

Planear cuando el futuro ya no se parece al pasado



Planeación universitaria en contextos de incertidumbre, territorio como motivación e IA

Universidad de Pamplona





La planeación universitaria nació para contextos estables.

Hoy operamos en **incertidumbre estructural**, no coyuntural.

Desigualdad y justicia social

La educación superior sigue reproduciendo desigualdades estructurales si no transforma activamente sus modelos de acceso, permanencia y participación.

- Menos del 20 % de los jóvenes del quintil más pobre accede a la educación superior en América Latina, frente a más del 60 % del quintil más rico (UNESCO-IESALC, 2021).
- La justicia educativa exige redistribución, reconocimiento y participación efectiva (Fraser, 2008).

Inteligencia artificial, automatización y transiciones laborales

La universidad ya no forma para profesiones estables, sino para transiciones laborales permanentes en un mercado incierto y automatizado.

- Para 2027 se perderán 83 millones de empleos y surgirán 69 millones ligados a datos, IA y sostenibilidad (World Economic Forum, 2023).
- El desafío no es solo técnico, sino ético y formativo (OCDE, 2022; BID, 2022).

Transformaciones productivas y emprendimiento tecnológico

La educación superior debe dejar de formar para economías que ya no existen y convertirse en motor activo de reconversión productiva territorial.

- América Latina enfrenta baja productividad e informalidad superior al 50 % (PNUD, 2022).
- El emprendimiento tecnológico implica ecosistemas, no solo startups (OCDE, 2023).

Transición energética y sostenibilidad ambiental

El cambio climático no es un tema transversal: es un criterio estructurante del que depende la legitimidad futura de la educación superior.

- El IPCC confirma la intensificación de eventos extremos y crisis sistémicas (IPCC, 2023).
- Se requerirá triplicar la fuerza laboral en energías limpias para cumplir el Acuerdo de París (IEA, 2022).

Movilidad humana y trayectorias educativas transnacionales

La educación superior debe adaptarse a trayectorias migrantes y fragmentadas o perderá su capacidad inclusiva y productiva.

Más de 114 millones de personas desplazadas en el mundo, muchas en edad universitaria (ACNUR, 2023).
El reconocimiento flexible de aprendizajes impulsa inclusión y productividad (UNESCO, 2022).

Modelos híbridos, virtuales y flexibles

El desafío ya no es virtualizar, sino construir ecosistemas de aprendizaje flexibles, de calidad y con equidad.

Los modelos híbridos pueden ampliar el acceso solo si se acompañan de políticas y marcos de calidad sólidos (OCDE, 2021).

El Diseño Universal para el Aprendizaje es clave para la inclusión (CAST, 2018).

Ciudadanía digital y desinformación

*Formar profesionales sin
pensamiento crítico digital es
formar ciudadanos vulnerables a
la manipulación y la
desinformación.*

El 56 % de los jóvenes se informa por redes sociales, pero solo un tercio confía en su veracidad (Reuters Institute, 2023).
La alfabetización mediática es una prioridad democrática (UNESCO, 2021).

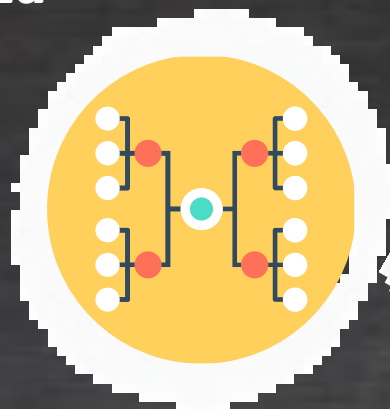
Bienestar, juventud y sentido de propósito

La educación superior no puede limitarse a formar para el empleo: debe ofrecer sentido, cuidado y agencia vital a las juventudes.

El 13 % de jóvenes latinoamericanos presenta problemas de salud mental (UNICEF, 2021).

El propósito es clave para el desarrollo humano y el compromiso social (Mehta & Fine, 2019).

5. Gobernanza
y legitimidad
universitaria



1. Equidad y
cohesión social



2. Transformación
digital y
tecnologías
emergentes



4. Sostenibilidad
ambiental y
transición
ecológica



3. Investigación,
innovación y
transferencia



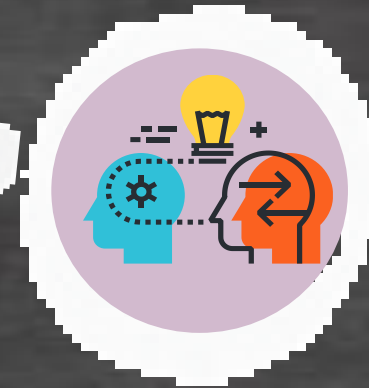
10. Cultura de
datos y
aseguramiento de
la calidad



6. Financiamiento y
sostenibilidad
institucional



7. Calidad y
aprendizaje a lo
largo de la vida



9. Vinculación
territorial y
compromiso social



8. Perspectiva de
género, inclusión y
diversidad cultural



Eje temático	Desafíos globales de la educación superior	Desafíos en América Latina	Desafíos en Colombia	Enfoque estratégico para la planeación universitaria
<p>1. Equidad y cohesión social</p>	<p>Inclusión, justicia social y educación como derecho humano (UNESCO, 2022).</p>	<p>Brechas de acceso, permanencia y calidad; desigualdades territoriales y de género (Banco Mundial, 2024).</p>	<p>Las desigualdades socioeconómicas y territoriales siguen limitando el acceso y la permanencia en la educación superior en Colombia. Aunque la cobertura bruta nacional alcanzó 57,5% en 2024, la transición inmediata del colegio a la educación superior es cercana al 46%, con fuertes brechas entre zonas urbanas (≈51%) y rurales (≈30%). Además, los jóvenes de los quintiles de menores ingresos presentan tasas significativamente menores de acceso y mayores riesgos de deserción. El desafío para las IES consiste en avanzar hacia un enfoque integral de equidad educativa, que combine ampliación del acceso con estrategias efectivas de permanencia, apoyo financiero, bienestar estudiantil y acompañamiento académico, de modo que la educación superior contribuya de manera real a la movilidad social y a la cohesión territorial del país.</p>	<p>Diseñar políticas integrales de equidad y acompañamiento; fortalecer sistemas de permanencia, bienestar y apoyo académico; focalizar acciones por territorio y perfil estudiantil.</p>

