las desigualdades técnicas y administrativas existentes en los diferentes campus de la Universidad.

Movilidad estudiantil

Esta tendencia, también considerada en el documento metodológico, resalta la importancia de la movilidad académica de estudiantes y docentes, así como de la cooperación internacional, las estrategias de doble titulación y las alianzas con redes globales (Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, 2024, p. 63). En el documento «Student mobility in Latin America and the Caribbean: Latest trends

and innovative programs», se resaltan las tendencias de la movilidad estudiantil en América Latina y el Caribe, así como los programas de movilidad más importantes de la región (Gacel-Ávila *et al.*, 2016). En este ejercicio prospectivo se identifican oportunidades para fortalecer estrategias de internacionalización, enfocándose en alianzas de movilidad física y virtual, así como en la promoción de esquemas de intercambio y la ampliación de convenios y redes de colaboración académica que permitan a la Universidad el posicionamiento internacional de sus programas e investigadores.

Educación sobre el cambio climático y la sustentabilidad

Esta es una de las tendencias más importantes en materia de educación y resalta el compromiso creciente de muchas instituciones de educación superior en Latinoamérica con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con énfasis en el cambio climático y la sostenibilidad ambiental institucional. Esta tendencia suscitó debates importantes en la mesa temática convergente n.º 6 sobre «ambiente», con subtemáticas relacionadas con la sostenibilidad y la gestión ambiental, la preservación de la biodiversidad, el cambio climático, el GreenMetric y el campus autoecosostenible. Este debate se convierte en un insumo importante para que las universidades públicas integren enfoques de sostenibilidad en sus planes de estudio, de investigación y de extensión. El documento metodológico de la formulación del PED resalta la importancia del enfoque en campus autoecosostenible y en políticas contra el cambio climático (Oficina

de Planeación y Desarrollo Institucional, 2024, pp. 33-34, 62), lo que genera un posicionamiento de la Universidad del Valle como un actor ambiental relevante. Mediante el análisis de estas tendencias, se identificaron oportunidades importantes para fortalecer programas de promoción de entornos educativos saludables, de campus verdes e de infraestructuras energéticamente sostenibles. Además de la incorporación de estrategias para la reducción de brechas digitales con tecnologías adaptativas y la integración de temas como «Una salud» (One health) esenciales para abordar los desafíos de la salud y reconociendo la conexión entre los seres humanos, los animales y el ambiente; de tal manera que se promueva la colaboración para construir un futuro más saludable y sustentable, además de enfrentar los riesgos financieros de los altos costos asociados a la implementación de estas estrategias.

Diversidad

En su publicación *Interculturality as a strengthener of higher education in Latin America: UNESCO seminar discusses its contribution* (Unesco, 2023), expertos y rectores de instituciones de educación superior interculturales e indígenas de América Latina (IESII) compartieron los desafíos que enfrentan sus instituciones en torno a la diversidad cultural. De acuerdo con el documento, el foco estuvo puesto en el papel que han desempeñado los procesos de reivindicación de modelos educativos sustentados en un pensamiento

intercultural. El ejercicio prospectivo marca una tendencia hacia la incorporación de nuevas propuestas curriculares en algunas IES, lo que evidencia cómo las instituciones interculturales e indígenas están transformando la educación superior en la región. En tal sentido, se reconoce la necesidad de respetar y fortalecer los saberes de los pueblos indígenas, de las comunidades afrodescendientes y de otras culturas marginadas en el sistema universitario. Además de integrar oportunidades para fortalecer programas interculturales bilingües o multilingües y estrategias relacionadas con las políticas de acceso y permanencia con enfoque diferencial. No obstante, este ejercicio implicaría realizar reformas institucionales o de formación docente con un enfoque intercultural y la inclusión del diálogo de saberes en la investigación. Este enfoque inclusivo, alineado con la tendencia, enriquece el currículo y fortalece la investigación. Adicionalmente, se evidencia como una tendencia emergente en la educación superior.

Oportunidades estratégicas emergentes para la Universidad del Valle

Frente a los riesgos señalados, también emergen oportunidades estratégicas que pueden ser capitalizadas por la Universidad del Valle. Una de las más relevantes es la *creciente demanda de formación a lo largo de la vida*, impulsada por transformaciones tecnológicas, cambios en el mundo del trabajo y procesos de recualificación

social. Este fenómeno plantea un nuevo paradigma educativo en el que la Universidad deja de ser un lugar exclusivo para jóvenes y se convierte en un nodo de aprendizaje permanente para múltiples generaciones y trayectorias.

Esta tendencia obliga a revisar el diseño curricular, las modalidades de oferta y las estrategias de acompañamiento académico. La Universidad del Valle ha comenzado a transitar este camino con programas flexibles, diplomados, microcredenciales y cursos abiertos, pero el reto es estructural: implica modificar la arquitectura institucional para acoger la diversidad de trayectorias, necesidades y temporalidades del aprendizaje contemporáneo.

Otra oportunidad clave es la *convergencia entre ciencia, empresa y territorio*, en lo que se ha denominado el modelo de la quíntuple hélice. Este modelo reconoce que la producción de conocimiento no ocurre únicamente en la academia, sino también en diálogo con los sectores productivos, las comunidades y los ecosistemas. La Universidad puede desempeñar un papel central como articuladora de esta convergencia al generar innovación contextualizada, transferencia tecnológica y valor público con pertinencia regional.

Esta convergencia exige superar la lógica lineal de investigación-publicación y avanzar hacia esquemas de cocreación, mediación

intercultural y diplomacia científica. En este sentido, los escenarios deseables apuntan a una universidad transdisciplinaria, relacional y capaz de operar como un sistema vivo, abierta a la innovación colaborativa. El fortalecimiento del sistema de investigación IDiCA (Investigación, Desarrollo Tecnológico, Innovación y Creación Artística) y su descentralización territorial son pasos fundamentales en esta dirección.

La tercera tendencia estratégica identificada es la *emergencia de una inteligencia artificial ética*, abierta y centrada en el ser humano. La IA no solo transforma los procesos técnicos y administrativos de la Universidad, sino también los marcos epistemológicos, pedagógicos y éticos. En lugar de concebirla como una amenaza, el PED plantea una apropiación crítica de la IA, orientada a potenciar el aprendizaje, la investigación y la gestión institucional sin renunciar a los valores públicos de la Universidad.

La apuesta es por una inteligencia híbrida, una mezcla en la que las capacidades humanas se vean aumentadas por la tecnología, pero no sustituidas. Esta IA debe ser transparente, no discriminatoria, al servicio del bien común y diseñada con la participación de los estamentos universitarios. La transformación digital, en este marco, se concibe como un proceso político y pedagógico, no meramente tecnológico.

Además, el proceso participativo del PED reveló que la Universidad del Valle cuenta con capital simbólico, técnico y organizativo para aprovechar estas oportunidades. La experiencia acumulada en acreditación, regionalización, investigación e inclusión ha construido una base sólida sobre la cual proyectar nuevos horizontes. Lo importante es evitar la autocomplacencia y reconocer que el cambio no será automático ni lineal, sino que requiere liderazgo, pedagogía y construcción colectiva.

Las tendencias globales analizadas no imponen un destino inevitable, sino que abren un abanico de futuros posibles. El reto para la Universidad es decidir, de manera deliberada y colectiva, cuál de esos futuros desea construir, con quién, para quién y a qué costo. La planeación estratégica no es solo un ejercicio técnico, sino una praxis institucional cargada de sentido político y ético.

Escenarios 2045: variables pivote

La construcción de escenarios para 2045 fue uno de los productos más significativos del ejercicio prospectivo. Cada uno de ellos representa un conjunto articulado de decisiones, omisiones, rupturas y continuidades que pueden configurar el devenir de la Universidad del Valle. En el escenario tendencial, la Universidad mantiene su

rumbo actual sin transformaciones estructurales, lo que conduce a una progresiva pérdida de relevancia social, a la fragmentación interna y a la desarticulación con los territorios. La financiación sigue estancada, la digitalización es parcial y la inclusión se convierte en un discurso más que en una práctica efectiva.

El escenario catastrófico, en cambio, proyecta una universidad colapsada por factores internos y externos: pérdida de acreditación, desfinanciamiento crítico, exclusión digital masiva y ruptura de vínculos comunitarios. Aquí, la variable pivote es la sostenibilidad institucional, en todas sus dimensiones: financiera, ambiental, tecnológica y social. Este escenario, aunque distópico, cumple una función pedagógica al mostrar los riesgos de la inacción y de la negligencia institucional.

En el escenario contrastado, la Universidad logra avances significativos en algunas áreas (por ejemplo, transformación digital o internacionalización), pero sufre retrocesos en otras (cohesión institucional, inclusión, gobernanza). Este escenario pone en manifiesto los dilemas estratégicos y las tensiones propias de una transición no concertada. Las variables pivote aquí son la gobernanza de datos, el enfoque de equidad territorial y la capacidad de adaptación ante eventos disruptivos.

El escenario deseado u optimista representa la visión colectiva construida en los talleres participativos: una Universidad del Valle multicampus, transdisciplinaria, digitalmente soberana, éticamente orientada y profundamente arraigada en su territorio. Este escenario se estructura en torno a cuatro variables centrales: la inclusión como principio estructurante, la sostenibilidad financiera basada en modelos mixtos de ingreso, la digitalización centrada en el usuario y la vinculación sistémica con actores del entorno.

En todos los escenarios, el análisis permitió identificar vectores estratégicos de transformación, es decir, variables cuya evolución determina en gran medida el rumbo institucional. Entre ellos destacan: la calidad del financiamiento público, la capacidad de agencia de los actores universitarios, el modelo de gobernanza, la innovación pedagógica y la articulación con las políticas públicas.

Cada escenario, más que una predicción, constituye una invitación al debate institucional y a la toma de decisiones con una visión de largo plazo. La diversidad de trayectorias posibles refleja tanto la incertidumbre del contexto como el potencial transformador de la acción colectiva. La Universidad no está condenada a ninguno de estos futuros, pero tampoco está exenta de ellos.

67 TUNA (Turbulence, Uncertainty, Novelty, Ambiguity); VUKA (Vision, Understanding, Knowledge, Adaptability); BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible); RUPT (Rapid, Unpredictable, Paradoxical, Tangled).

Escenario deseado

Este escenario presenta la utopía —en el sentido de Bloch (2004) del principio de esperanza— que orienta el horizonte estratégico de la Universidad del Valle para el 2035, con proyección hasta el 2045. Su lógica trasciende el «más y mejor de lo mismo», el «realismo de la catástrofe» y la innovación anticipatoria del escenario contrastado. En efecto, parte de la convicción de que las instituciones de educación superior pueden convertirse en sistemas vivos de aprendizaje, cuidado y cocreación, capaces de armonizar los intereses humanos, tecnológicos y ecosistémicos en contextos TUNA/VUCA/BANI/RUPT⁶⁷ sin renunciar a su autonomía.

Inspirado en la ética prospectiva de Jonas (2014), el escenario deseado explora los futuros preferibles que emergen cuando la comunidad universitaria abraza una cultura de paz, justicia epistémica y sustentabilidad socioecológica integral y relacional. Aquí, la Universidad se imagina como mediadora intercultural y laboratorio transdisciplinar de creación de valor público en el que convergen sistemas de conocimiento ancestrales y occidentales, inteligencia artificial aumentada y economías regenerativas para impulsar la equidad territorial y la biodiversidad del suroccidente y del Pacífico colombianos.

Lejos de describir un paraíso ingenuo, la narrativa reconoce tensiones (dependencia tecnológica, riesgos de polarización digital, retos financieros), pero las aborda como desafíos de innovación social que pueden resolverse mediante la gobernanza anticipatoria, la ética del cuidado y los modelos de financiamiento solidario. El propósito

es doble: (a) proveer un horizonte normativo que inspire y oriente las decisiones estratégicas del presente y (b) habilitar un marco comparativo que permita ponderar las implicaciones de la inacción frente a las oportunidades de un desarrollo universitario ecológicamente responsable, inclusivo y tecnológicamente soberano.

Tabla 1. Escenario deseado por dimensiones	
Dimensión	Descripción
Formación pertinente y de calidad	<p>La Universidad del Valle desarrolló un <i>ecosistema de aprendizaje posmedia</i>, que forma a las y los estudiantes a lo largo de la vida. La Universidad se articuló con la educación media, otras IES, instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH) (como el SENA), y las diferentes industrias a través de un esquema de certificaciones, credenciales e insignias (más allá de los títulos profesionales), para crear un ecosistema de aprendizaje pertinente, en línea con las necesidades y desafíos socioecológicos y territoriales del suroccidente colombiano y del Pacífico global, el sector productivo-empresarial y las tendencias globales. Esto implicó:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alcanzar la <i>excelencia académica</i>, más allá de las reacreditaciones institucionales de alta calidad y de los estándares internacionales.• Concertar y negociar, con toda la comunidad universitaria, las implicaciones, cambios, costos, riesgos y consecuencias no deseadas de la transformación digital y la convergencia tecnológica. De manera que la apropiación tecno-social fuera reflexiva, proactiva y en clave de equidad, inclusión y sustentabilidad.• Diseñar <i>nuevos programas académicos de pregrado y posgrado</i>, más cortos, flexibles e inter/transdisciplinarios, certificados internacionalmente (currículo internacional, con profesores de otras universidades que enseñan en Univalle y viceversa; doble titulación), en lenguas extranjeras (inglés, portugués brasileño) y en modalidades virtuales e híbridas.• Evaluar la <i>reforma curricular</i> de 2017.• Adecuar la <i>estructura organizacional de la Universidad</i>, particularmente:<ul style="list-style-type: none">◦ Diseñar nuevas <i>unidades académicas</i>, más flexibles administrativamente, inter/transdisciplinarias.◦ Concertar nuevas <i>modalidades de asignación académica</i> para las y los profesores.• Cualificar (capacitar, formar) a profesoras y profesores en diversas competencias, tecnologías y procesos para desarrollar nuevas capacidades (<i>reskilling</i>) o cambiar de perfil (<i>upskilling</i>), acordes con la nueva estructura organizacional e interdisciplinar de las unidades académicas.• Desarrollar <i>nuevos enfoques pedagógicos y evaluativos</i> que articulen las tecnologías emergentes; inclusión de tecnologías inmersivas y emergentes en la formación: inteligencia artificial como asistente de docencia; apropiación pedagógica de la IA generativa (y otras tecnologías emergentes), hasta la realidad mixta, virtual y aumentada.• <i>Ampliar la cobertura</i>: presencialidad, virtualidad y modalidad híbrida.• Fortalecer el <i>Sistema de Regionalización</i> con una oferta diversificada, pertinente a las dinámicas y vocaciones socioecológicas territoriales y globales (Pacífico global), al pasar del Sistema de Regionalización a la <i>Universidad multicampus</i>. <p>En el 2035, la Universidad del Valle es reconocida por sus modelos de formación y excelencia académica, con pertinencia centrada en la/el estudiante, que forma para y a lo largo de la vida y que contribuye al desarrollo socioecológico y territorial del suroccidente colombiano en articulación con el Pacífico global.</p>

Continúa

Dimensión	Descripción
Conocimiento que impacta	<p>La Universidad del Valle hizo de la investigación (producción, gestión y transferencia de conocimiento), en su sentido amplio e inclusivo, el motor de desarrollo sociocultural, tecnoeconómico y ecológico del suroccidente colombiano, al generar capacidades a nivel territorial requeridas para hacer frente a las trampas del desarrollo (baja capacidad de crecimiento, alta desigualdad y limitada movilidad social, y debilidad institucional acompañada de una gobernanza poco efectiva [Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2024]). Asimismo, cerró brechas «entre la producción científica y su pertinencia para atender las oportunidades y los retos sociales y ambientales que afronta el país» (Chalela-Naffah y Navas-Calixto, 2023, p. 2), y creó valor público con impacto social. Esto se logró al:</p> <ul style="list-style-type: none">• Asegurar que la investigación básica y aplicada fuera pertinente, de alta calidad, inter/transdisciplinaria y competitiva.• Articular sectores y actores, públicos, privados y civiles, en esquemas organizativos y asociativos de quintuple hélice, en los que la investigación básica y aplicada, así como la apropiación social y la transferencia de conocimiento, tecnologías y prácticas, contribuyeron a la generación de capacidades (individuales y organizacionales) y a la resolución de problemas públicos, enmarcadas en la diplomacia científica y la ciencia abierta.• Concertar agendas de investigación al interior de la Universidad (incluidas las del sistema de regionalización) y agendas regionales y globales (con otras IES, IETDH*, centros e institutos de investigación; entidades territoriales certificadas; el sector productivo-empresarial nacional e internacional; el tercer sector local, nacional e internacional; las organizaciones sociales y de base; entre otros actores) para orientar las labores investigativas hacia la resolución de grandes desafíos <i>glocales</i>. Por ejemplo, realizar convocatorias internas sobre campos específicos, como género, paz, inteligencia artificial.• Concertar nuevos modelos de reconocimiento y medición de las actividades de investigación a nivel institucional, en articulación con el SNCTel**, la política nacional de CTel*** y los esquemas internacionales homólogos (ciencia abierta).• Consolidar el sistema IDiCA y desconcentrar los esquemas organizativos en torno a la investigación y la producción de conocimiento en Cali. Lograr que el <i>sistema IDiCA</i> sea pertinente y competitivo y genere valor público tanto en Cali como en el Sistema de Regionalización (grupos de investigación consolidados en las seccionales, sedes y nodos).• Adquirir tecnología de punta, fortalecer la infraestructura física y tecnológica, así como el sistema de laboratorios, para desarrollar sistemas acoplados humano-tecnológicos (inteligencia híbrida aumentada humano-máquina) y diseñar nuevas actividades de investigación, tecnología e innovación.• Trascender los esquemas investigativos monodisciplinarios y el modo 1, con el propósito de fomentar la investigación inter/multi/transdisciplinar y el modo 3.• Alinear los objetivos de la política de investigaciones y sus incentivos e instrumentos a los contextos territoriales en donde se realizan las investigaciones.• Publicar y difundir los resultados de investigación en medios convencionales (revistas indexadas, conferencias y eventos académicos) y no convencionales (adaptados a públicos amplios), para mejorar la visibilidad de la Universidad y fomentar el diálogo con múltiples actores y sectores.• Desarrollar una alta competencia comunicativa e intercultural en lenguas extranjeras como el inglés, el portugués brasileño, el mandarín, el coreano, el suajili, entre otras lenguas internacionales, tanto en profesores como en estudiantes. <p>En el 2035, la Universidad del Valle es reconocida por crear valor público mediante sus procesos y actividades de investigación, innovación, desarrollo tecnológico, creación artística y producción cultural, que abordan problemas socioecológicos y territoriales del suroccidente colombiano en articulación con el Pacífico global.</p> <p>* Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. ** Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. *** Ciencia, Tecnología e Innovación.</p>

Continúa

Dimensión

Descripción

Extensión y proyección social: construyendo
vínculos con la región y el mundo

La Universidad del Valle se posicionó como modelo de innovación socioecológica y territorial, mediante la articulación multinivel entre los sectores productivos-empresariales e institucionales y la sociedad civil, a nivel local, regional, nacional e internacional, y logró la acreditación institucional de alta calidad multicampus. Este logro significó, por un lado:

- Fortalecer la relación Universidad-Empresa-Estado, así como las redes intra e interinstitucionales e intersectoriales (con los sectores privado, público y social) para generar valor público mediante programas y proyectos de proyección social y de extensión.
- Hacer presencia —con sus profesoras y profesores, estudiantes, programas de prácticas y pasantías y otras actividades de proyección social y extensión— en los diversos territorios que la Universidad habita en el suroccidente colombiano.
- Modificar la asignación académica de las y los profesores, mediante incentivos que les permitan dedicar tiempo de calidad a esta actividad misional.
- *Crear incubadoras sociales, spin-offs* y otras formas de asociación con egresadas/os y con empresas del suroccidente colombiano.
- Reorientar las actividades de proyección social y extensión hacia la *responsabilidad social universitaria*, de manera que se generen impactos socioecológicos, territoriales y económicos, en especial, mediante el apoyo a iniciativas de las egresadas/os y de las entidades territoriales certificadas (ETC).
- Fortalecer redes y alianzas de colaboración, tanto nacionales como internacionales, para participar en proyectos de diplomacia científica que empoderen a las poblaciones locales, a fin de fomentar el intercambio de sistemas de conocimiento y saberes ancestrales y occidentales, en esquemas de horizontalidad, reciprocidad, aprendizaje mutuo y resolución de problemas *glocales*.

