

**Derroteros para**  
**PDI y PDFs**  
**2026-2030**





## Derroteros para PDI y PDFs 2026-2030

### Marzo 2025

Este documento fue preparado por el Consejo Académico para ofrecer un marco conceptual en el proceso de construcción del PDI 2026-2030 y los respectivos planes de facultades y unidades administrativas.

Miembros del Consejo Académico:

- Raquel Bernal Salazar, **rectora**
- Silvia Caro Spinel, **vicerrectora Académica**
- Mauricio Olivera González, **vicerrector Administrativo y Financiero**
- Jimena Hurtado Prieto, **vicerrectora de Investigación y Creación**
- Harold Enrique Castro Barrera, **director Ejecutivo de Transformación Digital**
- María Teresa Tobón Rubio, **secretaria general**
- Ximena Rueda, **decana de Administración**
- Rafael Hernando Barragán, **decano de Arquitectura y Diseño**
- Andrea Lozano, **decana de Artes y Humanidades**
- Daniel Cadena, **decano de Ciencias**
- Angelika Rettberg Beil, **decana de Ciencias Sociales**
- Eleonora Lozano Rodríguez, **decana de Derecho**
- Hernando Zuleta González, **decano de Economía**
- Jorge Baxter, **decano de Educación**
- Rubby Casallas Gutiérrez, **decana de Ingeniería**
- Jairo Roa Buitrago, **decano de Medicina**
- Diana María Agudelo Vélez, **decana de Estudiantes**
- María Margarita Zuleta, **directora de la Escuela de Gobierno**
- Germán Barragán Agudelo, **director de Planeación y Evaluación**
- Nubia Velasco, **profesora titular de la Facultad de Administración**
- Darío Maldonado, **profesor asociado de la Escuela de Gobierno**
- Edna Katherine Chacón Carrillo, **representante estudiantil**
- Isaac Durán Camelo, **representante estudiantil**



# Contenido

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>1 Contexto de la educación superior</b>	<b>7</b>
1.1 Desafíos y transformación de la educación superior en América Latina	7
1.2 Tendencias demográficas y sostenibilidad del sistema	8
1.3 La nueva competencia en la educación superior	9
1.4 Generación Z: aspiraciones y desafíos	10
1.5 Transformación y respuesta de la educación superior	12
<b>2 Estrategia de Transformación</b>	<b>14</b>
2.1 Formación y nuevos modelos educativos	18
a. Innovaciones curriculares y pedagógicas	22
b. Programas interdisciplinarios y flexibles	24
c. Educación a lo largo de la vida	25
2.2 Investigación, creación y emprendimiento	26
a. Investigación, creación y emprendimiento sostenibles	30
b. Investigación, creación y emprendimiento conectados	31
2.3 Transformación digital y cambio cultural	34
2.4 Sostenibilidad financiera para la excelencia académica y la expansión del impacto universitario	36
<b>3 Conclusiones</b>	<b>40</b>

# Introducción



La Universidad ha iniciado la construcción de su Programa de Desarrollo Integral 2026-2030, también conocido como PDI. Este es el plan estratégico que guía a la Universidad y que, según los estatutos, debe construirse cada 5 años. Este proyecto estratégico será la guía para enfrentar conjuntamente los retos y oportunidades venideros en los próximos años.

El PDI es el reflejo de la comunidad uniandina. A diferencia de procesos anteriores, su construcción partirá de los planes de desarrollo de las facultades (PDF) y los planes estratégicos de unidades administrativas, que se están diseñando como el primer gran paso de este proceso. Las ideas, objetivos y estrategias de las unidades académicas y administrativas son el núcleo central de esta planeación.

El diseño de estos objetivos y estrategias ocurre en un momento en el que el mundo vive una época de transformaciones aceleradas que conllevan oportunidades, pero también desafíos. Los cambios demográficos, las transformaciones del mercado laboral, el cambio climático, la fragilidad de la democracia, entre otros, requieren un cambio de mentalidad de todos los miembros de la comunidad. Por esta razón, la iniciativa que conocemos como Transformación Uniandes será el marco de referencia para la construcción de los planes de facultad. Esta iniciativa pretende lograr la adaptación de la Universidad para hacer frente a las nuevas realidades y exigencias que plantea la sociedad. El PDI incluirá medidas para que la Universidad se adapte a las demandas emergentes y aproveche las oportunidades de la transformación, asegurando que permanezca relevante, innovadora y preparada para los desafíos globales.



Uniandes ha demostrado su liderazgo en educación superior; este nuevo esfuerzo reafirma el compromiso con la innovación y su rol como agente de cambio en Colombia. La Universidad busca continuar siendo un referente no solo para el país, sino para la región y el mundo. En este sentido, el PDI será un proyecto que permita soñar, planear y actuar con propósito, asegurando que se siga marcando la diferencia en la educación y en la construcción de un mejor futuro para todos.

Este documento tiene como objetivo servir de orientación a la Universidad, sus facultades y unidades administrativas en el diseño de sus planes quinquenales, asegurando su alineación con los cuatro ejes principales de transformación, a saber: nuevos modelos educativos, investigación, creación y emprendimientos conectados, transformación cultural y digital y viabilidad financiera para la excelencia académica y la expansión del impacto universitario.

El proceso de construcción de estos planes parte de una reflexión profunda sobre los retos y oportunidades que enfrenta la Universidad. En este sentido, el documento está estructurado a partir de los nueve principios de la [Declaración de futuro uniandino](#) que es un marco general que define la aspiración de la Universidad para los próximos años y del análisis de contexto del documento [Navegando la Tormenta](#) formulado en 2024, el cual define estrategias para enfrentar el difícil entorno en el que se encuentra la educación superior en Colombia y para fortalecer y potenciar nuestro impacto dentro y fuera del país. Estos insumos permiten comprender el panorama actual y proyectar acciones estratégicas que fortalezcan el rol de la Universidad en los años venideros.

Este documento proporciona además ejemplos concretos de iniciativas en curso que están contribuyendo a materializar esta visión de futuro y que pueden servir de inspiración para la implementación de acciones en otras áreas de la Universidad.

Construir un futuro compartido como comunidad universitaria es un desafío colectivo que requiere creatividad, compromiso y una visión audaz, de manera similar a como lo ha hecho la Universidad desde su fundación, navegando otras tormentas y siendo pionera y referente en la educación superior del país. La Universidad cuenta con el talento suficiente y la capacidad de adaptación necesaria para enfrentar los cambios y aprovechar las oportunidades que se presentarán en el siguiente quinquenio. Esta guía es una herramienta para impulsar ese proceso, pero el verdadero impacto dependerá de la acción decidida de cada miembro de la comunidad.

En resumen, este documento es una invitación a formar parte de esta construcción colectiva, en la que será crucial la participación de todas y todos. Es además un reconocimiento a la importancia de escucharse como comunidad, unir fuerzas y construir de manera conjunta el futuro. Esperamos que la construcción de los planes de facultad promueva un diálogo amplio con profesores, estudiantes, empleados administrativos, egresados, empleadores y aliados, para construir juntos ese futuro de manera sólida. Su participación en el proceso permitirá que el PDI 2026-2030 no solo sea un plan estratégico, sino un camino que guíe a la Universidad de los Andes hacia nuevos horizontes, con impacto, innovación y liderazgo, avanzando con confianza y determinación en la construcción de un futuro uniandino vibrante, innovador y de excelencia.







# 1 Contexto de la educación superior <sup>1</sup>

## 1.1 Desafíos y transformación de la educación superior en América Latina



Las universidades tienen el compromiso fundamental de formar ciudadanos que contribuyan al desarrollo de sociedades más equitativas y sostenibles. Sin embargo, el contexto global es desafiante: crisis climáticas y de biodiversidad, avances tecnológicos y conflictos geopolíticos están redefiniendo la educación y el mercado laboral. En América Latina, la creciente desigualdad de oportunidades y la revolución tecnológica podrían intensificar las brechas existentes si las instituciones educativas no actúan con rapidez. Mientras los países del norte global y las élites urbanas tienen acceso a tecnología avanzada y formación de vanguardia, en la región, especialmente en los territorios y las áreas rurales persiste el riesgo de exclusión en el acceso y la producción de conocimiento.

---

<sup>1</sup> Para este documento se hace una síntesis del documento *Navegando la tormenta*. El documento completo se encuentra en este enlace <https://pdi.uniandes.edu.co/#PDI%20documentos>





## 1.2 Tendencias demográficas y sostenibilidad del sistema

El sector educativo enfrenta desafíos estructurales que exigen una transformación profunda. La caída del 11% en los nacimientos en Colombia en 2023 y la reducción acumulada de entre 33% y 40% en la última década, anticipan una disminución sostenida en la demanda tradicional de educación superior. En la última década, la matrícula universitaria ha mostrado signos de contracción: entre 2016 y 2022, la inscripción de primer semestre cayó un 5%, con una reducción del 16% en universidades privadas. En algunos casos, la disminución ha sido de hasta el 50%, lo que pone en riesgo la sostenibilidad financiera de muchas instituciones. Además, a esta transición demográfica se suman las dificultades asociadas a la alta deserción en educación básica. En el año 2023 se reportaron 9,5% (900 mil niños y adolescentes) fuera del sistema. En educación media la tasa neta de cobertura es apenas del 50%. Es decir, muchos jóvenes no terminarán sus estudios de bachillerato y, por lo tanto, no podrán avanzar a educación superior.

