
Universidad Distrital en prospectiva

Un ejercicio de construcción colectiva



**UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**

Junio 2022





UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Giovanny Mauricio Tarazona Bermúdez
Rector Universidad Distrital Francisco José de Caldas
periodo 2022-2025

Universidad Distrital en prospectiva: un ejercicio de
construcción colectiva

Plan Indicativo 2022 - 2025
*"Por una Universidad orientada a la acción con ideas
que construyen"*

Consolidación documento: Rectoría,
Oficina Asesora de Planeación y Control

Junio de 2022 - Bogotá D.C., Colombia

© 2022 Universidad Distrital Francisco José de Caldas: Participantes en el proyecto Universidad Distrital en Prospectiva

Giovanny Mauricio Tarazona Bermúdez
Rector

Mirna Jirón Popova
Vicerrectora Académica

Elverth Santos Romero
Vicerrector Administrativo y Financiero

José David Rivera Escobar
Secretario General

Juan Carlos Amaya Pico
Asesor de Rectoría

Luz Esperanza Bohórquez Arévalo
Decana Facultad de Ingeniería

Claudia María Cardona Londoño
Decana Facultad del Medio Ambiente y
Recursos Naturales

Ruth Esperanza Román Castillo
Decana Facultad Tecnológica

Andrés Rodríguez Ferreira
Decano Facultad de Artes – ASAB

Omer Calderón
Decano Facultad de Ciencias y Educación

Nelson Libardo Forero Chacón
Decano Facultad de Ciencias
Matemáticas y Naturales

Carlos Ramón Bernal Echeverry
Jefe Oficina Asesora de Planeación y
Control

Javier Bolaños Zambrano
Jefe Oficina Asesora de Jurídica

Natalia Guzmán Pérez
Jefe Oficina Asesora de Asuntos
Disciplinarios

Alejandro Paolo Daza Corredor
Jefe Oficina Asesora de Sistemas

Guillermo Eduardo Alfonso Gutiérrez
Jefe Oficina Asesora de Control Interno

Alexis Adamy Ortiz Morales
Director Centro de Relaciones
Internacionales – CERI

Ángela Parrado Rosselli
Directora del Centro de Investigación y
Desarrollo Científico – CIDC

Roberto Ferro Escobar
Director del Instituto de Extensión y
Educación para el Trabajo y Desarrollo
Humano – IDEXUD

José Ignacio Rodríguez Molano
Coordinador General de Autoevaluación y
Acreditación

José Ignacio Palacios Osma
Director de Bienestar Institucional

David Navarro Mejía
Director Instituto de Paz de la Universidad
Distrital – IPAZUD



Alfonso Pazos Álvarez
Director del Instituto de Lenguas de la
Universidad Distrital – ILUD

Edwin Rivas Trujillo
Director del Instituto de Estudios e
Investigaciones Educativas – IEIE

Jorge Enrique Vergara Vergara
Jefe División de Recursos Humanos

Eusebio Rangel Roa
Jefe División de Recursos Financieros

Jefe División de Recursos Físicos
Rafael Enrique Aranzález García

Leonel Gustavo Cáceres Cáceres
Jefe Oficina de Quejas y Reclamos

Edison Ramírez Tovar
Jefe Sección de Actas, Archivo y
Microfilmación

Martha Cecilia Valdés Cruz
Jefe de la Red de Datos UDNET

Rubén Eliecer Carvajalino Carvajalino
Jefe Sección de Publicaciones

Alfredo Ardila Godoy
Coordinador de la Emisora LAUD Estéreo

Equipo técnico “Universidad Distrital en
Prospectiva”:

Luz Esperanza Bohórquez Arévalo
Jennifer Crespo
Marlon Steven Guevara Rodríguez
Katherine Andrea Cuartas Castro



AGRADECIMIENTOS

Permitir alcanzar mejores niveles de bienestar social y de crecimiento económico; nivelar las desigualdades económicas y sociales; propiciar la movilidad social de las personas; acceder a mejores oportunidades de empleo; elevar las condiciones culturales de la población; ampliar las oportunidades de los jóvenes; vigorizar los valores cívicos que fortalecen las relaciones de las sociedades para el avance democrático y el fortalecimiento del Estado de derecho; para impulsar la ciencia, la tecnología y la innovación. Estos son apenas algunos ejemplos de transformación en los que la educación influye como uno de los factores que más impacto tiene en el avance y progreso de personas y sociedades.

El nuevo plan de Gobierno de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas ha propuesto a la comunidad universitaria el desafío de avanzar hacia la construcción de una mejor Universidad, integrada y transversal, garante y de excelencia que exalte la formación y docencia, la investigación, creación e innovación, y la extensión o proyección social. La Universidad Distrital Francisco José de Caldas debe ser una institución de educación superior pública ejemplar que aporte en el desarrollo de Bogotá-región, la nación y en alcanzar la justicia social.

Como rector creo firmemente que para lograr esta tarea se debe buscar la máxima participación y compromiso, de modo que sean las mejores ideas, las mayores voluntades y esfuerzos los que se congreguen tras este propósito. La construcción de *Universidad Distrital en Prospectiva* fue un ejercicio de participación colectiva en el que las visiones individuales de diferentes personalidades y áreas dialogaron y se conjugaron en una sola, para dar forma a un escenario ideal de la Universidad que soñamos, con excelencia educativa, con investigación de punta, con gestión del conocimiento, con una identidad definida, con una comunidad universitaria que encamine todos sus esfuerzos hacia el mismo objetivo y que propenda por el bienestar de cada uno de sus integrantes.

Por eso, quiero agradecer la valiosa participación de la comunidad académica y administrativa que, desde sus experiencias, conocimiento y trayectoria, acompañaron el proceso que hoy nos permite presentar un escenario ideal de la Universidad Distrital al 2030. A todos ellos, quiero ofrecerles un especial agradecimiento por las tareas, debates, disposición, actitud y tiempo dedicado a las numerosas jornadas realizadas para este fin. Sin el arduo trabajo de ustedes este ejercicio no sería una realidad.

Agradecimientos especiales a la Dra. Luz Esperanza Bohórquez Arévalo, Decana de la Facultad de Ingeniería, experta en prospectiva y planeación estratégica, por orientar el trabajo y las metodologías empleadas para alcanzar los resultados propuestos.

Finalmente, extendiendo un profundo agradecimiento a todo el equipo asesor Jennifer Crespo, Marlon Guevara y Katherine Cuartas que acompañaron y orientaron el proceso y quienes participaron en la construcción del documento, con su compromiso se ha logrado plasmar esta visión colectiva de Universidad.

Universidad Distrital en Prospectiva es un punto de partida que reconoce el trabajo conjunto. Se tiene un largo camino por recorrer, no obstante, reconociendo que somos todos y cada uno de los miembros de esta comunidad universitaria quienes definimos nuestro destino como la Universidad pública de educación superior del distrito Capital.

Giovanny Mauricio Tarazona Bermúdez
Rector



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	8
MARCO CONCEPTUAL	10
LA UNIVERSIDAD DE HOY	13
¡MANOS A LA OBRA!	19
FASE 1. Delimitación del sistema y búsqueda de variables clave.....	22
Etapa 1: Análisis de actores y dialogo.....	22
Jornada 1. Inicios de diálogo.....	23
Jornada 2. ¿Qué es lo crítico?.....	24
Jornada 3. ¿Qué hacemos con lo crítico?.....	25
Etapa 2. Aplicación metodología Metaplan	25
Jornada 4. ¿Por dónde empezamos? METAPLAN.....	26
Jornada 5. ¿Cuáles son los categorías?	27
Etapa 3. Análisis estructural	31
FASE 2. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS.....	46
FASE 3. DEFINICIÓN DEL ESCENARIO APUESTA	55
FASE 4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES.....	56
Gestión del Talento Humano	59
Misionales.....	62
Transformación digital	65
Procesos y procedimientos	68
CONCLUSIONES DEL EJERCICIO	72
REFERENCIAS.....	73



PRESENTACIÓN

El año 2021 marca un punto de inflexión para la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, no solo porque tiene una nueva administración, sino por el desafío de afrontar los efectos ocasionados por la pandemia por COVID-19, una crisis que puso en evidencia fortalezas y debilidades institucionales. Lo anterior, sumado a los cambios políticos y económicos que han acontecido en el contexto nacional, hacen que las propuestas y proyectos sobre la modernización de las instituciones de educación superior, especialmente de las universidades públicas, abran un debate acerca de múltiples dimensiones que giran sobre aspectos académicos, organizativos y políticos de los centros de educación, de las relaciones entre los actores y las estructuras al interior de los mismos; como de las relaciones de las estructuras sociales, con los grandes problemas de la sociedad. En medio de estas reflexiones, consecuencia de eventos coyunturales, surgen deseos de marcar nuevos principios, de surgir más fuertes, reconociendo que la inacción llevaría al atraso y al declive en un mundo que sigue marchando a pasos agigantados.

En ese contexto, y reconociendo el papel central que la educación superior juega en la tarea de lograr un futuro sostenible, se debe tener una mirada más allá del corto plazo. Así, la Universidad Distrital necesita plantearse nuevos rumbos y mantenerlos. Ese es el propósito de *Universidad Distrital en Prospectiva*. Se trata de confiar en la capacidad de adoptar una agenda ambiciosa para la institución y de orientar los esfuerzos para llevarla a la práctica en el marco de sus funciones misionales de formación y docencia; investigación, innovación y creación; y extensión y proyección social y los procesos que las soportan. Para alcanzar el éxito es importante que la comunidad haga propios estos objetivos, en tal medida, *Universidad Distrital en prospectiva* es un ejercicio plural y participativo conformado por integrantes de la comunidad del nivel académico y administrativo, con el fin de abordar los problemas y retos de la institución y dar una mirada desde la experiencia y el conocimiento, brindando así una visión holística de los escenarios y soluciones propuestas, para proyectar la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y orientarla a los ideales que como institución se quieren lograr.

El presente documento muestra los resultados del ejercicio de planeación prospectiva desarrollado a partir de cuatro fases, la primera, *Delimitación del sistema y búsqueda de variables clave*, que corresponde a un diagnóstico donde se busca con los diferentes participantes propiciar y dar inicio al diálogo, generar debate, saber en dónde estamos como universidad, y reconocer nuestras necesidades y oportunidades de mejora por área, determinando finalmente cuales son los aspectos críticos o variables claves (factores de cambio del sistema). Posteriormente, durante la segunda fase, *Construcción de escenarios*, se describe el proceso de prospectivo para construir los escenarios futuros en el campo de lo probable, lo pesimista y lo deseable, a continuación, y durante la tercer fase se selecciona el

escenario apuesta al que queremos llegar como institución, para finalmente en la cuarta fase se formulen las estrategias y acciones de los 4 principales factores de cambio, que nos permitan cumplir el escenario apuesta.

Es necesario resaltar que los resultados del presente ejercicio de prospectiva se constituyen como un insumo para la construcción del Plan Indicativo 2022-2025, apoyando así la planeación estratégica de la Universidad en una forma participativa, además de posibilitar la creación de espacios que pueden derivar de la misma reflexión que como Institución de Educación Superior Pública y Distrital debemos realizar y que incluye el repensar de nuestra identidad.



MARCO CONCEPTUAL

Hablar de la Universidad es hablar de desafíos, debates, conocimiento, cambio, transformación social, investigación y pensamiento crítico. Es generar movilidad social y oportunidades de mejora. La Universidad es una institución que tiene un compromiso *en, con y para* la sociedad (Armijos & Gómez, 2017). Se debe educar para una sociedad justa y democrática, como lo indica el Plan Nacional Decenal de Educación: *"En Colombia, dentro del marco del Estado social y democrático de derecho y de su reconocimiento constitucional como un país multicultural, pluriétnico, diverso y biodiverso, la educación es un derecho cumplido para toda la población y un bien público de calidad, garantizado en condiciones de equidad e inclusión social por el Estado, con la participación co-responsable de la sociedad y la familia en el sistema educativo. La educación es un proceso de formación integral, pertinente y articulado con los contextos local, regional, nacional e internacional que, desde la cultura, los saberes, la investigación, la ciencia, la tecnología y la producción, contribuye al justo desarrollo humano, sostenible y solidario, con el fin de mejorar la calidad de vida de los colombianos, y alcanzar la paz, la reconciliación y la superación de la pobreza y la exclusión."* Para contribuir con esta loable misión, manteniendo la pertinencia educativa y la calidad, es imprescindible que la Universidad repiense continuamente sus roles, adecuándolos al contexto y adelantándose a los retos y desafíos que implica el futuro. Es bajo esta premisa que la Universidad Distrital Francisco José de Caldas realiza un ejercicio de Prospectiva Estratégica para analizar, de cara al futuro, los retos que como Institución de Educación Superior tiene para construir desde el presente el escenario futuro deseado.