Y, por otro lado, este logro implicó:

- Consolidar el Sistema de Regionalización, equiparándose con *Cali*, para convertirse en una *Universidad multicampus*:
 - Vincular a más profesoras y profesores de planta, de acuerdo con el crecimiento de la población estudiantil (cobertura).
 - Desconcentrar la investigación de Cali.
 - Vincular el personal administrativo necesario.
 - Desconcentrar la toma de decisiones y empoderar a las seccionales, las sedes y los nodos con mayor autonomía.
 - Modificar la relación con las entidades territoriales en las que operan las seccionales, sedes y nodos, de modo que los distritos y municipios puedan contribuir al financiamiento del Sistema de Regionalización.
 - Construir la infraestructura física y tecnológica para convertirse en una *Universidad acreditada multicampus*.

En el 2035, «la Universidad del Valle es el territorio», consolidándose como la IES que más aporta conocimiento, tecnología, cultura y oportunidades de transformación socioecológica y ambiental positivas en el suroccidente colombiano y que, a su vez, permite conectar a Colombia con el Pacífico global. Esta asimilación metonímica corresponde al nivel de responsabilidad social, de aceptación y de legitimidad que alcanza la Universidad.

Continúa

Dimensión	Descripción
Bienestar universitario: incluyente, diverso, equitativo e intercultural	<p>La Universidad del Valle mantuvo su apuesta por el bienestar como otro eje misional (además de la formación, la investigación y la proyección social), afianzándose como la IES más incluyente, diversa y equitativa a nivel nacional. Esta consolidación implicó:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concertar un nuevo modelo de bienestar que trascendió el asistencialismo y se orientó en toda la comunidad universitaria desde un enfoque de derechos humanos. • Diseñar trayectorias diferenciadas del sistema de bienestar para estudiantes, profesoras/es, empleadas/os y trabajadoras/es, dada la marcada diferencia en la permanencia, los servicios y los ciclos vitales. • Fortalecer el paquete de políticas (género, discapacidad, cultura, convivencia, etc.), así como su implementación y su apropiación sociotécnica-legal. • Mantener el apoyo a poblaciones históricamente marginadas o vulneradas mediante programas de permanencia y de éxito académico. • Continuar con la protección, restauración y valoración de las diversidades (étnico-raciales, sexo-genéricas, neurocognitivas, de cuerpos, etc.) mediante programas y proyectos (Campus Diverso) de permanencia y éxito más allá de lo académico, con el propósito de lograr un campus sin violencias basadas en género (VBG) ni discriminación. • Fortalecer integralmente el bienestar universitario: se generaron nuevas estrategias y se fortalecieron y se crearon programas de salud física, mental, emocional y afectiva integral, para fomentar la sana convivencia, anticipar y abordar las crisis de salud mental. <p>En el 2035, la Universidad del Valle es un referente de bienestar a nivel nacional, con entornos socioecológicos tecnológicos integrados; con campus saludables; con una cultura que cuida la vida; con una sana y armónica convivencia entre pares; que respeta, valora y protege las diversidades y disidencias sexuales; rodeada de espacios verdes; que contribuye al desarrollo y materialización de los proyectos de vida de toda la comunidad universitaria.</p>
Construcción de paz, convivencia y sustentabilidad socioecológica	<p>La Universidad del Valle se transformó culturalmente, lo que permitió una convivencia armónica entre pares y con el entorno. Esto implicó, por un lado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformar los modelos de relacionamiento, disminuyendo la conflictividad entre pares (profesores-profesores, estudiantes-estudiantes, profesores-trabajadores, empleados-trabajadores, etc.). Regular y transformar positivamente los conflictos latentes y manifiestos en la comunidad universitaria, de manera que se logren el encuentro, el reconocimiento, la equidad, el respeto, la solidaridad, la colaboración y la gobernabilidad institucional. • Abordar integralmente todas las formas de violencia, discriminación y vías de hecho, a partir del diálogo multistamentario (transformación de los «trolepes») y de la promoción de culturas de paz en todos los campus. • Establecer protocolos claros y participativos para la resolución y transformación de los conflictos, a fin de garantizar que todas las voces (estudiantes, profesores, empleados y trabajadores) estén representadas. • Renovar el <i>ethos</i> universitario mediante la incorporación de elementos del transhumanismo para anticipar las relaciones con mentes digitales, máquinas autónomas, robots humanoides, etc. • Proteger y preservar la autonomía universitaria, como pilar de las IES. • Fortalecer las políticas, programas y proyectos que promuevan las éticas del cuidado y ayuden a construir paz y a mejorar la convivencia, tanto al interior como fuera de los campus (Cátedra de Paz). • Fortalecerse como mediadora y reguladora de conflictos a nivel territorial. <p>Y, por otro lado, implicó:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar su política ambiental. • Liderar procesos pedagógicos y culturales para lograr la transición energética en los campus (articulación de centros e institutos de investigación con iniciativas a nivel curricular y extracurricular). • Modernizar su matriz energética, la gestión de los residuos, su red hidráulica y sanitaria, para ahorrar agua, reciclar-reutilizar y reducir, a menos del 10 %, su huella de carbono en todos los campus. • Desarrollar modelos pertinentes de sustentabilidad socioecológica para los diversos territorios y campus que ocupa.

Continúa

Dimen- sión	Descripción
<p>...</p> <p>Evolución digital estratégica: apropiando la transformación digital e inteligencia artificial</p>	<ul style="list-style-type: none"> Proteger su biodiversidad (individuos arbóreos, diversos ecosistemas: bosque seco tropical en Cali, flora y fauna) y monitorear en tiempo real sus campus y ecosistemas. Acompañar la transformación digital y la adecuación de la infraestructura física y tecnológica, para que fueran sustentables y permitieran otros modos de relacionamiento (no lineales, no cis/heteropatriarcales). <p>En el 2035, la Universidad del Valle es reconocida como la universidad más biodiversa del suroccidente colombiano, con múltiples ecosistemas en sus campus, que cuida y protege la vida, con energías limpias, que no contamina, que está en equilibrio entre sus necesidades tecnológicas, sociales y ambientales; que está integrada a sus territorios y es reconocida internacionalmente por liderar políticas, programas y proyectos de preservación medioambiental en el suroccidente colombiano y el Chocó biogeográfico.</p> <p>La Universidad del Valle se apropió pedagógica, investigativa y administrativamente de las potencialidades brindadas por la convergencia tecnológica, y logró la plena transformación digital institucional. Esta transformación implicó:</p> <p>Desde lo social:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer de la comunidad universitaria el centro de la transformación digital. Concertar y negociar, con toda la comunidad universitaria, las formas y procesos de apropiación de las tecnologías digitales y emergentes, de manera que se gestionará el cambio de modelos mentales, de prácticas organizacionales (académicas, pedagógicas, investigativas y administrativas) y de estructuras (procesos) desde la reflexión, la concertación y la equidad. Transformar los modelos mentales de la comunidad universitaria mediante el desarrollo del pensamiento crítico, sistémico y creativo. Crear capacidades humanas e infraestructura, mediante cualificaciones continuas, pertinentes y concertadas, de manera que se aborde la resistencia al cambio de algunos profesores, empleados y trabajadores. Anticipar riesgos éticos y legales, así como de integridad académica y administrativa, relacionados con el uso de la inteligencia artificial. Proteger a la comunidad universitaria de potenciales riesgos psicosociales y afectivos relacionados con la transformación digital. <p>Desde lo tecnológico-estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adquirir nueva tecnología para reemplazar dispositivos y programas obsoletos. Fortalecer la gobernanza digital y la ciberseguridad de los sistemas tecnológicos y de los activos digitales de la Universidad. Integrar todos sus sistemas tecnológicos e informáticos, así como sus áreas y procesos, para lograr la interoperabilidad entre plataformas y aplicativos. <p>Desde lo administrativo-institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> Unificar en una sola dependencia el liderazgo de la transformación digital y el aprovechamiento pedagógico e investigativo de la convergencia tecnológica (IA, Gen AI, <i>Blockchain</i>, IoT, computación cuántica, <i>big data</i>, etc.). Potenciar su infraestructura física y tecnológica para desarrollar la inteligencia híbrida aumentada humano-máquina (acoplamiento de sistemas humanos y tecnológicos). Adoptar la toma de decisiones basada en datos como buena práctica y política institucional. Crear alianzas estratégicas con el sector productivo e industrias clave, a nivel regional y global, para moldear los mercados (Mazzucato, 2021), no solo reaccionar a ellos. Incorporar la internacionalización como una dimensión estratégica para la transformación digital y el aprovechamiento de la convergencia tecnológica. Crear un gemelo digital de la Universidad del Valle (incluido su Sistema de Regionalización y posterior Universidad multicampus). Adquirir los primeros robots humanoides e incorporarlos en la docencia (asistentes), la investigación (cobots o coinvestigadores) y otras labores institucionales.

Continúa

Dimen- sión	Descripción
...	<ul style="list-style-type: none">Realizar una transformación digital responsable para el medioambiente y la salud mental de la comunidad universitaria. <p>En el 2035, la Universidad del Valle lidera la transformación digital en el suroccidente colombiano. Sus procesos de apropiación pedagógica, investigativa y administrativa de la IA y de otras tecnologías emergentes, junto con sus alianzas estratégicas con industrias nacionales y globales, le permitieron a la Universidad crear valor público, resolver problemas sociales complejos y contribuir con «su granito de arena» a alcanzar la soberanía tecnológica de América Latina y el Caribe.</p>
Sostenibilidad financiera, la transformación administrativa, de la infraestructura física y tecnológica para el futuro	<p>La Universidad del Valle logró la sostenibilidad financiera, la modernización de su estructura organizacional y la transformación de su infraestructura física y tecnológica para enfrentar los desafíos del presente y el futuro, en clave de excelencia, equidad, diversidad, inclusión, creación de valor público e impacto socioecológico y territorial, configurándose en una universidad de talla mundial. Esto se alcanzó, por un lado, al</p> <ul style="list-style-type: none">Modernizar su estructura organizacional, procesos y flujos; incluyendo la estructura administrativa (para gestionar la creciente complejidad organizacional), la asignación académica de profesoras y profesores y la estructura de las unidades académicas (de mono- a inter/transdisciplinarias, centradas en la resolución de problemas complejos).Aumentar la generación de ingresos propios mediante estrategias financieras diversificadas y adaptativas, sin afectar las funciones misionales de la Universidad (formación, investigación, proyección social y bienestar).Disminuir la dependencia de la financiación estatal, reconociendo que esta es la principal fuente de ingresos.Modificar los modelos mentales de la comunidad universitaria mediante el fomento de la conciencia sobre el ahorro, la reutilización, el reciclaje, la no contaminación y el uso racional y eficiente de los recursos.Desconcentrar los presupuestos y la toma de decisiones, en especial en el Sistema de Regionalización.Fortalecer la gestión del talento humano al capacitar integralmente al personal administrativo, a los profesores y los trabajadores, para vincularlos pedagógica, cultural y administrativamente en los procesos de transformación digital y cultural.Consolidar modelos de aprendizaje institucional y de adaptación al cambio, de manera que la Universidad pueda anticipar, actuar y aprender.Transitar armónica, integral, equitativa y dialógicamente de un sistema de regionalización a una <i>Universidad multicampus</i>. <p>Y, por otro lado, esto se alcanzó al:</p> <ul style="list-style-type: none">Construir nueva infraestructura física y adecuar la existente para hacerla bioclimática, accesible a la población en situación de discapacidad, energéticamente eficiente, que ahorre agua y arquitectónicamente polivalente (de espacios ortogonales monofuncionales a ambientes de aprendizaje multifuncionales, que permitan el uso de realidades virtuales, aumentadas y mixtas).Potenciar la infraestructura tecnológica, la red eléctrica y de datos, permitiendo utilizar dispositivos y sistemas tecnológicos que necesitan gran capacidad de cómputo y energía.Disminuir significativamente la huella de carbono en todos los campus.Lograr que todas las seccionales, sedes y nodos sean propios (p. ej., sede Buga).Coordinar las dependencias de infraestructura física, tecnológica y ambiental en el diseño y la edificación de la planta física de la Universidad, de manera que dialoguen pedagógicamente con el espacio arquitectónico, los ambientes de aprendizaje y los recursos tecnológicos.Reconvertir espacios «vedados» en la Universidad, con iluminación e infraestructura que permitan otros relacionamientos. <p>En el 2035, la Universidad del Valle tiene una estructura organizacional flexible y moderna que le permite mantenerse articulada, gestionar su complejidad, ser sostenible financieramente y contar con prácticas de excelencia, lo que la convierte en una universidad de talla mundial. Además, cuenta con una infraestructura física y tecnológica sostenible que permite una educación flexible e híbrida.</p>

Fuente: análisis de Andrés Valencia, con base en la documentación de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (2025).

Análisis de actores por grupos de interés

Desde la visión de la prospectiva estratégica, los actores son considerados no solo como portadores de intereses, sino como agentes con capacidad de transformar el futuro mediante sus decisiones y acciones. Según Michel Godet (2001), la prospectiva no busca predecir el futuro, sino construirlo en colectivo a partir de la identificación de actores clave, sus relaciones de poder y sus márgenes de maniobra. En ese sentido, el ejercicio desarrollado en el PED 2025-2035 parte de un mapeo detallado de grupos de interés, tanto internos (estamentos universitarios) como externos (sector público, sector empresarial y sociedad civil), reconociendo su rol como coproductores del futuro institucional. La caracterización incluyó no solo expectativas y necesidades, sino también los canales de comunicación y las condiciones estructurales que inciden en sus posibilidades de incidencia.

Complementariamente, desde la planeación situacional de Matus (1987), los actores se conciben en función de su capacidad de agencia, del conflicto y de la viabilidad política de las decisiones. En este marco, se valoró no solo quién tiene interés o poder, sino también cómo se configura el juego estratégico entre actores aliados, opositores o neutrales frente a determinados cursos de acción del plan. Esta mirada enriqueció el análisis clásico de *stakeholders*,

permitiendo pasar de una tipología simple a una comprensión dinámica del campo de fuerzas que condiciona el proceso de implementación. Actores como los entes de control, el sector empresarial o los gobiernos locales tienen poder de veto o de aceleración, mientras que otros, como colectivos estudiantiles o grupos sociales, aportan legitimidad, diversidad y tensión creativa.

En conjunto, la articulación de estas visiones prospectivas permite comprender que la planeación no puede reducirse a la técnica ni a la gestión interna, sino que requiere construir escenarios políticamente viables y socialmente deseables. El análisis de actores en el PED 2025-2035 constituye una herramienta clave de vigilancia estratégica, que aporta insumos para anticipar alianzas, gestionar resistencias y abrir nuevas ventanas de oportunidad. Más allá de la formulación del plan, este enfoque orienta a la Universidad del Valle hacia una gobernanza más abierta, dialógica y adaptativa, en coherencia con los desafíos del futuro.

La siguiente matriz (Tabla 2) presenta una clasificación de los diversos grupos y sectores que conforman la comunidad universitaria, todos ellos considerados actores estratégicos con roles diferenciados en la vida institucional. Cada uno contribuye, desde su ámbito de acción, al funcionamiento, a la proyección y al desarrollo de la Universidad.

Además de los estamentos tradicionales —como estudiantes, docentes, administrativos y egresados—, se incluyen también los grupos de interés externos, comúnmente denominados *stakeholders*. Estos actores, vinculados al entorno territorial y social de la Universidad, mantienen relaciones de colaboración, influencia o expectativa respecto a su quehacer misional.

El propósito de este análisis es identificar las expectativas, necesidades y canales de comunicación de dichos actores, con el fin de orientar de manera más efectiva las estrategias de participación y legitimación en la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035.