Adicionalmente, los cambios en la política de financiamiento han generado incertidumbre. Programas de subsidio a la demanda como Ser Pilo Paga y Generación E impulsaron en su momento la expansión de la infraestructura universitaria y el acceso de más estudiantes a la educación superior. Sin embargo, la eliminación de estos programas, sumada al posible desfinanciamiento del Icetex, plantea riesgos significativos para el sistema privado, que actualmente representa el 46% de la matrícula total de educación universitaria en Colombia.

Finalmente, la pandemia del COVID-19 agravó las brechas educativas: mientras los colegios en América Latina permanecieron cerrados en promedio 170 días entre 2020 y 2021, el promedio global fue de solo 40 días. Se estima que 60% de los niños perdió un año completo de formación, afectando sus

habilidades en matemáticas, ciencias y lenguaje. Estas deficiencias se han trasladado a la educación superior, haciendo urgente la adopción de metodologías innovadoras y tecnologías adaptativas que permitan nivelar estos rezagos.

### **1.3 La nueva competencia en la educación superior**

La conectividad global ha permitido la expansión de la educación en línea y con ella, una competencia educativa sin precedentes. A raíz de la pandemia, muchas universidades han flexibilizado sus modelos y han ampliado su alcance mediante programas virtuales. En este contexto, plataformas EdTech como Coursera y edX han ganado relevancia, ofreciendo un amplio portafolio de formación accesible y diversificada. Esta transformación ha reducido las barreras geográficas y ha convertido a la educación superior en un mercado altamente competitivo, donde las instituciones tradicionales deben innovar para mantenerse vigentes.

En Colombia, esta tendencia es evidente en la expansión de programas en línea y la diversificación de la oferta educativa. Este cambio implica desafíos para las universidades, pues estas deben adaptar sus modelos pedagógicos y desarrollar estrategias que combinen educación presencial, híbrida y virtual de alta calidad para responder a las nuevas y variadas necesidades de los estudiantes.

En paralelo, la investigación enfrenta importantes restricciones. El presupuesto del Ministerio de Ciencia y Tecnología se redujo en un 18% en 2024 obligando a las universidades a buscar nuevas fuentes de financiamiento. La dependencia de fondos internacionales y alianzas público-privadas es cada vez mayor, pero estas estrategias también enfrentan riesgos debido a las limitaciones en el acceso a recursos, exacerbadas por los recientes cambios en los países que tradicionalmente han financiado las agendas de desarrollo en el sur global.

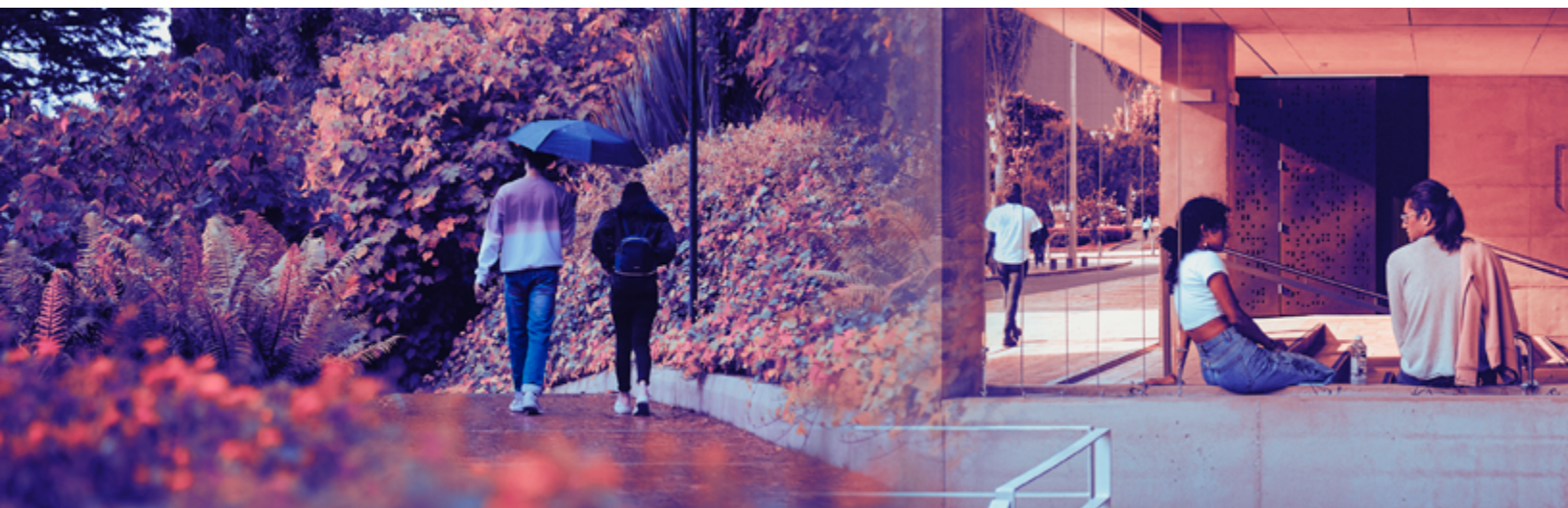


Para las instituciones, demostrar impacto en problemáticas sociales, trabajar en red con comunidades y desarrollar proyectos escalables se ha convertido en una prioridad.

Lograr respuestas oportunas que involucren directamente a las comunidades, co-creando soluciones con otros actores y promoviendo la innovación, puede fortalecer la capacidad local para proponer y liderar en temas como la distribución de beneficios o la soberanía de datos. Esto debe hacerse con una sensibilidad cultural que evite relaciones inequitativas. Las universidades enfrentan una creciente competencia como productoras y difusoras de conocimiento e innovación. En un mundo globalizado y tecnológico, deben adaptarse a las demandas sociales urgentes, fomentar la investigación interdisciplinaria y estrechar sus alianzas y colaboraciones más allá de la academia. Además, compiten internacionalmente por talento, financiamiento y reconocimiento, lo que exige una constante innovación para mantener su relevancia.

## 1.4 Generación Z: aspiraciones y desafíos

Los jóvenes también han cambiado. Comprender a la nueva generación de estudiantes es esencial para diseñar modelos educativos pertinentes. La Generación Z, nacida entre 1996 y 2010, enfrenta desafíos estructurales en su tránsito a la educación superior y el mercado laboral. En 2023, el 17,7% de los jóvenes en Colombia estaba desempleado, con ingresos un 22% menores que los adultos y un 26,8% no estudiaba ni trabajaba.





A pesar de estas dificultades, la educación sigue siendo un pilar fundamental en sus aspiraciones: En 2023 el 79% de los jóvenes participantes de la Encuesta de Opinión de ExE en Colombia manifestó que considera importante estudiar, 94% que la educación es clave para transformar la sociedad y 97% que ve a la educación como una herramienta para mejorar su calidad de vida. Sin embargo, el acceso sigue siendo un obstáculo. Un 60% señaló que la falta de recursos económicos es la principal barrera para continuar sus estudios. A pesar de ello, su deseo de aprender se mantiene firme: 78% disfruta el proceso educativo y 56% cree que un título universitario mejora sus oportunidades laborales.

Los jóvenes de esta generación tienen un fuerte compromiso con causas ambientales y sociales: el 57% cree que puede influir en la protección del medioambiente y el 62% está preocupado por el cambio climático. Además, son nativos digitales, acostumbrados a consumir y crear contenido a través de múltiples plataformas. Para ellos, la tecnología es una herramienta natural de aprendizaje, lo que supone tanto una oportunidad como un desafío. Diversos estudios han señalado el impacto negativo que la tecnología, especialmente las redes sociales, puede tener en su bienestar y en sus procesos de aprendizaje, así como en la reducción de su capacidad para discernir entre fuentes y contenidos confiables.

En ese sentido, la salud mental es otro aspecto crítico. En Colombia, el 44,7% de los jóvenes entre 6 y 24 años presenta indicios de problemas emocionales, siendo la ansiedad, la depresión y la fobia social los trastornos más comunes. Estas cifras son especialmente alarmantes entre las mujeres, con un 75,4% que ha enfrentado



dificultades emocionales. Una causa parcial de esta situación es que muchos de estos jóvenes crecieron en condiciones que limitaron el desarrollo de habilidades socioemocionales, enfrentando una profunda soledad. Aunque se encuentran hiperconectados mediante la tecnología, tienen importantes dificultades para establecer relaciones interpersonales.

Este panorama exige que las instituciones educativas adopten estrategias que prioricen el bienestar emocional y el equilibrio entre la vida personal y el estudio, con el objetivo de recobrar el sentido de la conexión humana. Además de lugares para el aprendizaje y la generación de conocimiento, las universidades recobran un importante lugar en la construcción de redes y contactos sociales y profesionales que sostienen a los individuos para toda la vida.

## 1.5 Transformación y respuesta de la educación superior

Ante estos desafíos, la transformación de la educación superior es imperativa. Modelos flexibles como credenciales certificadas, aprendizaje adaptativo y educación a lo largo de la vida están consolidándose en universidades como Harvard, Stanford y Georgetown, entre muchas otras. La clave está en diversificar la oferta, permitiendo trayectorias de aprendizaje de alta calidad, pero más dinámicas y personalizadas.

Para enfrentar los retos del siglo XXI, las universidades deben fortalecer su papel como centros de pensamiento, generadores de conocimiento y fuentes de soluciones. La formulación e implementación de la inteligencia artificial, el desarrollo de nuevos modelos productivos y la sostenibilidad ambiental son algunas de las áreas en las que la educación superior debe liderar con propuestas innovadoras.