Eje temático	Desafíos globales de la educación superior	Desafíos en América Latina	Desafíos en Colombia	Enfoque estratégico para la planeación universitaria
<p data-bbox="84 1192 491 1296">2. Transformación digital y tecnologías emergentes</p>	<p data-bbox="563 632 968 839">Revolución 4.0, IA, big data e innovación pedagógica digital (OECD, 2023).</p>	<p data-bbox="1039 486 1485 1108">Avance de ecosistemas digitales y educación híbrida; desafíos de conectividad y competencias docentes (UNESCO IESALC, 2023).</p>	<p data-bbox="1516 168 1969 1296">La rápida expansión de tecnologías digitales, automatización e inteligencia artificial está transformando profundamente los procesos productivos y las competencias requeridas en el mercado laboral. En Colombia, aunque 65,6% de los hogares tiene acceso a internet, la conectividad en zonas rurales apenas alcanza 41,9%, lo que evidencia brechas significativas en acceso a tecnologías y capacidades digitales. El desafío para las IES consiste en integrar de manera transversal la inteligencia artificial, las competencias digitales avanzadas y la alfabetización tecnológica en los procesos de formación, investigación y gestión, garantizando al mismo tiempo que la transformación digital contribuya a reducir –y no ampliar– las brechas sociales y territoriales existentes.</p>	<p data-bbox="1997 168 2440 601">Incorporar la transformación digital en el PDI y en los sistemas de aseguramiento de la calidad; alfabetización en IA; fortalecimiento de capacidades docentes y gobernanza digital.</p>

Eje temático	Desafíos globales de la educación superior	Desafíos en América Latina	Desafíos en Colombia	Enfoque estratégico para la planeación universitaria
<p>3. Investigación, innovación y transferencia</p>	<p>Ciencia abierta, interdisciplinaria y vinculación con el desarrollo sostenible (UNESCO, 2021).</p>	<p>Expansión de ecosistemas de innovación universitaria y transferencia tecnológica (OECD, 2023).</p>	<p>El fortalecimiento de la investigación es un componente central para el desarrollo económico y social del país. Sin embargo, Colombia invierte alrededor de 0,2% del PIB en investigación y desarrollo (I+D), muy por debajo del promedio de los países de la OCDE, que supera 2% del PIB. El desafío para las IES consiste en incrementar la producción científica, fortalecer los ecosistemas de innovación y articular la investigación con las agendas sociales, ambientales y productivas del país, contribuyendo a la generación de conocimiento aplicado y a la solución de problemas complejos.</p>	<p>Integrar I+D+i como eje estratégico; fortalecer alianzas universidad-empresa-territorio; promover investigación pertinente, interdisciplinaria y con impacto social.</p>

Eje temático	Desafíos globales de la educación superior	Desafíos en América Latina	Desafíos en Colombia	Enfoque estratégico para la planeación universitaria
	<p>Revisión de modelos de financiamiento público y privado; <i>accountability</i> por resultados (Banco Mundial, 2022).</p>	<p>Financiamiento insuficiente y alta dependencia de aranceles; introducción de modelos por desempeño (OEI, 2023).</p>	<p>La expansión de la cobertura, las políticas de gratuidad y las crecientes demandas de calidad académica están incrementando la presión sobre el financiamiento del sistema de educación superior. En Colombia, la matrícula supera los 2,5 millones de estudiantes y el presupuesto público destinado a educación superior alcanza aproximadamente \$12,7 billones anuales, lo que refleja el esfuerzo estatal por ampliar el acceso. Sin embargo, muchas instituciones enfrentan restricciones presupuestales, dependencia de las matrículas y limitaciones para financiar infraestructura, investigación e innovación. El desafío consiste en construir modelos de financiamiento más sostenibles y diversificados, que permitan garantizar estabilidad institucional</p>	<p>Articular planeación estratégica y financiera; fortalecer modelos de costos y sostenibilidad; implementar presupuestos por resultados y análisis de escenarios financieros.</p>

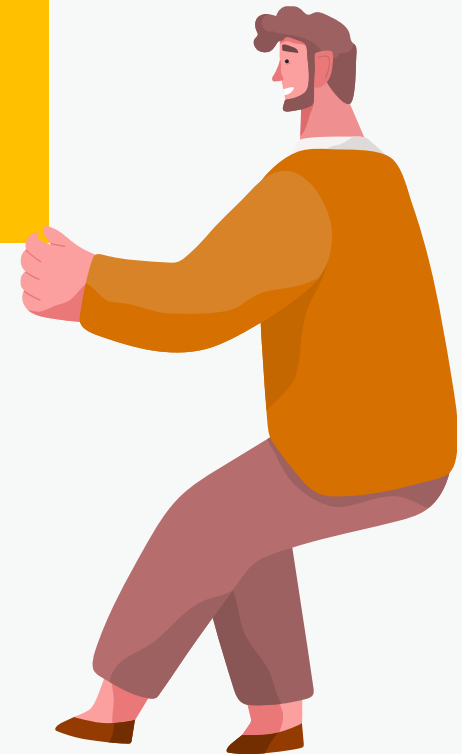
6. Financiamiento y sostenibilidad

Eje temático	Desafíos globales de la educación superior	Desafíos en América Latina	Desafíos en Colombia	Enfoque estratégico para la planeación universitaria
<p>7. Calidad y aprendizaje a lo largo de la vida</p>	<p>Flexibilidad, microcredenciales y rutas personalizadas de aprendizaje (UNESCO, 2023).</p>	<p>Masificación de educación virtual y continua; necesidad de articulación entre niveles (BID, 2024).</p>	<p>Se enfrentan nuevos desafíos derivados de la expansión de la matrícula, la diversificación de modalidades y la necesidad de actualizar las competencias profesionales. En Colombia. El desafío consiste en fortalecer los sistemas internos de aseguramiento de la calidad y avanzar hacia modelos educativos más flexibles que permitan el aprendizaje a lo largo de la vida, integrando educación continua, microcredenciales, y formación híbrida</p>	<p>Diseñar rutas modulares y trayectorias flexibles; integrar educación continua, posgrado y pregrado; fortalecer sistemas de aseguramiento de la calidad para nuevas credenciales.</p>

Eje temático	Desafíos globales de la educación superior	Desafíos en América Latina	Desafíos en Colombia	Enfoque estratégico para la planeación universitaria
<p>8. Perspectiva de género, inclusión y diversidad cultural</p>	<p>Igualdad sustantiva y eliminación de violencia y discriminación (ONU Mujeres, 2023).</p>	<p>Avances en inclusión de pueblos originarios y enfoque de género en universidades (UNESCO IESALC, 2023).</p>	<p>Las mujeres representan cerca del 54% de la matrícula en educación superior, persisten brechas en áreas STEM, en posiciones académicas de liderazgo y en acceso a oportunidades de investigación. Asimismo, poblaciones indígenas, afrodescendientes, rurales y personas con discapacidad continúan enfrentando barreras estructurales para acceder y permanecer en el sistema. El desafío consiste en consolidar políticas institucionales de equidad de género, inclusión y reconocimiento de la diversidad cultural,</p>	<p>Consolidar políticas institucionales de género e inclusión; fortalecer sistemas de prevención y seguimiento; integrar estos enfoques en gobernanza, currículo y cultura organizacional.</p>