Tabla 2. Análisis de actores/grupos de interés		
Grupos de interés	Objetivo principal del grupo de interés	Actores del grupo de interés
Estamentos universitarios	Estudiantes Intereses: <ul style="list-style-type: none">Derecho a la educación de calidad, a una oferta académica pertinente con registro calificado, a una malla curricular o plan de estudios pertinente, y a la formación y adquisición de conocimiento.Titulación. Expectativas: <ul style="list-style-type: none">Bienestar universitario, organización y métodos del servicio educativo, espacios, infraestructura y recursos físicos idóneos.Docentes cualificados, materiales de apoyo académico, sistemas de apoyo al aprendizaje, programas de alta calidad (acreditación nacional e internacional), proyección internacional, movilidad nacional e internacional, educación.	<ul style="list-style-type: none">Estudiantes de pregradoEstudiantes de posgradoEstudiantes de educación continua
	Docentes Intereses: <ul style="list-style-type: none">Condiciones laborales apropiadas. Remuneración justa.Reconocimiento de puntajes.Facilidad para realizar investigación y publicar, con productividad académica.Propiedad intelectual, recursos, infraestructura y capacidad técnica para prestar los servicios educativos.Materiales de apoyo académico.Sistemas de apoyo al aprendizaje. Expectativas: <ul style="list-style-type: none">Bienestar universitario.Formación, desarrollo personal y profesional (Plan de cualificación docente).Comisiones de estudio, convenios académicos.Movilidad nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none">Docentes nombradosDocentes ocasionalesDocentes hora cátedra

Continúa

Grupos de interés	Objetivo principal del grupo de interés	Actores del grupo de interés
Estamentos universitarios	<p>Egresados</p> <p>Intereses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta de programas de posgrado, sistemas de información y programas de extensión y educación continua Participación de los egresados en los procesos de formación, extensión e investigación de la Universidad del Valle. Vinculación en actividades y procesos de mejora de su empleabilidad. <p>Expectativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reputación y reconocimiento de la institución, de su programa y de la formación recibida. Fortalecimiento de las relaciones con los egresados de la Universidad. <p>* Promoción de competencias para que los egresados puedan aplicarlas en sus actividades laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Egresados de pregrados (tecnologías y profesionales) Egresados de posgrados Egresados en cargos gerenciales con vínculos en el sector productivo
Estamentos universitarios	<p>Administrativos</p> <p>Intereses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Condiciones laborales (salarios y prestaciones sociales), bienestar, capacitación y formación, personal calificado, comunicación interna, sistemas de información, infraestructura. Ambientes seguros y confortables. <p>Expectativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> bienestar universitario, carrera administrativa, ascensos, nivelación salarial. 	<ul style="list-style-type: none"> Empleados públicos (auxiliares administrativos, secretarías, vigilantes, técnicos administrativos, profesionales, bibliotecarios, laboratoristas, etc.), Trabajadores oficiales (aseadores, jardineros, motoristas)
Estamentos universitarios	<p>Directivos</p> <p>Intereses:</p> <p>Sostenibilidad financiera, reforma administrativa.</p> <p>Expectativas:</p> <p>Mejorar los procesos internos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rector Vicerrectores Secretario General Decanos Directores Administrativos
Agremiaciones internas	<p>Colectivos, agremiaciones y grupos estudiantiles, comunidades étnicas y organizaciones sociales</p> <p>Intereses:</p> <p>Formación y transferencia de tecnología y conocimiento.</p> <p>Expectativas:</p> <p>Inclusión de estrategias para afrodescendientes, indígenas y LGTBQ+, y participación en proyectos de impacto social; inclusión de estrategias basadas en el género, la diversidad y el bienestar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Colectivos y representaciones estudiantiles y profesoraes Agremiaciones Grupos étnicos Comunidad LGTBQ+ Centro de Investigaciones y Estudios de Género Mujer y Sociedad

Continúa

Grupos de interés	Objetivo principal del grupo de interés	Actores del grupo de interés
Sector público	<p>Gobiernos nacional, departamental y municipal, Ministerio de Educación Nacional/Gobernación del Valle del Cauca</p> <p>Intereses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la ley, políticas, planes y proyectos relacionados con la educación superior en Colombia: lograr una educación competitiva y pertinente, que contribuya a cerrar brechas de inequidad y en la que participe toda la sociedad. Seguridad y confiabilidad de los datos, implicación en las políticas públicas. <p>Expectativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ampliación de cobertura educativa. Mejoramiento de infraestructura educativa. Contribución de la universidad al desarrollo local. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Hacienda y Crédito Público; Congreso; Sistema de Universidades Estatales (SUE); Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) Gobernación del Valle del Cauca; Gobernación del Cauca Alcaldías municipales (donde la Universidad tiene presencia) Dirección de Fomento Subdirección de Desarrollo Sectorial Subdirección de Apoyo a las IES Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación
Empresarios del sector productivo	<p>Intereses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Formación pertinente del talento humano, vinculación con la Universidad-Empresa-Estado-Sociedad. Investigación e innovación aplicada. <p>Expectativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas de formación. Formación pertinente con enfoque territorial. Transferencia de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresarios o empleadores Gremios/federaciones/ PYMES
Sociedad en general	<p>Intereses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceso a la educación superior de calidad, inclusión social, impacto en el desarrollo territorial. <p>Expectativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor cobertura y equidad social, transparencia institucional, ascensión o movilidad social ascendente (mayor estatus socioeconómico), mejor calidad de vida, aporte al desarrollo territorial comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones sociales culturales y étnicas Consejos comunitarios, ediles, afrodescendientes y cabildos indígenas Colegios/institutos Bachilleres

Continúa

Grupos de interés	Objetivo principal del grupo de interés	Actores del grupo de interés
Entes de control	Intereses: <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de leyes y normas, información clara y verificable, uso eficiente de los recursos. Expectativas: <ul style="list-style-type: none"> Rendición de cuentas, gestión con enfoque en resultados, gobernanza institucional, PED alineado con las políticas públicas, indicadores medibles y verificables. 	<ul style="list-style-type: none"> Contraloría General de la República Contraloría Departamental de Valle del Cauca Procuraduría
Proveedores	Intereses: <ul style="list-style-type: none"> Procesos contractuales y oportunos; condiciones de pago justas y acordes con las necesidades; relación contractual estable. Expectativas: <ul style="list-style-type: none"> Transparencia de la gestión contractual, inclusión en el proceso de planificación institucional, confianza institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Nacionales Proveedores extranjeros

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (2025).

Lecciones aprendidas para la gobernanza universitaria

Uno de los aprendizajes más significativos del proceso de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 fue la centralidad de la participación de la comunidad universitaria. Más de 6000 voces —entre estudiantes, docentes, egresados, personal administrativo y actores externos— participaron en un ejercicio deliberativo sin precedentes. Esta participación masiva no solo enriqueció los insumos del plan, sino que también transformó la planeación en un proceso formativo y de apropiación colectiva del futuro institucional.

La participación no se entendió como un mecanismo de consulta formal, sino como una práctica sustantiva de gobernanza democrática. A través de talleres, mesas temáticas, encuestas, foros y laboratorios de escenario, los distintos estamentos universitarios pudieron deliberar, construir consensos y plantear sus propias visiones. Este enfoque participativo no solo fortaleció la legitimidad del proceso, sino que también consolidó capacidades colectivas para la toma de decisiones complejas y de largo plazo.

Otro aprendizaje metodológico relevante fue la pertinencia de articular el análisis endógeno con una lectura sistemática del

entorno exógeno. El diagnóstico situacional integró información interna (desempeño institucional, capacidades, brechas, tensiones) con tendencias globales y nacionales de la educación superior, lo que permitió una mirada integral que evitó tanto el ensimismamiento institucional como el determinismo externo. Esta doble mirada permitió identificar las oportunidades de transformación y los márgenes reales de maniobra.

En este sentido, el enfoque prospectivo no se limitó a proyectar indicadores, sino que se utilizó como una herramienta crítica para pensar en múltiples futuros. La construcción participativa de escenarios de futuro —tendencial, catastrófico, contrastado y deseado— habilitó una narrativa estratégica plural que permitió visualizar las consecuencias de la inacción, las posibilidades de innovación y los dilemas éticos asociados a las decisiones institucionales. Estos escenarios se convirtieron en instrumentos de aprendizaje organizacional y de deliberación anticipatoria.

Además, los escenarios funcionaron como dispositivos de flexibilidad estratégica, al habilitar la planificación en contextos de alta incertidumbre. Al no depender de un único camino ni de un diagnóstico estático, la estrategia de formulación del plan planteó una mayor capacidad adaptativa al incorporar rutas alternativas para la recolección de información relevante para los análisis. Esta flexibilidad es crucial en contextos universitarios marcados por crisis

recurrentes, transformaciones tecnológicas aceleradas y desafíos multiescalares.

Un aspecto fundamental de este proceso fue la construcción de legitimidad institucional mediante la transparencia y la inclusión. La planificación dejó de ser un ejercicio técnico de élite para convertirse en un proceso social de construcción de sentido. Esto refuerza el papel de la planeación no solo como mecanismo de gestión, sino también como práctica de gobernanza universitaria que articula visiones, intereses y saberes diversos en torno a un horizonte común.

Asimismo, la planificación prospectiva permitió generar condiciones para una mejor articulación entre los niveles de toma de decisiones institucionales. La integración de rectoría, decanaturas, vicerrectorías, sedes regionales y comités técnicos alineó las visiones estratégicas con los planes operativos, lo que permitió superar las fragmentaciones que históricamente han limitado la implementación a largo plazo de las políticas institucionales.

El proceso evidenció la necesidad de consolidar una cultura institucional de anticipación, en la que la planeación deje de ser episódica y se convierta en una práctica continua. Esto requiere institucionalizar espacios de vigilancia prospectiva, capacitar actores en análisis estratégico y promover una visión de gobernanza orientada al aprendizaje y a la transformación.

Conclusiones y proyecciones

La experiencia metodológica y participativa del PED 2025-2035 de la Universidad del Valle constituye un valioso aporte a la literatura y a la práctica de la planeación universitaria en América Latina. Al articular la prospectiva estratégica con la planeación situacional y la participación multiactoral, se ha construido un modelo replicable que permite a las universidades públicas proyectar futuros deseables a partir del reconocimiento de sus capacidades, contextos y desafíos específicos. Este enfoque, además de ampliar el horizonte temporal de la planificación, aporta herramientas para gestionar la complejidad institucional y construir legitimidad democrática a partir del conocimiento.

Sin embargo, el mayor desafío no radica en la formulación del plan, sino en su implementación sostenida. Entre los retos clave se destacan: la vigilancia prospectiva permanente para ajustar escenarios y estrategias; la consecución de fuentes de financiación adecuadas que respalden las transformaciones proyectadas; y la consolidación de una cultura organizacional orientada al cambio, que supere el cortoplacismo, las inercias burocráticas y la fragmentación institucional. La Universidad del Valle ha trazado una hoja de ruta ambiciosa y esperanzadora. Su concreción dependerá de la voluntad política, de la capacidad de agencia colectiva y del compromiso ético de toda la comunidad universitaria.

Referencias

- Berger, G. (1957). *Phénoménologie du temps et prospective*. Presses Universitaires de France.
- Bloch, E. (2004). *El principio de la esperanza* (2.ª ed.). Trotta.
- Chalela-Naffah, S. y Navas-Calixto, A. (2023). Maturity in the professionalisation of the research managers and administrators in Colombia. En S. Kerridge, S. Poli y M. Yang-Yoshihara (eds.), *The Emerald Handbook of Research Management and Administration Around the World*, Emerald Publishing (pp. 493-502). Esmeralda Limitada. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-701-820231042>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). *América Latina y el Caribe ante las trampas del desarrollo: Transformaciones indispensables y cómo gestionarlas*. CEPAL.
- Gacel-Ávila, J., Bustos-Aguirre, M. y Freire Jr., J. C. (2016). Student mobility in Latin America and the Caribbean: Latest trends and innovative programs. En H. de Wit, J. Gacel-Ávila, E. Jones y N. Jooste (eds.), *International student mobility and opportunities for growth in the global marketplace* (pp. 61-72). Taylor & Francis. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315657547-18>
- Godet, M. (1993). *From anticipation to action: a handbook of strategic prospective*. Unesco.
- Godet, M. (2001). *Manual de prospectiva estratégica*. Dunod.
- Godet, M. (2005). *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires*. Dunod.

- Jonas, H. (2014). *El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Herder.
- Matus, C. (1987). Planificación y gobierno. *Revista de la CEPAL*, 1987(31), 161-177. <https://doi.org/10.18356/e00423c2-es>
- Masini, E. B. y Medina, J. (2000). *Futuros: Construcción social y desafíos actuales*. IIFAP.
- Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: Una guía para cambiar el capitalismo*. Editorial Taurus.
- Molina, E. y Medina, E. (2025). *Revolución de la IA en la Educación Superior: Lo que hay que saber*. Banco Mundial.
- Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. (2024). *Propuesta metodológica: Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035: Visión de futuro 2045*. Universidad del Valle. https://drive.google.com/file/d/1lu-kg49VFpKOW5i8-12gDq_7dolTdfTd/view
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2024). *Trends shaping education 2025*. [https://www.oecd.org/en/publications/trends-](https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en/full-report/global-trends-and-the-future-of-education-in-2025_7358e77a.html)

[shaping-education-2025_ee6587fd-en/full-report/global-trends-and-the-future-of-education-in-2025_7358e77a.html](https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en/full-report/global-trends-and-the-future-of-education-in-2025_7358e77a.html)

- Profuturo y Organización de Estados Iberoamericanos. (2023). *El futuro de la inteligencia artificial en educación en América Latina*. <https://oei.int/wp-content/uploads/2023/04/el-futuro-de-la-inteligencia-artificial-en-educacion-en-aerica-latina.pdf>
- Rivas, A. (2025). *La llegada de la IA a la educación en América Latina: En construcción*. ProFuturo, OEI. <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/06/la-llegada-de-la-ia-a-la-educacion-en-al-en-construccion-oei-profuturo.pdf>
- Unesco. (2023). *Interculturality as a strengthener of higher education in Latin America: UNESCO seminar discusses its potential*. https://www.unesco.org/en/articles/interculturality-strengthener-higher-education-latin-america-unesco-seminar-discusses-its?utm_source

La Universidad en el tránsito del aseguramiento a la excelencia



Por

Miryam Escobar Valencia⁶⁸ ,
Rubén Darío Bonilla Zuluaga⁶⁹

La concepción de la calidad universitaria ha experimentado una profunda evolución en el siglo XXI, trascendiendo la mera noción unidimensional. Actualmente, la calidad se entiende como un concepto pluridimensional, intrínsecamente entrelazado con la naturaleza y el rol social que cumplen las instituciones, su coherencia interna y la forma en que ejecutan sus funciones misionales de formación, investigación, vinculación con el entorno y bienestar universitario (Consejo Superior, 1996). Esta conceptualización ha progresado con la incorporación de enfoques como el pensamiento sistémico, el aprendizaje organizacional y la gestión integral. Aunque el debate sobre una definición única de calidad persiste, existe un consenso creciente que asocia la calidad con el proyecto institucional, sus objetivos y su capacidad para satisfacer las necesidades de sus grupos de valor y su compromiso social. Es pertinente reconocer que la calidad del sistema educativo superior actual es

⁶⁸ Ph. D. Consultora modelo MIGICUV. Profesora (jubilada), Universidad del Valle.

⁶⁹ Coordinador del Área de Gestión de la Calidad. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Universidad del Valle.

el resultado de un proceso histórico, influido por factores tanto internos como externos, incluyendo periodos de expansión y de crisis económicas.

La Universidad del Valle se encuentra en un momento decisivo en la elaboración de su Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 y de su Visión de Futuro 2045. Este ejercicio de planificación estratégica no solo busca responder a los desafíos contemporáneos, sino también afianzar el posicionamiento de la Universidad en la cúspide de la excelencia, de la generación de valor público y de un impacto socio-bio-territorial significativo. El tránsito estratégico desde el aseguramiento de la calidad hacia la excelencia en la Universidad del Valle es un viaje que, ineludiblemente, se realiza mediante el mejoramiento continuo. El Modelo Institucional de la Gestión Integrada de la Calidad de la Universidad del Valle (MIGICUV), con una trayectoria superior a los diez años, ha desempeñado un papel crucial en la integración de la planeación y la gestión institucional, según la Resolución 3.819 de 2018 de la Universidad del Valle. Su propósito fundamental es articular los mecanismos que fomenten la mejora de la gestión, cultiven una conciencia de mejora continua y pertinencia, y aseguren la eficiencia, eficacia, transparencia y optimización de los recursos y procesos; todo ello, sustentado en el compromiso y el liderazgo del talento humano, para lograr la satisfacción de los grupos de valor de la Universidad. La Resolución n.º 003-2023 del Consejo Superior ya ha establecido la armonización

del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, promoviendo de manera activa una cultura de autoevaluación, autorregulación y mejora continua en todas las funciones misionales. La clave, como se ha subrayado, reside en comprender claramente la distinción entre la gestión de la calidad y la calidad de la gestión, así como entre el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad. En este sentido, la autoevaluación anual y la implementación de un plan de mejoramiento continuo, basado en los resultados de dichas evaluaciones, constituyen elementos esenciales para este tránsito transformador.

Para alcanzar la excelencia, es imperativo incorporar una serie de *atributos* y *criterios* identificados por referentes y expertos en el ámbito de la educación superior. En el marco del proceso de definición del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045, el Área de Gestión de Calidad de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, coordinada por Rubén Darío Bonilla, con su equipo de profesionales (Lina María Valencia, Fernando Maya, Stephania Vásquez, Claudia Castaño, Luz Romero, Laura Lozano y Geraldine Quintero), realizó un espacio de reflexión para acordar atributos de calidad que deben estar presentes en dicho proceso. La intención fue asumir lineamientos ya establecidos, como los definidos en la Tercera Conferencia Regional de Educación Superior, celebrada en Córdoba (Argentina) en junio de 2018, y en la Misión de Sabios Colombia de 2019, entre otros. El conversatorio

estuvo orientado a integrantes directivos de la Universidad del Valle: rector, vicerrectores, decanos, vicedecanos, directores de sede y orientadores de calidad en las diferentes unidades académicas y sedes-nodos de la Universidad, así como a rectores y líderes de calidad universitaria de las instituciones de educación superior del suroccidente colombiano y, además, a autoridades pertinentes en educación. Las preguntas que orientaron el conversatorio fueron: (a) ¿Cuáles deben ser las apuestas institucionales universitarias, de acuerdo con el contexto actual? (b) ¿Cuáles son las consideraciones que se deben tener en cuenta respecto a la calidad universitaria en la Universidad del futuro? (c) ¿Cuáles son las características que se deben considerar en términos de calidad universitaria, desde el aseguramiento de la calidad hacia la excelencia, con el mejoramiento de la calidad como tránsito? Y (d) ¿Cómo se puede promover el tránsito hacia la transformación universitaria para alcanzar una cultura de la calidad?

Para alcanzar la excelencia, es imperativo incorporar una serie de atributos y criterios identificados por referentes y expertos en el ámbito de la educación superior. El orden del conversatorio tuvo como apertura la intervención del rector de la Universidad, doctor Guillermo Murillo Vargas, quien impulsó la reflexión institucional al escuchar a las autoridades en la materia y enfatizó la necesidad de posicionar la calidad en la Universidad. La claridad sobre el contexto de la reflexión, en el que se enmarca el conversatorio, estuvo a

cargo del profesor Luis Carlos Castillo, como líder del proceso de definición del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045, quien resaltó la importancia del proceso participativo y la reflexión sobre las tareas pendientes que tiene la Universidad y la configuración de acciones hacia el cubrimiento de tendencias obligadas como, por ejemplo, la transformación digital y la inteligencia artificial, por mencionar algunas. Entre las autoridades que participaron en el espacio de reflexión, el Dr. Pablo Vera Salazar, rector de la Universidad del Magdalena, enfatizó la necesidad de una universidad incluyente, innovadora y comprometida que actúe como catalizador de la transformación en las vidas de las personas. Su visión se orienta hacia una *universidad de tercera generación*, caracterizada por su enfoque en la inclusión, la innovación, la investigación y el compromiso, y que fomenta el diálogo de saberes y la creación de valor compartido mediante la aplicación de métodos científicos e interdisciplinarios. Esto implica que la inclusión, el análisis contextual, la configuración de las capacidades institucionales, una decidida apuesta cultural y la participación permanente se consideren atributos fundamentales de la calidad.