Además, es fundamental seguir construyendo la relación entre profesores y estudiantes,



incorporando nuevos elementos a la práctica docente, con base en la evidencia disponible sobre el rol de estas relaciones en los procesos de aprendizaje. Los prejuicios sobre la falta de compromiso de los jóvenes pueden limitar su potencial. Las universidades deben diseñar entornos de aprendizaje flexibles, estimulantes y adaptados a las necesidades de la nueva generación a partir de la evidencia más que desde estereotipos limitantes. Para esto, es necesario preparar a los profesores para atender, desde el aula (presencial o virtual) y fuera de ella, las necesidades y desafíos de la población que llega a la Universidad, transformando su quehacer pedagógico mediante prácticas más relevantes, pero también más pertinentes a los propósitos e intereses de los estudiantes y de los contextos laborales y sociales.

Esto no significa desconocer los retos asociados a las brechas de conocimiento y otros desafíos de los jóvenes que ingresan a la educación superior. Por el contrario, significa poner en práctica el conocimiento adquirido en el área de ciencias del aprendizaje en las últimas décadas, de tal forma que estos nuevos ambientes y metodologías pedagógicas permitan cumplir los objetivos educativos sin disminuir el rigor del proceso.

En este sentido, las adaptaciones e innovaciones deberán seguir encaminadas a garantizar la calidad en los procesos y la excelencia en los resultados de aprendizaje, como ha sido desde la creación de la Universidad y como está plasmado en el [Proyecto Educativo Uniandino \(PEI\)](#). Estas acciones, además, permitirán que la Universidad siga siendo un referente para la educación superior en el país y en la región.

En este contexto, la educación superior tiene una doble responsabilidad: formar a los líderes que deberán enfrentar los desafíos del futuro e impulsar la transformación de la sociedad a través de la investigación, la creación, la innovación y la educación a lo largo de la vida. Las universidades deben cumplir con estas responsabilidades al tiempo que cuidan los proyectos de vida de cada uno de sus miembros y atienden a la generación de espacios promotores del bienestar como escenario propicio para mantenerse a la vanguardia en un modelo académico relevante, pertinente y profundamente humano. La capacidad de las universidades para adaptarse con rapidez, experimentar con nuevos modelos y consolidar su impacto será determinante en su relevancia en los próximos años.



# 2 Estrategia de transformación




a Universidad ha declarado una visión de futuro al 2028 según la cual: “Ofreceremos una educación de excelencia a lo largo de la vida, personalizada y flexible, que acoge a más personas diversas. Nuestra investigación y creación serán sostenibles y conectadas con los grandes desafíos globales y de nuestro entorno. Viviremos experiencias universitarias memorables, colaborativas y globales. Contribuiremos a crear en Colombia y en el mundo una sociedad más justa y profundamente humana.”<sup>2</sup>

Este nuevo contexto requiere de la Universidad un cambio significativo para enfrentar las nuevas realidades y exigencias, de tal forma que sea posible seguir aportando a la construcción de sociedades más justas, equitativas e incluyentes.

<sup>2</sup> Para este documento se hace una síntesis del documento Declaración de nuestro futuro. El documento completo se encuentra en este enlace <https://www.uniandes.edu.co/es/noticias/educacion/declaracion-de-nuestro-futuro-uniandino>

<sup>3</sup> Para este documento se hace una síntesis de los documentos de Transformación Uniandes y Manifiesto Digital. Los documentos completos se encuentran en <https://www.uniandes.edu.co/es/tu-sumas> en <https://acreditacion.uniandes.edu.co/plan-institucional-detransformacion-digital-pitd/> y en <https://www.uniandes.edu.co/es/noticias/educacion/uniandes-la-universidad-de-mentalidad-digital>



La transformación es necesaria para poder seguir siendo la mejor universidad del país, lograr nuestra sostenibilidad independientemente del gobierno de turno, recaudar suficientes recursos para poder invertir en el mejoramiento continuo de nuestra calidad y para aportar suficientes becas para mantener una población diversa en Uniandes. Para lograrlo, se requiere una actitud permanente de disposición y apertura al cambio en cada una de las actividades cotidianas que realizamos en la Universidad.<sup>3</sup>

Se procurará un ajuste de mediano plazo que permita una mejor adaptación a los impactos de todos los desafíos que se han mencionado ante una disminución previsible en el número de estudiantes de pregrado. Esto requerirá, probablemente, una contracción moderada de nuestra escala a nivel de pregrado, combinada con un aumento en la población de posgrados, principalmente en modalidades virtuales e híbridas, un aumento en el número de personas mayores de 26 años que se atienden a través de educación continua, o la mayor atracción de estudiantes de región e internacionales, especialmente del mercado hispanohablante.

¿Qué significa la transformación en la práctica? Una invitación a la experimentación continua, un estado en el que el cambio permanente es la nueva forma de operar, a diseñar, prototipar, implementar y evaluar con mayor agilidad para poder adaptarnos rápidamente a nuevos requerimientos y necesidades. Como comunidad se deberá estar cada vez más dispuestos a revisar y corregir, al trabajo colaborativo e interdisciplinario para poder dar respuestas oportunas y efectivas a los grandes retos locales y globales y a ser más efectivos y eficientes, a adoptar tecnologías en donde se vislumbre un impacto positivo sobre las personas y las sociedades y a romper silos. ¿Por qué? Porque la misión de la Universidad es lograr transformar la sociedad, aportarle al país, formar a los mejores seres humanos que tengan un sueño de impacto transformador en el país y en la región sea cual sea el contexto, cuidando siempre el bienestar de toda la comunidad universitaria en el proceso.

Algunos expertos denominan a este estado **la mentalidad (o marco mental) digital**. A menudo este término se relaciona con el uso de la tecnología, pero su definición es más amplia. Este marco mental abarca más bien un conjunto de actitudes, comportamientos y aproximaciones hacia la resolución de problemas, la innovación y la adaptación en un contexto que evoluciona vertiginosamente. Entre algunos de estos aspectos se incluye la adaptabilidad, la cultura de innovación que fomenta las nuevas ideas para la sostenibilidad y el mejoramiento continuo, el diseño de procesos que se centra en las

necesidades de los usuarios, las decisiones basadas en la evidencia, la agilidad para responder rápidamente a las dinámicas de la sociedad y de los mercados, la colaboración y la comunicación como herramientas fundamentales para promover la innovación y la capacidad de tomar riesgos calculados para poder mejorar de manera permanente en un contexto dinámico y competitivo.

Seguramente la tecnología será un importante habilitador en estos procesos de experimentación, pero el aspecto fundamental es la voluntad de las personas a adaptarse, a innovar y a estar dispuestas a usar herramientas digitales cuando sea conveniente para aprovechar las oportunidades que estas traen.

La transformación de la Universidad en el período 2026-2030 estará marcada por una internacionalización estratégica que impulse su posicionamiento global y regional. Se avanzará en la integración de modelos educativos innovadores, incorporando estándares internacionales y metodologías flexibles que permitan una mayor movilidad y conexión con universidades extranjeras. Los Andes fortalecerá su rol en la atracción de talento latinoamericano consolidándose como un destino académico de referencia en la región. De igual manera se potenciará la presencia institucional en espacios de diplomacia científica, redes de conocimiento y colaboración interuniversitaria local y globalmente para aumentar nuestra visibilidad y competitividad en el escenario mundial.

La transformación también tiene que ver con la manera en que interactuamos dentro de la comunidad, cómo nos conectamos más, de manera interdisciplinaria y transversal y cómo construimos proyectos conjuntos. Tiene que ver con un modelo centrado en el usuario, en este caso, cualquier miembro de la comunidad uniandina, y que se preocupa por responder a sus necesidades al tiempo que apoya el bienestar de todos sus miembros. Este camino llevará al desarrollo de entornos con mejor

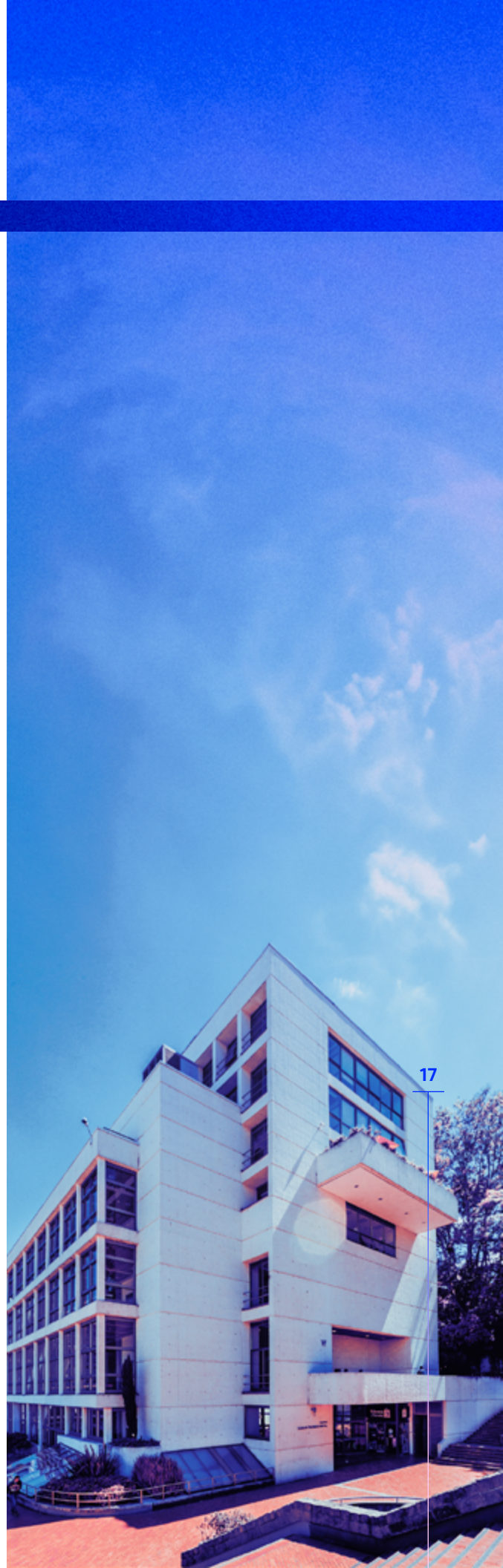


calidad de vida y que propicien el bienestar personal y colectivo. El trabajo en equipo resulta esencial. El sentido compartido de urgencia y propósito nos lleva a la experimentación y a la acción, a la identificación de competencias y liderazgos entre quienes integran esta comunidad y a la apropiación individual de metas comunes. La construcción de lazos de confianza que nos permitan aprovechar el debate respetuoso para acordar objetivos e indicadores y establecer una cultura de rendición de cuentas para identificar nuestros avances y los frentes que requieren una redefinición de nuestras estrategias.