Se puede concebir, a la prospectiva como una disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro. Para la prospectiva dichos futuros existen en el mundo de lo imaginario, pero permiten analizarlos y encontrar el más conveniente para ser construido estratégicamente desde el presente. El futuro puede ser explorable o construible. (Astigarraga, 2016)

El futuro explorable está conformado por los futuros posibles. Es el terreno de la anticipación, es decir, de aquello que podría ocurrir dentro del ámbito de la conjetura. Es, en consecuencia, donde se puede contemplar aquello que no ha ocurrido pero que podría ocurrir. (Astigarraga, 2016)

El futuro construible es el territorio de la acción. Supone la gobernabilidad que se tiene para que uno de los "futuros posibles" se convierta en realidad. Por lo tanto, no es suficiente que los futuros que se identifiquen puedan ocurrir, sino que además es necesario que los actores sociales involucrados estén en capacidad de convertir en realidad a, por lo menos, uno de ellos, porque tienen los medios para hacerlo. (Paz, 2015)

Los objetivos del método de los escenarios o 'futuros posibles' son los siguientes:

- Descubrir cuáles son los puntos de estudio prioritarios (variables clave).

- Describir, en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables clave y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.
- Seleccionar cual es el escenario apuesta.
- Determinar, principalmente a partir del escenario apuesta las estrategias y acciones que se disponen para alcanzar este futuro deseable.

De acuerdo con lo anterior, el análisis prospectivo a través del método de escenarios a manera general, implica cuatro fases fundamentales (Dueñas Ramos, Medina León, Ramírez Gómez, Camacho Villota, & Sobenis Cortez, 2019):

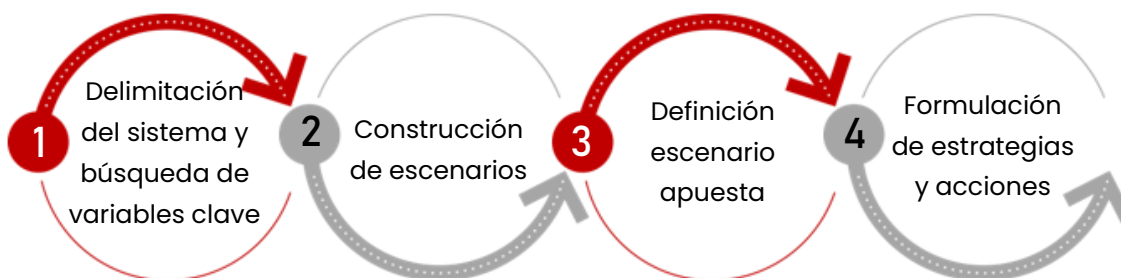


Ilustración 1. Etapas del ejercicio de Prospectiva Estratégica

Estas consisten en:

Delimitación del sistema y búsqueda de variables clave: Precisar los actores sociales que participaran del ejercicio, propiciar el reconocimiento de los mismos para generar un ambiente de dialogo y debate, establecer las posibles variables del sistema y determinar las variables clave.

Construcción de escenarios: Contruir los escenarios, el probable y los alternos.

Definición de escenario apuesta: Elegir el escenario futuro deseable.

Formulación de estrategias y acciones: Establecer las estrategias y acciones que permitiran alcanzar el escenario futuro deseable.

Así, cada una de las 4 fases busca responder las siguientes preguntas orientadoras: (Rueda Cano, 2017)

Fases	Preguntas esenciales
<p>1</p> <p>Variables clave</p>	<p>¿Cuáles son los aspectos clave del tema que estamos estudiando? ¿En dónde estamos? ¿Cómo están operando los actores sociales?</p>
<p>2</p> <p>Escenarios</p>	<p>¿Qué puede pasar en el futuro? ¿Para dónde vamos? ¿Hacia qué otros sitios podemos encaminarnos?</p>



Fases	Preguntas esenciales
<p>3</p>  <p>Apuesta</p>	¿Cuál de estos futuros queremos alcanzar? ¿Cuál escenario es el deseado?
<p>4</p>  <p>Estrategias</p>	¿Qué debemos hacer desde el presente para construir nuestra mejor opción de futuro?

Ilustración 2. Preguntas orientadoras de cada Fase en Prospectiva Estratégica

Según Goder & Durance (2009) un escenario es: «Conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que tienen coherencia y que permiten pasar de la situación origen a la situación futura». De esta manera, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada frecuentemente para calificar un juego de hipótesis. Las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Un esfuerzo de planeación prospectiva conlleva a reflexionar sobre:

- Los escenarios posibles y los retos y objetivos asociados.
- Las estrategias para hacer frente a estos retos.
- Las acciones posibles, teniendo en cuenta los escenarios considerados y en función del escenario objetivo adoptado. (Rueda Cano, 2017)

Realizar una reflexión colectiva implica adoptar técnicas participativas e integradoras. Los diversos actores que colaboran en un ejercicio de prospectiva intercambian conocimientos y posiciones, y se esfuerzan en llegar a consensos que luego les obligan a todos. A ello se refiere la conocida regla de los cinco Cs, que es considerada la base de la cultura de la prospectiva:

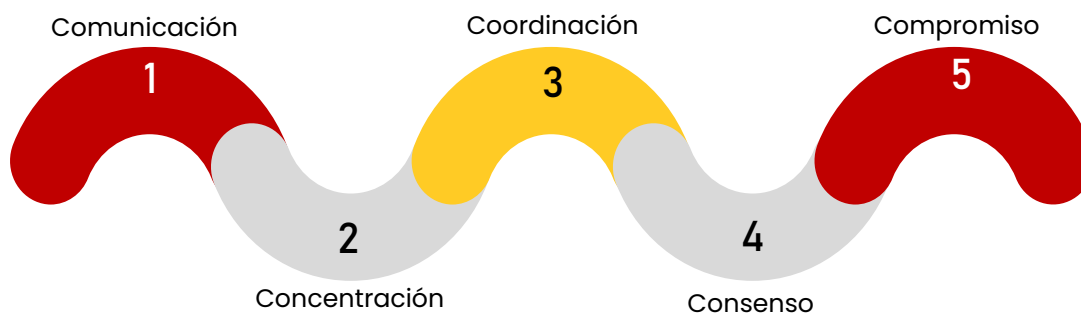


Ilustración 3. Regla de las cinco C

1. Comunicación entre diferentes actores del sistema. En condiciones normales esta comunicación muchas veces no se produce, o no con la fluidez deseable.
2. Concentración en el largo plazo, mientras se está atendiendo a las tareas de la prospectiva.
3. Coordinación de acciones y políticas conjuntas.
4. Consenso sobre prioridades y visión compartida del futuro.
5. Compromiso con los resultados obtenidos y los objetivos a alcanzar. (Cortezo, 2001)

La prospectiva, es por tanto, una importante herramienta de apoyo a la planeación, a la reflexión estratégica y a la toma de decisiones que en situaciones de incertidumbre cada vez mayores deben asumir los decisores en todo tipo de organizaciones, en particular, para instituciones de educación superior. (Espinal Ruiz, Scarpetta Calero, & Cruz Gonzalez, 2020)

Hacer uso de la prospectiva para el análisis del entorno, o el análisis interno de los procesos de planificación, planeamiento o planeación estratégica es clave para identificar variables y su impacto en el sistema analizado, para elaborar escenarios, identificar factores de éxito futuros, o para conducir la reflexión estratégica y la formulación de estrategias. Como se ha mencionado con anterioridad, el mundo es, cada vez más cambiante e incierto, la globalización de la economía, los cambios en las costumbres sociales, el acelerado ritmo del progreso tecnológico o la reducción del ciclo de vida de los productos, entre otros factores destacables, generan crecientes incertidumbres acerca de la evolución futura del entorno social, económico, tecnológico, legal, en el que deberán desenvolverse los diferentes actores económicos y sociales, las empresas, las organizaciones, las administraciones, las instituciones educativas, los territorios y las propias personas.

En este contexto, cualquier organización se ve en la necesidad de elaborar estrategias que orienten sus líneas de actuación en el futuro a corto, medio y largo plazo. Y a menudo, para realizar esta labor se recurre implícita o explícitamente a la prospectiva.

En esta medida, Universidad Distrital en Prospectiva conjugó elementos de dialogo, un análisis estructural en búsqueda de variables clave, la construcción y planeación estratégica usando metodo por escenarios y el establecimiento de acciones dirigidas a construir un futuro deseable, en un esfuerzo por trascender, por anticipar, por diseñar conjuntamente visiones de futuro, constituyéndose como iniciativa de la comunidad universitaria para conformar la Universidad Distrital Francisco José de Caldas que queremos y responder a la necesidad de avanzar, de ser pertinentes, de cumplir la labor social que como institución de educación superior se tiene, bajo la premisa de construir visiones compartidas para unir y, posteriormente, motivar a todos los participantes a actuar.

LA UNIVERSIDAD DE HOY

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas se concibe como un proyecto en permanente construcción. A lo largo de su historia como institución de educación superior se ha desempeñado en tres campos de acción, la formación, la investigación y la extensión, los cuales constituyen las funciones clásicas esenciales de la Universidad en la modernidad. En esta perspectiva, para el cumplimiento de sus principios y propósitos, la Universidad Distrital Francisco José de Caldas ha actualizado y definido sus funciones misionales en tres conceptos complementarios: formación y docencia; investigación, a la que se le pueden agregar las ideas de creación e innovación, y extensión y proyección social.

A continuación se contextualizan algunas de las cifras y estadísticas relacionadas con la gestión institucional al 30 de junio de 2022:

Oferta académica:

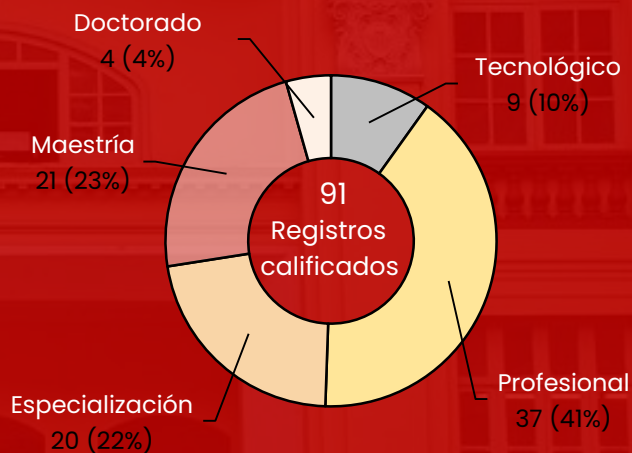


Ilustración 4. Oferta académica por nivel de formación

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas desarrolla sus funciones misionales a través de seis facultades: Artes – ASAB, Ingeniería, Ciencias y Educación, Medio Ambiente y Recursos Naturales, Tecnológica y, Ciencias Matemáticas y Naturales (esta última en fase de consolidación).

La institución tiene 91 registros calificados, que incluyen programas de pregrado en el nivel tecnológico y profesional y de posgrado en el nivel de especialización, maestría y doctorado.

Ubicación y sedes:

La Universidad Distrital, como institución pública de Bogotá ha desplegado su campus en diferentes localidades de la ciudad, así, a junio de 2022 contaba con 17 sedes académicas y administrativas en uso.

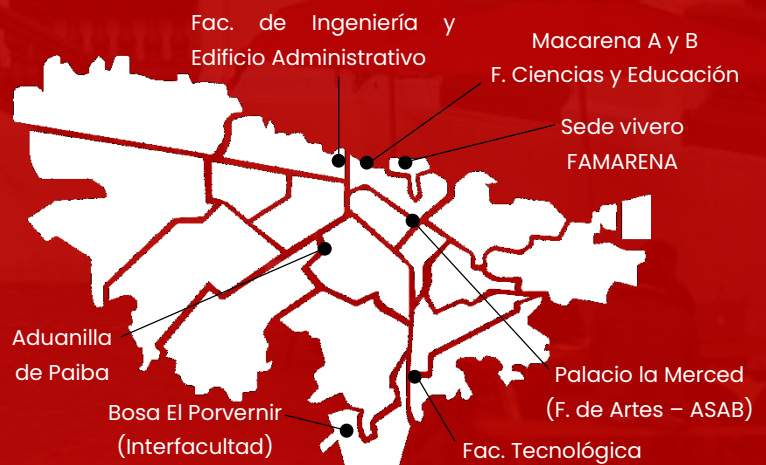
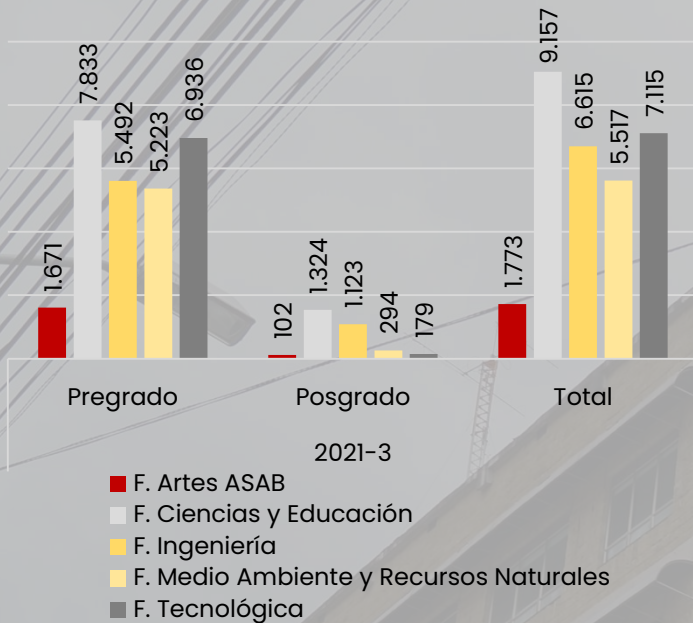


Ilustración 5. Ubicación sedes principales U. Distrital



Población estudiantil:

Para el primer periodo de 2022 la población estudiantil alcanzó los 30.177 estudiantes, de los cuales 27.155 (89,9%) corresponden a estudiantes de pregrado y los restantes 3.022 (10,0%) a programas de posgrado.