Por su parte, Mario Salazar Salazar, representante de Corporación Calidad, pone de relieve la excelencia institucional en la calidad de la gestión del futuro. Ante las nuevas realidades y las megatendencias globales, en las que el *cambio* es el denominador común —desde la inversión de la pirámide generacional y la inteligencia artificial hasta

el envejecimiento del conocimiento y las profesiones del futuro—, la Universidad debe garantizar la armonía entre el futuro deseado, la calidad de la gestión y las herramientas y metodologías empleadas para alcanzar sus metas. La calidad de la gestión, en este contexto, se define como el *arte de lograr resultados mediante un metaproceso integral y holístico* que dinamiza a las organizaciones, entendidas como sistemas, y las encamina al éxito. Los atributos asociados a este ámbito incluyen la integración de saberes, un enfoque multicultural, la pertinencia, la consistencia y la satisfacción, así como la gestión del cambio y una medición adecuada y coherente.

La viceministra Hadeline Rosa Matos Castillo, de República Dominicana, subrayó la relevancia de implementar una cultura de calidad en la gestión que impacte en la mejora continua y en el fortalecimiento institucional. Para ello, propuso considerar los siguientes criterios esenciales para la calidad en la gestión universitaria:

- **Gestión y gobernanza eficientes:** establecer un sistema de gobernanza eficaz, con un liderazgo comprometido y transparente, que asegure la implementación de políticas y procesos de calidad.
- **Claridad en la misión y visión institucionales:** definir de manera explícita los objetivos y metas de la Universidad, alineados con su misión y visión; esto es fundamental para guiar el proceso de calidad.

- **Bienestar del personal administrativo y docente:** mediante la definición e implementación de acciones recurrentes orientadas a mejorar el clima organizacional, así como la provisión de planes de desarrollo y capacitación para ambos segmentos del personal.
- **Infraestructura y recursos adecuados:** contar con instalaciones apropiadas, tecnología de punta, bibliotecas y laboratorios bien equipados que fomenten tanto la enseñanza como la investigación.
- **Vinculación con el entorno:** fomentar relaciones sólidas con la comunidad, la industria y el Estado, al asegurar que la Universidad contribuya activamente al desarrollo social, económico y cultural.
- **Internacionalización:** incluye la movilidad académica, el establecimiento de alianzas con instituciones extranjeras y la incorporación de estándares internacionales de educación.
- **Calidad académica:** mediante un currículo actualizado y pertinente, la mejora constante de la pedagogía y de las metodologías de enseñanza, y un cuerpo docente altamente calificado, con un fuerte énfasis en la investigación y la innovación.
- **Satisfacción de los estudiantes:** evaluar y mejorar continuamente la experiencia educativa de los estudiantes, incluyendo los servicios de apoyo, el bienestar estudiantil y la orientación laboral.
- **Personal administrativo y docente de calidad:** reflejar el nivel de compromiso del personal con la misión y la visión de la Universidad, así como su satisfacción con los planes de desarrollo y las condiciones físicas de trabajo, entre otros aspectos.

- **Ética y responsabilidad social:** promover una cultura ética y de responsabilidad social, tanto en la gestión institucional como en la formación de los estudiantes.
- **Eficiencia en el uso de recursos económicos:** evaluación del grado en que se cumplen los objetivos económicos y financieros, alineados con la misión y la visión institucionales.

Finalmente, Alejandro Giraldo López, director ejecutivo del Organismo Nacional de Acreditación en Colombia (ONAC), destacó la relevancia de la norma ISO 21001 como estándar internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones educativas. Esta norma proporciona un *enfoque estructurado y holístico* para optimizar la calidad educativa y la satisfacción de los estudiantes. Los atributos fundamentales que se derivan de su intervención son la competencia, la pertinencia, la orientación hacia la sociedad y la confiabilidad.

La European Association for Quality Assurance in Higher Education (2005) también ha propuesto criterios que definen una institución de excelencia, haciendo hincapié en que la excelencia en la enseñanza es un proceso (que abarca el desarrollo académico y las experiencias de aprendizaje) y no únicamente un producto final (como el rendimiento académico o la empleabilidad). Estos criterios incluyen una gobernanza y gestión estratégica sólidas, altos estándares de

rendimiento académico, una trayectoria consolidada en la empleabilidad de los egresados, experiencias de aprendizaje excepcionales, una satisfacción positiva de los agentes de interés y los estudiantes, un compromiso firme con la investigación, el apoyo al desarrollo social, económico y cultural, el reconocimiento del beneficio social de la educación, la internacionalización y la promoción de la igualdad y la libertad académica. Todos estos elementos son cruciales para una Universidad del Valle que aspira a consolidarse como una institución de talla mundial.

En este contexto, la Universidad del Valle, bajo la orientación de la Dra. Miriam Escobar Valencia, propone una línea estratégica con tres fases claras para el PED 2025-2035:

1. Consolidación del aseguramiento de la calidad institucional mediante el establecimiento de una base robusta para el cumplimiento de los estándares.
2. Configuración innovadora y mejora de la calidad mediante la superación de los estándares actuales y el fortalecimiento de la institución a través de la innovación.
3. Fortalecimiento de las bases para la excelencia institucional que permita alcanzar un nivel excepcional, superior a las expectativas regulares, y robustecer las fortalezas como mejores prácticas.

Este camino implica una profunda transformación administrativa y de la infraestructura física y tecnológica. La Universidad del Valle se proyecta hacia la sostenibilidad financiera, la modernización de su estructura organizacional (incluida la académica, para ser inter/transdisciplinaria) y una significativa transformación de su infraestructura física y tecnológica. Esto abarca desde la construcción de nueva infraestructura bioclimática y accesible hasta el fortalecimiento de la red eléctrica y de datos para respaldar tecnologías que demandan una gran capacidad de cómputo y de energía. La dimensión de la infraestructura tecnológica es particularmente relevante para el desarrollo e implementación de la inteligencia artificial, lo que requiere una planificación estratégica precisa para dimensionar los recursos necesarios a corto, mediano y largo plazo. La Universidad del Valle tiene la oportunidad de asumir un papel protagónico en la orientación de rutas de innovación hacia la *soberanía tecnológica*, al formar profesionales altamente competentes en el uso y desarrollo de la IA, tanto en software como en hardware. El fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y el talento digital es una política nacional reconocida por el CONPES.

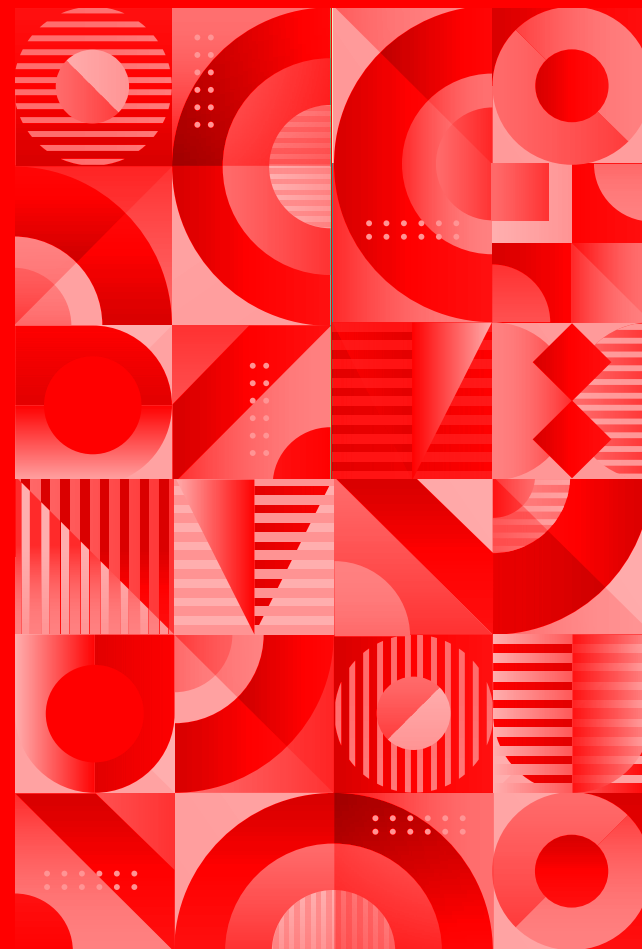
En síntesis, el viaje de la Universidad del Valle hacia la excelencia no es un destino fijo, sino un *proceso dinámico y continuo* que integra intrínsecamente el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad, impulsado por la innovación y por una visión transformadora a largo plazo. Este proceso demanda una gestión estratégica sólida,

un compromiso inquebrantable con la inclusión y la pertinencia contextual, una infraestructura robusta capaz de soportar las tecnologías emergentes y un enfoque constante en la satisfacción integral de todas sus partes interesadas, incluidos sus grupos de interés y de valor (Ministerio de Educación Nacional, 2020). Es el momento decisivo para que la Universidad del Valle, con su **visión 2045**, no solo sueñe, sino que actúe con determinación para consolidarse como una universidad de talla mundial.

Referencias

- Acuerdo n.º 004 de 1996 [Universidad del Valle, Consejo Superior]. Por el cual se modifica el Estatuto General de la Universidad del Valle. <https://drive.google.com/file/d/1Z9CatApQ8fWNIGzsBNmZ39JhJYzJConz/view>
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2005). *Criterios y directrices para la garantía de calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior*. https://www.aneca.es/documents/20123/81037/ESG_Espa%C3%B1ol.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). *Guía No. 6: Guía metodológica para la caracterización de partes interesadas*. <https://sig.mineducacion.gov.co/lib/download.php?nivel1=a054VmZRbHVsejE2bHJsTHIMUUIEY3pIMDh-CR0IBTkpFRDE5TmJWSFBaWUF5eXUwSVhTK1VmNEtxc3pJeXJpMTR-3T1pWVHZUMTIVeWZqVEHqT3JuSVE9PQ==&nivel2=MWxBT1VjclRxem-cyK3ZqVUVpU2FDNUIRS0MzSzQwU3pRSW9LT1laY05EOD0=>

Resolución 3819 de 2018 [Universidad del Valle, Rectoría]. Por la cual se crea el Modelo Institucional de la Gestión Integrada de la Calidad de la Universidad del Valle-MIGICUV y se dictan otras disposiciones. https://drive.google.com/file/d/1VNqc0mQSFA8gdR_2S5B_A0ue9xZT1iCS/view



De la educación por contenidos a la educación por competencias: propuesta metodológica y tecnológica de EvalMAX

Por

Víctor Raúl Rincón⁷⁰ ,
William Sánchez Peña 

⁷⁰ Realizó estudios de estadística en la Universidad del Valle en Cali. Facultad de Ingeniería. Actualmente, se desempeña como empresario y consultor independiente para instituciones de educación superior en Colombia. Ha recibido reconocimientos nacionales e internacionales por el diseño, el desarrollo y la mejora de la plataforma tecnológica EvalMAX.

⁷¹ Estadístico, magíster en Ingeniería de Sistemas y candidato a doctor en Administración de la Universidad del Valle. Ha sido consultor, profesor universitario y actualmente se desempeña como coordinador del Área de Gestión de la Información y la Estadística de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Valle. Es abogado de la Universidad de San Buenaventura y especialista en Derecho Público con maestría en Derecho de la Universidad ICESI en Cali.

Resumen

La educación enfrenta hoy en día una de sus transformaciones más profundas desde la primera revolución industrial. El modelo tradicional, centrado en la transmisión de contenidos y la certificación de títulos, ha mostrado limitaciones para responder a las exigencias de un mundo laboral cada vez más dinámico y globalizado. Organismos internacionales como la Unesco (Gutovic y Xia, 2025) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2024) han señalado la necesidad de un cambio estructural hacia la formación basada en competencias, con el fin de alinear los procesos formativos con los requerimientos de los sectores productivos y financieros y, por supuesto, de la academia. En este contexto surge EvalMAX, una solución tecnológica y metodológica que permite implementar de manera efectiva la evaluación por competencias en instituciones educativas —de todos los nive-

les— y en organizaciones o empresas, y facilita la transición hacia un modelo educativo, de entrenamiento o de capacitación más pertinente, actual, flexible y conectado con las demandas sociales y económicas.

Al momento de someter este artículo a consideración de la Universidad del Valle, el equipo técnico encargado de la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045, estimó pertinente incluir este documento como una señal inequívoca de que el futuro de la educación superior debería pasar por sistemas de evaluación por competencias con fundamento o apoyo en soluciones tecnológicas de avanzada.

Palabras clave: evaluación por competencias, EvalMax, educación superior, tecnología de evaluación, FTDH, marco nacional de calificaciones, insignias digitales.

Introducción

Históricamente, los procesos de capacitación, formación y, en general, la educación como un todo se han configurado como pilares fundamentales del desarrollo social y económico de los países. Sin embargo, los modelos pedagógicos o andragógicos no

siempre han evolucionado al mismo ritmo que los cambios tecnológicos, culturales y productivos. Durante más de dos siglos, el paradigma educativo predominante ha sido el basado en contenidos curriculares, diseñado en la Primera Revolución Industrial con el fin de responder a la creciente demanda de mano de obra calificada.

En la segunda mitad del siglo XX, este modelo comenzó a mostrar profundas limitaciones. La evaluación tradicional, centrada en calificaciones numéricas y materias, clasificaba a los estudiantes en «buenos» o «malos» sin identificar con claridad qué habilidades específicas habían desarrollado ni cuáles debían mejorar. En respuesta, surgieron políticas como la promoción automática, que, si bien buscaban reducir los efectos negativos de la reprobación en la formación de la personalidad, terminaron por debilitar los procesos de evaluación y de seguimiento pedagógico.

En este contexto, la Unesco presentó en 1996 una alternativa transformadora: el *enfoque por competencias*. Adoptado y promovido por la OCDE (2024), este modelo ha sido implementado con éxito en países como Finlandia, Corea del Sur, Japón y algunos países miembros de la Unión Europea, y ha generado impactos positivos en la productividad, la empleabilidad y la pertinencia de la educación, lo que, a la postre, se traduce en una mayor eficiencia en los procesos educativos y de formación del talento humano.

En América Latina, Colombia ha avanzado en la construcción de un marco normativo robusto alrededor de esta transición, en el que se destaca el Sistema o Marco Nacional de Cualificaciones (Decreto 1649 de 2021, que adiciona la Parte 7 al Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 y define estructura, gobernanza y propósitos del Ministerio de Educación Nacional, 2022) o marco nacional de cualificaciones, como se le llamó en sus inicios, e igualmente la taxonomía ocupacional homologable a ISCO o Clasificación Única de Ocupaciones de Colombia (CUOC).

A pesar de que existe un marco normativo nacional muy completo, en la implementación práctica de estas nuevas formas de evaluación, las organizaciones aún enfrentan múltiples desafíos. Es en este escenario en el que EvalMAX cobra relevancia como una herramienta tecnológica integral para materializar el cambio de paradigma. Además, la transformación se sustenta en la norma ISO 17024, Certificación de Personas, para garantizar tanto la movilidad educativa como la laboral dentro y fuera de Colombia. Lo que realmente es un gran avance pondrá a la vanguardia evaluativa por competencias a las organizaciones que emprendan la aplicación de estas tecnologías, perfectamente ajustadas a la normativa actual, cada vez más exigente, y los/as líderes de dichas entidades públicas o privadas no siempre saben por dónde empezar para acortar la brecha de montaje.

La plataforma tecnológica denominada EvalMAX se presenta como una de las soluciones que podrían imponerse en un futuro cercano, no solo en Colombia, sino también en países de la región latinoamericana y del Caribe, pues en la región se trabaja en el desarrollo de soluciones tecnológicas que sirvan de alternativas al modelo tradicional de evaluación. Así las cosas, iniciativas o nuevos paradigmas que faciliten la evaluación por competencias en los campos educativo y formativo, tanto en la academia como en el sector empresarial, público e incluso solidario, darán paso a la optimización de los modos evaluativos centrados en el estudiante y en su proceso evolutivo, con el fin de garantizar el aprendizaje y la adquisición real de competencias. De esta manera, se fijan las bases para determinar qué distancia, brecha o GAP (*good, average, poor*) existe en cada caso, a fin de aplicar correctivos personalizados, lo que, al final, genera mayor efectividad en los procesos de entrenamiento académico o laboral.

La Universidad del Valle, desde diciembre de 2023, inició un ingente proceso participativo de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo para el lapso 2025-2035 y una mirada de futuro al 2045 (Universidad del Valle, 2025), cuando espera conmemorar sus primeros cien años de historia. Para el tercer trimestre de 2025, el Consejo Superior de la Universidad otorga el aval al PED, a partir de lo cual se ejecuta una serie de proyectos asociados a los programas y

estrategias vinculados a siete grandes desafíos institucionales que trazan los derroteros prospectivos de la entidad como organización que brinda educación superior en el suroccidente colombiano.

Entre los desafíos del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045, se cuenta con el desafío uno (1) propio de la función misional que corresponde a la *formación* tanto de pregrado como de posgrado, y sus casi 35 mil estudiantes, 92 % de ellos matriculados a programas de pregrado y cerca del 8 % a la oferta de posgrado, son evaluados constantemente, semestre a semestre, para determinar el nivel de avance en sus procesos de formación. Por su parte, el desafío seis (6) está relacionado con la *evolución digital*, la que, aunada al desafío uno (1), da pie a la identificación de necesidades en materia tecnológica para el apoyo a los procesos crecientes de evaluación, los que, sin herramientas tecnológicas de avanzada, serán difíciles de gestionar eficientemente. En ese contexto, se estima prudente mostrar tecnologías que podrían servir de referencia como soluciones para tener en cuenta al responder a la pregunta: ¿Qué herramientas tecnológicas emplear para mejorar el proceso de evaluación por competencias y optimizar el aprendizaje individual?

El problema: de los títulos a las habilidades reales

Uno de los principales retos de la educación en Latinoamérica es la brecha existente entre lo que enseñan las universidades —en general, las instituciones de educación superior— y lo que demandan las empresas de los sectores real, financiero e incluso público o solidario. Según el Banco Mundial, el 60 % de los empleadores en la región considera que los recién graduados no poseen las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en el mundo laboral (AlQusayer, 2026). Esto quiere decir que prácticamente uno de cada cuatro graduados no sabe cómo afrontar las problemáticas que se le plantean al desempeñar un empleo formal. Esto genera incertidumbre en el nuevo empleado, desconcierto en el empleador y, a la vez, aumenta las ineficiencias en la operación, pues la curva de aprendizaje de ese nuevo empleado se vuelve más costosa.