Este cambio requerirá la capacidad de aprendizaje continuo de parte de todos para poder experimentar de manera más ágil con nuevos modelos educativos, nuevas formas de investigar, crear, innovar y emprender y nuevas alianzas para poder trabajar en diferentes frentes, en especial en territorios, y así potenciar nuestro impacto.

Algo de esto tendrá que ver con la apropiación responsable de tecnologías que nos permitan mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, de investigación y de gestión académico-administrativa. Esto implica un cambio de mentalidad para lograr la adaptabilidad al cambio en una era en que las personas, las sociedades, las economías y las democracias experimentarán cambios vertiginosos como consecuencia de las tecnologías emergentes.

A continuación, se presenta el detalle de los fundamentos que conforman nuestra estrategia de adaptación, enfatizando en los modelos educativos, la investigación y creación, la transformación digital y el cambio cultural y la sostenibilidad financiera para la excelencia académica y la expansión del impacto universitario.



## 2.1 Formación y nuevos modelos educativos

La Universidad de los Andes se ha destacado desde su fundación por implementar innovaciones curriculares y pedagógicas, muchas de las cuales han resultado ser modelo para otras instituciones de educación superior e, incluso, han sido adoptadas a nivel nacional. Siguiendo esta tradición, la Universidad ha delineado una estrategia integral de innovación educativa para responder a los retos de la educación superior. Este enfoque abarca la generación de competencias personales, ciudadanas y aquellas que demanda el mundo laboral, el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, la atención a las necesidades y aspiraciones de los jóvenes, el aprendizaje a lo largo de la vida y la adaptación a los desafíos demográficos, financieros y competitivos.

La educación superior debe desafiar los paradigmas tradicionales. Se debe replantear lo que significa enseñar y aprender en un mundo cambiante. El propósito de los procesos de enseñanza-aprendizaje debería ser el empoderamiento de los estudiantes para que tomen decisiones informadas, trabajen colaborativamente y enfrenten los desafíos locales y globales con creatividad y responsabilidad.

El modelo educativo, según los expertos, debería ir transitando hacia uno que se distingue por su flexibilidad y enfoque en el aprendizaje personalizado. Los estudiantes no están divididos por niveles, sino que avanzan a su propio ritmo, eligiendo los cursos y trayectorias que más les interesan. Este enfoque fomenta la curiosidad y el compromiso, ya que los estudiantes se sienten protagonistas de su proceso educativo. En las aulas, la enseñanza se concibe como una colaboración entre profesores y estudiantes. Esto permite promover su autonomía y liderazgo. Los profesores no son figuras que transmiten conocimiento, sino guías que plantean retos, facilitan discusiones y animan a los estudiantes a buscar respuestas por sí mismos. Las actividades incluyen dilemas éticos que presentan problemas reales con múltiples posibles soluciones, estimulando el pensamiento crítico, la argumentación creativa y el respeto por las ideas de los demás.

La tecnología y la ciencia seguramente ocuparán un lugar central en el currículo. La alfabetización digital avanzada será indispensable para lo que nos depara el futuro. Los estudiantes no solo tendrán que adquirir conocimientos básicos, sino que tendrán que sumergirse en temas de vanguardia como la inteligencia artificial, la programación



y la edición genética, entre muchos otros. Estos contenidos deberán enmarcarse con reflexiones éticas que deriven en desarrollos y usos responsables de estas herramientas. Un enfoque más práctico y experiencial les permitiría desarrollar proyectos innovadores para resolver problemas del mundo real.

La comunicación, creatividad y el trabajo en equipo son otras competencias fundamentales que tendremos que promover de manera más profunda para lograr una conciencia ética y global. El trabajo colaborativo en grupos diversos enriquecerá su visión del mundo. Enfrentarse y resolver retos y problemas complejos, les enseñará a los estudiantes a colaborar de manera efectiva, a ser resilientes frente a los errores y a abordar los desafíos con imaginación. Además, los estudiantes requerirán fortalecer sus competencias socioemocionales para ser exitosos en su paso por la universidad y en su futuro profesional y personal <sup>4</sup>. El desarrollo de estas competencias será fundamental en las iniciativas de éxito estudiantil de la Universidad y en la implementación de los modelos que promueven el aprendizaje colaborativo y de trabajo en equipo.

Los principales principios de esta declaración en el área de formación incluyen:

- **Desarrollo de competencias transversales:** a pesar de los cambios en el entorno, la universidad sigue siendo el espacio ideal para el desarrollo de competencias transversales o perdurables, es decir, habilidades que trascienden el conocimiento disciplinar y se perfeccionan a lo largo de la vida. En la Universidad de los Andes reconocemos que estas competencias contribuyen al crecimiento personal, profesional y social de los estudiantes, preparándolos para participar activamente en la sociedad global como personas críticas, éticas y comprometidas con su entorno.

---

<sup>4</sup> Una versión amplia de las habilidades socioemocionales como CASEL contempla la *autoconciencia*, la *autogestión*, la *conciencia social*, las *habilidades de relacionamiento* y la *toma de decisiones responsables*. La *autoconciencia* incide, por ejemplo, en la capacidad de evaluar fortalezas y debilidades académicas, la confianza en su capacidad de aprendizaje, la adopción de una mentalidad de crecimiento que permite superar obstáculos, o la toma de decisiones sobre su trayectoria profesional y personal. La *autogestión* está relacionada con aspectos como el manejo del estrés en exámenes y trabajos, la capacidad de establecer y cumplir metas académicas, el control de impulsos en situaciones de presión o la autodisciplina en la organización del tiempo y estudio. La *conciencia social* es clave para aspectos como la empatía hacia compañeros de diferentes orígenes y experiencias, la capacidad de interpretar normas sociales en diferentes contextos o el respeto por la diversidad y la equidad en la comunidad universitaria. Las *habilidades de relacionamiento* incluyen temas clave como la capacidad de trabajar en equipo, la comunicación efectiva con profesores, compañeros y futuros empleadores, o la habilidad para negociar y resolver conflictos de manera constructiva. Finalmente, la *capacidad para la toma de decisiones responsables* se relaciona con aspectos como la capacidad de evaluar opciones en la trayectoria académica y profesional, la consideración de principios éticos en investigaciones y proyectos o el uso de la tecnología, o la evaluación de consecuencias a corto y largo plazo en distintos ámbitos.

- **Educación flexible, apilable e incluyente:** se buscará adaptar la educación a las necesidades individuales de los estudiantes, fomentando el aprendizaje personalizado y autónomo, apoyándose en la innovación pedagógica con o sin tecnología. Para ello, se implementarán modelos educativos innovadores, con trayectorias de aprendizaje ajustadas a las preferencias y objetivos personales y profesionales de los aspirantes a estudiantes. Asimismo, se utilizará la tecnología, cuando esta sea pertinente, para fortalecer el aprendizaje autónomo y asegurar una educación accesible, incluyente y reflexiva sobre la condición humana.

- **Educación a lo largo de la vida:** debido a los vertiginosos cambios sociales y tecnológicos, así como al aumento en la expectativa de vida y la extensión del ciclo productivo de las personas, se reconoce la educación a lo largo de la vida como una actividad fundamental que caracterizará a la Universidad en el futuro. Esta realidad será una oportunidad para alcanzar nuevas audiencias y ampliar nuestro impacto a través de un acompañamiento continuo en el desarrollo de los diferentes proyectos de vida de las personas.

- **Una universidad que acoge a sus estudiantes:** para lograr experiencias universitarias memorables, se concibe la vida universitaria como un espacio de conexión que permite crear momentos que transforman. Se propenderá por una experiencia universitaria multidimensional cargada de vivencias significativas, profesional y personalmente.

- **Una universidad que se enriquece con la diferencia:** se buscará ampliar el impacto institucional acogiendo a personas de todas las edades, orígenes, condiciones socioeconómicas y trayectorias de vida. Se reconoce que la diversidad fortalece a la Universidad, ya que el encuentro de perspectivas distintas fomenta diálogos empáticos y enriquece el aprendizaje. Al propiciar un espacio inclusivo, se garantizará que cada voz contribuya a la construcción de conocimiento y al desarrollo de una comunidad más equitativa y plural.

- **Apoyo a los profesores:** en este contexto de retos y oportunidades, seguimos convencidos de la importancia de rodear al profesorado de un entorno que favorezca su desarrollo profesional y alinee su proyecto de vida con los sueños de la Universidad. Para lograrlo, es clave promover el diálogo abierto y continuo en el campus, así





como brindar formación que les permita afrontar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes. También es fundamental revisar nuestras reglas del juego, cuando sea necesario, para garantizar incentivos acordes con los objetivos institucionales, implementar planes de trabajo flexibles y redefinir los perfiles profesoriales según las nuevas demandas de la educación en el siglo XXI.