Ilustración 6. Población estudiantil por facultad 2022-1
Fuente: Oficina Asesora de Sistemas (mayo 30 de 2022)

Aseguramiento de la calidad:

La Institución, con el fin de evidenciar sus esfuerzos por desarrollar sus funciones misionales en condiciones de calidad decidió apostarle a la Renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad. Fruto de ese proceso, la Universidad se hizo acreedora del reconocimiento de Alta Calidad por cuatro años, mediante Resolución N° 23096 del 15 de diciembre del 2016 del Ministerio de Educación Nacional.

A partir de ese logro, la institución trabajó durante el cuatrienio para avanzar en acciones que le permitieran demostrar las condiciones requeridas para la obtención de la Reacreditación Institucional de Alta Calidad. De esta manera, en diciembre de 2021, la Institución fue notificada de la decisión del CNA y el Ministerio de Educación Nacional - MEN, que a través de Resolución 023653 del 10 de diciembre de 2021 renovó la acreditación de alta calidad a la Universidad por un término de 8 años.

En cuanto al reconocimiento de Alta Calidad de programas, al finalizar el 2021 la Universidad alcanzó 27 programas con dicho reconocimiento, distribuidos de acuerdo con el siguiente gráfico:



Ilustración 7. Programas Acreditados de Alta Calidad por nivel



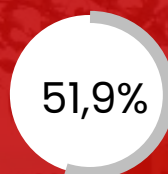
Planta docente

Los docentes son actores fundamentales en el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución en docencia, investigación e innovación y extensión. En ese contexto, la siguiente gráfica consolida las cifras de docentes de carrera y vinculación especial al cierre de junio de 2022:

Facultad	Docentes de Planta		Docentes de Vinculación Especial			Total
	TC	MT	TCO	MTO	Hora Cátedra	
Artes – ASAB	42	0	40	24	148	254
Ciencias y Educación	164	0	40	7	370	581
ILUD	0	0	2	0	51	53
Ingeniería	166	1	9	10	215	401
Medio Ambiente y Recursos Naturales	119	0	15	10	156	300
Tecnológica	131	0	35	19	201	386
Total	622	1	141	70	1.141	1.975

Tabla 1. Personal docente de carrera y vinculación especial – corte 2021-3

Respecto a la calificación del personal docente, al 30 de junio de 2022, la Universidad contaba con 324 docentes con maestría y 257 con doctorado.



de los docentes de planta tienen maestría



de la planta tiene formación doctoral

Personal administrativo:

En cuanto a la planta de personal administrativo, al año 2022 está compuesta por 255 cargos distribuidas en el nivel directivo, asesor, ejecutivo, profesional, técnico, asistencial y operativo. De acuerdo con cifras de la División de Recursos Humanos, a 30 de junio de 2022, 186 cargos se encontraban provistos y los 69 restantes en vacancia.

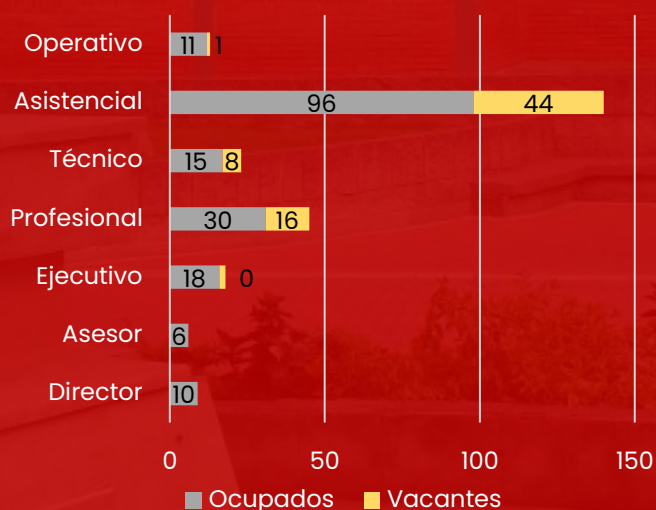


Ilustración 8. Distribución planta administrativa U. Distrital

Respecto a la planta administrativa es importante resaltar que la misma se encuentra congelada desde el 2002, y que de acuerdo con la Resolución No. 10 del 23 de febrero de 2012 del Consejo Superior Universitario, no se proveerán los empleos vacantes hasta que se cumplan las condiciones establecidas en los artículos tercero, cuarto y quinto de dicha resolución, relacionados con el estudio de cargas de trabajo administrativo, los planes de ampliación de personal de planta administrativa y la formalización de las relaciones laborales.

Investigación

El ecosistema institucional de investigación, innovación y creación artística está conformado por los diferentes proyectos curriculares de pregrado y posgrado, las decanaturas de Facultad a través de las Unidades de Investigación, el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico-CIDC, el Instituto de Investigación e Innovación en Ingeniería I3+ y el Instituto de Estudios e Investigaciones Educativas – IEIE.

Al 30 de junio de 2022 la Institución registró un total de 232 semilleros de investigación. Su fortalecimiento ha permitido la consolidación de 207 grupos de investigación, de los cuales 119 están clasificados por MinCiencias, 8 son únicamente reconocidos y 80 no reconocidos.

Facultad	AI	A	B	C	R*	N*
Artes – ASAB	0	2	4	6	3	6
Ciencias y Educación	9	10	12	16	2	36
Ingeniería	6	5	4	12	2	11
Medio Ambiente y Recursos Naturales	2	2	2	5	1	13
Tecnológica	3	1	3	17	0	14
Total	20	18	25	56	8	80

Tabla 2. Grupos de investigación Universidad Distrital

La Institución mantuvo en 19 el número de revistas científicas publicadas. Dada la diversidad de tipos de investigación, criterios existentes de clasificación y los diferentes referentes de indexación, a continuación, se relacionan las cifras de indexación de las revistas institucionales:

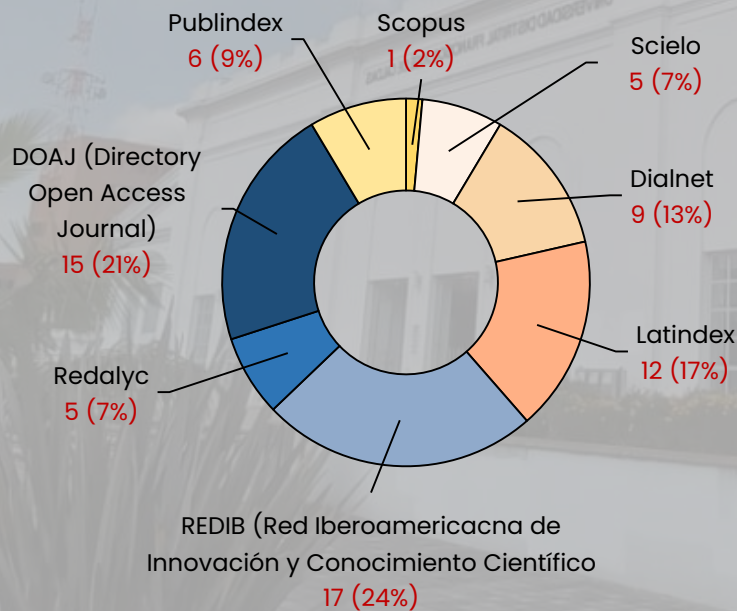


Ilustración 9. Grupos de investigación por categoría

En cuanto al posicionamiento institucional en rankings nacionales, la Institución ha alcanzado los siguientes posiciones en las últimas ediciones de los siguientes rankings:

- U-Sapiens: 16 (2022-1)
- Webometrics: 23
- Scimago nacional: 44
- Scimago internacional: 742

**¡MANOS A
LA OBRA!**



¡MANOS A LA OBRA!

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas es consciente que lo único constante es el cambio y que asumirlo y estar a la vanguardia es lo que permite permanecer, evolucionar y mejorar. La nueva administración, en cabeza del Rector Giovanny Mauricio Tarazona Bermúdez, trae consigo nuevas visiones y el reconocimiento de la planeación estratégica como premisa y fundamento de la gestión. Estas iniciativas, sumadas a la necesidad de reponerse al impacto y los efectos derivados por la pandemia del COVID-19, obliga a la institución a repensar sus operaciones y el desarrollo de sus procesos que conforman la base para la propuesta de realizar un ejercicio de planeación estratégica, con la finalidad de trazar colectivamente el horizonte universitario, definir acciones y asumir compromisos y responsabilidades que nos permitan cumplir los objetivos propuestos en beneficio de la Institución.

Con ese propósito la Rectoría conformó un equipo técnico encargado de estructurar, orientar y guiar metodológicamente el desarrollo de las jornadas de trabajo, conformado por el equipo asesor de la Rectoría, la Oficina Asesora de Planeación y Control, y la Decana de la Facultad de Ingeniería, la Doctora Lus Esperanza Bohórquez, experta en temas de prospectiva estratégica.

La construcción de un proceso de diálogo y a partir de este, el ejercicio de prospectiva subsecuente es el resultado de la convergencia de diversos actores que entienden la herramienta como un mecanismo para tramitar problemáticas distintas, y también para construir acuerdos colectivos que viabilicen y movilicen capacidades de todos a fin de generar cambios.

A lo anterior, se debe sumar dos elementos importantes:

1. Condiciones para la generación de confianza y el desarrollo de un diálogo constructivo; se trata de arreglos particulares que responden al contexto y a la relación entre los distintos actores. Si se parte de un escenario de alta polarización y desconfianza, es probable que se requieran reglas de juego específicas que lleven a los actores a interactuar con quienes piensan distinto en un marco de respeto y garantías.
2. Fortalecimiento de capacidades que realicen discusiones constructivas, ello implica interactuar con actores empoderados y con capacidades, razón por la cual es fundamental identificar las necesidades de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones y grupos de valor, de cara al establecimiento de un ejercicio de participación dialógica y productiva, con sentido.

De acuerdo con lo anterior, se establecieron como participantes del ejercicio a todos los líderes de las Unidades Académicas y Administrativas de la Institución (Vicerrectores, Decanos, Jefes de Oficinas Asesoras, Jefes de Divisiones y Secciones, Directores de Institutos y Centros, Coordinadores Institucionales, entre otros) bajo las siguientes premisas:

- Son actores identificados como dialogantes debido a que tienen delegación de representación y tienen interés, influencia o afectación y conocimiento del tema de diálogo. Ello permite una participación activa en la discusión.
- Los actores tienen el mismo nivel de fuerzas y poderes lo que promueve la participación con base en el respeto por y del otro.
- Al ser miembros institucionales parten de vínculos y reconocimiento previo entre los actores, lo que genera confianza en el diálogo.
- La diversidad garantiza la pluralidad de visiones y la participación de todas las áreas de actuación institucionales, a todos los niveles relevantes, para brindar una visión holística de la situación que enmarque el diálogo.