Esto se debe, en gran medida, a un sistema educativo que aún valora los títulos como fin último, sin ofrecer claridad sobre las habilidades o competencias específicas que se desarrollan o se requieren para desempeñar eficientemente un trabajo. Por ejemplo, un estudiante universitario puede obtener una calificación de 3,2 en la asignatura

de Marketing I, pero esa nota no especifica si sabe gestionar redes sociales, diseñar campañas digitales o analizar métricas de mercado. El vacío entre el aprendizaje formal y las necesidades productivas se convierte en una barrera para la empleabilidad, la movilidad laboral y la competitividad de los países; Colombia no es la excepción, aunque sí cuenta con un avance significativo al desarrollar por un poco más de dos décadas un marco nacional de cualificaciones que lo pone a la vanguardia en estas materias, y a su vez en un referente para la región de Latinoamérica y el Caribe.

Además, la evaluación tradicional mide los logros alcanzados, pero rara vez identifica las brechas pendientes de cerrar para consolidar el conocimiento del estudiante en formación. Sin este diagnóstico, resulta prácticamente imposible diseñar planes de mejora personalizados que permitan al estudiante o al colaborador avanzar en su proceso de formación o de aprendizaje de manera eficiente.

La solución: EvalMAX

EvalMAX es una plataforma tecnológica y metodológica que cuenta con registro de derechos de autor desde 2014. Su objetivo es facilitar la transición de la educación basada en contenidos a la basada en competencias, alineada con los marcos internacionales de cualificación. Un aspecto que formará parte del desarrollo futuro

de la solución EvalMAX será su compatibilidad con Open Badges 2.0, mediante la definición de una hoja de ruta hacia Open Badges 3.0 (basada en Verifiable Credentials/W3C), con el fin de facilitar la portabilidad y la verificabilidad criptográfica de la evidencia, lo que fortalecerá el desarrollo y la captación de instituciones educativas, gremios empresariales y organizaciones interesadas en mejorar las competencias de sus grupos de valor.

Igualmente, lo avanzado de esta plataforma tecnológica, desarrollada desde hace más de una década, permite su integración con sistemas tipo LMS (*learning management systems*), por lo que la generación de una API (*application programming interface*) que facilite su interoperabilidad la hará más atractiva para los públicos que permanentemente se ocupan de entrenar, formar o capacitar a personas en diferentes niveles.

Características principales de la solución

- 1. Evaluación por perfiles ocupacionales de egreso:** EvalMAX permite definir y caracterizar con precisión los perfiles profesionales que deben resultar de un proceso formativo, al detallar las competencias, los resultados de aprendizaje y los indicadores de logro.
- 2. Medición bidimensional:** evalúa no solo los logros alcanzados, sino también las brechas pendientes. Estas brechas se convierten

en oportunidades de mejora para configurar rutas de formación personalizadas.

3. **Planes de mejora personalizados:** cada estudiante recibe un plan adaptado a sus necesidades específicas, lo que incrementa su probabilidad de éxito académico y reduce los índices de deserción. Lo que genera mayor eficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
4. **Certificación digital:** EvalMAX otorga insignias digitales que validan competencias específicas, lo que facilita la empleabilidad y la movilidad internacional de los egresados.
5. **Conexión productiva:** la plataforma integra los perfiles académicos con las demandas de los sectores real, financiero e incluso público para mejorar la inserción en el mercado laboral, lo que fortalece la pertinencia educativa.

Impacto y reconocimientos a la solución tecnológica

EvalMAX ha demostrado resultados significativos tanto en instituciones educativas como en empresas. A la fecha, se han realizado más de 1000 evaluaciones y certificaciones de competencias, incluyendo pilotos en instituciones de educación superior e incluso en educación o formación para el trabajo y desarrollo humano (FTDH) tanto en Colombia como en República Dominicana.

Su impacto ha sido reconocido a nivel regional con importantes distinciones:

- Primer lugar en los Premios LatamDigital 2024 por el mejor proyecto de innovación en aprendizaje en línea.
- Segundo lugar en los Premios LatamDigital 2025 por la mejor estrategia de transformación digital en instituciones educativas.
- Tres publicaciones académicas indexadas en universidades de México (UNAM), de Ecuador (ESPE) y de Colombia (Universidad Autónoma y San Buenaventura).
- Validación académica en tesis de maestría en educación, obteniendo la máxima calificación.

La evolución de la solución EvalMAX implicará un cruce mucho más explícito de la matriz de competencias, desempeños y evidencias de la plataforma EvalMAX con referentes internacionales de renombre (OCDE, 2023), así como con las políticas regionales de microcredenciales modulares (Gutovic y Xia, 2025). El diagnóstico de brechas de habilidades existentes ha sido referido por el Banco Interamericano de Desarrollo (Prada y Rucci, 2023) y, por supuesto, por la OCDE en un documento sobre la informalidad y las habilidades en Colombia (OCDE, 2024).

Estos logros evidencian la solidez metodológica y tecnológica creciente de EvalMAX, así como su capacidad para escalar en la

región de Latinoamérica y el Caribe, la que seguramente, en términos prospectivos, tendrá un mayor posicionamiento al fortalecer la gobernanza sobre los datos por parte de las instituciones, para garantizar transparencia, individualización del estudiante, logros reales, pertinencia de los resultados y trazabilidad real en su curva de aprendizaje sin dejar espacio a la subjetividad del evaluador.

Discusión

Interoperabilidad y escalabilidad

La adopción progresiva de estándares abiertos (*Open Badges 2.0* hoy y *3.0* como meta en un futuro no muy lejano) habilita la trazabilidad y la verificación criptográfica de los logros, sin «encerrar» a los usuarios en plataformas específicas. En el corto plazo, EvalMAX puede emitir credenciales OB 2.0 alineadas a marcos (CASE: Competencies and Academic Standards Exchange) y, en el mediano plazo, evolucionar a OB 3.0 como *Verifiable Credentials*, lo que amplía la portabilidad hacia bolsas de empleo y sistemas públicos. Esta decisión técnica también reducirá el costo de la integración con sistemas tipo LMS, como Blackboard, Canvas, Campus Virtual y otras plataformas de gestión del aprendizaje, mediante procesos de transformación, carga e interoperabilidad de los sistemas de apoyo educativo (1EdTech, 2018).

Pertinencia con el mercado laboral y con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN)

El MEN, mediante el Decreto 1649 de 2021, impulsó el lenguaje de cualificaciones y desempeños que EvalMAX utiliza. Mapear cada «resultado de aprendizaje con evidencias» a una cualificación y ocupación (CUOC) hace posible: (a) interoperar con los procesos de formación para el trabajo, (b) reconocer aprendizajes previos de los estudiantes evaluados y (c) reportar la pertinencia de lo aprendido para los sectores productivos, financieros y públicos, e incluso para el sector solidario. Esto facilita la alineación de EvalMAX con la agenda de la OCDE sobre habilidades para la transición verde y digital, así como con los avances regionales en microcredenciales o insignias descritas por la Unesco (Gutovic y Xia, 2025). A su vez, habilita a la región de Latinoamérica y el Caribe para la consolidación del Marco Nacional de Cualificaciones, que Colombia lleva muy avanzado, como referente digno de seguir, por considerarse una buena práctica en la gestión académica, educativa y evaluativa (OCDE, 2023; Ministerio de Educación Nacional, 2019).

Evidencia real sobre brechas y empleabilidad

La literatura reciente en Latinoamérica y el Caribe, como la del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), muestra desajustes persistentes entre la oferta formativa y la demanda de habilidades; por ello, se promueven soluciones sectoriales e incluso microcursos con

altas probabilidades de evaluación y de impacto. En consecuencia, integrar en EvalMAX analíticas para el hallazgo de oportunidades laborales y el seguimiento de egresados respaldará las decisiones curriculares basadas en datos y evidencia científica.

El modelo de evaluación por competencias no solo representa una alternativa pedagógica, sino también una respuesta estructural a la crisis de pertinencia educativa. EvalMAX aporta una solución concreta para superar dos limitaciones históricas:

1. La titulación como «etiqueta de por vida» no refleja la actualización de las competencias a lo largo del tiempo.
2. La desconexión entre la oferta académica y las demandas reales del sector productivo.

Al integrar evaluación, mejora y certificación en un mismo sistema, EvalMAX permite que el proceso educativo sea más dinámico, transparente y orientado a resultados tangibles. Además, el uso de insignias digitales introduce un lenguaje universal que facilita la movilidad laboral y la transparencia en los procesos de selección.

Conclusiones

La educación basada en competencias es más que una tendencia; es una necesidad imperativa para garantizar la competitividad y el desarrollo de los países en un contexto globalizado. EvalMAX se presenta como una herramienta pionera en Latinoamérica y el Caribe, capaz de articular los marcos internacionales de cualificación con los procesos educativos locales, lo que beneficia tanto a estudiantes como a empleadores.

En un mundo donde el 65 % de los empleos del futuro aún no existen (Foro Económico Mundial, 2016), las instituciones educativas y empresas deben apostar por soluciones que aseguren la pertinencia, la calidad y la adaptabilidad de la formación. EvalMAX no solo responde a esta demanda, sino que lidera la transición hacia un modelo educativo más justo, inclusivo y productivo.

Referencias

- Alqusayer, H. (2026). Según un funcionario del Banco Mundial, casi el 60% de los empleadores tienen dificultades para encontrar trabajadores cualificados. *Arab News*. <https://www.arabnews.com/node/2630823/saudi-arabia>
- Decreto 1649 de 2021 [Presidencia de la República de Colombia]. Por el cual se adopta y reglamenta el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), se dictan otras disposiciones y se adiciona la Parte 7 al Libro 2 del Decreto 1075 de 2015, Único Reglamentario del Sector Educación. 6 de diciembre de 2021. D. O. n.º 51.880.
- Foro Económico Mundial. (2016). *El futuro del empleo: Empleo, cualificaciones y estrategia de la fuerza laboral para la Cuarta Revolución Industrial*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf#:~:text=By%20one%20popular%20estimate%2C%2065%%20of%20children,new%20job%20types%20that%20don't%20yet%20exist.&text=New%20and%20Emerging%20Roles%20Our%20research%20also,to%20their%20industry%20by%20the%20year%202020.
- Gutovic, V. y Xia, T. (2025). *Mapping microcredentials in Latin America and the Caribbean: Towards a Common Framework*. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393794>
- 1EdTech. (2018). *Open Badges V2.0: IMS Final Release*. <https://www.imsglobal.org/sites/default/files/Badges/OBv2p0Final/index.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2023). *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2023_27452f29-en.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2024). *OECD Economic Surveys: Colombia 2024*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-colombia-2024_a1a22cd6-en.html
- Prada, M. F. y Rucci, G. (2023). *Habilidades para el trabajo en América Latina y el Caribe: Impulsar el talento para un futuro sostenible y equitativo* (2.ª ed.). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0005160>
- Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Marco Nacional de Cualificaciones: Apuesta de país por los aprendizajes pertinentes y las trayectorias educativas y laborales: Nota técnica*. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_31.pdf
- Unesco. (1996). *La educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI* (compendio). https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa
- Universidad del Valle. (2025). *Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045* (Tomos 1-3). <https://ped.univalle.edu.co/>

El liderazgo como requisito esencial para implementar el Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 de la Universidad del Valle



Por
Leonel Monroy⁷²

La Universidad del Valle, desde su creación, ha desempeñado un papel significativo en el desarrollo social, económico y cultural de la región suroccidental de Colombia. Sus miles de egresados en las diferentes ramas del saber han impulsado este desarrollo hasta situar a la ciudad y a la región entre las más prósperas y prometedoras del país. Lo anterior ha sido evidente en sus contribuciones científicas en los campos de la salud y la ingeniería, así como en las ciencias básicas y sociales, y en sus avances en los campos humanísticos y tecnológicos. En múltiples formas y modos ha desempeñado el papel de liderazgo que su misión y las demandas que la sociedad le han encomendado.

Colombia, como país joven en proceso de desarrollo, ha sufrido los estigmas de la colonización feudal y se ha encerrado en modelos económicos que han limitado el desarrollo de la cultura, el respeto a la igualdad de los ciudadanos ante la ley y el

⁷² Profesor pensionado de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

alcance de logros significativos en democracia. Las circunstancias mundiales actuales —migración, calentamiento global, ralentización de las economías prevaecientes en Europa y en Estados Unidos— y las circunstancias nacionales —recuperación de la paz y la justicia, armonización de la convivencia social y el desarrollo de una economía productiva basada en la industrialización y el desarrollo del campo— constituyen escenarios que exigen a sus dirigentes, políticos y empresarios modelos de liderazgo participativos, democráticos y éticos.

La Universidad del Valle no ha sido ajena a algunas de estas necesidades en el pasado, pero las demandas del presente y la visión prometidora del futuro hacen más perentoria la tarea de dar respuesta a la sociedad con acciones fecundantes de verdadero liderazgo.

La Universidad tiene un liderazgo natural conferido en su triple misión de investigar el conocimiento, formar al hombre y servir a la sociedad, liderazgo que requiere ser actualizado permanentemente en función de responder oportuna y visionariamente a las transformaciones que la sociedad demanda. Lo anterior le exige, en consecuencia, estar en las fronteras del saber, conocer más profundamente al ser humano y, sobre todo, la idiosincrasia propia de su población, especialmente en sus vertientes afro, indígena y campesina; necesita también saber más sobre la sociedad y sus necesidades para dar respuestas

a esa triple demanda en el marco del bienestar universitario como plataforma de apoyo a las funciones misionales.

Si bien el proceso formativo en la Universidad, en sus diferentes niveles, aporta elementos para el ejercicio profesional y técnico en los diversos ámbitos en los que se desenvuelven sus egresados, las realidades actuales de la nación y de la región, así como las proyecciones hacia el futuro, demandan matizar dicha formación con conocimientos y herramientas que enfatizan el ejercicio del liderazgo.

Esta formación está siendo manoseada y manipulada hoy en día por toda clase de agentes de la publicidad y del poder con el objeto de ubicar en la sociedad y en las empresas personas adocenadas y sustentadoras de fines puramente económicos que no resuelven la totalidad y la diversidad de las profundas inquietudes humanas.

El Plan Estratégico como escenario para el ejercicio del liderazgo

La Universidad del Valle, al elaborar su Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, tiene un horizonte de diez años para cumplir sus fines misionales, acordes con las necesidades de la comarca y la región. Dicho plan exige, para su implementación, un auténtico liderazgo que,

con visión y capacidad ejecutiva, pueda adecuar la infraestructura y los recursos a las características de cada unidad académica y administrativa responsable de su ejecución, lo que afecta, de este modo, no solo a la formación docente y administrativa, sino también a la estructura curricular de cada disciplina. El Plan de Desarrollo es así, de carácter transformacional, y exige un continuo proceso activo-reflexivo, de evaluación, diagnóstico y soluciones tanto de las condiciones internas de la Universidad como del entorno social que la circunda. La Universidad puede ser ahora, como lo ha sido en el pasado, un agente de cambio real en la sociedad.

Para el logro de dichos propósitos, la Universidad debe reconocer, adaptar y transformar las condiciones cambiantes del entorno social, político, cultural y económico, todo ello sin perder su sello original, sin menoscabar el sentido de sus ideas fundacionales y manteniendo expresa la función misional que le ha conferido la sociedad. De lo contrario, la Universidad podrá modernizarse, pero no será transformadora.

A continuación, se plantean algunas reflexiones con el propósito de que el Plan de Desarrollo propuesto contribuya a resolver las posibles disfunciones actuales y futuras de la Universidad y de la sociedad a la que ella sirve, con el fin de avanzar en la consolidación de una comunidad de profesores, administradores y estudiantes que, con capacidad de respuesta ágil, oportuna y eficaz, responda a las

profundas transformaciones políticas, económicas y culturales que la sociedad reclama.

Marco de referencia para el ejercicio del liderazgo universitario

Podríamos asegurar que la Universidad ha crecido significativamente: el número de unidades académicas, las nuevas disciplinas y saberes implementados a través de múltiples programas formativos, los diferentes niveles formativos, desde pregrado hasta doctorado, y el notorio aumento del profesorado lo confirman. Pero preguntémonos si la Universidad se ha desarrollado del mismo modo. Crecimiento no es igual a desarrollo. En forma muy sucinta, crecimiento tiene que ver con cantidad y desarrollo con calidad, y esta última tiene que ver con una real acción transformadora de sus egresados, de modo que sean los *agentes de cambio* que la sociedad necesita.

¿Cuál es, pues, hoy en día, el sentido de la formación universitaria, de la formación profesoral, de las respuestas a las demandas de la comunidad, de los diferentes programas académicos de formación? ¿Ha cambiado esto en relación con el pasado? ¿O debería cambiar de acuerdo con las exigencias y necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales?

Sentido es algo más profundo que objetivo, propósito o fundamento. Tiene que ver con las ideas germinales, siempre renovadas y actualizadas, de acuerdo con la imagen de la sociedad que se tiene y con aquella que se quiere construir. Tiene que ver con una doble relación: la del entorno y la capacidad institucional para dar ese sentido; de igual modo, hace relación con la imagen del hombre-universitario, del hombre-profesor formador, capaz de generar los conocimientos, los valores, las actitudes y las acciones adecuados a posibilidad de desarrollo de la Universidad y de la sociedad.

¿Hay, hoy en día, nuevas causas sociales, económicas, políticas, culturales que demanden cambios en la formación universitaria y que exijan responder más allá de las consabidas exigencias de eficiencia y de rendimientos económicos?

¿Están las empresas y los empresarios conscientes de esas demandas? ¿Lo están los dirigentes sociales, políticos y culturales? ¿Lo están los estudiantes y las diferentes facultades y, en general, la sociedad?

¿Los procesos de globalización y de desarrollo endógeno marchan al unísono o el primero engulle al segundo?

¿Se está formando al profesional universitario para transformar la sociedad o solo para perpetuar los modelos de actuación existentes?

¿Es nuestra visión del hombre lo suficientemente amplia, pluralista e interdisciplinar como para crecer a través de ella en diferentes opciones personales y para matizar el currículo de la formación universitaria?

¿Las circunstancias económicas, sociales, políticas y culturales actuales de nuestro país no conllevan, acaso, la exigencia de currículos para la paz, la integración, la armonización entre los diferentes sectores constitutivos de la sociedad, el respeto al medioambiente, la creatividad y la innovación organizacional?

¿Puede la Universidad, además de señalar qué es lo malo en la sociedad y en las organizaciones, plantear y operar soluciones?