En este marco, el bienestar debe considerarse un eje transversal que se cultive a través del relacionamiento cotidiano en el campus, los acuerdos de trabajo conjunto hacia un futuro compartido y las interacciones diarias entre estudiantes, profesores y empleados administrativos. Finalmente, será necesario contemplar la renovación de la planta profesoral. Esta renovación debe hacerse con cuidado, entendiendo nuestra escala en un contexto de transición demográfica, y acogiendo nuevos perfiles con las actitudes y competencias necesarias para enfrentar los desafíos actuales y responder a la urgencia de innovación y transformación.

- **Colaboración y alianzas:** la Universidad entiende la colaboración con socios externos como una oportunidad de asumir los retos de la educación superior aunando esfuerzos y aprovechando las fortalezas individuales para lograr una formación de excelencia y mayor impacto de nuestra producción, co-creación y transferencia de conocimiento. Se profundizará la conexión de la Universidad y Colombia con el mundo para desarrollar competencias interculturales y construir redes internacionales de docencia, investigación y creación. Así mismo, una conexión desde la interculturalidad con los pueblos originarios de Colombia y América Latina. De este modo el impacto trasciende al país, a la vez que consolida a Uniandes como un referente en la región.





- Dentro de estas colaboraciones, se reconoce que la **internacionalización de la formación, la investigación, la creación y del emprendimiento** es un eje clave para potenciar la calidad y pertinencia de los programas académicos y las agendas de investigación y creación, alineándolos con las tendencias globales del conocimiento. Se fortalecerá el modelo educativo incorporando enfoques de aprendizaje global e interculturalidad, tanto en los planes de estudio como en la integración de metodologías colaborativas con instituciones extranjeras. La Universidad ampliará su estrategia de atracción de estudiantes internacionales, especialmente en América Latina. Asimismo, se fortalecerán las dobles titulaciones, la movilidad académica, la virtualización de contenidos, que nos permitan promover una formación con estándares internacionales que prepare a los estudiantes para desempeñarse en entornos globales.

La intención de la innovación educativa no solo es formar para el futuro, sino también transformar la experiencia del aprendizaje. Pensar en un modelo centrado en la relevancia, la innovación y la ética, que busca formar líderes independientes y creativos que estén preparados para contribuir al progreso de sus comunidades y del mundo. Como ya ocurre en Uniandes, esto depende en gran medida de lograr que los estudiantes sean agentes activos de su proceso educativo.

## a. Innovaciones curriculares y pedagógicas

Uniandes se ha caracterizado por implementar metodologías pedagógicas innovadoras, centradas en el aprendizaje activo y experiencial. En el contexto actual, las metodologías innovadoras incluyen: ambientes inmersivos y de realidad aumentada para practicar habilidades específicas <sup>5</sup>;

analítica de aprendizaje, utilizada para personalizar la educación, identificar áreas de mejora y promover el éxito estudiantil; inteligencia artificial aplicada al aprendizaje adaptativo que ajusta los contenidos educativos a las necesidades individuales de cada estudiante <sup>6</sup>, entre muchas otras.

Además, la Universidad ha adoptado Bloque Neón, el Learning Management System (LMS), junto con otras herramientas tecnológicas, para rastrear y evidenciar los resultados de aprendizaje de los estudiantes a lo largo de su formación. Esta iniciativa no solo potenciará el proceso de aseguramiento de la calidad educativa, sino que también permitirá que los profesores puedan evaluar de manera más efectiva la alineación de sus actividades y la efectividad de sus estrategias pedagógicas, facilitando su labor diaria. Con herramientas más robustas para el seguimiento del aprendizaje, los profesores podrán tomar decisiones cada vez más soportadas en datos y potenciar el impacto de su enseñanza, optimizar sus metodologías y enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes. Estos procesos son un componente esencial en el marco de los sistemas de aseguramiento del aprendizaje y, en general, de la gestión curricular de los programas académicos.

Por otro lado, estas innovaciones también incluyen mecanismos de certificación de los aprendizajes como las credenciales alternativas (micro y macrocredenciales y certificaciones profesionales), ofrecidas a través de educación continua y ejecutiva, que están enfocadas en el desarrollo de competencias específicas, las cuales se certifican con el propósito de fomentar la empleabilidad. Las credenciales de pregrado, que certifican el desarrollo de competencias que potencian el futuro profesional (empleabilidad o emprendimiento) desde el pregrado, son otra iniciativa reciente en la Universidad. Estas credenciales complementan otras acciones de innovación curricular que buscan acercar a los estudiantes al sector externo desde un momento temprano en sus carreras y que incluyen, entre otras, la ejecución de retos y cursos tipo proyecto con participación y colaboración con diferentes organizaciones y comunidades, las prácticas y pasantías académicas o la implementación de modelos de formación dual con la industria.

En complemento, la internacionalización y formación multicultural son esenciales en estos modelos innovadores, pues fomentan el desarrollo de competencias globales en los estudiantes,

<sup>5</sup>Algunos ejemplos incluyen un simulador de juntas directivas desarrollado en la Facultad de Administración, la sala de audiencias simulada en la facultad Derecho y, en construcción, un simulador de realidad inmersiva en la Facultad de Medicina. Sin embargo, estas experiencias deben convertirse en una práctica generalizada en toda la Universidad.

<sup>6</sup>Como parte de Transformación Uniandes, la iniciativa “Exploraciones digitales de IA” alcanzó el año pasado importantes avances para fortalecer la experiencia digital de la comunidad. Se habilitó el acceso a información sobre 17 temas del día a día de los estudiantes y acceso a la tecnología GPT-4o, ampliando significativamente las posibilidades de interacción y análisis. Se crearon 5 asistentes digitales académicos y se está desarrollando un constructor de asistentes digitales, que estará disponible este año. Asimismo, se avanzó en optimizar el diligenciamiento de formularios con IA, reforzando la innovación en la implementación de soluciones tecnológicas.



especialmente interculturales. Opciones como los cursos COIL o las pasantías virtuales de investigación son un ejemplo interesante de internacionalización en casa que democratiza el acceso a estas experiencias en las universidades. De manera similar, convenios de intercambio estudiantil, posibilidad de doble titulación con universidades internacionales y pasantías con organizaciones ubicadas fuera de Colombia, son otras acciones concretas de innovación curricular que promueven el desarrollo de dichas competencias.

## **b. Programas interdisciplinarios y flexibles**

En los nuevos modelos educativos, la flexibilidad en la construcción de trayectorias y en la certificación de competencias de los programas académicos de pregrado y posgrado permiten reconocer los aprendizajes adquiridos por los estudiantes a lo largo de su camino en la Universidad, incluso si deben suspender o abandonar sus estudios antes de obtener su grado. Además, estas trayectorias facilitan el inicio temprano de programas antes de la inscripción oficial a los mismos, lo que contribuye a una elección más informada de la profesión o especialidad.

Uniandes está diseñando programas de pregrado innovadores y flexibles con alto potencial de demanda, como Ciencias de datos y Cambio ambiental global. Estos programas promueven sinergias entre facultades y alinean la oferta académica con las necesidades globales y locales, fomentando la interdisciplinariedad y la resolución de problemas complejos.

Se busca actualizar de manera continua los programas de pregrado para mantenerlos vigentes, por ejemplo, con la introducción del uso de la IAG, según sea el caso. Esto puede ocurrir curso por curso o integralmente a través del currículo de manera articulada. A este respecto, se ha avanzado







construyendo un documento de [Lineamientos para el uso de la IAG en Uniandes](#), que presenta un marco guía para su uso e implementación.

En el caso de los posgrados ocurre algo similar respecto a interdisciplinariedad, rutas y modelos flexibles. En el proceso de renovación del portafolio académico, las facultades están evaluando los posgrados que se deben actualizar o cerrar, los que podrían cambiar su modalidad a virtual o híbrida para lograr mayor flexibilidad y nuevos programas que respondan a necesidades profesionales de actualidad. Al igual que en el caso de pregrado, y quizás con mayor énfasis, anticipamos que el número total de programas de posgrado de profundización no crezca significativamente, sino que estos se actualicen y renueven de manera continua para poder mantener una oferta vigente. Esto significa reconocer que los programas de posgrado tienen un ciclo de vida y que los cambios vertiginosos en el mundo exigen una oferta dinámica de rápida actualización.

### c. Educación a lo largo de la vida

Además de la oferta tradicional de cursos de formación profesional o personal de educación continua (i.e., cursos abiertos), la estrategia de educación a lo largo de la vida incluye la oferta de credenciales alternativas y un énfasis en programas de formación corporativa. Estas nuevas iniciativas buscan cerrar brechas de aprendizaje, desarrollar habilidades críticas y actualizar conocimientos para mejorar la empleabilidad o el éxito de iniciativas de emprendimiento. También buscamos atender necesidades de personas de todas las edades que necesitan reperfilarse (*reskilling*), renovar conocimientos, innovar en áreas distintas a las que han ejercido hasta el momento o simplemente quieren explorar, aprender y conocer a otras personas.

En el futuro próximo, esperamos contar con una nueva oferta diseñada para las poblaciones mayores de 25 y 50 años, además de la oferta que ya hemos desarrollado para facilitar la transición entre la educación media y la superior a través de programas como *Open Year*. La educación a lo largo de toda la vida abarca actividades de aprendizaje para todas las personas, en todos los contextos y mediante múltiples modalidades, con la intención de llegar a poblaciones que no alcanzamos tradicionalmente.