Con el fin de brindar las condiciones para generar confianza y el desarrollo de un diálogo constructivo, se establecieron los siguientes principios:

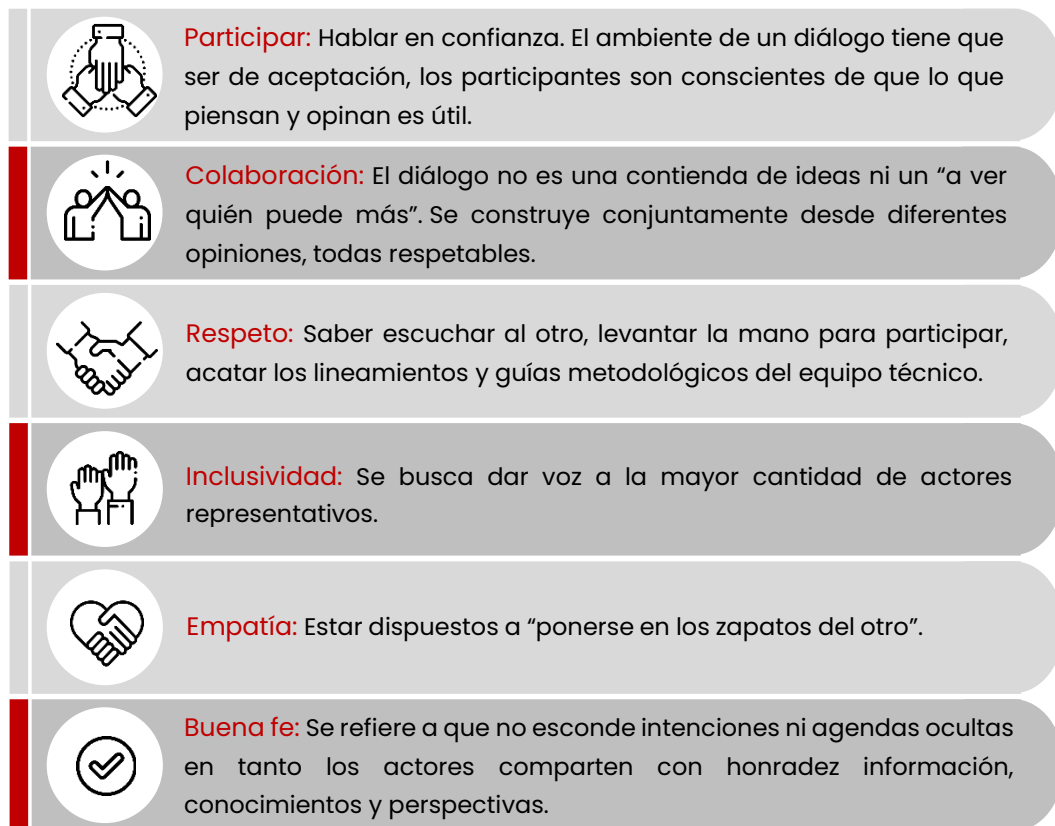


Ilustración 10. Principios del ejercicio de planeación prospectiva

De acuerdo con lo anterior, y tomando como referente los elementos conceptuales y metodológicos descritos en la sección de *Marco conceptual*, el trabajo de planeación se inició en diciembre de 2021 y se desplegó a lo largo de nueve jornadas de trabajo hasta su finalización en el mes de junio de 2022. La siguiente gráfica describe las jornadas de trabajo desarrolladas y el objetivo de las mismas.

Fase	Jornadas y objetivo general de las mismas
<p>1 Búsqueda de variables clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada 1 (2 de diciembre de 2021): Diálogo inicial y reconocimiento de actores • Jornada 2 (14 de diciembre de 2021): Presentación de aspectos críticos. • Jornada 3 (14 de febrero de 2022): Presentación de propuestas de solución o acciones de mejora de los aspectos críticos identificados. • Jornada 4 (28 de marzo de 2022): Aplicación herramienta <i>Metaplan</i> para determinar aspectos, agruparlos y categorizarlos. • Jornada 5 (11 de abril de 2022): Socialización de los resultados de <i>Metaplan</i> y validación de categorías. • Jornada 6 (6 de mayo de 2022 - horario de la mañana): Aplicación del análisis estructural, método MICMAC, definición de variables claves.
<p>2 Construcción de escenarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada 7 (6 de mayo de 2022 - horario de la tarde): Construcción de hipótesis y escenarios.
<p>3 Definición escenario apuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecido a partir de los resultados de la etapa anterior, tomando las hipótesis deseables construidas para cada factor de cambio.
<p>4 Formulación de estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada 8 y 9 (9 y 10 de junio de 2022): Construcción de estrategias y acciones y priorización de las mismas para los factores de cambio críticos.

Ilustración 11. Jornadas de trabajo

FASE 1. Delimitación del sistema y búsqueda de variables clave

La primera fase del proceso del análisis prospectivo corresponde a la delimitación del sistema y búsqueda de variables clave. Para lograr dicho objetivo se desarrollaron, desde el mes de diciembre de 2021, seis sesiones que se abordaron en tres etapas: la primera, el análisis de actores y diálogo entre ellos; la segunda, aplicación de la herramienta de Metaplan; y tercera, el análisis estructural, así:

Etapa		Jornadas
1	Análisis de actores y dialogo	Jornada 1: 2 de diciembre de 2021. Jornada 2: 14 de diciembre de 2021 Jornada 3: 14 de febrero de 2022
2	Aplicación herramienta Metaplan	Jornada 4: 28 de marzo de 2022 Jornada 5: 11 de abril de 2022
3	Análisis estructural	Jornada 6: 6 de mayo de 2022 - horario de la mañana

Tabla 3. Etapas asociadas a la fase 1

Etapa 1: Análisis de actores y dialogo

Las jornadas realizadas durante esta etapa obedecieron a tres propósitos, tal y como se relaciona en la siguiente ilustración.

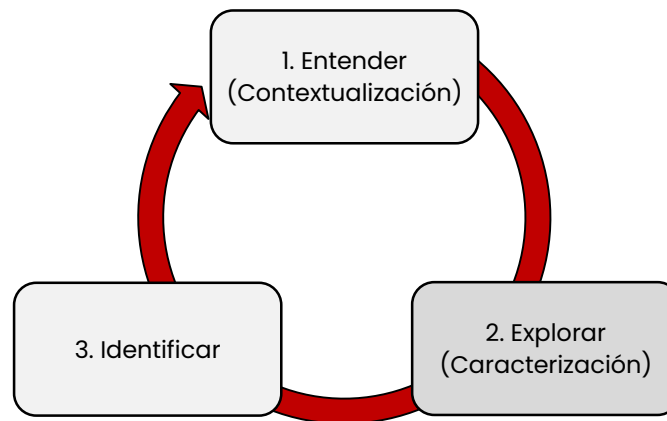


Ilustración 12. Pasos asociados al análisis de actores y dialogo (etapa 1, fase 1)

Cada una de estos, se describe a continuación:

Pasos	Descripción
1. Entender	El primer paso para iniciar un ejercicio de diálogo consiste en analizar y entender las condiciones del contexto. Este primer momento incluye la recopilación de información sobre el contexto con el objetivo de identificar los elementos que configuran el escenario en el cual se pretende promover o realizar un ejercicio de diálogo.

Pasos	Descripción
	El objetivo principal es comprender las particularidades del ejercicio y poder evaluar las condiciones políticas, sociales y las realidades de cada una de las instancias que componen la institución y formas para entablar un diálogo entre los actores.
2. Explorar	Una vez se ha establecido un conocimiento básico sobre el contexto, los actores y los objetivos del ejercicio, el siguiente momento es el de <i>Explorar</i> . En este paso se realizan acciones que buscan acercar y vincular a todos los actores estratégicos y promover el diálogo con el objetivo de identificar y evaluar las necesidades concretas, enmarcado en un ejercicio de discusión, promoviendo la construcción de confianza a partir de la interacción sostenida, el respeto y el intercambio de saberes. El objetivo de este paso es evaluar las condiciones, necesidades, intereses y disposición de los actores relevantes para promover y establecer un ejercicio de diálogo. Así mismo, se busca construir alianzas con los actores que puedan fortalecer la participación.
3. Identificar	En el marco de este paso se reconocen las problemáticas y necesidades para concretar conjuntamente aspectos comunes, críticos y claves (factores de cambio).

Tabla 4. Descripción de pasos asociados al análisis de actores y dialogo (etapa 1, fase 1)

De acuerdo con lo anterior, el desarrollo de las jornadas se describe a continuación:

- **Jornada 1. Inicios de diálogo**



Ilustración 13. Directivos asistentes a la jornada

La primera jornada se realizó el 2 de diciembre de 2021, se generó con el propósito de establecer el primer acercamiento de la nueva administración, en cabeza del señor Rector Giovanni Mauricio Tarazona Bermúdez y los líderes de las Unidades Académicas y

Administrativas. Durante la misma, se resaltó el propósito de trabajar en pro del beneficio y engrandecimiento de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas como institución y organización.

A partir de una pregunta abierta se invitó a los participantes a compartir si se han sentido incluidos en las decisiones gerenciales o directivas de la Universidad o si han hecho parte de un ejercicio de construcción colectiva. El Rector expone la importancia de la participación conjunta en la construcción de la Universidad que queremos, expone los objetivos de las reuniones, establecen una periodicidad para estas y se habla de la importancia del ejercicio de empalme con el ánimo de construir sobre lo construido, rescatando las buenas prácticas y la relevancia de dar continuidad a actividades clave en desarrollo, así como de atacar las debilidades y proponer soluciones.

Como fruto de la sesión, se invita a los responsables de las Unidades Académicas y Administrativas a identificar cinco aspectos críticos o necesidades claves de las dependencias que lideran con el objetivo de que se constituyan como un insumo para la próxima jornada.

- **Jornada 2. ¿Qué es lo crítico?**

La segunda jornada de trabajo se desarrolló el 14 de diciembre de 2021, en el auditorio de la Facultad de Ingeniería, bajo el liderazgo del señor Rector Giovanny Tarazona y con el objetivo de socializar los aspectos críticos identificados por cada uno de los responsables de las Unidades Académicas y Administrativas, de acuerdo con el compromiso adquirido de la jornada previa. De esta manera, se propició el escenario de discusión en el que cada líder de dependencia presentó y contextualizó los resultados del análisis al interior de su dependencia.



Ilustración 14. Directivos asistentes a la jornada

En el desarrollo de la sesión, se resaltó la necesidad de no centrarse en las problemáticas solo para cuestionar sino también para proponer y lograr soluciones, *"identificar lo que está mal no es sustancial si no se generan acciones de mejora"*.

Como resultado de la jornada, se invitó a los participantes a formular propuestas de solución o acciones de mejora para mitigar los aspectos críticos y necesidades claves relacionados.

- **Jornada 3. ¿Qué hacemos con lo crítico?**



Ilustración 15. Desarrollo jornada 3

La última jornada de la etapa de análisis de actores y diálogo, se desarrolló el 14 de febrero de 2022, con el objetivo de presentar las propuestas de mitigación o acciones de mejora de los aspectos

críticos identificados y generar discusión en torno a la temática.

En el desarrollo de la sesión, liderada por el Rector Giovanny Tarazona, cada uno de los líderes de las Unidades Académicas y Administrativas expuso las posibles acciones de mejora asociadas a las situaciones críticas identificadas al interior de sus unidades. De esta manera, se propició un escenario de diálogo e intercambio de ideas alrededor de las acciones o propuestas generadas, y las razones por las cuales la institución no ha podido subsanar dichas problemáticas, para lo cual se verificaron sus alcances y limitaciones.

Producto de la etapa de análisis de actores y diálogo se obtuvieron los siguientes resultados:

- Reconocimiento de los actores y consolidación de un escenario de diálogo entre ellos.
- Reconocimiento del contexto de la Institución a partir de la visión, experticia y experiencia de los actores.
- Construcción colectiva de una línea base como punto de partida para las demás etapas.

Etapa 2. Aplicación metodología Metaplan

Metaplan es una metodología cualitativa grupal que busca generar ideas y soluciones; desarrollar opiniones y acuerdos o formular objetivos, recomendaciones y planes de acción. Consiste en una dinámica en la cual, a partir de una pregunta, los participantes escriben una frase, palabra o idea que responda al tema de discusión. Luego cada asistente ubica su tarjeta en un tablero previamente dispuesto para tal fin. Posteriormente las tarjetas se deben agrupar por temas. El propósito de la dinámica es que los participantes definan categorías, en donde vayan agrupando las respuestas de acuerdo con la afinidad que haya entre éstas. Dichas categorías deberán tener un título que haga referencia al tema del que hablan o al que se refieren las tarjetas en él contenidas. Al finalizar la discusión del Metaplan, se designa a un relator quien expondrá con ayuda del tablero, las conclusiones a las cuales se llegó.

En particular, una vez definido el interés por desarrollar un ejercicio de planeación prospectiva, el equipo técnico definió el Metaplan como el instrumento para la recolección y

procesamiento de información que permitiera identificar y establecer las variables de interés o factores de cambio para el ejercicio de prospectiva, de cara a las condiciones de la institución y de acuerdo con el trabajo de contextualización de la primera etapa. (Departamento Nacional de Planeación, DNP)

Para desarrollar lo anteriormente mencionado se realizaron dos jornadas de trabajo; Jornada 4 (28 de marzo de 2022) y Jornada 5 (11 de abril de 2022).