Hay momentos en la vida de las naciones en los que es posible hacer grandes transformaciones en las diferentes esferas de la vida social. Colombia, una vez firmado el acuerdo de paz y con la intención de continuar el propósito de paz total y reconciliación, tras sesenta años de violencia y conflicto armado, debe estar a la altura de los retos que este propósito conlleva. Las soluciones deben venir de diferentes sectores, pero la academia es una de las más exigidas y la que será más cuestionada en el futuro si no cumple a cabalidad con su responsabilidad de contribuir a consolidar la transformación económica, social y cultural que el país necesita.

¿Está la Universidad del Valle preparándose para ello?

¿Hay un currículo integrado que permita captar las organizaciones, el hombre y la sociedad como una tríada interdependiente y, a su vez, como una gran totalidad sistémica?

¿Están los/las docentes formando personas que ejercerán, con libertad, valor y responsabilidad, las diferentes funciones posibles en las organizaciones? ¿Tendrán la capacidad suficiente para transformar las organizaciones a su cargo? ¿Tienen los conocimientos y el liderazgo suficientes para ello? ¿Conocen ellos mismos suficientemente sus capacidades y limitaciones?

La acción docente

Pienso que para una buena formación universitaria es necesaria una excelente formación docente, y los tres pilares sobre los que descansa esta formación son: en primer lugar, sólidos conocimientos profesionales en el campo de conocimiento propio; en segundo lugar, una excelente base de formación humanística-social y, en tercer lugar, una buena profundización en el conocimiento de sí mismo. Lo anterior conduce a un proceso de desarrollo personal caracterizado por actuaciones libres, responsables y autónomas.

No hay duda de que, por lo general, el cuerpo profesoral está revestido de conocimientos ligados a su profesión; esa es la puerta de entrada al ejercicio de la docencia y constituye el principal deber y preocupación de la Universidad y de la facultad: mejorar su experticia en el campo específico en el que aplica su docencia.

Deben, pues, los/las docentes manejar con suficiencia los conocimientos teóricos de su profesión, las herramientas y tecnologías propias de ella y los métodos de investigación consecuentes. Con lo anterior, contribuyen a dotar a los/las estudiantes de la capacidad para aportar a la eficiencia de las organizaciones y empresas en las que laboran.

Por otra parte, la necesidad de una excelente base humanístico-social se justifica en la comprensión de que las organizaciones productoras de bienes y servicios, así como las instituciones públicas y privadas, son igualmente organizaciones sociales en las que, en el escenario cultural, confluyen los diversos modos de pensar, sentir y actuar de la sociedad. Sus miembros, empleados y directivos reflejan los diversos órdenes de construcción de la sociedad y el estado de armonía o conflicto que los envuelve. Del mismo modo, la clase, el aula, integra a estudiantes y docentes en una serie de intercambios producto de sus formas particulares de pensar, sentir y actuar, y se constituye en el escenario en el que se reflejan los problemas

de la sociedad. Una excelente base humanística-social permite ir más allá de la docencia y abordar escenarios en los que el conflicto se trasluce y la armonía se construye. La clase, a escala mínima, es el escenario para la construcción de la democracia ciudadana en la medida en que resuelve conflictos mediante la participación, la alteridad y el disenso.

Además de lo anterior, tenemos que una preocupación personal por el autoconocimiento incrementa la sensibilidad respetuosa hacia el crecimiento y desarrollo de los demás y, en este caso, de los/las estudiantes. La capacidad que el docente tenga para objetivarse ante sí mismo, para limar las asperezas de su carácter y temperamento, y para constituirse en paradigma de desarrollo personal es un baluarte estimulante para el desarrollo del estudiante. Debemos considerar que los/as estudiantes de pregrado entran a la Universidad muy jóvenes y que su proceso formativo aún no ha concluido; no son adultos y todavía necesitan los buenos referentes de sus profesores/as para concluir exitosamente su proceso de madurez emocional y social. De ahí la importancia de la autoeducación del profesor, de modo que estimule y facilite el autodesarrollo del estudiante.

Un profesor que solo alimente el conocimiento de su propia disciplina está ejerciendo solo un tercio de su deber profesoral; podría convertirse en un experto e incrementar su autoridad en el campo específico de su saber, pero estaría distante de la realidad

de sus estudiantes y de la sociedad. Para su desarrollo integral es necesario que recorra el camino hacia sí mismo y hacia los demás. En el ámbito universitario, el ejercicio profesoral se convierte en un modelo de liderazgo que transforma la relación con los estudiantes y exige un permanente autoconocimiento y desarrollo personal en el educador.

Lo anterior puede ser un buen modelo tanto para la formación del docente como para la del estudiante. El currículo abierto, así como el oculto, debe reflejar esa intención. Pero...

¿Estamos profesionalizando excesivamente al estudiante universitario? ¿Hay espacio en el currículo para esos tres componentes formativos? ¿Permiten las exigencias actuales de acreditación currículos diferenciados o la tendencia es a la homogeneización, a la estandarización? ¿Podríamos ser cualitativamente diferentes y aceptables cuantitativamente?

Tengamos en cuenta que hay una onda mundial en educación, alimentada por la informática, las redes de comunicación, etc., que asegura la virtualidad educativa. Gran parte del conocimiento puede adquirirse a través de ellas, y a la Universidad solo le cabe evaluar y certificar dicho conocimiento. Cada vez va a ser menos necesaria la presencia personal en el aula de clase, especialmente en aquellas materias instrumentales que podrán ser dadas en paquetes

informáticos a través de la red. El papel del/la profesor/a irá, pues, cambiando y el encuentro cara a cara con el alumno será más escaso y más específico. Por lo tanto, el papel del mentor o tutor deberá ir creciendo en la medida en que se enfatice la necesidad de orientar al estudiante en su proceso de desarrollo profesional y personal.

Mucho se habla hoy día de la sociedad del conocimiento y esta parece ser una necesidad derivada de los procesos de internacionalización de las economías y de la ampliación de los mercados. Demanda, regularizaciones, estandarizaciones y, en general, homogeneidad que permitan el control de los procesos y flujos del mercado internacional del trabajo. El peligro es este precisamente: el de la homogeneidad, pues se hará mucho sacrificio de la diversidad y de las propuestas de desarrollo no alineadas con las matrices internacionales. El conocimiento y, en consecuencia, los modos de pensar serán homogéneos, estandarizados y controlados, y posiblemente también los modos de sentir y de actuar. Marchamos cada vez más hacia una sociedad robótica. Las propuestas transhumanistas lo confirman.

¿Y la libertad qué? ¿La capacidad de discernir y discriminar? ¿La capacidad de construir nuevas realidades que transformen al hombre y a la sociedad? ¿Estamos educando a nuestros estudiantes para la libertad? ¿Para la madurez de juicio? ¿Para asumir responsabilidades en la construcción de la sociedad que será la de ellos y de sus

descendientes? ¿Serán profesionales adaptativos o también creativos, propositivos e innovadores?

Algo habría que trabajar a nivel de los organismos que regulan la educación profesional colombiana para que las normas y acuerdos internacionales no sofoquen la formación de los estudiantes y para que los currículos mantengan o generen espacios para la educación de hombres y mujeres profesionales, libres, responsables, conscientes y autónomos que la sociedad requiere.

La acción formativa de los educadores

¿Para qué viene a la universidad un/a estudiante? Para continuar su proceso educativo, que aún está inconcluso y debe continuar a lo largo de la vida. Viene a la universidad para adquirir conocimientos específicos y relacionados con un campo del saber, y para encontrar canales integradores con otros campos del saber y con diferentes ámbitos de la vida personal y social. Viene a *ser* más que a *tener*.

Lamentablemente, la onda del mercado profesional hace que el mismo estudiante, en su ignorancia de sí mismo, y los/las docentes, en su limitada vocación formativa, privilegien el entrenamiento instrumental en desmedro de una formación auténtica. El estudiante puede pasar por y salir de la universidad con una superior ignorancia:

hacer de su formación académica, de su trabajo y de su vida una inversión con el único fin de atesorar dinero.

El sistema educativo debe fortalecer las fuerzas del alma para que los seres humanos asuman compromisos conscientes y responsables con sus vidas y con la dirección de su desarrollo personal; para que el interrogatorio acerca de sí mismo no cese, sino que se convierta en impulso permanente para clarificar el horizonte y el alcance de la actuación personal; para que el ser humano se afirme con la confirmación de que puede manejar las riendas que conducen a sus propias metas y que, cualquiera que sea el logro, habrá satisfacción por la plenitud del esfuerzo y por el desarrollo alcanzado.

¿Cómo avanzar en este sentido? Es necesario avanzar en una educación que no esté centrada en las fuerzas del ego exclusivamente, que de por sí son narcisistas, acumulativas, distanciadoras y egoístas, sino que facilite el desarrollo de las fuerzas del yo o del alma para que el ser humano sea capaz de discernir lo verdadero de lo falso, lo real de lo aparente; una educación que supere la envidia, la avaricia, la codicia y que haga posible la fraternidad humana, llevándolos a coadyuvar en el desescalamiento de la violencia que azota la trama de la vida social. Una educación superior centrada en el respeto por la verdad y la sinceridad y que impulse el servicio a los demás como

bastión para resolver inequidades, desigualdades e injusticia social. A través del amor y del respeto al otro, se puede quizá vislumbrar el amor como una fuerza cohesiva que inspira la comprensión, la tolerancia y la convivencia.

¿Corresponde, pues, a la universidad educar en valores? Sí, es necesario, y ojalá fuese una continuadora de procesos formativos anteriores provenientes de la familia, del sistema escolar, etc., pero no; la universidad, al atender este propósito formativo, se dará cuenta de que existe una carencia generalizada de formación en valores significativos para el desarrollo personal, social y emocional en la mayoría de sus recién ingresados. La educación familiar está fallando, al igual que el sistema escolar, y es suplida en su tarea por una caricatura propiciada por los medios. ¿Debe entonces la universidad acometer esa tarea? Claro que sí, incluso si supuestamente el adolescente que llega a sus aulas estuviese bien formado en valores, la universidad no puede soslayar su tarea educativa ni su responsabilidad en la continuidad del proceso formativo del estudiante: debe entregar a la sociedad individuos adultos, autosuficientes, capaces de convivir y crear sociedad, y capaces de seguir indagando sobre su propio desarrollo, es decir, adultos libres, responsables y autónomos.

Fines de la sociedad y fines del hombre

La palabra «fin» denota un logro último, más allá de los objetivos para alcanzarlo, más allá de las posibilidades inmediatas, más allá de las capacidades actuales para lograrlo.

¿Son los fines de la sociedad diferentes de los fines del hombre? ¿O confundirán las organizaciones sus fines con los medios u objetivos para lograrlos? ¿Es el fin de la empresa producir bienes o servicios o estos son los medios para alcanzar un fin superior? ¿Será que los fines de las organizaciones difieren de los fines del hombre, o que aquello que agrupa a los hombres en una empresa u organización, la tarea, el trabajo, no es sino una excusa para alcanzar un fin más alto? ¿Para qué viene el hombre a la organización, si no para realizar sus fines? ¿Para qué viene el/la estudiante a la universidad? ¿Será que el fin de la universidad es formar profesionales para el mercado de trabajo o formar seres humanos autosuficientes en lo económico, maduros en lo social y capaces de continuar su propio desarrollo de forma libre y autónoma?

La empresa la podemos considerar como una unidad socioeconómica-cultural para realizar los fines humanos de autorrealización y desarrollo. Eso es lo que persiguen sus dueños y eso es lo que todo ser humano busca cuando se inserta en el campo laboral. La moti-

vación económica puede ser el impulso inicial, pero detrás de ella están todos los impulsos de realización personal en el marco de la vida social, cultural y trascendente. El trabajo se convierte en un medio para realizar fines superiores, y la tarea, la actividad que se desempeña, es la excusa para poner en comunicación creativa y libre a jefes y colaboradores en pro de su propio desarrollo.

La tarea es el escenario en el que la pedagogía se vislumbra de modo tal que tamiza por igual el desarrollo de jefes y subalternos. De este modo, entenderíamos que la empresa es una de las tantas modalidades propias del acontecer humano y social, para realizar fines auténticamente humanos y cumpliría propósitos similares a los de la familia, la escuela y la sociedad, cada una realizando los mismos fines en su propio ámbito: la madurez y el desarrollo del ser humano. Así veríamos un continuo desarrollo desde la infancia hasta la adultez.

Si lo anterior lo podemos aceptar, entonces, ¿por qué no cambiar los modelos de trato y manejo de lo humano al interior de las organizaciones? ¿Por qué no adecuar los currículos para la formación de administradores, gerentes, directores y jefes en esa dirección? Y la universidad no se escapa a ello. ¿Por qué no tamizar la formación de administradores universitarios, de docentes, con funciones administrativas bajo este paradigma: todo hombre/mujer debe ser educa-

dor/a de todos los/las hombres/mujeres? ¿Por qué no ser valientes y arriesgados al poner en la escena formativa una visión diferente de las organizaciones y del/la hombre/mujer?

A las universidades les falta un centro de estudios del hombre —como ser humano— que de manera pluralista estudie y proponga visiones diferentes del hombre y que pueda integrarlas en la ejecución del currículo para la formación de los estudiantes de las diferentes disciplinas. Visiones reduccionistas conllevan actuaciones reduccionistas y limitadas y, por ende, manejos simplificados de algo tan complejo como es lo humano. Lo humano no es una preocupación válida solo para las facultades de humanidades; lo es y debe ser también para las facultades centradas en el manejo de lo humano, puesto que es allí donde se explicita el verdadero acervo educativo que tienen quienes dirigen. Lo es para todo aquel que se perciba como dirigente y responsable de personas, grupos y colectividades, para todo aquel que ejerza alguna función de liderazgo.

El liderazgo como eje formativo

Para ejecutar un plan de desarrollo se necesita cierta dosis de liderazgo por parte de todos aquellos que tienen funciones directivas y de quienes ejercen funciones en el manejo de lo humano. En la Universidad, ¿quién escapa a dichas responsabilidades? Todo el per-

sonal docente, directivo y administrativo está involucrado en ello. Se requiere un liderazgo que cambie modelos de comportamiento y que impulse a la institución universitaria a actuaciones destacadas en el concierto de las organizaciones e instituciones de la sociedad. La Universidad del Valle se puede convertir en paradigma para organizaciones del mismo sector educativo, como también para organizaciones del sector económico, industrial, o en general para la sociedad, por su modelo de comprensión y manejo de lo humano, pero también por su actuación acertada en la vida política, económica y cultural de la región. Pero... ¿Estamos educando a nuestros/as estudiantes para un liderazgo efectivo? ¿O estamos desarrollando actitudes amañadas al supuesto confort y bienestar que puede generar un servicio pasivo y adaptativo en la empresa? ¿Se sienten los/las estudiantes con la voluntad de hacer las transformaciones que requieren las empresas y la sociedad? ¿Para qué los preparamos?

Un *liderazgo transformacional* requiere ir más allá del manejo eficiente de insumos y recursos, más allá del logro económico de las organizaciones; requiere penetrar el campo de las interrelaciones humanas, ver las múltiples relaciones que se tejen en los encuentros entre personas, diagnosticarlas y transformarlas.

¿La Universidad del Valle se puede distinguir porque prepara a sus estudiantes para la eficiencia? ¿Para la eficacia? ¿Para la efectividad empresarial? Tengamos en cuenta que la eficiencia es un

círculo que se cierra en la relación insumo-proceso y que pocas veces trasciende a la sociedad, al cliente, al consumidor. Por lo general, su valoración es cuantitativa. Por el contrario, la eficacia contempla los efectos de la acción y los resultados en el ámbito social. Su naturaleza es de orden cualitativo. Con la eficiencia podemos resaltar el liderazgo profesional de nuestros estudiantes y convertirlos en expertos en la instrumentación de sus saberes al servicio de los rendimientos económicos de sus empresas o de aquellas en las que trabajen; sería un liderazgo técnico, profesional e instrumental. Con eficacia, su formación trascendería hacia un liderazgo social que involucra el impacto de su acción en la sociedad. La eficiencia es necesaria para el crecimiento y es, en muchos casos, condición necesaria para un eficaz desarrollo; es, por lo tanto, el medio por el cual se impulsa, en forma paralela o a continuación, el desarrollo. Con base en la eficiencia, se ajustan los procesos sociales para producir la eficacia y, hasta cierto punto, dicha eficacia debe alimentar racional, responsable y éticamente el crecimiento.

La Universidad puede formar expertos en resolver problemas de diferente índole de acuerdo con los diferentes campos del saber que ella maneja y todo ello es un gran logro, pero un liderazgo transformacional requiere que en todos estos problemas se tenga en cuenta lo humano y las relaciones que se tejen, de modo que las actitudes, los comportamientos, los hábitos se modulen al tenor

de una mayor armonía y desarrollo de las organizaciones y de la sociedad.

Para administrar las cosas, solo se requiere la eficiencia, el liderazgo de experto/a, que es un signo del liderazgo profesional; para administrar las personas, se requiere del liderazgo social, ámbito propio de la participación, de la escucha, de la alteridad y el disenso, de la democracia, y tiene que ver con logros paulatinos de madurez social, política y personal de los hombres y de las instituciones que los relacionan.

Para todo lo anterior, se necesita que la Universidad se revista de la autoridad para producir, en las organizaciones, en la sociedad y en su propia institución, resultados congruentes con este modo de pensar. Un liderazgo moral aparece aquí como el bastión que secunda las acciones de la institución. Este liderazgo moral significa transparencia, pulcritud, compromiso con los principios y fines misionales y valentía ante la sociedad para defender esos principios y prohijarlos. Dicho liderazgo moral debe ser translúcido en el aula, en las relaciones profesor-alumno, en el medio, en las relaciones universidad-empresas-organizaciones. En el aula se expresa a través de la autoridad manifiesta del/la profesor/a en la sabia conducción del estudiante.

Presente y futuro

La Universidad del Valle trabaja en la formación de profesionales para transformar las organizaciones y la sociedad de acuerdo con las necesidades del presente y las posibles demandas del futuro; trabaja, pues, con sentido realista en tanto que diagnostica el estado actual de la sociedad y de las organizaciones y, con visión de futuro, propone soluciones para su adecuado desarrollo. Presente y futuro, realidad e ideal, son los polos de un movimiento continuo y permanente de desarrollo en el que debe moverse el profesional universitario, y esa oscilación marca los hitos en los que se requiere de él administrar o liderar.

Hay que administrar lo que es permanente o quizás estático: los procesos fijos, administrativos o contables, las políticas que no se pueden cambiar todos los días. Ello requiere una función de mantenimiento y adecuación de recursos para mantener los flujos de actividad permanente. Pero hay otra función y es la de liderazgo, para cambiar y transformar lo que es necesario para el desarrollo. Y esto sería bueno si se hiciera explícito en el currículo y quedara en la conciencia tanto del profesor como del profesional en formación. Esta comprensión es necesaria, igualmente, para todo aquel que tenga responsabilidades en la implementación y ejecución de un plan de desarrollo: cuándo administrar y cuándo liderar.