<sup>7</sup>Entre los temas más demandados de los últimos dos años, se destacan cursos en inteligencia artificial, sostenibilidad y liderazgo, diseñados para atender tanto a estudiantes tradicionales como a públicos no convencionales. Durante el año 2024 tuvimos 50 mil inscritos en educación continua en Uniandes, mientras que en 2023 este número había ascendido a 33 mil. La importancia de estas cifras radica en que la Universidad hoy atiende más estudiantes no tradicionales en distintas etapas de la vida (mayores de 26 años) que estudiantes tradicionales de pregrado y posgrado.

Esa extensión de la incidencia de la Universidad ofrece oportunidades para desarrollar el potencial de los estudiantes y contribuye al desarrollo social de las comunidades<sup>7</sup>.

## 2.2 Investigación, creación y emprendimiento

La investigación, la creación y el emprendimiento deben ser concebidos como un proyecto colectivo, alineado con una estrategia institucional clara que oriente los esfuerzos individuales y garantice su impacto. La Universidad debe avanzar hacia un modelo en el que estos tres pilares sean sostenibles en el sentido más amplio del término, no solo desde el punto de vista financiero, sino también en términos de su viabilidad a largo plazo y su conexión con los grandes desafíos globales, como la sostenibilidad ambiental, la democracia y el desarrollo tecnológico.

Un sello diferenciador de la investigación uniana es su alta calidad, su capacidad de mover la frontera del conocimiento. Este es un legado que debe protegerse. Por ello, la investigación fundamental motivada por la curiosidad seguirá siendo siempre esencial porque sienta las bases para conocer mejor el mundo, fortalece el trabajo docente y permite hacer avances significativos en diversas disciplinas y la producción de conocimiento riguroso y confiable.

Además de su valor intrínseco, la investigación fundamental fomenta la innovación a largo plazo, incluso en ámbitos aplicados. También permite comprender los principios detrás de los fenómenos complejos, lo que posibilita el desarrollo de tecnologías disruptivas y soluciones innovadoras para los desafíos futuros. La investigación fundamental y aplicada, la creación innovadora que también se alimenta de la tradición y los oficios y la innovación y el emprendimiento basados en la naturaleza, la







ciencia, la tecnología, el conocimiento de los mercados y el trabajo con las comunidades son la clave de la sostenibilidad.

La Universidad se ha caracterizado por la excelencia de su producción académica en todas las disciplinas y áreas del conocimiento, y el liderazgo de profesores y profesoras mediante sus agendas para lograr redes académicas y reconocimiento nacional e internacional. Un esfuerzo deliberado y colaborativo permitirá tener mayor conexión y proyección de la investigación, la creación y el emprendimiento que adelanta la comunidad universitaria. De esta manera, se logrará potenciar el impacto de la Universidad como centro de pensamiento, investigación y creación y, a la vez, participar de manera activa y decidida en la creación y consolidación de un ecosistema de ciencia, tecnología e innovación en Bogotá y en el país. Se busca que la Universidad sea reconocida por su impacto transformador tanto por sus aliados y audiencias usuales como por el resto de la sociedad.

En los últimos años, Los Andes ha recorrido un camino importante que ha llevado a reconocer al emprendimiento y la transferencia como actividades propias de su misión. Continuar fortaleciendo estas iniciativas permitirá que el emprendimiento juegue un papel clave en la consolidación de un fondo permanente de capital para apalancar el desarrollo de proyectos de investigación y creación permitiendo que los proyectos más prometedores, innovadores o arriesgados tengan estabilidad y proyección.

El futuro de la investigación y la creación reposa sobre planes y acciones que garantizan su impacto, sostenibilidad y conexión con los grandes desafíos globales y locales. Esto implica una visión integral que articula tanto la generación de conocimiento con criterios de equidad e inclusión, como su aplicación para abordar problemáticas complejas mediante enfoques interdisciplinarios y colaborativos. En términos prácticos, esto significa que:



- Las contribuciones en investigación y creación fomentan la inclusión, la equidad y el bienestar promoviendo la co-construcción de soluciones basadas en el conocimiento.
- La investigación y creación se guían por principios de sostenibilidad ambiental, social y financiera. Priorizamos el uso de conocimientos, métodos y tecnologías que contribuyan a reducir las brechas en ciencia, tecnología e innovación. Se busca seguir aportando a la eliminación de las barreras de acceso al conocimiento para grupos subrepresentados en estos campos, garantizando un enfoque basado en el reconocimiento de los derechos humanos y guiado por principios éticos en el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías.
- La investigación y creación están conectadas con grandes desafíos y oportunidades para comprender y afrontar problemas complejos desde nuestro contexto. Renovamos el compromiso con el trabajo interdisciplinario y la construcción colaborativa del conocimiento para promover competencias, habilidades y actitudes que permitan mejorar como sociedad.
- La internacionalización en investigación, creación y emprendimiento es un pilar fundamental para fortalecer la generación de conocimiento con impacto global. Se consolidará una estrategia de diplomacia científica, profundizando la colaboración con redes internacionales, la publicación en revistas indexadas de alto impacto y la participación en consorcios globales de investigación. La Universidad fomentará con más fuerza la atracción de investigadores internacionales y la vinculación de talento latinoamericano en programas de posgrado y estancias de investigación, facilitando su acceso a laboratorios y centros especializados. Además, se incentivará de forma más decidida el desarrollo de proyectos con impacto regional en América Latina, contribuyendo al fortalecimiento de agendas científicas compartidas y a la proyección internacional de la producción académica, a través de escenarios como La Tríada.

La conexión con la comunidad se expresa a través de una visión integral que fortalece la relación de la Universidad con su entorno. Este enfoque busca ofrecer experiencias universitarias significativas, promover la colaboración interdisciplinaria y con diversos sectores, expandir las redes internacionales de docencia e investigación, y contribuir activamente a la construcción de sociedades más justas y

humanas. Esta dimensión enfatiza el compromiso de la Universidad con su comunidad local y global, impulsando su impacto y relevancia más allá del campus y de la comunidad universitaria. Esto incluye:

- Trascender barreras disciplinares y administrativas para trabajar de forma colaborativa entre disciplinas, métodos y aproximaciones. Las alianzas con diversos actores del sector privado, público, educativo, organismos no gubernamentales y multilaterales permitirán responder a los retos del siglo XXI.
- Seguir conectando a la Universidad con las regiones y a Colombia con el mundo para desarrollar competencias interculturales y construir redes de docencia, investigación y creación. El impacto abarca todo el país, pero también lo trasciende. Extender el impacto transformador de la Universidad a todo el país y cruzar sus fronteras, convirtiéndose en un referente en América Latina.
- La Universidad fomentará aún más la implementación de programas de internacionalización en casa, asegurando que la comunidad universitaria se beneficie de un entorno diverso y multicultural. Se promoverán alianzas estratégicas con organismos internacionales, redes académicas y organizaciones multilaterales para fortalecer la cooperación en proyectos de impacto social y desarrollo sostenible. Asimismo, se ampliará la participación en iniciativas de innovación y emprendimiento con alcance internacional, conectando a los estudiantes y profesores con oportunidades de colaboración en América Latina y otros territorios.
- En últimas, esa visión integral que fortalece la relación de la Universidad con su entorno es una en la que la entidad sueña y suma a la creación de mundos nuevos, fortaleciendo los lazos sociales que hacen crecer a las comunidades. Se construye una sociedad que vive en esperanza, es equitativa y ofrece oportunidades para lograr una vida digna.

Lograr que la investigación, la creación y el emprendimiento se consoliden como el sello distintivo de Los Andes y enriquezcan la formación de excelencia y los proyectos de vida de los miembros de la comunidad universitaria requiere una planeación estratégica que vaya más allá de los objetivos tradicionales de generar más recursos, aumentar la cantidad de proyectos o productos académicos o mejorar en los

*rankings*. Se ha avanzado en el reconocimiento de la diversidad de productos académicos y debemos avanzar en indicadores de seguimiento e impacto que promuevan resultados colaborativos e interdisciplinarios para fomentar la co-creación, el co-desarrollo con la academia nacional e internacional, con las comunidades, el sector privado y nos inserten en redes culturales, de emprendimiento y creación para lograr la divulgación, democratización y apropiación social del conocimiento.

A continuación, se presentan acciones concretas en los diferentes frentes de esta dimensión.

### **a. Investigación, creación y emprendimiento sostenibles**

- Se promoverá la gestión eficiente y transparente de los recursos de la investigación, la creación y el emprendimiento con el fortalecimiento de las capacidades de los equipos de gestión administrativa y financiera. Los equipos administrativos y financieros serán el respaldo institucional para que los profesores y profesoras puedan adelantar sus proyectos e iniciativas de manera ágil y eficaz.
- Se consolidará una cultura de la información que nos permita contar con los datos necesarios para medir nuestro impacto transformador y mantener la documentación y trazabilidad de nuestros proyectos. Actualmente contamos con las plataformas de información que nos permiten hacer seguimiento al desarrollo y la gestión de los proyectos y de la producción académica de la Universidad. Academia, *Platypus*, la plataforma de revistas, el repositorio institucional, entre otros, nos permiten procesos ágiles y eficientes para la gestión y la visibilización de la investigación, la creación y el emprendimiento. Apropiarnos de estas herramientas y promover el uso de tecnologías de información nos permitirá mejorar y conectar procesos.







- La investigación en la Universidad de los Andes incluirá ejercicios de prospectiva que permitan anticiparse a los desafíos del futuro con base en datos y análisis rigurosos. Se buscará analizar tendencias e identificar escenarios futuros para preparar estrategias que orienten la toma de decisiones en diferentes ámbitos y sectores clave. Estos ejercicios no solo fortalecerán la capacidad de respuesta de la Universidad, sino que también contribuirán a estrategias de largo plazo de la institución.