- **Jornada 4. ¿Por dónde empezamos? METAPLAN**

Con el fin de dar continuidad al ejercicio y particularmente iniciar la definición de variables o factores de cambio relevantes para el sistema, se realizó una jornada de trabajo para la aplicación de la metodología Metaplan.

La jornada se realizó el 28 de marzo de 2022, en el auditorio de la Facultad de Ingeniería bajo el liderazgo del Señor Rector Giovanni Tarazona Bermúdez y con la participación de los líderes de las diferentes Unidades Académicas y Administrativas. La sesión inició con la contextualización de los objetivos, principios y metodología de trabajo (Metaplan).



Ilustración 16. Aplicación metodología Metaplan

Para el desarrollo de la jornada se repartieron papeletas a los participantes y se les solicitó, a partir de un término, concepto o palabra, establecer, de acuerdo con los aspectos críticos discutidos en sesiones anteriores ¿cuáles son los factores que afectan el desempeño misional de la Universidad Distrital?, siendo esta la pregunta orientadora del ejercicio.

Una vez definidos los términos o conceptos, se invita a los participantes a que ubiquen sus tarjetas en la tarima en el espacio dispuesto para ello. Una vez se encuentran todas las tarjetas ubicadas se inicia el escenario de discusión para socializarlas y agruparlas conjuntamente por categorías.



Ilustración 17. Términos y conceptos propuestos - metodología Metaplan

Como resultado de la jornada, se generó la versión inicial de la matriz de agrupación de los aspectos propuestos. De esta manera, se programa una sesión de trabajo adicional para validar la matriz resultantes y las categorías definidas en la misma.

- **Jornada 5. ¿Cuáles son los categorías?**

La jornada cinco, llevada a cabo el 11 de abril de 2022 tuvo como propósito validar los resultados de la aplicación de la metodología Metaplan. Para hacerlo, se convocaron a los mismo participantes. El análisis se desarrolló a partir de grupos de trabajo aleatorios, en los cuales se discutió la pertinencia y validez de las categorías definidas en la jornada anterior.



Ilustración 18. Discusión de las categorías por grupos de trabajo - metodología Metaplan

Una vez culminado el tiempo de debate, cada grupo designó un relator para socializar las conclusiones planteadas en su mesa de trabajo. Posteriormente, se generó un espacio para el intercambio de argumentos entre los participantes con la finalidad de alcanzar consensos. El relator de la jornada realizó las modificaciones pertinentes en la matriz de categorías y aspectos claves, resultado del metaplan.

Así, producto del trabajo de las jornadas cuatro y cinco, se obtuvo una matriz con 184 aspectos agrupados en diez categorías, tal y como se muestra a continuación.



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación	Cultura	Misionales	Aspectos legales	Contratación	Transformación digital	Infraestructura	Procesos y procedimientos	Recursos financieros	Gestión de talento humano
Control Comunicaciones	Desarrollo Organizacional y Cultura	Transformación consolidación escenarios de investigación científica	Desarrollo de Normatividad	Participación comité de contratación	SICIUD 2.0	Falta de Espacios Físicos	Congestión por cantidad de Solicitudes	Presupuesto para Invertir	Falta de personal auditor
Comunicación asertiva - empatía	Sentimiento de Pertenencia, copaste y convivencia	Gestión de la Información Académica	Aplicar Reglamento	Manual Contratación mejorado	Transformación Digital	Deficiencias en los Equipos de Bombeo	Actualización Tabla de Retención Archivo	Escaso presupuesto asignado	Reforma
Comunicación dependencias	Voluntad y Compromiso	Dispersión Académica	Falta Reglamento del decreto 1279	Demora en los procesos previos de la contratación	Articulación persona, procesos, tecnología	Agilidad en la Intervención de Espacios Físicos	Tiempos Quejas y Reclamos y Derechos de Petición	Mejor Ejecución	Perfil del personal de las dependencias
Manejo e Agendas	Participación en las decisiones	Consolidación de escenarios para la investigación aplicada	Reforma Integral	Dificultad en la consecución ofertas, estudios previos	Ausencia de Sistemas de Información	Espacios Físicos	Verificar Procedimiento	Carencia De Recursos Robro Ferreteria	Estrategias Vinculantes y participativas
Muchas Reuniones	Cultura de aprendizaje Institucional	Sinergias Institucionales	Actualizar Normas	Formadores contratados ILUD	Ausencia de Sistemas de Información	Espacios Físicos	Procesos y procedimientos estructurados	Pacto de Concurrencia	Concurso de personal administrativo y de personal docente
Publicaciones	Cultura	Articulación otras instancias	Políticas y Normativas		Sistemas de información actualizados	Mejoramiento de Infraestructura	Procesos y Procedimientos actualizados	Fondo de Inversión	Capacitación áreas administrativas
Comunicación Externa	Cultura del cambio	régimen Docente de vinculación especial es inequitativo	SISGRAL		Tecnología Disponible	Infraestructura sin Adecuar	Tiempos de Respuesta	Verificar, revisar, concertar presupuesto	Recursos Humanos- Reemplazos
Gestión Comunicacional	Cultura de Proyectos	Con base a la reforma, consolidar Facultades	Régimen Legal		Decisiones basadas en Información	Plan Maestro de Espacios educativos	Tramitología	Modelo de gestión Financiera	Relevo generacional

Tabla 5. Matriz de categorías y aspectos – metodología Metaplan

Nota: La matriz completa con los 184 aspectos se anexa a este documento.

Así, las diez categorías establecidas en el ejercicio son:



Ilustración 19. Categorías resultantes metodología Metaplan

Realizando un análisis de frecuencia, se obtiene que la participación por categoría es la siguiente:

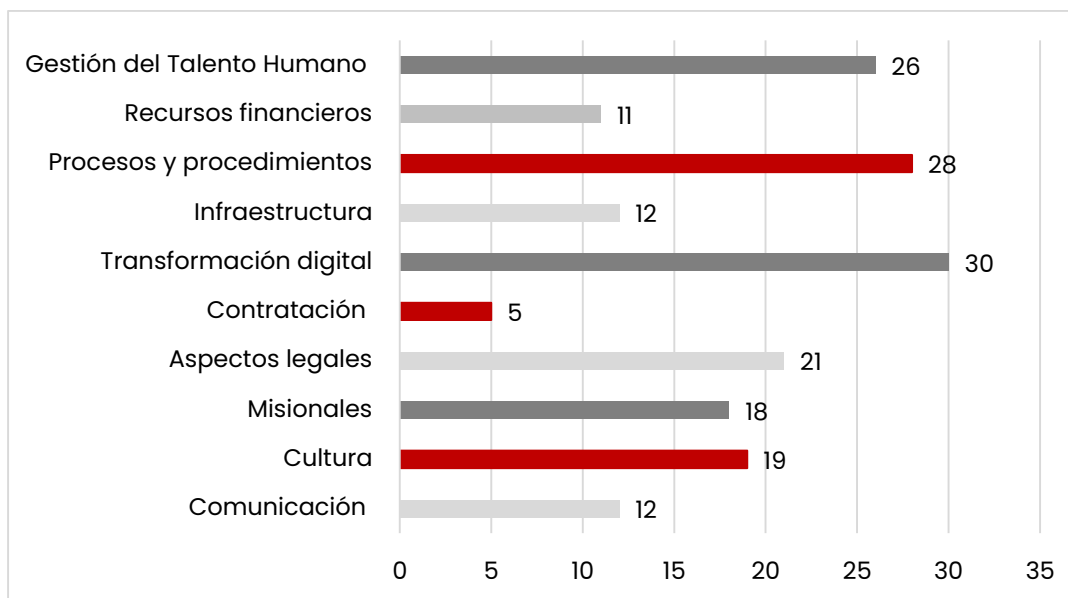


Tabla 6. Agrupación de por categoría – metodología Metaplan

De esta manera, las categorías resultantes de la aplicación de la metodología Metaplan, se constiytuyen como las variables (factores de cambio) que describen el sistema. Estas serán objeto del análisis estructural desarrollado en la etapa 3.

Etapa 3. Análisis estructural

El análisis estructural es una herramienta de reflexión colectiva que permite describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, identificar las variables más influyentes y dependientes del sistema y por ello las variables esenciales para generar cambios en el mismo.

En particular, el análisis estructural se implementó con el propósito de establecer cuáles son las variables más influyentes en la Universidad Distrital respecto a los diez factores de cambio priorizados en la etapa anterior.

En atención a la sugerencia realizada por los participantes a ejercicios anteriores respecto a la necesidad de una sesión ampliada para trabajar el tema con mayor tiempo y fluidez, y con el fin de avanzar en el ejercicio de prospectiva estratégica, el pasado 6 de mayo de 2022, se desarrolló una jornada de trabajo en las instalaciones de Compensar AV. 68, a la cual se convocaron a los líderes de las Unidades Académicas y Administrativas.

La jornada se estructuró a partir de dos bloques de trabajo; el primero, entre 8:00 a.m. y 1:00 p.m., orientado a la aplicación de la metodología de análisis estructural. El segundo, entre 2:00 p.m. y 4:30 p.m., dedicado a trabajar la construcción de hipótesis y escenarios, de la que trata la fase dos del ejercicio de prospectiva.

En lo que respecta al bloque de la mañana, se desarrolló a partir de cuatro momentos:



Ilustración 20. Momentos de la sesión

Así, la jornada inició con una contextualización a los participantes con el fin de brindarles argumentos e insumos para los escenarios de discusión posteriores. De esta manera, se realizaron presentaciones sobre los siguientes elementos:

- Los resultados en el proceso de Reacreditación Institucional de Alta Calidad, así como las observaciones y recomendaciones del Consejo Nacional de Acreditación – CNA en la Resolución 023653 de 2021 del Ministerio de Educación Nacional, por la cual se renueva el reconocimiento de Acreditación Institucional de Alta Calidad a la Universidad Distrital.
- El Plan Estratégico de Desarrollo 2018-2030
- Principales resultados de la Auditoría a los procesos de la Universidad, realizada por la Universidad del Valle.

- Estructura de la propuesta de gobierno del Rector Giovanny Tarazona.

Por otro lado, la Decana de la Facultad de Ingeniería, la Doctora Luz Esperanza Bohórquez, realizó una introducción conceptual y metodológica del ejercicio de prospectiva y en particular del análisis estructural que se desarrollaría en la sesión. De esta manera, se dio inicio al ejercicio.



Ilustración 21. Contextualización a los asistentes a la jornada

Conceptualización de los factores de cambio.

Con el propósito de establecer un concepto generalizado y consensado para cada uno de los factores de cambio priorizados, se conformaron grupos focales con los líderes de las Unidades Académicas y Administrativas de acuerdo con su nivel de conocimiento técnico y experticia. Así, se establecieron los siguientes grupos:

Factores de cambio		Unidades que conforman el grupo focal
1	Comunicación	Emisora LAUD 90.4 F.M.
		Sección de Publicaciones
		Sección de Actas, Archivo y Microfilmación
		Secretaría General
2	Cultura	Sección de Biblioteca
		IPAZUD

Factores de cambio		Unidades que conforman el grupo focal
		Coordinación General de Autoevaluación y Acreditación
		Centro de Relaciones Interinstitucionales
		Centro de Bienestar Institucional
3	Misional	Vicerrector Académico
		Decanaturas de Facultad (6)
		Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico
4	Aspectos legales	Oficina Asesora de Jurídica
		Oficina Asesora de Asuntos Disciplinarios
		Oficina Asesora de Control Interno
5	Contratación	Sección de Compras
		Instituto de Extensión y Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano
		Vicerrectoría Administrativa y Financiera
		Sección de Presupuesto
6	Transformación digital	Oficina Asesora de Sistemas
		Red de Datos UDNET
		Red de Investigaciones en TITA
		PlanesTIC
		I3+
7	Infraestructura	División de Recursos Físicos
		Almacén General e Inventarios
		Rectoría (Asesor de Rectoría)
		Oficina Asesora de Planeación y Control
8	Gestión del Talento Humano	División de Recursos Humanos
		Oficina de Docencia y Evaluación Docente
		Rector
		Subsistema de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG SST
		Sección de Novedades
9	Procesos y procedimientos	Oficina de Quejas, Reclamos y Atención al Ciudadano
		Instituto de Lenguas de la Universidad Distrital, ILUD
		IEIE
		Coordinación General de Currículo
10	Recursos financieros	División de Recursos Financieros
		Sección de Contabilidad
		Oficina Asesora de Planeación y Control
		Tesorería

Tabla 7. Conformación grupos focales





Ilustración 22. Grupos focales conceptualizando los factores de cambio

De esta manera, se generó el espacio de dialogo y concertación en los grupos fócals que dio como resultado un concepto asociado a cada factor de cambio. La siguiente tabla consolida los conceptos construidos:

FC	Factores de cambio	Definición
FC1	Comunicación	Proceso fundamental de contacto empático para transmitir información entre agentes internos y/o externos.
FC2	Cultura	Es el conjunto de valores y prácticas que generan identidad en la comunidad universitaria, para la gestión social de conocimiento desde una perspectiva ética, democrática, para consolidar a la institución desde el reconocimiento y la garantía de los derechos humanos para todas las personas con enfoque de género y diferencial, haciéndola un referente de educación superior inclusiva, incluyente, accesible, comprometida con el medio ambiente y la sustentabilidad de la vida.
FC3	Misionales	Lo misional es la "base" para construir el horizonte de acción y orientación en docencia, investigación y extensión en busca de la transformación social.
FC4	Aspectos Legales	Conjunto de normas, procedimientos, competencias y requisitos que regulan el devenir académico y administrativo de la Universidad, en armonía con su estructura, su misionalidad, políticas, planes y proyectos, teniendo en cuenta los diferentes

FC	Factores de cambio	Definición
		actores y situaciones que ocurren en la Institución Incluye aspectos normativos, de defensa jurídica y atención de denuncias, así como de control interno y disciplinario, al servicio de las funciones misionales de la Universidad.
FC5	Contratación	Proceso que facilita desde el marco jurídico aplicable de la mano con la autonomía universitaria, la adquisición de bienes y servicios para garantizar el cumplimiento de la misión institucional a través de sus colaboradores, particulares o el mismo Estado para la generación de valor público.
FC6	Transformación Digital	La transformación digital hace referencia a la tecnología, infraestructura y sistemas de información al servicio de la comunidad y los procesos misionales de la institución basados en gobernanza de TI que incluye gobierno de datos de procesos y analítica de la información soportados en buenas prácticas y estándares de TI y Sistemas de Información soportados sobre políticas de seguridad, disponibilidad y gobernanza apalancados en procesos constantes de uso, apropiación, actualización y seguridad de la información.
FC7	Infraestructura	Hace referencia a todos aquellos componentes relacionados con las condiciones físicas; tales como construcciones, elementos tecnológicos y ambientales que buscan suplir las necesidades de espacios e instalaciones que apoyan las actividades académicas, administrativas, de bienestar e investigación, orientadas en la proyección definida en el Plan Maestro de Espacios Físicos Educativos
FC8	Procesos y Procedimientos	Conjunto de elementos para armonizar, estandarizar y cumplir los lineamientos que permitan la organización eficiente y eficaz que dé respuesta al funcionamiento académico y administrativo de la Universidad.
FC9	Recursos Financieros	Conjunto de recursos y bienes aportados por la nación/distrito y propios que nos permiten adquirir, administrar y asignar los medios y capacidades para fortalecer la gestión y dar cumplimiento a lo misional
FC10	Gestión del Talento Humano	Conjunto de elementos estratégicos que llevan a un desarrollo de bienestar social y laboral en 5 pilares: a) Seguridad Social y Seguridad y Salud en el Trabajo. b) Desarrollo Humano (Caracterización, formación, crecimiento), c) Incentivo y compensación, d) bienestar y e) relevo generacional.

Tabla 8. Definición de los factores de cambio

Una vez establecidos los conceptos relacionados con cada uno de los factores de cambio, se seleccionó a un relator de cada grupo focal para la socialización del mismos con los demás grupos.

Así, se avanzó a la siguiente etapa del ejercicio de prospectiva: la valoración del nivel de influencia y dependencia de cada uno de los factores de cambio respecto a los demás. Para hacerlo, se empleó como instrumento la Matriz de Vester o Matriz de impacto cruzado, la cual, a partir de una escala definida permite valorar el nivel de fuerza y gobernabilidad de cada factor de cambio.

De esta manera, la matriz se estructuró al ubicar los diez (10) factores de cambio tanto en la cabecera de filas como de columnas, de la siguiente manera:

	FC1: Comunicación	FC2: Cultura	FC3: Misionales	FC4: Aspectos legales	FC5: Contratación	FC6: Transformación digital	FC7: Infraestructura	FC8: Procesos y procedimientos	FC9: Recursos financieros	FC10: Gestión del Talento Humano	Suma fila: Influencia
FC1: Comunicación											0
FC2: Cultura											0
FC3: Misionales											0
FC4: Aspectos legales											0
FC5: Contratación											0
FC6: Transformación digital											0
FC7: Infraestructura											0
FC8: Procesos y procedimientos											0
FC9: Recursos financieros											0
FC10: Gestión del Talento Humano											0
Suma columna: Dependencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Ilustración 23. Estructura matriz de vester

Para su aplicación se tomó cada una de los factores de cambio establecidos en las filas de la matriz y se planteó el interrogante: ¿cuál es el nivel de influencia del factor de cambio en la fila i sobre el factor de cambio relacionado en la columna j), a partir de lo cual se generó una calificación teniendo en cuenta los siguientes criterios de valoración:

Valoración	Fuerza
0	Nula
1	Débil
2	Moderada
3	Fuerte

Tabla 9. Criterios de evaluación del nivel de influencia

Es de notar que la diagonal principal no debe ser evaluada, pues no se califica el nivel de influencia o dependencia de un factor de cambio sobre sí mismo.

Para la aplicación del instrumento se conformaron de manera aleatoria seis (6) grupos de trabajo (con personas con cargos de diferentes niveles y naturaleza, y número de integrantes heterogeneos) a cada uno de los cuales se les pidió valorar la matriz con respecto a la realidad institucional. A continuación se muestran los resultados de aplicación de la matriz para cada uno de los grupos:

Grupo 1:

	FC1: Comunicación	FC2: Cultura	FC3: Misionales	FC4: Aspectos legales	FC5: Contratación	FC6: Transformación digital	FC7: Infraestructura	FC8: Procesos y procedimientos	FC9: Recursos financieros	F10: Gestión del Talento Humano	Influencia
FC1: Comunicación		3	3	3	2	2	0	2	1	3	19
FC2: Cultura	2		2	1	1	2	0	2	0	3	13
FC3: Misionales	1	1		2	1	1	1	2	1	2	12
FC4: Aspectos legales	1	3	2		3	1	1	3	1	2	17
FC5: Contratación	1	1	2	2		2	3	0	1	2	14
FC6: Transformación digital	3	2	2	1	1		2	2	1	2	16
FC7: Infraestructura	1	1	3	1	1	3		1	1	2	14
FC8: Procesos y procedimientos	2	3	3	3	3	2	1		2	3	22
FC9: Recursos financieros	3	1	3	1	2	2	3	1		2	18
F10: Gestión del Talento Humano	3	3	3	2	3	3	2	3	1		23
Dependencia	17	18	23	16	17	18	13	16	9	21	

Ilustración 24. Matriz de Vester grupo 1

Grupo 2:

	FC1: Comunicación	FC2: Cultura	FC3: Misionales	FC4: Aspectos legales	FC5: Contratación	FC6: Transformación digital	FC7: Infraestructura	FC8: Procesos y procedimientos	FC9: Recursos financieros	F10: Gestión del Talento Humano	Influencia
FC1: Comunicación		3	2	1	1	2	1	3	0	1	14
FC2: Cultura	3		3	1	1	1	2	2	0	3	16
FC3: Misionales	2	3		2	2	2	3	3	3	2	22
FC4: Aspectos legales	1	1	2		3	2	2	3	2	2	18
FC5: Contratación	1	1	3	3		1	3	2	3	3	20
FC6: Transformación digital	3	3	3	1	1		3	3	3	2	22
FC7: Infraestructura	1	3	2	1	1	3		1	3	3	18
FC8: Procesos y procedimientos	3	3	2	3	3	3	1		1	3	22
FC9: Recursos financieros	1	3	3	2	3	3	3	2		2	22
F10: Gestión del Talento Humano	3	3	2	1	2	3	3	3	1		21
Dependencia	18	23	22	15	17	20	21	22	16	21	

Ilustración 25. Matriz de Vester grupo 2

Grupo 3:

	FC1: Comunicación	FC2: Cultura	FC3: Misionales	FC4: Aspectos legales	FC5: Contratación	FC6: Transformación digital	FC7: Infraestructura	FC8: Procesos y procedimientos	FC9: Recursos financieros	F10: Gestión del Talento Humano	Influencia
FC1: Comunicación		3	3	3	3	3	1	3	3	3	25
FC2: Cultura	3		2	3	3	3	2	3	2	3	24
FC3: Misionales	3	3		3	3	3	3	3	3	3	27
FC4: Aspectos legales	2	1	3		3	3	1	3	3	3	22



FC5: Contratación	1	2	3	2		1	3	3	3	3	21
FC6: Transformación digital	3	3	3	3	3		3	3	3	3	27
FC7: Infraestructura	2	1	3	1	1	3		1	3	3	18
FC8: Procesos y procedimientos	3	1	2	2	2	1	0		0	3	14
FC9: Recursos financieros	1	1	3	2	3	3	3	3		3	22
F10: Gestión del Talento Humano	3	3	3	3	3	3	3	3	3		27
Dependencia	21	18	25	22	24	23	19	25	23	27	

Ilustración 26. Matriz de Vester grupo 3

Grupo 4:

	FC1: Comunicación	FC2: Cultura	FC3: Misionales	FC4: Aspectos legales	FC5: Contratación	FC6: Transformación digital	FC7: Infraestructura	FC8: Procesos y procedimientos	FC9: Recursos financieros	F10: Gestión del Talento Humano	Influencia
FC1: Comunicación		3	3	3	2	1	2	3	2	3	22
FC2: Cultura	3		1	0	3	0	0	3	3	3	16
FC3: Misionales	1	3		1	3	3	3	3	2	3	22
FC4: Aspectos legales	0	2	3		3	2	2	3	3	3	21
FC5: Contratación	0	2	0	0		3	3	0	3	3	14
FC6: Transformación digital	3	3	1	0	2		2	3	3	3	20
FC7: Infraestructura	2	2	3	1	2	2		3	2	3	20
FC8: Procesos y procedimientos	3	3	3	3	3	3	1		3	3	25
FC9: Recursos financieros	2	1	3	1	3	3	3	1		3	20
F10: Gestión del Talento Humano	3	3	3	1	3	2	2	3	1		21
Dependencia	17	22	20	10	24	19	18	22	22	27	

Ilustración 27. Matriz de Vester grupo 4



Grupo 5:

	FC1: Comunicación	FC2: Cultura	FC3: Misionales	FC4: Aspectos legales	FC5: Contratación	FC6: Transformación digital	FC7: Infraestructura	FC8: Procesos y procedimientos	FC9: Recursos financieros	F10: Gestión del Talento Humano	Influencia
FC1: Comunicación		3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
FC2: Cultura	3		2	1	1	3	3	3	2	3	21
FC3: Misionales	3	3		3	3	3	3	3	3	3	27
FC4: Aspectos legales	2	1	3		3	3	3	3	3	3	24
FC5: Contratación	1	1	3	1		3	3	1	3	3	19
FC6: Transformación digital	3	3	3	3	3		3	3	3	3	27
FC7: Infraestructura	2	2	3	1	1	3		1	3	2	18
FC8: Procesos y procedimientos	3	3	3	3	3	3	3		3	3	27
FC9: Recursos financieros	2	1	3	1	3	3	3	2		3	21
F10: Gestión del Talento Humano	3	3	3	1	1	3	2	3	1		20
Dependencia	22	20	26	17	21	27	26	22	24	26	

Ilustración 28. Matriz de Vester grupo 5

Grupo 6:

	FC1: Comunicación	FC2: Cultura	FC3: Misionales	FC4: Aspectos legales	FC5: Contratación	FC6: Transformación digital	FC7: Infraestructura	FC8: Procesos y procedimientos	FC9: Recursos financieros	F10: Gestión del Talento Humano	Influencia
FC1: Comunicación		2	1	1	3	2	3	3	2	2	19
FC2: Cultura	3		2	3	3	2	3	2	2	3	23
FC3: Misionales	3	3		3	3	3	3	3	3	3	27
FC4: Aspectos legales	1	1	3		3	2	2	3	3	3	21
FC5: Contratación	1	1	2	1		2	3	1	1	2	14
FC6: Transformación digital	3	2	2	1	3		3	3	3	3	23
FC7: Infraestructura	1	3	2	2	3	3		2	1	2	19



FC8: Procesos y procedimientos	3	2	2	2	3	3	3		1	3	22
FC9: Recursos financieros	2	2	2	1	3	3	3	3		3	22
F10: Gestión del Talento Humano	3	3	2	1	3	3	3	3	3		24
Dependencia	20	19	18	15	27	23	26	23	19	24	