Para todo lo anterior, es necesaria una voluntad activa dirigida a hacer en el presente lo que la situación reclama para consolidar la imagen de futuro que queremos alcanzar. Tengamos presente que el futuro por sí solo no existe, solo hay un presente continuo que se convierte en pasado y nos augura cierto porvenir acorde con la imagen consciente o inconsciente que tengamos. Lo único que poseemos realmente es el presente, y ello nos exige responsabilidad y mucha conciencia al tomar las decisiones que afectarán los presentes posteriores. Es decir que nuestra responsabilidad es con el presente y con ello salvaremos nuestro futuro. La ética florece en consecuencia de la convicción de que en cada segundo de actuación correcta estamos construyendo el porvenir del cual nadie nos asegura el disfrute, pero que quedará como manifestación plena de nuestra responsabilidad con los presentes que nos han tocado vivir. Esta es una vida responsable y también la manifestación de una institución responsable.

En tanto la Universidad del Valle mantenga la imagen de sus propósitos iniciales, de sus ideas fundacionales y de su sentido formativo, encontrará los cauces sociales, políticos, económicos y culturales que la nutran. Ese sentido será el eje conductor de todos los cambios y de la adecuación a los diferentes presentes que vayan surgiendo en su devenir histórico. Hay que ser fiel a ese sentido y, si en el análisis y examen periódicos de su desempeño se notan caren-

cias, desviaciones o sustituciones de él, entonces hay que restituir la imagen primordial que le dio sentido a la Universidad. Solo así podrá escapar a las tendencias tecno-burocráticas y a las concepciones de mercado que se le quieren imponer actualmente.

Escuela de Liderazgo

En este escenario, para la implementación de un plan estratégico de desarrollo, la figura del/la profesor/a se distingue por cumplir la doble tarea de formar a los/las profesionales que la sociedad necesita y por tener también la capacidad de asumir tareas transformadoras en la sociedad a través de la investigación y la extensión. Ese doble papel le otorga la capacidad de influir y le exige dotes de liderazgo para impulsar y establecer proyectos de transformación técnica y social en la comunidad.

El Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045, requiere, en consecuencia, que las funciones docentes, administrativas e investigativas en la Universidad sean sustentadas por el liderazgo necesario para su implementación y ejecución. En consecuencia, todo/a administrador/a o jefe que tenga responsabilidad por recursos, proyectos y personas debe ser capaz de ejercer el liderazgo que la situación requiera. Pasar de administrar a liderar significa moverse en un continuo desde lo racional, lógico y cuan-

titativo, propio del manejo de las cosas, de lo material, hacia lo inspirado, imaginativo y creativo, propio del gobierno y la dirección de las personas. Todos los que tengan que ver con la ejecución del Plan deben saber distinguir cuándo moverse de un extremo a otro; deben estar capacitados para ello. Además, la institución debe brindar tanto las condiciones formativas como los recursos suficientes y adecuados para dicho ejercicio.

Parecería, entonces, que el liderazgo debe permear no solo las funciones docentes, administrativas y de investigación, propias de la Universidad, sino que debe estar también presente en el currículo abierto y oculto de cada una de las formaciones disciplinares, porque aquello que hace la Universidad concluye, necesariamente, en servicio a la sociedad a través de sus egresados.

Una escuela del liderazgo, al interior de la Universidad, podría entonces ser la unidad académica que sustente y oriente, en su ámbito propio, la acción formativa para alcanzar los fines y las misiones de la institución.

Sería la Escuela de Liderazgo, una unidad académica que tamice los diferentes programas formativos y el ejercicio profesoral con capacidades y habilidades propias del liderazgo. Tendría capacidad para fomentar la investigación en liderazgo a nivel general y particular, en sus aplicaciones locales, regionales y nacionales. Sería una unidad

académica que genere programas propios y actividades relacionadas con el liderazgo, dirigidos a los sectores público y privado, y extensivos a la comunidad empresarial, social y cultural de la región.

Una escuela de liderazgo así podrá justificar y respaldar, académicamente, la posible conversión del liderazgo en un eje transversal de la formación académica en la Universidad. Deberá, por lo tanto, saber más cada día del ser humano y de la sociedad, no solo en su sentido universal, sino también en su comprensión de la idiosincrasia local, regional y nacional.

Puede la Escuela de Liderazgo constituirse y proyectarse como punto de referencia para los procesos de cambio social, económico, cultural y político de la región y del país. Su énfasis será impulsar la democracia tanto en el ámbito público como en el privado.

Para todo lo anterior, la Escuela de Liderazgo debe establecer una red de colaboración y de servicios con las diferentes unidades académicas de la Universidad y con instituciones de la vida pública y privada del orden nacional e internacional.

Una formación en liderazgo, como la sugerida en este texto, debe contemplar variables provenientes de diversas fuentes, especialmente de las ciencias sociales y humanas, al igual que del arte y la filosofía, sin excluir la practicidad de las funciones propiamente administrativas. El fin primordial de dicha formación debe ser dotar a los agentes de cambio transformadores sociales de una conciencia de servicio y de una capacidad para fertilizar el ámbito social, lo que permite generar tolerancia, convivencia y armonía.

El establecimiento de una Escuela de Liderazgo al interior de la Universidad sería la unidad que aglutine esfuerzos, oriente la investigación y aplique el saber a las diferentes demandas y proyecciones, no solo de la comunidad interna, sino también de la regional y la nacional. De este modo, la Universidad asume la función política que le corresponde reconocer la responsabilidad por los procesos de transformación que impulsa en la sociedad a través de su profesorado y de sus estudiantes, todo ello enmarcado en una función de liderazgo profesional, social y ético.

Formación y formación pedagógica en la universidad



Por

Javier Fayad Sierra⁷³ 

Presentación

En este texto pretendemos generar una reflexión sobre cómo concebimos la formación en la vida universitaria, evidenciar algunos elementos del debate formativo en la universidad y plantear posibles retos. Retos relacionados con acciones que se han hecho, en el sentido de los cambios propuestos en diferentes resoluciones sobre la organización y la estructuración del proceso formativo en la vida universitaria. O cosas que aún están por hacer, en tanto que, en muchos casos, la capacidad de aplicar los contenidos de las respectivas resoluciones es de largo tiempo, o se asume que cada reforma es una continuidad de cambios que se van realizando. Además, comprendemos los cambios en la reglamentación y en la intención gubernamental en las concepciones de evaluación de la calidad, derivados de las reformas estatales.

⁷³ Decano de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle. Miembro del Grupo Historia de las Prácticas Pedagógicas en Colombia. Profesor titular.

Es apremiante reconocer algunos aportes realizados que han ayudado a transformar la vida académica en la universidad, dada su complejidad institucional, atravesada por múltiples factores, especialmente el crecimiento del tamaño de la universidad y de su cobertura, expresado en el aumento del número de programas, estudiantes y profesores (tecnologías, pregrados, posgrados y sedes). Crecimiento importante que nos lleva, de entrada, a preguntarnos si los profesores reconocemos los horizontes formativos con los que actuamos. Es decir, ¿cómo se articula esa interrelación formativa entre programas, estudiantes y profesores? Porque en las expresiones de esas articulaciones se hace visible el proyecto formativo futurista con el que trabajamos en la universidad y este aspecto es vital en el marco de la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, Visión de Futuro 2045, cuando la Universidad del Valle conmemorará su primer siglo de historia.

La formación en el contexto universitario

En las universidades públicas es recurrente y continua la preocupación por mejorar las condiciones formativas. En los últimos años se dispone de reformas a los programas, a las concepciones y horizontes curriculares en forma constante; no se depende exclusivamente de las regulaciones y exigencias de la concepción estatal de acreditación de calidad y renovación de registros calificados de los programas y de la universidad; al contrario, existe una inquietud genuina desde los comités de currículo de las facultades y a nivel central de la Universidad, de disponer cierto cuidado con la posibilidad de mejorar el proceso formativo. También hay que decir que en muchos casos estas transformaciones posibles no se logran de forma inmediata o se hacen poco visibles, porque en algunas concepciones de conocimiento los cambios sobre contenidos y metodologías tienden a cambiar poco⁷⁴.

74 Las concepciones de conocimiento se reconocen en los propósitos formativos de cada programa, en los que hay líneas de asignatura cuyos contenidos y metodologías no cambian de inmediato. Es decir, bases de conocimiento que requieren formas metodológicas que conservan su sentido formativo, en las que su condición de cambio en la relación enseñanza-aprendizaje es de escasa movilidad, siguiendo parámetros de aprendizaje propios de algunas profesiones. El hecho de que esto ocurra no es un problema; lo importante es que se reconozcan, en cada programa y facultad, las condiciones de aprendizaje y los procesos formativos desde esta posibilidad de diversas concepciones del conocimiento, que también implican diferentes maneras de aprendizaje.

Tradicionalmente, se asume que el proceso formativo se centra en la función profesoral, asumiendo la lógica de que el ser profesional y estar contratado como profesor, con los rigores de los procesos de los concursos de mérito, es suficiente para realizar la función formativa. Dicho en otras palabras, se compromete la idea de que si sabe, el saber de lo que enseña es suficiente⁷⁵. Porque en la mayoría de los programas y facultades, los profesionales que llegan a la vida universitaria por primera vez no tienen formación pedagógica, curricular o didáctica. Saben de su saber científico, de su disciplina o de su área de conocimiento, pero no necesariamente saben cómo se enseña y se aprende ese conocimiento⁷⁶.

En este momento es importante cómo visualizamos los cambios en el aprendizaje en la pospandemia, como efecto de las exigencias de cambio generadas en el proceso formativo, que ocasionan un cambio de perspectiva sobre las prácticas formativas, gracias a la intervención de las herramientas de comunicación, tecnologías de información y comunicaciones, transformaciones digitales, aplicaciones en línea y uso de la inteligencia artificial, como lugares de ampliación de formas y contenidos de la relación enseñanza-aprendizaje que son creadores de cambios en las prácticas formativas⁷⁷.

-
- 75** La referencia de saber el saber que enseña consiste básicamente en que se contrata especialmente para una línea de saber específica, según las necesidades de las unidades académicas y, en especial, de los programas académicos. Se contrata desde la perspectiva formativa de los pregrados, es decir, mediante el pago de docentes con el fondo común, porque se asume que los posgrados se financian por medio de los fondos especiales. Saber el saber de lo que enseña también implica responder a las especificidades del conocimiento muy particulares en la relación entre escuelas, departamentos y facultades, donde se definen las condiciones que cada profesor debe cumplir. En nuestro contexto, esa base de conocimientos no necesariamente responde a saberes sobre cómo se enseña y se aprende lo que se enseña, ya que las «capacidades» para saber enseñar quedan refrendadas por la experiencia en la docencia universitaria, previa al proceso de nombramiento o de reconocimiento como profesor catedrático.
- 76** La idea de saber un conocimiento en la relación particular de ciencia, disciplina y área no significa desconocer por completo cómo se enseña y se aprende ese conocimiento; igualmente, cuando hablamos de saber un conocimiento, no planteamos solo el campo teórico; incluye también las prácticas y la posibilidad, tanto de experiencia como experiencial, de cada lugar de conocimiento.
- 77** En este proceso, es importante el papel de las teorías cognitivas, que sostienen que todo cambio de herramienta implica un cambio cognitivo. Al retomar a Navarro (2008), en el texto «Comprensión de sistemas de engranajes: un estudio del cambio cognitivo», nos dice que «el cambio cognitivo permite visualizar un modelo de funcionamiento que da cuenta de las habilidades y la actividad cognitiva» (p. 412). Además, «La variabilidad se contempla como una característica inherente al cambio cognitivo que permite abordar procesos no lineales en el desarrollo, acogiendo un modelo de funcionamiento que da cuenta de las habilidades dinámicas y cambiantes de la actividad cognitiva. Por ello, es importante identificar la naturaleza de los mecanismos de cambio y las modificaciones de los procesos de funcionamiento cognitivo a nivel micro» (Puche-Navarro, 2003; Hartelman et al., 1998; Fischer y Bidell, 1998; Karmiloff-Smith, 1992, citados en Navarro, 2008, p. 412).

Realidades que en nuestro medio significan también poner en evidencia las diferencias generacionales entre el interés de qué conocer y cómo conocerlo. La relación forma-contenido se transforma, lo que amplía las posibles problematizaciones sobre las formas de aprender y los cambios en los intereses de aprendizaje. Podemos plantear que, precisamente en este momento histórico, estamos en la búsqueda de responder a estas transformaciones; aquí es esencial reconocer el momento de tránsito en los cambios de las prácticas formativas.

Definimos la formación como el acumulado de posibilidades que tiene una persona para vivir, a lo largo de su vida, experiencias, procesos y maneras de aprendizaje formales, informales o autónomas, en instituciones o en contextos específicos, que le permiten reconocer sus propios cambios en las disposiciones y usos del propio aprendizaje. La formación en instituciones formales implica las relaciones y concepciones entre pedagogía, didáctica y currículo en el sentido de las concepciones y formas en que intervienen y concretan esos procesos formativos.

La *formación* es la condición básica del quehacer universitario y, no en vano, se destaca como el desafío estratégico número uno en el

marco del Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035 de la Universidad del Valle. En ese proceso estratégico, es claro que la formación implica un ámbito o categoría jerárquica especial para la educación superior, en la que se definen las capacidades y disposiciones para adquirir nuevos conocimientos y profundizar en los ya adquiridos. La relación formativa se hace en términos diferenciales, si se trata de la formación de los estudiantes o de la formación del profesorado⁷⁸, a medida que se cumple con las tres grandes funciones de la vida universitaria: docencia, investigación y proyección social.

El espacio universitario, por su naturaleza y propósitos, es formativo todo el tiempo; se asume que todos los espacios y prácticas que se viven en la universidad se realizan con ese sentido. La formación de la que hablamos no es solo la que ocurre en los programas académicos que se materializan en las asignaturas, en las que se define que el sujeto de formación es el estudiante por medio de prácticas, procesos, teorías, procedimientos, laboratorios, talleres; también nos referimos al profesor como sujeto de formación. Consideramos que el principal lugar de formación del profesorado está en las concepciones y prácticas de investigación, así como en la capacidad de llevar los resultados de las investigaciones a la docencia, al tiempo que se logra interrelacionar investigación, docencia y proyección social.

⁷⁸ En la lógica formativa y en la perspectiva del vínculo pedagógico entre profesor y estudiante, resulta cada vez más necesario reconocer los sentidos formativos de ambos. Si la lógica es que yo enseño y el otro aprende, se produce un fuerte distanciamiento generacional; pero si la lógica es que en cada espacio formativo aprendemos todos, aunque se asuma que solo el profesor enseña, entonces la relación formativa es distinta. Esa relación es la que genera y evidencia el tipo de vínculo pedagógico del que hablamos.

Es decir, que el campo formativo del profesor está en esa potencia de disponer la interrelación entre docencia, investigación y proyección social que nos explica la naturaleza del proyecto formativo de la universidad⁷⁹.

Existe formación en la universidad porque reconocemos diversos procesos de pedagogía universitaria que evidencian la materialización de relacionar la enseñanza y el aprendizaje de distintas maneras, siguiendo el contexto formativo de los programas académicos, las líneas de formación académica de cada programa, los propósitos curriculares de los programas y las facultades, y los intereses particulares de las profesiones. Este relacionamiento entre esta cantidad de variables complejiza el concepto de formación, porque se trata de diversas relaciones que, a medida que se realizan y se distribuyen, concretan el proyecto formativo.

La forma fundacional de la formación universitaria reside en la concepción de cómo se distribuyen y organizan los conocimientos, prácticas, teorías, procesos y procedimientos del quehacer aca-

démico. La distribución posible que argumenta la configuración de las opciones del conocimiento en las facultades y los programas, al aplicar el artículo 7.º de la Ley 30 de 1992, que sirve de marco para la educación superior en Colombia, sobre los campos de acción de la educación superior, nos permite hablar de la existencia de opciones científico-natural, científico-tecnológico, científico-social, científico-humanista y científico-artístico; de tal manera que es desde estas opciones que se definen las lógicas de distribución de conocimientos y las prácticas del conocimiento en cada facultad y programa académico. Es decir que hay una distribución epistémica, cognitiva y pedagógica del quehacer de las facultades y de los programas académicos⁸⁰.

Es sustancial poder valorar los sentidos de la diferencia formativa; esto significa reconocer las opciones de la distribución universitaria de sus prácticas formativas, en las que podemos palpar y convenir el proyecto formativo en cada facultad y en los programas académicos. Como propósito notable, requerimos que se considere cómo estas distribuciones nos ayudan a pensar histórica y contemporáneamente,

⁷⁹ La labor profesoral es mucho más amplia que la docencia; de hecho, la asignación académica se organiza en actividades de docencia, de investigación, de proyección social y administrativas. El porcentaje de profesores que hacen solo actividades de docencia es muy bajo y cada vez disminuye más esa posibilidad de profesores de solo docencia. Según las posibilidades del quehacer que representa cada facultad, existen posibilidades de relacionar estos elementos de identidad de la vida universitaria; por ejemplo, en la Facultad de Educación y Pedagogía, la proyección social con secretarías de educación y el Ministerio de Educación se convierte en opciones de investigación aplicada que, para nuestro contexto profesional, son sumamente representativas.

⁸⁰ Estas tres condiciones de la práctica formativa (epistemología, cognitismo y pedagogía) en la universidad requieren que permanentemente se vuelva a ellas, se recuerden y se configuren como parte de las relaciones básicas de la formación.

cuáles son los problemas y los retos formativos de cada facultad. Este elemento de diferencias entre las facultades ayuda a explicar los posibles énfasis en las concepciones de formación y a reconocer las prácticas formativas diferenciales entre las facultades como lugares formativos explícitos. Esto quiere decir que las prácticas formativas que se hacen en una facultad no se trasladan mecánicamente hacia otra facultad, porque son diferenciales epistémicos, cognitivos y pedagógicos en su condición de facultad.

Es significativo decir que contemporáneamente se impulsa que el conocimiento sea interdisciplinar, abandonando los lugares mono-disciplinares; esta condición plantea una particularidad sobre las propuestas de formación en la universidad porque esta situación significa poder valorar las opciones de conocimiento de cada facultad y, al mismo tiempo, proponer interacciones entre facultades. Cada facultad es un lugar particular y diferencial del conocimiento que se explica a sí misma. En esa perspectiva, la universidad se organiza a partir de las facultades, con la intención misional de reconocer y crear conexiones entre los conocimientos y las formas de concebir las relaciones entre sí.