Eje temático	Desafíos globales de la educación superior	Desafíos en América Latina	Desafíos en Colombia	Enfoque estratégico para la planeación universitaria
<p>9. Vinculación territorial y compromiso social</p>	<p>La universidad como actor de desarrollo sostenible y cohesión territorial.</p>	<p>Expansión de modelos de "universidad anclada" y ecosistemas de innovación regional (BID, 2023).</p>	<p>La educación superior colombiana sigue concentrada en las principales ciudades, lo que limita las oportunidades de acceso para amplios sectores de la población en regiones periféricas. El desafío consiste en fortalecer la regionalización de la educación superior, ampliar la presencia institucional en territorios con menor oferta educativa y articular la formación universitaria con las vocaciones productivas y sociales de cada región.</p>	<p>Integrar planeación institucional con agendas territoriales y sectoriales; fortalecer alianzas con gobiernos locales, sector productivo y comunidades; desarrollar métricas de impacto social.</p>

*La planeación actual debe asumir
incertidumbre y preparar a la
universidad para escenarios
múltiples.*



El entorno cambió radicalmente:

Incertidumbre estructural

- Volatilidad política recurrente
- Débil coordinación intersectorial
- Planeación institucional tensionada

Regulación intensa (SUNEDU + aseguramiento de la calidad)

- Riesgo de planeación reactiva y defensiva si no se articula estratégicamente.

Caída de matrículas / nueva demografía

- Estancamiento del crecimiento demográfico universitario.
- Mayor heterogeneidad del estudiantado (trayectorias discontinuas, estudiantes trabajadores).
- Mayor sensibilidad al precio, retorno laboral y reputación institucional.

Transformación digital acelerada

Competencia intensificada

- Competencia fuerte entre universidades privadas de alta calidad.
- Creciente diferenciación por prestigio, investigación, salud y empleabilidad.
- Internacionalización selectiva (dobles grados, redes, investigación aplicada).



Tensiones sociales y exigencias de equidad

Emergencia de nuevos actores (edtech, credenciales, IA)

- Edtech, microcredenciales, certificaciones profesionales.
- Programas cortos orientados a habilidades y empleabilidad.
- IA como actor estructural en docencia, investigación y gestión.

La planificación anterior fracasó



LOS CAMBIOS

1. Del plan rígido al marco estratégico adaptativo

2. De metas únicas a rangos y escenarios

3. De la planeación institucional a la planeación sistémica

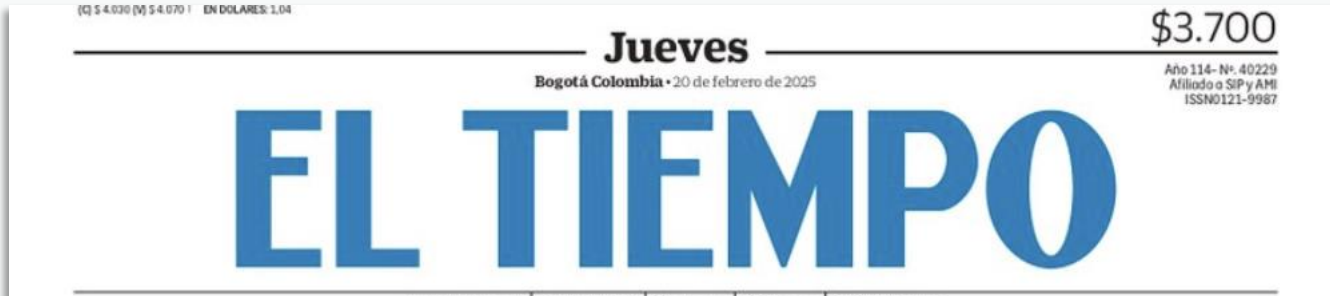
4. De indicadores estáticos a decisiones basadas en datos vivos

5. De la planeación por cumplimiento a la planeación por impacto

6. De evitar riesgos a gobernar la incertidumbre

LOS LLAMADOS DE ATENCIÓN





www.eltiempo.com | X @ELTIEMPO | f eltiempo | @ eltiempo | APP El Tiempo

EDUCACIÓN

La planeación adaptativa es un enfoque que asume que el **entorno es incierto y cambiante**, por lo que la estrategia no se define como un camino fijo, sino como una capacidad institucional para **ajustar decisiones** en función de información nueva, escenarios emergentes y riesgos cambiantes.

Qué incorpora

- Supuestos explícitos
- Hipótesis estratégicas
- Umbrales de ajuste
- Revisión continua

www.eltiempo.com | X @ELTIEMPO | f eltiempo | eltiempo | APP El Tiempo

EDUCACIÓN

El paso de metas únicas a rangos y escenarios implica reemplazar la fijación de objetivos puntuales y determinísticos por un enfoque de planeación que **reconoce explícitamente la incertidumbre**, modela **múltiples futuros plausibles** y gestiona las decisiones estratégicas en **función de rangos esperados de desempeño** y probabilidades, en lugar de cifras únicas supuestamente exactas.

Aplicaciones

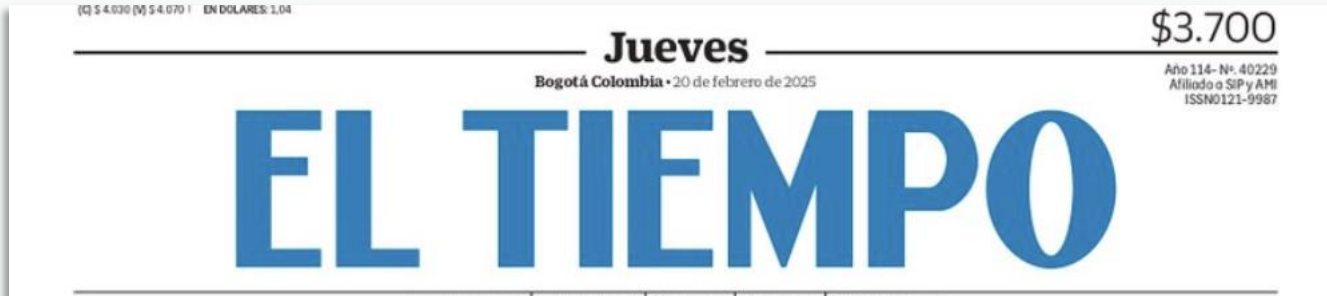
- Matrícula
- Ingresos
- Ejecución de proyectos
- Déficit / superávit



La **planeación sistémica** entiende a la universidad como un **sistema complejo**, donde las decisiones académicas, financieras, organizacionales y tecnológicas están interconectadas y generan efectos cruzados, no siempre previsibles ni proporcionales.