Ilustración 29. Matriz de Vester grupo 6

Con el fin de consolidar los resultados del trabajo de cada uno de los grupos en una sola matriz, se promedió la calificación de cada una de las combinaciones y se registraron en la herramienta, obteniendo los siguientes resultados:

	FC1: Comunicación	FC2: Cultura	FC3: Misionales	FC4: Aspectos legales	FC5: Contratación	FC6: Transformación digital	FC7: Infraestructura	FC8: Procesos y procedimientos	FC9: Recursos financieros	F10: Gestión del Talento Humano	Influencia
FC1: Comunicación		2,8	2,5	2,3	2,3	2,2	1,7	2,8	1,8	2,5	21,0
FC2: Cultura	2,8		2	1,5	2	1,8	1,7	2,5	1,5	3	18,8
FC3: Misionales	2,2	2,7		2,3	2,5	2,5	2,7	2,8	2,5	2,7	22,8
FC4: Aspectos legales	1,2	1,5	2,7		3	2,2	1,8	3	2,5	2,7	20,5
FC5: Contratación	0,8	1,3	2,2	1,5		2	3	1,2	2,3	2,7	17,0
FC6: Transformación digital	3	2,7	2,3	1,5	2,2		2,7	2,8	2,7	2,7	22,5
FC7: Infraestructura	1,5	2	2,7	1,2	1,5	2,8		1,5	2,2	2,5	17,8
FC8: Procesos y procedimientos	2,8	2,5	2,5	2,7	2,8	2,5	1,5		1,7	3	22,0
FC9: Recursos financieros	1,8	1,5	2,8	1,3	2,8	2,8	3	2		2,7	20,8
F10: Gestión del Talento Humano	3	3	2,7	1,5	2,5	2,8	2,5	3	1,7		22,7
Dependencia	19,17	20,00	22,33	15,83	21,67	21,67	20,50	21,67	18,83	24,33	

Ilustración 30. Matriz de vester consolidada

Una vez consolidada la matriz, se sumaron los puntajes asociados a cada fila y columna con el fin de obtener los resultados del nivel de influencia (suma de filas) y gobernabilidad o dependencia (suma de columnas) para cada uno de los factores de cambio. Así, la matriz cruzada arrojó los siguientes resultados:

#	Factores de cambio	Eje horizontal: Influencia	Eje vertical: Dependencia
FC1	Comunicación	21,00	19,17

#	Factores de cambio	Eje horizontal: Influencia	Eje vertical: Dependencia
FC2	Cultura	18,83	20,00
FC3	Misionales	22,83	22,33
FC4	Aspectos Legales	20,50	15,83
FC5	Contratación	17,00	21,67
FC6	Transformación Digital	22,50	21,67
FC7	Infraestructura	17,83	20,50
FC8	Procesos y Procedimientos	22,00	21,67
FC9	Recursos Financieros	20,83	18,83
FC10	Gestión Del Talento Humano	22,67	24,33
Promedio		20,60	20,60

Tabla 10. Resultado aplicación matriz de vester – matriz consolidada

La información relacionada en la tabla anterior puede ser representada gráficamente en un plano cartesiano, donde los valores de influencia y gobernabilidad resultantes se constituyen como las coordenadas en el mismo. El siguiente gráfico consolida los resultados:



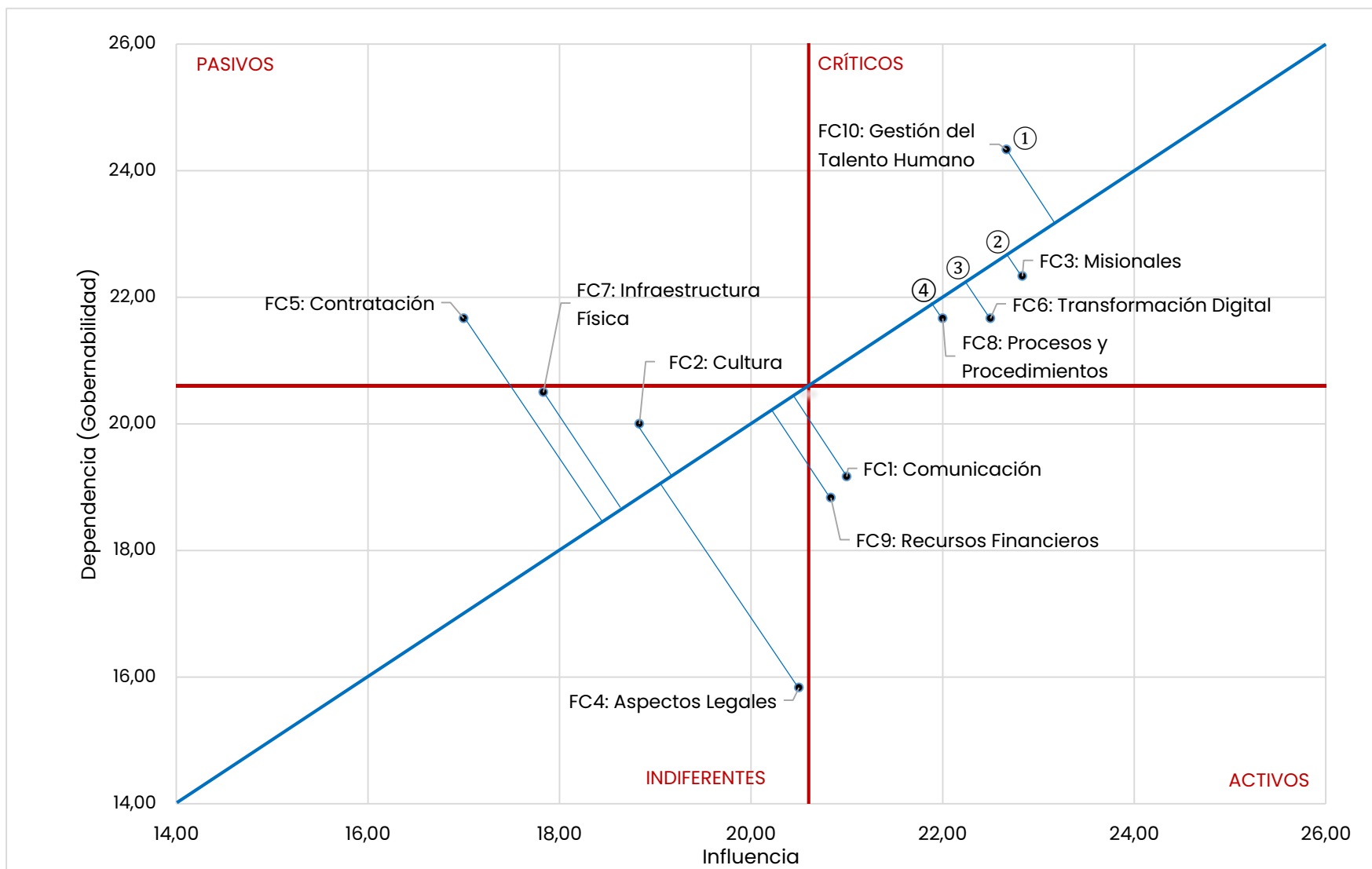


Ilustración 31. Plano cartesiano resultados aplicación matriz de vester

A partir de la gráfica anterior se pueden establecer los siguientes elementos:

- Al trazar las líneas de corte correspondientes al promedio de las calificaciones de influencia y gobernabilidad, se divide el plano en cuatro zonas: factores de cambio críticos, activos, indiferentes y pasivos. Los factores de cambio analizados se distribuyeron de la siguiente manera:

Zona en el plano	Factores de cambio	Características
Factores de cambio críticos	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del Talento Humano Misionales Transformación Digital Procesos y Procedimientos 	Los factores de cambio ubicados en esta zona tienen un nivel alto de influencia sobre los otros factores, y a su vez tienen un nivel alto de gobernabilidad o dependencia frente a los factores. Los factores en esta área son considerados variables clave.
Factores de cambio activos	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Recursos Financieros 	Los factores de cambio que se encuentran en el segundo cuadrante se caracterizan por ser altamente influyentes sobre los otros factores, sin embargo, su gobernabilidad es baja. Debido a su influencia pueden considerarse dentro de las variables claves.
Factores de cambio indiferentes	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura Física Cultura Aspectos Legales 	Los factores de cambio indiferentes presentan un bajo nivel de influencia y de gobernabilidad con relación a los demás factores de cambio. Se consideran de baja prioridad dentro del sistema analizado.
Factores de cambio pasivos	<ul style="list-style-type: none"> Contratación 	Los factores de cambio pasivos son altamente gobernables o dependientes de los demás factores de cambio, pero representan poca influencia. Al intervenir los factores de cambio críticos y activos, los pasivos deberían ser afectados.

Tabla 11. Factores de cambio por zonas en el plano cartesiano

- Una vez trazada la bisectriz se establece el orden de prioridad de los factores de cambio, que, al correlacionarse con las zonas del plano, permite determinar los factores críticos o claves, tal y como se muestra a continuación:

Nº	Factores de cambio	
1	FC10	*Gestión del Talento Humano
2	FC3	*Misionales
3	FC6	*Transformación Digital
4	FC8	*Procesos y procedimientos



Nº	Factores de cambio	
5	FC1	Comunicación
6	FC9	Recursos Financieros
7	FC2	Cultura
8	FC4	Aspectos Legales
9	FC7	Infraestructura física
10	FC5	Contratación

Tabla 12. Priorización factores de cambio

Nota*: Variables claves

- Para cada una de las variables claves identificadas en el plano cartesiano, se pueden identificar los factores con mayor dependencias de estos y, a su vez, aquellos con mayor influencia, tal y como se relaciona en la siguiente tabla:

Factores más influyentes sobre la variable clave	Variables clave	Factores gobernables o dependientes de la variable clave
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura (3) • Procesos y procedimientos (3) • Misionales (2,7) • Aspectos legales (2,7) • Contratación (2,7) • Transformación digital (2,7) • Recursos financieros(2,7) 	Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación (3) • Cultura (3) • Transformación digital (2,8) • Misionales (2,7)
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros (2,8)0 • Aspectos legales (2,7) • Infraestructura (2,7) • Gestión del Talento Humano (2,7) 	Misionales	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y procedimientos (2,8) • Cultura (2,7) • Infraestructura (2,7) • Gestión del Talento Humano (2,7)
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura (2,8) • Recursos financieros (2,8) • Gestión del Talento Humano (2,8) 	Transformación Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación (3) • Procesos y procedimientos (2,8) • Cultura (2,7) • Infraestructura (2,7) • Recursos financieros (2,7) • Gestión del Talento Humano (2,7)
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Talento Humano (3) • Aspectos legales (3) • Comunicación (2,8) • Misionales (2,8) • Transformación digital (2,8) 	Procesos y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Talento Humano (3) • Comunicación (2,8) • Contratación (2,8)

Ilustración 32. Variables influyentes y gobernables sobre los factores de cambio clave

FASE 2. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Durante la sesión de la tarde de la jornada del 6 de mayo, se trabajó en la construcción de hipótesis y escenarios, lo que corresponde a la segunda fase del ejercicio de prospectiva, este se desarrolló a partir de cinco momentos:



Ilustración 33. momentos para el desarrollo de la fase 2

De esta manera, la primera parte de la jornada consistió en una contextualización a los participantes con el fin de brindar los lineamientos necesarios para orientar la creación de las hipótesis y la construcción de escenarios. Para ello se realizó una presentación que precisa los conceptos, y recalca la importancia de realizar el ejercicio centrandolo hacia el futuro y no pensando en el presente.

Se tiene por tanto, que una hipótesis de futuro tiene como propósito explorar los posibles cambios o comportamientos en las variables estratégicas de un tema determinado. Estos posibles cambios pueden ser pesimistas, probables o deseables. Obteniendo:

- Hipótesis deseable: Aspiraciones o deseos en el comportamiento de la variable. Que todo vaya de la mejor manera.
- hipótesis probables: Equivalen al comportamiento esperado en la variable si se decide no hacer nada sobre ella.
- Hipotesis pesimista: Comportamientos no deseables en la evolución de la variable.