- Por su relevancia, pero también por los requisitos de los grandes financiadores internacionales de investigación científica, la co-construcción con comunidades y la posibilidad de escalamiento de soluciones concretas y la difusión del conocimiento se convierten en un requisito indispensable. Se buscará lograr en la Universidad una investigación más sostenible desde el punto de vista de su financiamiento. En los últimos años, la fracción de investigación y creación que se financia con recursos externos asciende a 70%. Esto es el resultado de mayor experiencia y apoyo en la consecución de recursos, particularmente en algunas facultades. Se continuará buscando que la Universidad potencie la capacidad de los profesores y las profesoras para la consecución de financiación externa con recursos semilla e información oportuna.

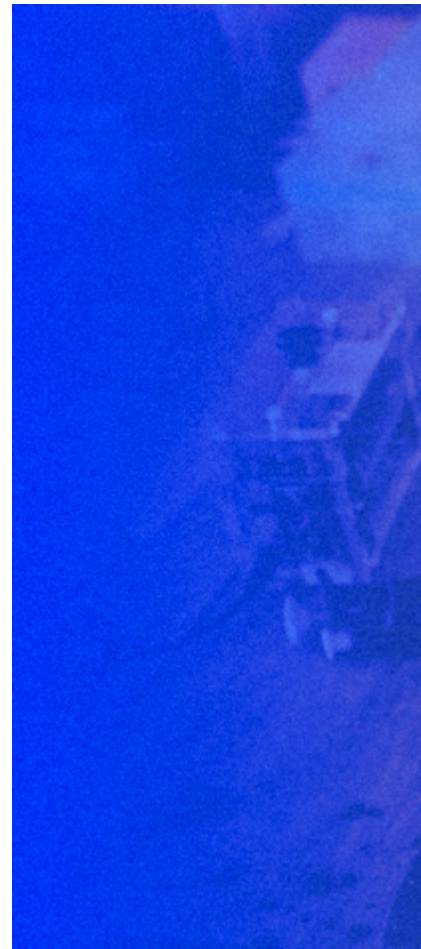
## **b. Investigación, creación y emprendimiento conectados**

- La interdisciplinariedad es esencial para impulsar agendas de investigación que sean tanto relevantes como pertinentes. Esto implica una conexión directa con los desafíos actuales, la capacidad de responder a ellos de manera efectiva y la posibilidad de aumentar la visibilidad y el acceso a recursos. Para ello, se implementarán mecanismos de



colaboración interdisciplinaria y se asignarán recursos internos que permitan identificar y adaptar agendas de investigación según las necesidades del contexto. Esto no excluirá el apoyo a la investigación disciplinar en ciencia fundamental. Además de fortalecer las capacidades internas, estos fondos contribuirán a consolidar alianzas estratégicas y a explorar nuevas colaboraciones y fuentes de financiación externas. El objetivo final es potenciar el impacto social, económico y ambiental de la investigación y la creación de frontera. Colombia enfrenta desafíos urgentes y el desarrollo de este tipo de investigación es clave para avanzar en su resolución. En este proceso, nuestra institución es un actor indispensable para que el país supere sus mayores retos en los próximos años.

- Desde la investigación que amplía las fronteras del saber hasta aquella que responde a demandas contextuales y se traduce en aplicaciones concretas, la Universidad desarrolla su actividad en investigación, creación y emprendimiento dentro de un entorno que le proporciona conocimientos y recursos únicos. Se buscará ser capaces de proyectar y generalizar el conocimiento que producimos desde Colombia y de conectarlo a agendas globales que nos permitan contribuir a las conversaciones nacionales y globales sobre los grandes desafíos ambientales, políticos, económicos y sociales que se enfrenten. Desde Latinoamérica, se puede conectar con las experiencias







comunes del Sur Global, que trascienden las fronteras geográficas y representan dinámicas compartidas. La Universidad tiene la experiencia y la capacidad de entender y producir conocimiento sobre estas realidades típicamente consideradas superadas por el desarrollo económico, político y social de Occidente.

- La apertura y la colaboración con otros actores del sistema de conocimiento y producción son fundamentales para ampliar el alcance de nuestros esfuerzos y asegurar que estos estén alineados con dinámicas globales y necesidades locales. Se fortalecerán los planes y procesos de internacionalización de la Universidad para garantizar el acceso a nuevas oportunidades. La internacionalización de esta investigación le permite a la Universidad ser más visible. Las alianzas con coautores ubicados en universidades del Norte Global, por ejemplo, son un vehículo potente para gestionar recursos de investigación. Estos procesos generan una dinámica e inercia que es interesante. Consolidar alianzas en el Sur Global, responder a invitaciones y

muestras de interés de otras instituciones y redes, así como demostrar mayor iniciativa y proactividad con el sector privado, son oportunidades que se deben aprovechar.

- Además de generar nuevo conocimiento, es importante que la Universidad busque de manera decidida identificar y traducir la producción académica susceptible de convertirse en soluciones escalables y contribuir en la consolidación de un entorno que fomente la innovación y la apropiación del conocimiento en el largo plazo. En los próximos años, las universidades deben asumir el reto de ser, cada vez más, centros de debate y solución para los problemas locales y los grandes problemas globales, catalizadores de tecnología y generadores de investigación interdisciplinar y creación de alto impacto social. Deben, también, contribuir decididamente a la democratización y curaduría de conocimiento fundamental y aplicado al asumir un papel central en su acceso, producción y validación. Como institución comprometida con el conocimiento abierto, Uniandes debe garantizar que los procesos y conversaciones alrededor de la producción de conocimiento y de saberes sean inclusivos, rigurosos y metodológicamente sólidos. Esto implica no solo abrir el acceso a investigaciones y recursos educativos, sino también liderar esfuerzos para asegurar que dicho conocimiento cumpla con los más altos estándares de calidad y ética.

## 2.3 Transformación digital y cambio cultural

La Universidad de los Andes ha emprendido un ambicioso plan de transformación digital y cambio cultural, con el objetivo de adaptarse a las demandas del futuro de la educación superior y generar un impacto significativo en la sociedad.

El eje central de la estrategia es integrar una







cultura digital en la Universidad, lo que implica repensar los comportamientos, hábitos y actitudes de la comunidad. Este plan considera a los miembros de la comunidad uniandina el eje central de la Transformación Uniandes TU+. Por ello, esta comunidad de profesores, personal administrativo, estudiantes y demás miembros integrará los diferentes aspectos del desarrollo digital con la comprensión de la dinámica de la realidad local y global y las características de sus usuarios, para dar respuestas con un enfoque inter y multidisciplinar.

El cambio cultural es un eje fundamental del plan, que busca fortalecer la confianza entre equipos académicos y administrativos mediante una gestión de cambio estructurada. Esto incluye la formación en competencias digitales para todos los miembros de la comunidad universitaria, desde líderes hasta estudiantes, con un impacto directo en los procesos de evaluación y selección de talento humano.

La salud mental y el bienestar también ocupan un lugar central, reconociendo la importancia de estos factores en un entorno de cambio constante. Se están implementando iniciativas específicas en esta dimensión mediante la colaboración entre la Decanatura de Estudiantes, Gestión Humana y Desarrollo Organizacional y las facultades. En cualquier caso, el cambio cultural supone también la generación de entornos propicios para gestionar el propio bienestar a través de un compromiso que combina estrategias institucionales con decisiones individuales. Esta estrategia combinada permite el desarrollo de los proyectos propios y la construcción de comunidad.

Para lograrlo, se han definido varias prioridades, por ejemplo, la gestión curricular e innovación educativa y de investigación que incorpora tecnologías emergentes y herramientas digitales para transformar la enseñanza y la investigación, como ya se ha explicado en secciones anteriores; la atracción de aspirantes, que busca modernizar el proceso de admisiones con estrategias tecnológicas para aumentar la conversión

de interesados en estudiantes activos; y la habilitación tecnológica general, que busca asegurar la actualización de la infraestructura digital para viabilizar y potenciar estas y otras iniciativas estratégicas de Uniandes. Se ha avanzado mucho en la puesta en marcha de varios proyectos como el modelo único de atención y relacionamiento o [el Manifiesto de Cultura Digital](#); en el primer caso se trata de unificar las interacciones de usuarios mediante un servicio omnicanal que optimiza la experiencia y mejora la eficiencia institucional; en el segundo, define los comportamientos y valores necesarios para adaptarse a un entorno digitalizado y basado en tecnología.

El éxito del plan de transformación digital se medirá no solo por la implementación de nuevas tecnologías, sino también por la capacidad de la Universidad para integrar estos avances en su cultura y operaciones diarias. Los Andes mantendrá su relevancia en un entorno global competitivo, mientras mejora la experiencia de aprendizaje, enseñanza e investigación y creación.

## **2.4 Sostenibilidad financiera para la excelencia académica y la expansión del impacto universitario**

Garantizar la estabilidad financiera de la Universidad sigue siendo una tarea en curso, fundamental para preservar la calidad de la oferta educativa, fortalecer la inversión en infraestructura y tecnología y ampliar el acceso a más estudiantes a través de apoyo financiero. La estrategia no solo busca asegurar la continuidad de lo que somos, sino también potenciar la capacidad de innovación y transformación en el próximo quinquenio.

Los desafíos financieros de los últimos años han evidenciado la necesidad de consolidar un modelo más sostenible. Entre 2017 y 2022, los gastos operativos crecieron al doble de los ingresos, generando un déficit que limitó la capacidad de inversión en áreas estratégicas como infraestructura, tecnología y compensación docente. La reducción en la población estudiantil de pregrado, con una caída del 4% entre 2017 y 2023, y hasta 25% en algunas facultades, ha hecho aún más evidente la urgencia de diversificar los ingresos y reorganizar la planeación financiera.