- Implicaciones
- Interdependencias académicas–financieras
- Decisiones no lineales
- Efectos secundarios no previstos

Cambio 4 · De indicadores ex post a analítica para la decisión



EL TIEMPO

Jueves \$3.700

Bogotá Colombia • 20 de febrero de 2025

Año 114- N°. 40229
Afiliado a SIP y AMI
ISSN 0121-9967

www.eltiempo.com | X @ELTIEMPO | f eltiempo | eltiempo | APP El Tiempo

EDUCACIÓN

Es un enfoque en el que los datos institucionales no se usan solo para rendición de cuentas ex post, sino como **insumo anticipatorio** para orientar decisiones estratégicas antes de que los problemas se materialicen.

Usos reales

- Riesgo de deserción
- Presión financiera futura
- Saturación académica
- Capacidad instalada



La **planeación por impacto** es un enfoque en el que la estrategia universitaria se diseña, evalúa y ajusta en función de los **cambios verificables que la universidad genera** en sus estudiantes, en el conocimiento y en la sociedad, y no solo en función del cumplimiento de procesos, metas internas o requisitos regulatorios.

Nuevo foco

- Resultados formativos
- Impacto social y territorial
- Relevancia académica
- Sostenibilidad institucional

Cambio 6 · De evitar riesgos a gobernar la incertidumbre

(C) \$ 4.030 (M) \$ 4.070 | EN DOLARES: 1,04

Jueves

\$3.700

Bogotá Colombia · 20 de febrero de 2025

Año 114- N° 40229
Afiliado a SIP y AMI
ISSN 0121-9967

EL TIEMPO

www.eltiempo.com | X @ELTIEMPO | f eltiempo | eltiempo | APP El Tiempo

EDUCACIÓN

Gobernar la incertidumbre significa incorporar explícitamente el riesgo, la variabilidad y los futuros alternativos en la planeación, reconociendo que **no decidir, postergar o mantener la inercia también genera riesgos estratégicos.**

Cambio técnico

• El riesgo se incorpora explícitamente a la planeación:

- riesgo financiero,
- riesgo regulatorio,
- riesgo reputacional,
- riesgo académico.

Herramientas

- Escenarios
- Semáforos de decisión
- Portafolios estratégicos

¿Por qué planificar hoy? El nuevo contexto

Las universidades operan en entornos marcados por:

nuevas
demandas
estudiantiles,

incertidumbre estructural,
competencia global,

presiones
regulatorias,

transformación
digital,
presiones
regulatorias,

nuevas
demandas
estudiantiles,

exigencia
creciente de
transparencia.

Planificar hoy es **gestionar resiliencia institucional**, no producir documentos.

LA RESILIENCIA UNIVERSITARIA NO ES
SOLO RESISTIR CRISIS, SINO CONSTRUIR
CAPACIDADES ESTRUCTURALES,
CULTURALES Y ÉTICAS QUE PERMITAN
APRENDER, ADAPTARSE Y
TRANSFORMARSE.

Resiliencia institucional

Es la capacidad de la universidad para sostener su misión y su operación, tanto en condiciones normales como en contextos de crisis prolongada.

Qué incluye (operacionalizable):

- Estructura organizacional clara, flexible y con roles definidos.
- Capacidades humanas: liderazgo distribuido, formación directiva, confianza.
- Capacidades financieras: diversificación de ingresos, márgenes de maniobra, gestión de riesgos.
- Capacidades digitales: sistemas de información, analítica, infraestructura tecnológica.
- Capacidad de decisión: gobernanza que no se paraliza ante la incertidumbre.

Conexión directa con planeación

- Pasar de planes cerrados → portafolios estratégicos adaptativos.
- Planear con escenarios, no con una única proyección.
- Diseñar estructuras que funcionen también bajo estrés.

Resiliencia de la comunidad

Es la capacidad colectiva de la comunidad universitaria para **sostenerse emocional, ética y socialmente**, incluso cuando los recursos materiales son limitados

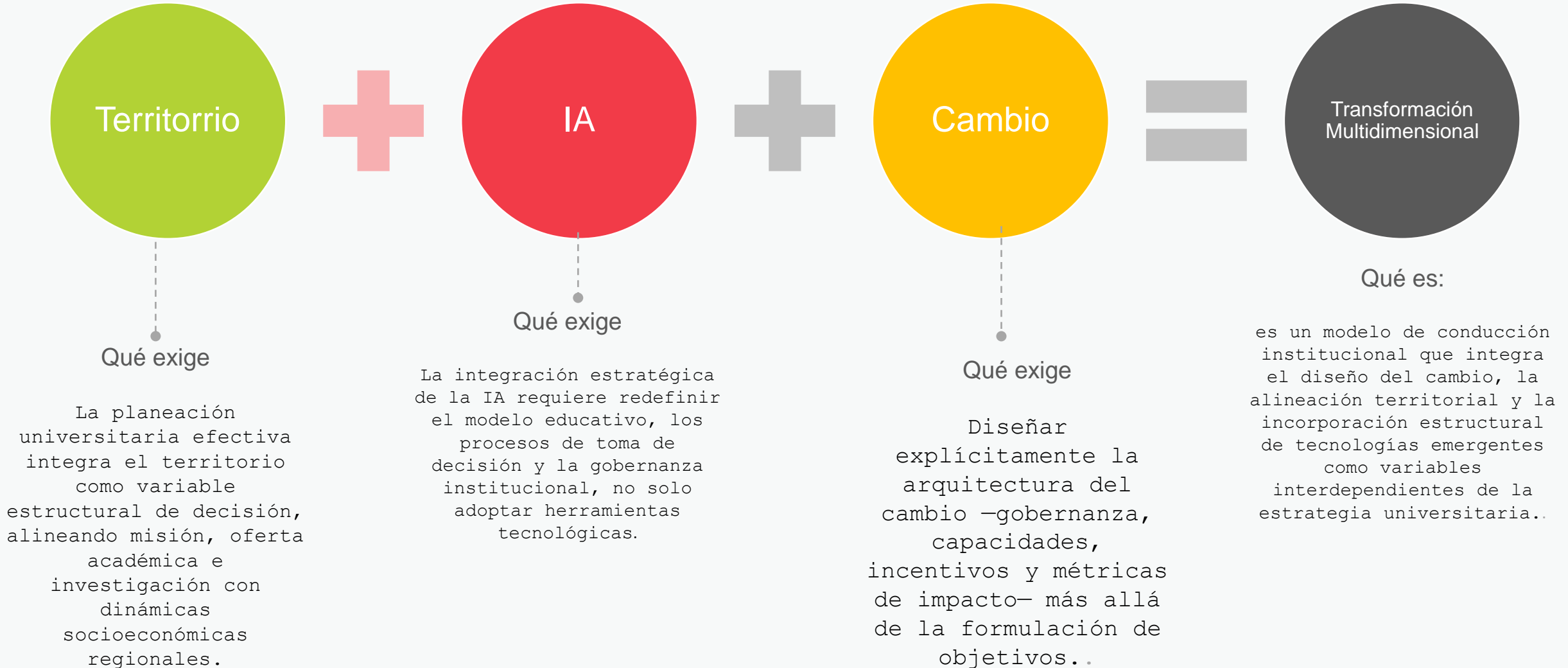
Qué incluye explícitamente:

- Valores compartidos
- Sentido de propósito
- Confianza mutua
- Identidad institucional
- Grit (perseverancia)
- Optimismo informado (no ingenuo)

Traducción estratégica

- La resiliencia no se decreta, se cultiva.
- Las universidades con comunidades fragmentadas colapsan más rápido.
- La legitimidad interna es tan importante como la externa.
- Implicaciones para planeación
- La estrategia debe ser comprendida y apropiada, no solo aprobada.
- La comunicación estratégica es parte del diseño, no un apéndice.

LA articulación



La articulación

La estrategia se formula considerando:

- Desigualdades regionales
- Mercado laboral local
- Capacidades estatales
- Ecosistemas productivos y sociales

Territorio

La IA impacta:

- Modelo educativo
- Producción de conocimiento
- Gobernanza basada en datos
- Sostenibilidad académica y financiera

IA

La planeación no define solo metas, sino:

- Arquitectura del cambio (gobernanza, capacidades, incentivos)
- Secuencia de implementación
- Gestión de resistencias
- Métricas de impacto y aprendizaje

Cambio



En un país con brechas profundas en salud y desarrollo, Unipamplona no puede planear para adaptarse: debe planear para liderar la transformación científica, territorial y tecnológica del Colombia.

¿Poner el pecho para los
cambios del entorno?





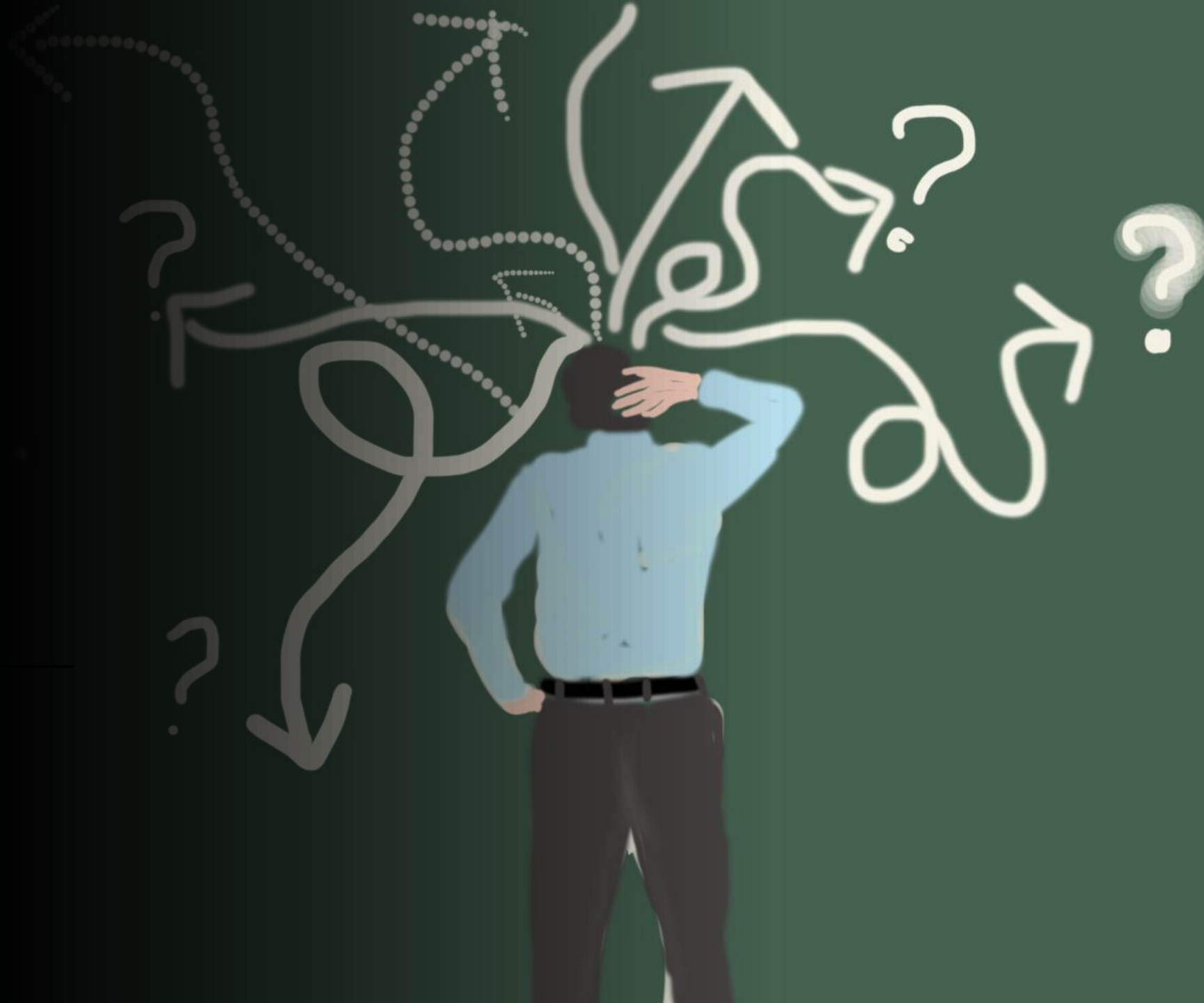
NO ESTAR PREPARADOS PARA LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

¿qué sucede entonces?





Planificar no es un lujo: es un mecanismo de supervivencia institucional.



El futuro sólo es
pertinente para las
decisiones que se toman
hoy en la medida que
ellas tienen consecuencias



La universidad como organización compleja

No son empresas, ni ministerios, ni ONGs.



Crisis de identidad

Ir al corazón de la razón de ser de la educación superior.

La contribución que sus egresados hacen a la nación.

¿cuál debería ser la idea de universidad?

PERDIDA DE DE
EXCEPCIONALÍSIMO
ORGANIZACIONAL

LA ADQUISICIÓN DE
NUEVOS PAPELES

CRISIS DE
IDENTIDAD

LA APARICIÓN DE LA
PALABRA
COMPETIDOR.