La principal dificultad en la construcción de interacciones entre las facultades es que, en nuestro contexto, se le da mucho peso al conocimiento de las profesiones; es decir, se exagera en centrar las formas de conocimiento, sus interrelaciones y distribuciones en lo que se hace desde los programas académicos. Esta situación hace que las opciones de interacción o de interdisciplinariedad entre facultades tiendan a ser restringidas, por la lógica de distribución curricular en los programas, que tiende a concentrarse en concepciones de distribución del conocimiento de forma horizontal, ajustada a pocas opciones de conocimiento. Si revisamos estas configuraciones en las facultades, los programas difícilmente aceptan más de tres opciones de conocimiento; esto significa también pocas posibilidades de diálogo interdisciplinar e interfacultades⁸¹.

Queremos ratificar que la distribución del conocimiento, en forma de facultades y programas académicos, tiene una intención formativa y promueve, en cada lugar de su distribución, que el proceso formativo sea diferencial. Esto quiere decir que son esas distribuciones de las opciones de conocimiento las que definen realmente el porqué de una facultad como lugar de formación, con autonomía para decidir

⁸¹ Esto es evidente porque, por ejemplo, los programas de salud difícilmente incluyen asignaturas de la opción científico-artística; o los programas de artes difícilmente incluyen asignaturas de la opción científico-natural. Lo interesante es que la política curricular del Acuerdo 025 de 2015 plantea la integralidad, la formación integral y la flexibilidad curricular. Podríamos definir dicha relación de «integralidad» como la posibilidad de alcanzar un equilibrio formativo entre las distintas opciones de conocimiento.

sobre la distribución particular del campo de conocimientos, teorías, prácticas y procesos, así como de procedimientos particulares, en las que se concreta la organización de los programas académicos. De alguna manera, por tradición, por repetición o por alguna otra explicación, parece ser que son los programas académicos los que definen las facultades, cuando necesariamente tiene que ser al contrario.

Estimamos que lo anterior ocurre porque se sobrevalora la intención formativa en la perspectiva de la denominación de las profesiones, sus contenidos y los mercados laborales. Esto es válido, ya que aquí no se trata de calificar como buenos o malos estos procedimientos, pero es fundamental poner en evidencia que la lógica formativa con la que se actúa ocasiona un cambio de sentido formativo, porque difunde sentidos e intenciones distintos en los propósitos de la formación. Insistimos en este aspecto porque, cuando esto ocurre, el sentido diferencial del quehacer de las facultades tiende a desaparecer.

Afirmamos que es el valor de la diferencia en el que se convocan los espacios interdisciplinarios e interfacultades, no en la repetición ni en el desconocimiento de esos lugares formativos particulares de cada facultad. Esta tendencia nos parece más evidente en la concepción de universidades-empresa, en las que las opciones de conocimiento y las interacciones entre facultades tienden a limitarse y restringir

las intenciones formativas. Por lo anterior, la pregunta que define la formación en la universidad se centra en valorar y problematizar las necesidades e intereses formativos que se plantean desde las facultades como lugar principal y desde los programas académicos como aplicación de las condiciones formativas de estas.

El sentido de las interacciones entre facultades y el reconocimiento de las diferencias entre concepciones del conocimiento que se expresan diferencialmente en cada facultad permiten valorar con precisión el relieve que tienen las formas y condiciones formativas a partir de las facultades. Las opciones de conocimiento representan lo que es y el modelo de formación de cada facultad, y las interacciones entre facultades amplían el campo formativo. Cada facultad se explica a partir de sus opciones de conocimiento y, al interactuar con otras facultades, se complementan o amplían sus lugares de formación.

Las interacciones le dan fuerza a la valoración de los conocimientos en cada facultad que representa y explica, y amplían las opciones y condiciones de conocimiento que fortalecen el proyecto formativo de la vida universitaria. Es precisamente en estos lugares de interacción donde se logra problematizar la función formativa de las universidades públicas, a diferencia de lo privado, porque es crucial que en cada facultad y programa como espacio formativo existan las diferentes opciones de conocimiento, comprendiendo que la

vida académica en lo público supone que se cuenta con todas las posibilidades de las diferentes concepciones del conocimiento, que se evidencian en esa capacidad de crear relaciones interfacultades, y es precisamente eso lo que nos hace públicas al crear, promover y ampliar el sentido público del conocimiento. Las universidades privadas no tienen este compromiso con la sociedad; estas lo hacen desde lugares interesados de corte privado y en gran cantidad de casos bastante limitados.

Formación como cambio en las condiciones formativas en la universidad

Como lo planteamos anteriormente, hoy es de trascendencia en la formación el cambio de las concepciones de conocimiento; cada vez más el conocimiento implica relaciones interdisciplinarias, con mayores complejidades y transversalidades del conocimiento. Es decir, si bien las facultades convocan una opción de distribución que permite reconocer lugares formativos, es imperativo aceptar que, desde sus distribuciones, se generan otras concepciones formativas propias de las facultades y de los programas académicos. Esto nos explica la importancia de los lugares interfacultades y no solo de las intrafacultades. En palabras de Axel Didriksson (2014), ante esta complejidad de relaciones, es necesario.

Los componentes modernos de un sistema de producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes se organizan desde la trans y la interdisciplinariedad. Los nuevos paradigmas del aprendizaje se desarrollan a partir de una multiplicidad de medios ambientes de educación formal y no formal, presenciales y a distancia, en una imbricación que da cuenta de las nuevas expresiones organizacionales que se alcanzan en la gestión de las instituciones de educación superior y de investigación científica y tecnológica, mediante componentes de innovación social e intelectual. Estos componentes van desde la investigación cognitiva y estratégica, pegada a la generalización de tecnologías que hacen posible la creación de redes de aprendizaje y conocimiento, relacionadas con la Internet, con la virtualidad, con los nuevos materiales o con las nano-bio-ciencias, con las humanidades y con las nuevas perspectivas de la complejidad y la sociedad líquida, y desde lo que se puede estudiar en las inmensidades del espectro de los macrodatos (*Big Data*).

Lo que nos interesa plantear desde esta disposición transformativa es que existen configuraciones de distribución de las opciones de conocimiento y de sus teorías, procesos, prácticas y procedimientos que ayudan a definir los lugares específicos de la formación académica en las facultades y en los programas académicos. Ante las presiones de cambio y transformación del conocimiento, como venimos planteando, y por la fuerza de ciertas herramientas

cognitivas, asumimos que en el mundo universitario emergen o se fortalecen otras prácticas formativas que, en nuestro caso, se relacionan con la investigación y la proyección social y que, en su forma de actuar, son generadoras de mayores complejidades en el mismo proceso formativo. Es decir, no necesariamente tenemos que responder a las presiones externas de competencias cognitivas globales ni entregar la autonomía y las particularidades formativas de las facultades y programas académicos, porque respondemos con la ampliación de los campos y los problemas de investigación y de proyección social en un equilibrio entre nuestra capacidad formativa y las exigencias «maquínicas»⁸² que pretenden aprisionar el rol formativo de las instituciones a intereses que no pertenecen a las facultades y programas académicos.

En la conformación de las distribuciones que definen las facultades y los programas académicos, es indudable la organización formativa de cursos, talleres, laboratorios, prácticas, producción de textos, usos tecnológicos de los conocimientos y aprendizajes, que se reconoce como formación en la docencia centrada en la relación estudiante-profesor-asignatura, siguiendo un diseño curricular del programa académico y de la línea de formación en la que se ubican

las asignaturas. Esta realidad de la docencia puntualiza el quehacer formativo de los estudiantes y el aporte de los profesores. Pero queremos revelar otro lugar formativo más centrado en el papel del profesor investigador, como constructor de conocimiento que pretende ampliar los campos de conocimiento y profundizar en sus intereses de producción y socialización de este.

La condición formativa presente en la investigación ocupa una primera posición: la capacidad de llevar a la docencia los resultados de la investigación, como conocimientos, teorías, prácticas, procesos y procedimientos. La segunda posibilidad, que esclarece cómo la investigación también forma parte del sentido formativo de profesores y estudiantes, se reconoce en los semilleros de investigación y en la producción de textos, ponencias, artículos y libros, que se acompañan de la apertura al conocimiento que impulsa movilizaciones y el enriquecimiento de la disposición al conocimiento más allá de la docencia.

El semillero, porque significa preparar continuidades formativas, más allá del aprender de la generalidad del contenido de un curso; las publicaciones, porque son la convicción de que nos formamos

⁸² «La potencia del concepto de lo maquínico de Deleuze y Guattari reside en la manera en que permite situar a las máquinas y a las herramientas como elementos de un ecosistema que entrelaza dimensiones históricas, sociales, naturales y materiales, lo que los filósofos llaman agenciamiento. De esta manera, su concepción de la máquina nos permite tomar distancia frente al determinismo tecnológico. Además, nos permite alejarnos de las dicotomías entre naturaleza y cultura, de la ideología del progreso ligada a la técnica y de la nostalgia humanista que acompaña ciertas reflexiones sobre la máquina» (Anaya, 2019).

para transmitir, socializar y problematizar con otros no presentes. Es decir, el semillero y la publicación son formas de patentar la producción de conocimiento en manera continua.

En la condición universitaria, las opciones formativas de la docencia, la investigación y la proyección social hay que verlas como complementarias, aunque históricamente se han valorado por la fuerza manifiesta en la presencia de luchas científicas, con la intención de ser dominante, para poder imponer la definición de ciencia en la que su tener, ser y hacer son los que valen (Bourdieu, 2000, p. 20).

Algunos aportes sobre la formación en la universidad

Desde la Facultad de Educación y Pedagogía, es de gran valor referenciar los aportes y rendir homenaje a los profesores Américo Calero, Mario Díaz y Stella Valencia⁸³, quienes propiciaron una concepción de transformación y valoración curricular en la vida universitaria y, desde miradas cercanas, generaron, durante casi tres décadas, reflexiones para pensar propuestas de reformas curriculares en la Universidad del Valle. Sus aportes se recogieron en di-

ferentes textos y en experiencias como el Programa de Maestría en Docencia Universitaria (PMDU) a finales de los años ochenta; la Especialización en Docencia Universitaria a inicios de los años noventa, y el Diplomado en Pedagogía de la Educación Superior, en el que se han realizado más de veinte cohortes desde finales de los años noventa hasta el presente, todas estas experiencias como aportes a la actual Maestría en Pedagogía de la Educación Superior. Estas experiencias reúnen la memoria suficiente del continuo camino para reflexionar y contribuir a la formación de los maestros universitarios en las perspectivas pedagógicas, curriculares, didácticas y de gestión de la vida universitaria.

El recorrido planteado se recoge explícitamente en el proyecto de investigación titulado Sistematización del proceso de configuración de la política curricular de la Universidad del Valle, 1980-2005, en la perspectiva del proyecto formativo de la Universidad, realizado por un equipo de trabajo coordinado por las profesoras Ana María Sanabria y Stella Valencia. Una posible problematización de esta investigación, a la que es importante volver, reside en la figura del *ricercare*: volver siempre al inicio para avanzar. Consideramos que el aporte de esta investigación radica en fortalecer el papel de la

⁸³ Citamos especialmente a los tres profesores por su actividad y reconocimiento institucional en la promoción de espacios de reflexión y producción de conocimiento sobre la vida universitaria, pero es necesario citar también a Lida Calero y a Renato Ramírez como constantes en este tipo de consideración sobre las prácticas formativas en la universidad.

flexibilidad académica, la integralidad y el proceso formativo que circula y permite intereses formativos diversos.

La base de la transformación curricular implica cambios en las concepciones pedagógicas y en las formas de evaluación, todos con la intención de promover la indagación, la pregunta y el autodescubrimiento del conocimiento centrado en los estudiantes y no simplemente en el saber experto de los maestros universitarios, como afirman Américo Calero y Lida Calero en el texto *Vida académica y universidad* (1990).

Las visiones pedagógicas recogen, en primera instancia, las decisiones sobre cómo se organizan las opciones de conocimiento en cada facultad y programa, pero van mucho más allá, pues pretenden generar procesos formativos a partir de una base tangible de conocimiento para elaborar, en diversos contextos, experiencias, prácticas y movibilidades. Flexibilidad que implica el reconocimiento de las interacciones entre saberes, conocimientos, experiencias y prácticas culturales, sociales y políticas, y en la que la condición de la flexibilidad no dependa precisamente de lo instrumental o metodológico, nos plantea Mario Díaz (2007).

Realmente es necesario construir diversas rutas de formación que van más allá de la formación académica convencional de contenidos de asignaturas en salones de clases; contar con opciones de trans-

formación de la vida universitaria que se centran necesariamente, entre muchas variables, en la formación pedagógica de las maestras y maestros universitarios por medio de una política de formación pedagógica que trascienda los modelos institucionales y se comprometa con la búsqueda de nuevos horizontes formativos, desde la formación pedagógica, como nos argumenta Stella Valencia (2012).

Estos aportes nos recuerdan que, más que la formación como generalidad, hablamos de la repercusión de la formación pedagógica de las maestras y los maestros universitarios, en la que la universidad, desde sus facultades, precisa la importancia de reconocer los aspectos de la formación en cada una y en la universidad, no como sumatoria, sino como problematización y generación de experiencias que amplíen las opciones formativas. Que, además, requiere respuestas y experiencias concretas sobre cómo actuar ante las presiones de las tecnologías y las influencias del conocimiento derivadas del uso de la inteligencia artificial, que afectan el campo pedagógico y conciben la formación de maestros a partir del reconocimiento y la disposición de las sensibilidades de los estudiantes, como parte importante del proceso formativo. La presencia de tecnologías como la IA obliga a ampliar y reflexionar sobre el concepto de formación en la vida universitaria. Realidades que genera la ampliación de interacciones y perspectivas pedagógico-formativas, como la de las interacciones entre docencia, investigación y proyección social, que problematiza las experiencias y los roles formativos en

la vida universitaria, pues amplía la condición de posibilidad de la formación. Esto significa, como lo hemos planteado anteriormente, que las facultades promuevan un plan de formación pedagógica y formación integral que interactúe con las diferentes facultades de la universidad. Es indispensable fortalecer el vínculo formativo interfacultades como una opción para enriquecer las posibilidades formativas en la universidad.

Referencias

- Anaya, J. P. (2019, diciembre 16). Lo maquínico: Deleuze y Guattari [episodio de pódcast]. En *Devenir*. Amazon Music. https://music.amazon.es/podcasts/fe7ede12-85c5-42bd-b8f9-9f52fbb0e366/episodes/449fc844-b755-4116-aedf-1575c45fb092/devenir-lo-maqu%C3%ADnico-deleuze-y-guattari?utm_source=chatgpt.com
- Bourdieu, P. (2000). *Los usos sociales de la ciencia*. Ediciones Nueva Visión.
- Calero, A. y Calero, L. (1990). *Vida académica y universidad*. Universidad del Valle.
- Díaz, M. (2007). *Lectura crítica de la flexibilidad. Volumen 1: La educación superior frente al reto de la flexibilidad*. Editorial Cooperativa Magisterio.
- Didriksson, A. (2014). La universidad en la sociedad del conocimiento: hacia un modelo de producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes.
- Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 19(3). <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/2050>
- Fischer, K. W. y Bidell, T. (1998). Dynamic development of psychological structures in action and thought. En R. M. Lerner (ed.), *Handbook of child psychology* (5.ª ed., vol. 1, pp. 467-561). Wiley.
- Hartelman, P. A., van der Maas, H. L. J. y Molenaar, P. C. M. (1998). Detecting and modelling developmental transitions. *British Journal of Developmental Psychology*, 16(1), 97-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-835X.1998.tb00751.x>
- Karmiloff-Smith, A. (1992). *Beyond modularity: A developmental perspective on cognitive science*. MIT Press.
- Navarro, C. P. (2008). Comprensión de sistemas de engranajes: un estudio del cambio cognitivo y las herramientas cognitivas en niños de cuatro años. *Universitas Psychologica*, 7(2), 411-424. https://www.academia.edu/27741098/Comprensi%C3%B3n_de_sistemas_de_engranajes_un_estudio_del_cambio_cognitivo_y_las_herramientas_cognitivas_en_ni%C3%B1os_de_cuatro_a%C3%B1os
- Puche-Navarro, R. (2003). Procesos de desarrollo, cambio y variabilidad. En *El niño que piensa y vuelve a pensar* (pp. 17-50). Artes Gráficas del Valle.
- Valencia, S. (2012). *El péndulo, la espiral y el holograma: Metáforas para pensar la universidad*. Programa Editorial Universidad del Valle.

Biografías de los compiladores



Diego Nicolás Londoño Rengifo

Sociólogo vinculado a la Universidad del Valle como analista de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI). Su perfil académico y profesional se centra en el diseño y la aplicación de metodologías de investigación con enfoques diferenciales dirigidos a comunidades afrodescendientes. Cuenta con experiencia técnica en el fortalecimiento de la justicia propia y en la sistematización de saberes ancestrales. Entre sus distinciones destaca su trabajo de grado meritorio titulado *El hombre colombiano: Una aproximación socioantropológica* (2023). Su producción editorial incluye la edición de los *Documentos de análisis de la Oficina de Planeación* de la Universidad del Valle (2025-2026) y la coautoría en investigaciones sobre sistemas de justicia ancestral y resolución de conflictos en comunidades NARP (negras, afrocolombianas, raizales y palenque-ras), publicadas en colaboración con el Ministerio de Justicia y del Derecho.

Juan Sebastián Díaz Bejarano

Estadístico de la Universidad del Valle y especialista en Inteligencia de Negocios con énfasis en Big Data de la Universidad Autónoma de Occidente. Ha participado en proyectos de ciencia de datos y analítica avanzada en redes universitarias y en entidades públicas, en los que impulsa el uso de *big data*, la visualización de datos y los modelos de *machine learning* para la toma de decisiones territoriales y organizacionales. Ha liderado iniciativas de fortalecimiento de los sistemas estadísticos locales, de desarrollo de tableros de control y de gobierno de datos, así como de procesos de formación en análisis y visualización de datos para profesionales de diversos sectores. Es autor y coautor de libros sobre la gobernanza del sistema de competitividad, la ciencia, la tecnología y la innovación, las capacidades tecnológicas y la transferencia de conocimiento, así como de artículos científicos en revistas internacionales.



Universidad
del Valle

Programa  ditorial

**Vicerrectoría
de Investigaciones**

**Universidad del Valle
Campus Meléndez**

Calle 13 N.º 100-00, Cali

Tfnos.: (57) 602 3212227 | 602 3212100 ext. 7687

Edificio Administración Central E01, espacio 1001

<https://programaeditorial.univalle.edu.co>

programa.editorial@correounivalle.edu.co

    | [programaeditorialunivalle](https://programaeditorialunivalle.edu.co)