Si bien se han dado pasos importantes, la consolidación de un modelo financiero sostenible es una tarea que requiere continuidad y ajustes estratégicos en los próximos años. La Universidad ha iniciado un proceso de transformación financiera, pero su éxito dependerá de



la capacidad de seguir optimizando los recursos, diversificando ingresos y fortaleciendo la planificación a largo plazo.

Con esto en mente, los próximos cinco años serán clave para fortalecer y consolidar la estrategia financiera, garantizando su sostenibilidad y su capacidad de adaptación a un entorno educativo en transformación. Por eso, durante el próximo quinquenio, será fundamental trabajar en cuatro líneas estratégicas:

**a.** Ampliar la cobertura educativa, consolidando una oferta académica más flexible, interdisciplinaria e internacionalizada. Este aspecto se discute en la sección 2.1.

Profundizar la optimización presupuestal, asegurando que los recursos se asignen estratégicamente y de manera eficiente.

Desde 2023, la Universidad inició la implementación del presupuesto base cero, una metodología que permite romper con la lógica incremental y asignar los recursos con base en necesidades estratégicas y resultados. En los próximos años, esta estrategia debe afianzarse, asegurando:

- Mayor eficiencia en el uso de los recursos, con inversiones dirigidas a infraestructura, innovación pedagógica y desarrollo científico, creativo y emprendedor.
- Evaluación rigurosa del gasto, promoviendo una planificación más estratégica y disciplinada en todas las unidades académicas y administrativas.
- Alineación de la inversión con la evolución de la demanda estudiantil, permitiendo ajustes ágiles y mejor uso de los recursos. El fortalecimiento de este proceso será clave para poder responder con flexibilidad a los cambios del entorno y garantizar que los recursos se enfoquen en las prioridades estratégicas.

**b.** Fortalecer las fuentes de financiamiento externo y las alianzas estratégicas, reduciendo la dependencia de los ingresos por matrícula de pregrado.

Reducir la dependencia del pregrado sigue siendo un desafío clave. La consolidación de nuevas fuentes de ingresos en los próximos años permitirá:

- Asegurar financiamiento externo para la investigación, la creación y el emprendimiento, estableciendo alianzas con entidades nacionales e internacionales.

- Ampliar los servicios de laboratorios, consultorías y negocios institucionales, convirtiéndolos en pilares financieros que contribuyan a la estabilidad de la Universidad.
- Fortalecer la filantropía y las alianzas estratégicas, con el propósito de duplicar el recaudo en los próximos ocho años y destinar más recursos a becas y apoyo financiero para estudiantes. Explorar la filantropía como mecanismo movilizador de inversión de impacto y desarrollo de agendas de investigación innovadoras.

En 2023, los ingresos por negocios institucionales crecieron 61,53%, alcanzando \$10.934 millones de pesos, con márgenes operativos incrementados del 18% al 38%. Sin embargo, este crecimiento debe ser sostenido y expandido en el próximo quinquenio, consolidando modelos de generación de ingresos que no solo garanticen la estabilidad financiera, sino que también refuercen la inversión en infraestructura y tecnología.

**C.** Implementación de presupuestos plurianuales en las facultades, asegurando una planificación más robusta y alineada con los objetivos estratégicos de la Universidad.

Como parte del esfuerzo por mejorar la planificación financiera y ampliar las capacidades de inversión, se comenzará la implementación de presupuestos plurianuales en las facultades. Este proceso, que cuenta con el apoyo y la experiencia de las universidades aliadas de La Tríada, permitirá a las facultades:

- Alinear su planificación financiera con su agenda estratégica y las transformaciones que desean impulsar.
- Tener mayor estabilidad y previsibilidad en la inversión, facilitando el desarrollo de proyectos de mediano y largo plazo en formación, investigación, creación y emprendimiento.







- Optimizar la organización de los recursos, asegurando una planificación más sostenible y eficiente.

Los Planes de Desarrollo por Facultad representan una oportunidad ideal para empezar a estructurar estos presupuestos plurianuales, ya que permiten proyectar las necesidades y estrategias de cada facultad en el tiempo. El proceso se implementará por etapas, con el objetivo de garantizar su integración efectiva dentro de la estrategia general de la Universidad.

El compromiso es claro: seguir construyendo un modelo financiero sostenible que garantice la continuidad y potencie la capacidad de la institución para innovar, crecer y liderar en educación superior en los próximos cinco años y más allá.

# 3 Conclusiones




El proceso de transformación de la Universidad delineado en este documento es una apuesta de fondo por su futuro y por su capacidad de seguir respondiendo, como en los últimos 76 años, con pertinencia y liderazgo a los desafíos del mundo contemporáneo.

Como se ha descrito a lo largo del texto, la elaboración del PDI y los PDFs deberá partir de esta transformación que responde tanto a la evolución de la educación superior, como a los retos que plantea la sociedad: la sostenibilidad ambiental, el impacto de la tecnología, la fragilidad de la democracia y la necesidad de generar conocimiento que tenga una incidencia real en la construcción de un país más equitativo y competitivo.

La transformación desafía a redefinir las reglas del juego. Los marcos normativos y los modelos de incentivos que han regulado la vida universitaria hasta ahora deberán ajustarse para reflejar y permitir el camino que proyecte la Universidad y sus facultades a propósito de la implementación de esta estrategia quinquenal. Esto significa proteger y potenciar lo que funciona bien y garantizar que los cambios propuestos se traduzcan en estructuras más flexibles y coherentes con los objetivos institucionales. Aspectos como los perfiles profesoraes, la evaluación del desempeño académico y la manera en que se concibe el crecimiento institucional, requerirán ajustes que faciliten la adopción de los nuevos modelos de enseñanza, investigación y relación con la sociedad.





Sin embargo, más allá de los lineamientos estratégicos y los cambios en estructura, programas o modelos de financiación, lo que define la viabilidad de esta transformación es la capacidad de la comunidad universitaria para asumir una nueva mentalidad institucional, acorde con la idea de transformación continua. El centro del plan es este cambio de mentalidad, la adopción de actitudes, comportamientos y competencias que permitan estar abiertos al cambio y a la adaptación, que permitan mayor resiliencia ante cambios vertiginosos de la sociedad y de las economías, que propendan por una mayor disposición a la adaptación, a la innovación permanente y al aprovechamiento de las ventajas de la tecnología y los datos para poder tomar mejores decisiones y aprovechar las oportunidades que estas podrían traer.

La adaptación a un entorno incierto y en constante evolución demanda apertura al cambio, flexibilidad en la manera en que entendemos el quehacer universitario y una disposición permanente para la revisión y mejora de nuestras prácticas. Este proceso implica, por tanto, un esfuerzo compartido que no se limita a ajustes procedimentales, normativos o tecnológicos, aunque los contemple, sino que conlleva una evolución en la forma en que se conciben los roles como profesores, investigadores, administrativos y miembros de una comunidad académica comprometida con su contexto.

En este sentido, uno de los elementos fundamentales que emergen de este documento es la importancia de repensar la Universidad como un sistema articulado y no como un conjunto de unidades aisladas. Si bien cada facultad y cada unidad administrativa tienen su propia dinámica, sus fortalezas y sus particularidades, la transformación solo será efectiva si se logra consolidar una visión común que integre esfuerzos y aproveche las sinergias entre distintas áreas. La colaboración y el trabajo interdisciplinario no son solo una aspiración, son una necesidad impostergable si se quiere fortalecer la capacidad de impacto y asegurar la sostenibilidad de las iniciativas de la Universidad en el tiempo.

La implementación de esta estrategia demanda una base financiera sólida y sostenible. Los cambios proyectados requieren inversiones significativas en infraestructura física y tecnológica que apoyen la docencia y la investigación, así como en formación y expansión de la oferta académica. Esto implica tanto la optimización del uso de los recursos actuales, como un esfuerzo por diversificar,

como ya se dijo, las fuentes de financiamiento, fortaleciendo la captación de recursos externos, la generación de ingresos a través de actividades estratégicas y la consolidación de modelos presupuestales plurianuales que den mayor estabilidad y capacidad de proyección a las facultades.

Es importante reiterar que este proceso no se plantea como un modelo único que deba aplicarse de manera uniforme en todas las unidades académicas y administrativas. En contraste con enfoques anteriores, en los que las estrategias institucionales se diseñaban con una lógica centralizada, este documento enfatiza la importancia de que cada facultad y unidad definan su propia contribución a la transformación, alineada con sus capacidades, intereses y prioridades. Esta autonomía relativa no significa fragmentación, sino un modelo de especialización complementaria que permite que Los Andes avance en múltiples frentes sin perder coherencia estratégica.

Finalmente, este proceso de transformación es una invitación a la acción. Como se dijo, no basta con comprender los cambios, ni con reconocer su importancia. Es necesario un compromiso efectivo con su implementación. El reto es significativo, pero también lo es la experiencia que la Universidad ha acumulado a lo largo de sus 76 años promoviendo procesos de transformación. Hoy, esta trayectoria representa una valiosa oportunidad para ser más fuertes y flexibles, y estar mejor preparados para responder a los desafíos del futuro.

En este momento crucial, la Universidad de los Andes tiene la posibilidad de mantenerse como un referente de educación superior que no solo conserva su excelencia académica, sino que amplía su impacto y pertinencia en la sociedad. Alcanzar este propósito dependerá del trabajo colectivo de toda la comunidad. La transformación es un camino exigente, pero también es una oportunidad única de fortalecer el proyecto institucional y asegurar su relevancia para las próximas generaciones. ●