PERDIDA DE
CUALIDADES
ESENCIALES

FUTURO

QUE DEBE CONOCER LA
UNIVERSIDAD

“GAP” de
conocimiento
o estratégico

QUE CONOCE LA
UNIVERSIDAD

AHORA

Link de conocimiento estratégico

FUTURO

QUE DEBE HACER LA
UNIVERSIDAD

“GAP” de
estratégico

QUE PUEDE HACER LA
UNIVERSIDAD

AHORA

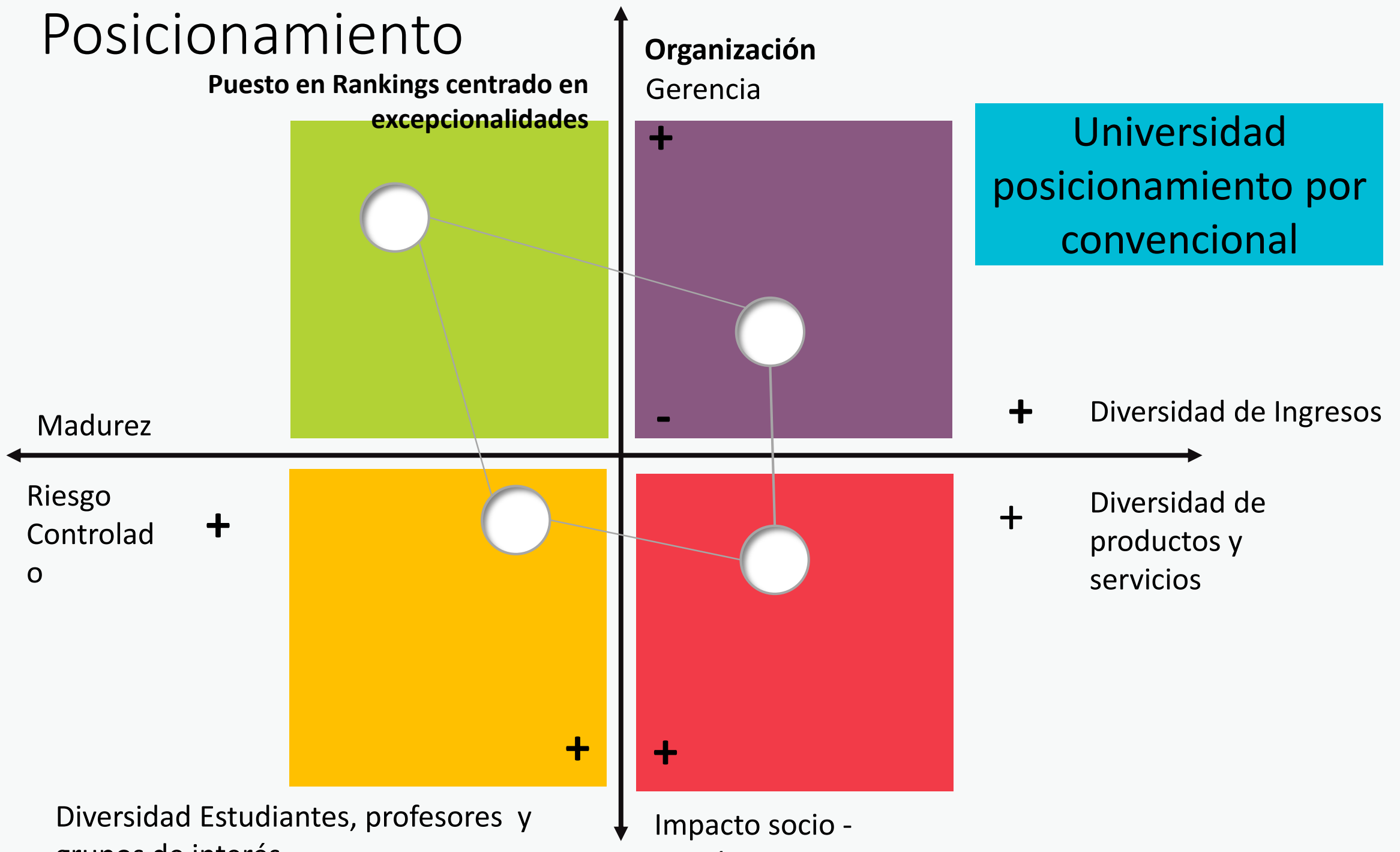
Link de conocimiento estratégico

Posicionamiento

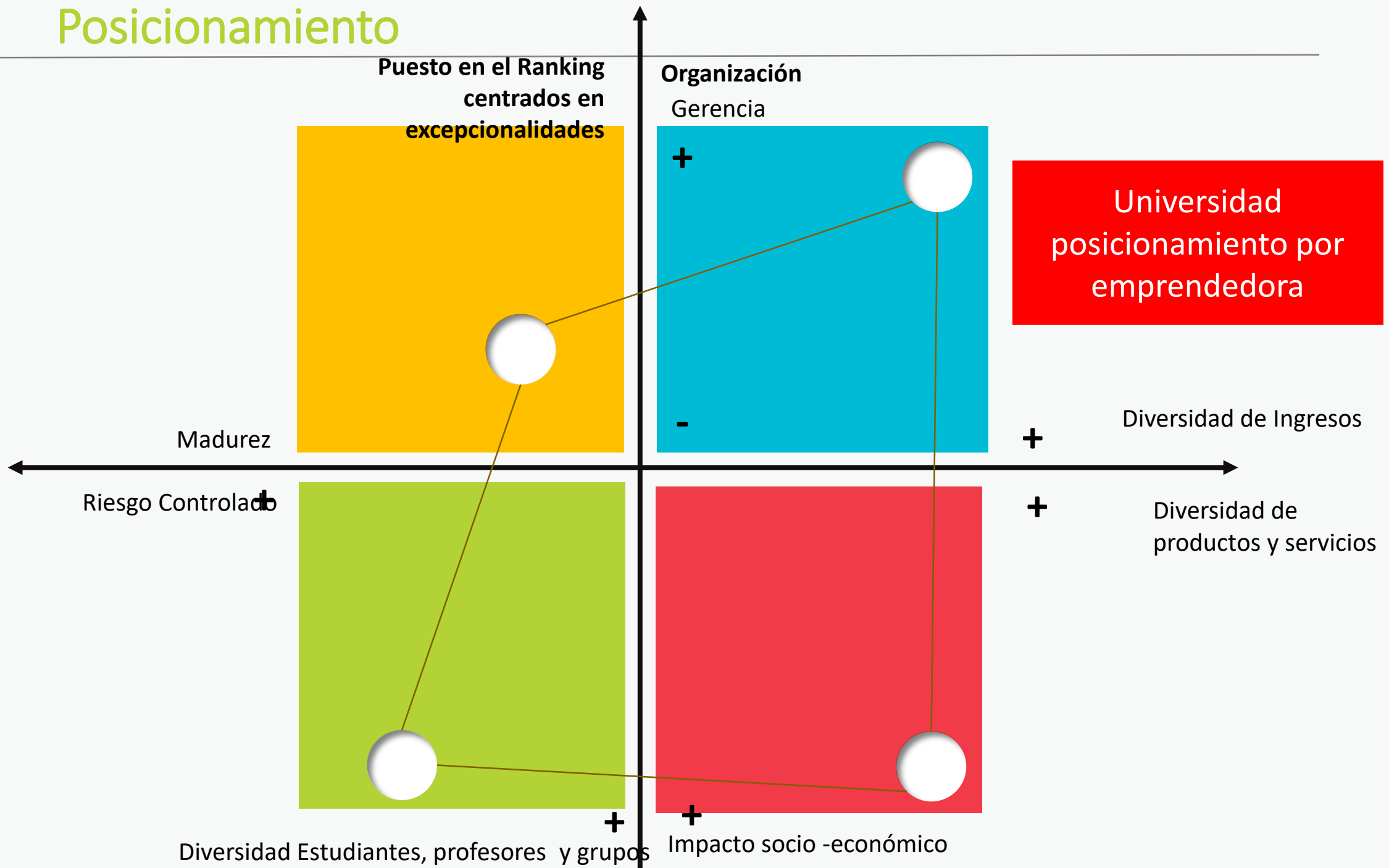
Puesto en Rankings centrado en
excepcionalidades

Organización
Gerencia

Universidad
posicionamiento por
convencional



Posicionamiento



Irreversibilidad de las decisiones – hoy



Planificar:

.....ya no es un documento: es un proceso continuo, dinámico y estratégico...



01 SISTEMAS

Las universidades operan en sistemas complejos, regulados y competitivos



02 DECISIONES

Las decisiones deben responder a cambios demográficos, tecnológicos, económicos y culturales.

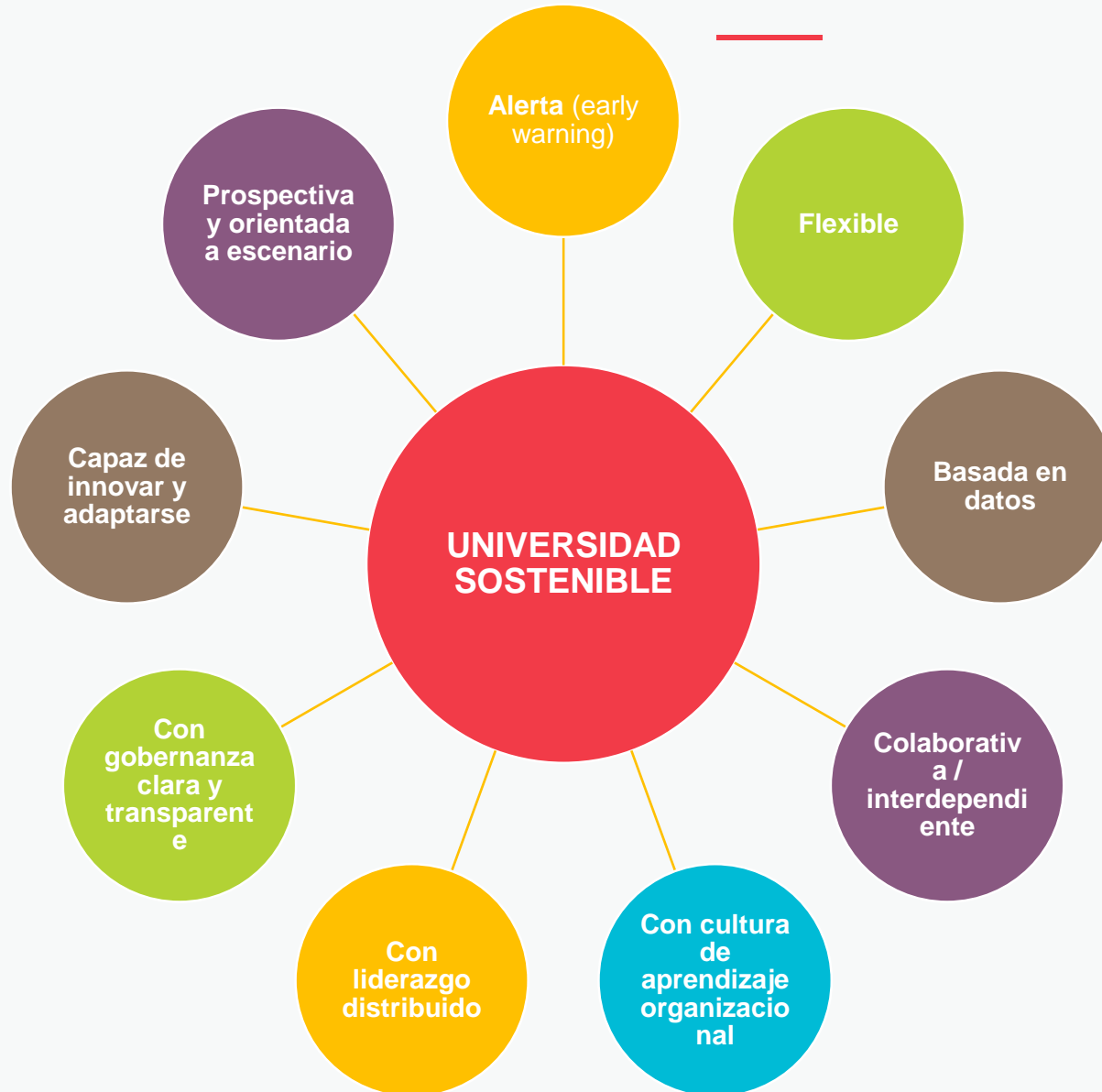


03 COORDINACIÓN

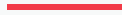
•La planificación se convierte en **mecanismo de coordinación, decisión y aprendizaje.**

Una universidad sostenible es:

LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES NECESARIAS



(SCUP + Cater + Rutgers + Brunner)



Tipo de planeación	Cómo concibe la universidad	Relación con el futuro	Tipo de decisiones	Riesgo principal
Normativa	Organización regulada	Futuro como cumplimiento	Ajustes formales	Rigidez
Estratégica	Organización orientada a objetivos	Futuro lineal	Priorizar recursos	Obsolescencia
Sistémica	Sistema interdependiente	Futuro emergente	Coordinación	Complejidad
Prospectiva	Actor que construye futuros	Futuros múltiples	Anticipación	Abstracción
Escenarios	Organización adaptativa	Incertidumbre explícita	Decisiones robustas	Exceso de análisis
PES	Organización político-técnica	Futuro disputado	Conducción estratégica	Conflicto

Planeación normativa

La planeación normativa concibe a la universidad como una organización regulada, orientada a asegurar la calidad, la legitimidad y la rendición de cuentas mediante el cumplimiento sistemático de marcos legales, políticas públicas, estándares de acreditación y normas internas.

Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso deliberado de toma de decisiones que define el rumbo institucional, prioriza objetivos y asigna recursos para cerrar brechas entre la situación actual y un futuro deseado, bajo supuestos de relativa estabilidad.

Planeación sistémica

La planeación sistémica entiende a la universidad como un sistema abierto e interdependiente, en el que los resultados institucionales dependen de la coherencia, coordinación y retroalimentación entre subsistemas académicos, administrativos, financieros, tecnológicos y sociales.

Planeación prospectiva

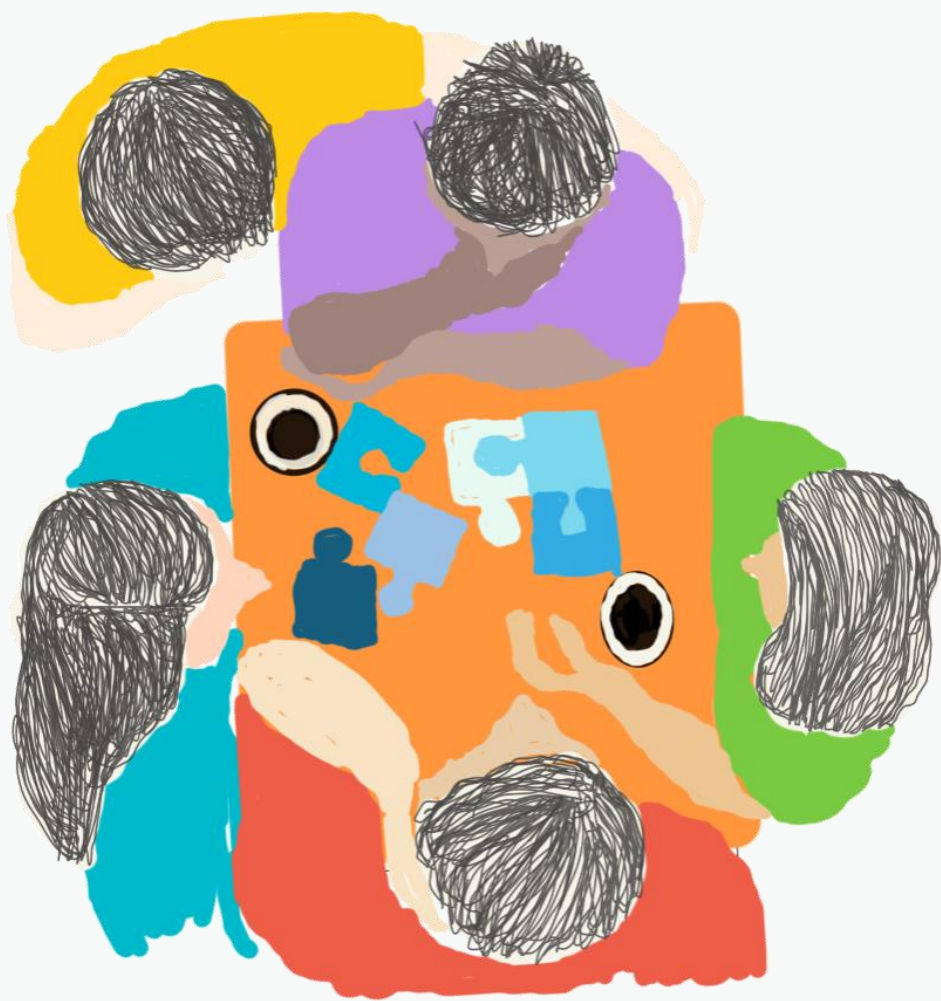
La planeación prospectiva es una metodología de anticipación estratégica que explora tendencias, incertidumbres y actores para construir futuros posibles y deseables, fortaleciendo la resiliencia, la adaptabilidad y la capacidad de innovación institucional en horizontes de largo plazo.

Planeación por escenarios

La planeación por escenarios es un enfoque avanzado de gestión estratégica que construye y analiza múltiples futuros plausibles, con el fin de evaluar decisiones, riesgos y oportunidades bajo distintos contextos de incertidumbre y reducir la probabilidad de sorpresas estratégicas.

Planeación Estratégica Situacional (PES)

La Planeación Estratégica Situacional concibe la planificación como una práctica político-técnica orientada a la conducción estratégica de organizaciones complejas, reconociendo conflictos, restricciones de poder y capacidades reales para transformar problemas en decisiones y acciones viables.



La planificación universitaria constituye un **proceso institucional estructurado** de toma anticipada de decisiones **bajo incertidumbre**, orientado a construir **escenarios deseables**, asignar estratégicamente capacidades y **diseñar la arquitectura** del cambio necesaria para sostener misión, **legitimidad e impacto** en el largo plazo.

ANTICIPACIÓN



Decidir antes que la incertidumbre decida por la institución

- Toma anticipada de decisiones estratégicas
- Lectura sistemática del entorno (demografía, regulación, tecnología, territorio)
- Construcción de escenarios posibles
- Identificación de riesgos estructurales

Planificar es reducir incertidumbre sin negar la complejidad.

DISEÑO DEL CAMBIO

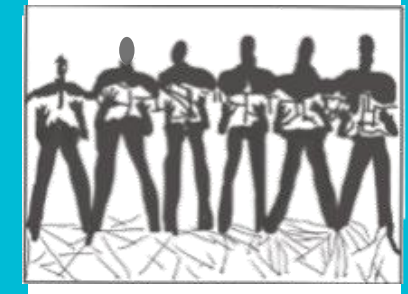


Diseñar cómo se transformará la universidad

- Arquitectura del cambio (gobernanza, capacidades, incentivos)
- Secuencia y ritmo de implementación
- Gestión de resistencias y cultura organizacional
- Asignación estratégica de recursos

La estrategia fracasa cuando no se diseña el proceso de cambio.

IMPACTO Y APRENDIZAJE



Orientar decisiones hacia misión, sostenibilidad e impacto territorial

- Coherencia entre misión, modelo educativo y entorno
- Métricas de impacto académico, social y financiero
- Evaluación continua y aprendizaje institucional
- Ajuste adaptativo en contextos cambiantes

Planear no es fijar un rumbo rígido, sino construir capacidad institucional para adaptarse con propósito.



Gracias