Creación de hipótesis

A continuación y manteniendo los grupos que realizarán el análisis estructural de los factores de cambio, se procedió a crear las hipótesis (posibles cambios) de cada una de las variables, obteniendo:

Factores de cambio		Hipótesis	
1	Gestión del Talento Humano*	Hipótesis pesimista	Seguir igual - Crisis institucional, por demandas de orden laboral, déficit fiscal (indemnizaciones, interés moratorios, perdida de demandas), procesos disciplinarios a diversos funcionarios, perdida de acreditación, registros calificados, y vigencia de la Universidad en materia de calidad.
		Hipótesis probable	Trabajar con lo que tenemos: Generar estrategias sin cambios estructurales para navegar en la complejidad del recurso humano que se tiene, con las limitaciones de promoción, capacitación, profesionalización, número de personas y estructura de cargos que tenemos.
		Hipótesis deseable	La Universidad Distrital del 2030 cuenta con una planta de personal docente y administrativa funcional, con precisión de cargos, funciones, niveles, grados, mecanismos de promoción y capacitación, que abarca el 80% de la vinculación en sistema de carrera, y que cuenta con salarios dignos, programas de bienestar social y laboral para el personal y su núcleo familiar, que conjuga las capacidades de talento humano por perfiles para facilitar la atención del 20% de la demanda de educación superior de Bogotá en todas sus necesidades académicas, de investigación y proyección social.
2	Misionales*	Hipótesis pesimista	Deterioro de funciones misionales, reformas infructuosas, pérdida del reconocimiento institucional e intervención por entidades reguladoras externas.
		Hipótesis probable	Trabajo desarticulado y esfuerzos individuales o inequitativos en medio de un ambiente de trabajo en el cual se cumple lo mínimo para seguir subsistiendo institucionalmente y se lucha por mantener las zonas de confort.
		Hipótesis deseable	Articulación de funciones misionales para generar identidad como Universidad investigativa y creadora, constructora de relaciones sinérgicas entre actores institucionales, con reconocimiento nacional e internacional por su impacto en la resolución de problemas y sus altos estándares de calidad.
3	Transformación digital*	Hipótesis pesimista	No asignación de recursos lo que impactaría al retorno a procesos manuales sin apoyo tecnológico imposibilitando la posibilidad de ofertar formación en programas mediados por TIC's.
		Hipótesis probable	Obsolescencia tecnológica por no adecuada apropiación y concientización de la importancia del apoyo tecnológico.

Factores de cambio		Hipótesis	
		Hipótesis deseable	En el 2030 la Universidad Distrital tiene implementado el Gobierno de TI con un nivel de madurez al 60% direccionado desde la Vicerrectoría de TI y los departamentos de programas virtuales, analítica de datos, optimización operacional y con facilidades para soporte a la toma de decisiones y las operaciones de la institución facilitado por el adecuado uso de la tecnología y la información. Con estudiantes internacionales en los programas virtuales y una factoría de soluciones de TI que genera recursos para la institución.
4	Procesos y procedimientos*	Hipótesis pesimista	La Universidad tiene procesos y procedimientos obsoletos que la caracterizan como una institución desorganizada y estancada en el tiempo.
		Hipótesis probable	La Universidad realiza la actualización, creación y armonización de los procesos y procedimientos y efectúa diferentes actividades que permiten a las dependencias interiorizar y ejecutar de manera eficiente y eficaz lo establecido para el funcionamiento orgánico de las dependencias académicas y administrativas.
		Hipótesis deseable	La Universidad cuenta con procesos y procedimientos actualizados y sistematizados que están interiorizados, estandarizados y armonizados que permite cumplir los lineamientos y el desarrollo de las actividades con un funcionamiento eficiente y eficaz de los estamentos académicos y administrativos.
5	Comunicación	Hipótesis pesimista	Los mecanismos y herramientas de comunicación que se usan actualmente en la universidad colapsan, ampliando las brechas existentes debido a la imposibilidad de usar herramientas tecnológicas de comunicación digital y generando conflictos internos y externos.
		Hipótesis probable	Las herramientas y canales de comunicacionales actuales continúan en el estado en que se encuentran manteniendo las deficiencias en el proceso comunicacional interno y externo de la institución.
		Hipótesis deseable	Modernización de las herramientas y canales verbales, escritos, tecnológicos y digitales de la comunicación, permitiendo contar con sistemas de información y comunicación adecuado a la época incluyendo un sistema de gestión documental óptimo, generando posicionamiento y una mejora de la imagen institucional a nivel distrital, regional y nacional.
6	Recursos financieros	Hipótesis pesimista	El Consejo Superior Universitario declara la suspensión de actividades por un semestre de la Universidad Distrital dada su incapacidad financiera, por cuanto el déficit acumulado imposibilita el funcionamiento básico de la institución, no alcanza a cubrir nomina docente y administrativa, ni hay recurso para pagar pensiones.



Factores de cambio		Hipótesis	
		Hipótesis probable	La universidad continua funcionando bajo condiciones restrictivas porque las transferencias continúan siendo por IPC, el presupuesto asignado para el pago de pensiones es cada vez mayor poniendo en riesgo el desarrollo misional de la Universidad e impidiendo su crecimiento académico (nuevos programas, ampliación de cobertura) impidiendo consolidarse y lograr un mayor posicionamiento en lo misional a nivel nacional e internacional.
		Hipótesis deseable	La Universidad ha suscrito el pacto de concurrencia, las transferencias de la nación y el distrito es mayor con IPC acorde al SUE y ha logrado gestionar fuentes alternativas de recursos que le han permitido posicionarse como una de las mejores universidades de la ciudad región - país y a nivel internacional.
7	Cultura	Hipótesis pesimista	Ausencia de identidad en la comunidad universitaria, desconocimiento y vulneración de los derechos humanos reflejado en las condiciones de cada integrante, aumento de la inequidad, desigualdad, discriminación, violencias, incremento de la brecha en el acceso de hombres y mujeres a la educación y al trabajo, pérdida de la acreditación institucional, manifestaciones y protestas permanentes, imposibilidad de diálogo y resolución de conflictos, sanciones por parte de entidades distritales y nacionales y desprestigio.
		Hipótesis probable	Que se vayan reconociendo nuevos conocimientos, procesos, discursos y ciudadanías que enuncian y manifiestan actitudes, comportamientos y transformaciones, de manera que, gradualmente se van generando cambios y saltos hacia la dirección que el mundo, los estados, sistemas y los contextos determinan. Que se establezcan escenarios de diálogo, cooperación e interacción en la Universidad, dichos escenarios pueden generar resistencias entre la comunidad, sin embargo, se implementan estrategias pedagógicas, de sensibilización y comunicación para acercarse al revocamiento como una Institución de educación superior garante de los derechos humanos, inclusiva, incluyente y accesible.
		Hipótesis deseable	La comunidad universitaria tiene una sólida identidad institucional soportada en valores y prácticas, que gestiona socialmente el conocimiento con un enfoque ético, democrático, reconociendo y garantizando los derechos humanos desde un enfoque de género y diferencial, como un referente de educación superior inclusiva y comprometida con el medio ambiente.



Factores de cambio		Hipótesis	
8	Aspectos legales	Hipótesis pesimista	La universidad no tiene un sistema normativo actualizado, tiene crisis jurídica, ya que se han incrementado notoriamente las demandas y la pérdida de las mismas, ha tenido afectación económica lo que ha dificultado el pago de personal docente y administrativo, situaciones que han llevado protestas y paros reiterativos en los últimos años, se encuentra en proceso de intervención, con inminente pérdida de la acreditación institucional por la mala reputación e imagen.
		Hipótesis probable	La universidad continua con normas que requieren actualización con un índice importante de desconocimiento de la normatividad y de incumplimiento, y la misma tasa de casos, hallazgos y planes de mejoramiento en curso sin resultados.
		Hipótesis deseable	La universidad cuenta con un sistema de gestión normativa actualizado en línea y difundido en forma pedagógica que contribuye eficazmente a la prevención del riesgo antijurídico y de posibles faltas disciplinarias, presentamos oportunidades de mejora, el autocontrol funciona adecuadamente y todos los niveles de la comunidad universitaria aportan preventivamente, no se han presentado hallazgos en los últimos dos años y somos caso exitoso para los entes de control.
9	Infraestructura física	Hipótesis pesimista	Deterioro y pérdida de la infraestructura actual de la institución con la disminución de la cobertura con sostenibilidad nula.
		Hipótesis probable	No ampliación ni modernización de la infraestructura actual de la institución imposibilitando la ampliación de la cobertura que requieren los procesos misionales con baja sostenibilidad.
		Hipótesis deseable	Disponibilidad de recursos para la ampliación, mantenimiento y modernización de la infraestructura de la institución que posibiliten la ampliación de la cobertura que requieren los procesos misionales, con el edificio de Ingeniería al 2026 y al 2030 la torre administrativa en la aduanilla de Paiba.
10	Contratación	Hipótesis pesimista	La Universidad tiene un estatuto de contratación obsoleto, aumentaron las demandas por contrato realidad, y plantones de los proveedores por incumplimiento y posibles casos de corrupción en los procesos contractuales, las labores de interventoría y supervisión de contratos se hace de forma deficiente, la administración opera desde contenedores en la sede macarena b hace 2 años y no ha sido posible inaugurar el edificio nuevo de ingeniería ya que su ejecución va en el 30%.
		Hipótesis probable	La universidad no ha creado la unidad de contratación, sigue desarticulada, se aumentaron los hallazgos por posibles irregularidades en la contratación.



Factores de cambio		Hipótesis	
		Hipótesis deseable	La universidad mediante su unidad de contratación establece las directrices procesos y procedimientos para la adquisición de bienes y servicios para todos los procesos de la universidad, cuenta con un sistema de información actualizado que cumple las condiciones del estatuto contractual, es ejemplo a nivel de universidades públicas por su transparencia y probidad en materia de contratación Distrital y ha sido galardonada con el premio 2030 a la contratación por el Ministerio de Educación.

Tabla 13. Hipótesis por factor de cambio

Nota*: Variables claves

Una vez formuladas las hipótesis pesimistas, probables y deseables para cada uno de los factores de cambio se generó un espacio para la socialización del ejercicio, primero, un vocero de cada uno de los grupos compartió la hipótesis probable asociada a su variable, una vez terminada esta ronda, se siguió con las hipótesis pesimistas y finalmente, se socializaron las hipótesis deseables.

Los escenarios resultan de la combinación de las diferentes hipótesis planteadas para los factores de cambio, así, pueden generarse decenas de escenarios diferentes. En particular, para el ejercicio desarrollado se redactaron tres escenarios: uno pesimista, uno probable y uno deseable, como se muestra a continuación:

Escenario uno: ¡Apague y vamonos!

En el 2030 la Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas tiene una crisis institucional, por demandas de orden laboral, déficit fiscal (indemnizaciones, interés moratorios, pérdida de demandas), procesos disciplinarios a diversos funcionarios, perdida de acreditación, registros calificados, y vigencia de la Universidad en materia de calidad, causando un deterioro en sus funciones misionales, por reformas infructuosas, pérdida del reconocimiento institucional e intervención por entidades reguladoras externas, todo esto conlleva a la no asignación de recursos lo que impactaría al retorno a procesos manuales sin apoyo tecnológico imposibilitando la oferta de formación en programas mediados por TIC's.

Por otro lado, la Universidad tiene procesos y procedimientos obsoletos que la caracterizan como una institución desorganizada y estancada en el tiempo, los mecanismos y herramientas de comunicación que se usan actualmente en la universidad colapsan, ampliando las brechas existentes debido a la imposibilidad de usar herramientas tecnológicas de comunicación digital y generando conflictos internos y externos.

Todo esto conlleva a que el Consejo Superior Universitario declare la suspensión de actividades por un semestre de la Universidad Distrital dada su incapacidad financiera y funcional, por cuanto el déficit acumulado imposibilitó el funcionamiento básico de la institución; no se alcanzó a cubrir nomina docente y administrativa, ni hay recurso para pagar pensiones.

La ausencia de identidad en la comunidad universitaria, desconocimiento y vulneración de los derechos humanos reflejado en las condiciones de cada integrante, aumento de la inequidad, desigualdad, discriminación, violencias, incremento de la brecha en el acceso de hombres y mujeres a la educación y al trabajo, pérdida de la acreditación institucional, manifestaciones y protestas permanentes, imposibilidad de diálogo y resolución de conflictos, y acarrera sanciones por parte de entidades distritales y nacionales y desprestigio.

La universidad entra en crisis jurídica, no tiene un sistema normativo actualizado, se han incrementado notoriamente las demandas y la pérdida de las mismas, lo que ha tenido afectación económica dificultando el pago de personal docente y administrativo, situaciones que han llevado a protestas y paros reiterativos en los últimos años, se encuentra en proceso de intervención.

La universidad tiene un estatuto de contratación obsoleto, aumentaron las demandas por contrato realidad, y plantones de los proveedores por incumplimiento y posibles casos de corrupción en los procesos contractuales, las labores de interventoría y supervisión de contratos se hace de forma deficiente, la administración opera desde contenedores en la sede Macarena B hace 2 años y no ha sido posible inaugurar el edificio nuevo de ingeniería ya que su ejecución va en el 30%, lo anterior sumado al deterioro y pérdida de la infraestructura actual de la institución con la disminución de la cobertura con sostenibilidad nula.

Escenario dos: Seguir trabajando como lo hacemos

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas al 2030 sigue trabajando con lo que tiene: generando estrategias sin cambios estructurales para navegar en la complejidad del recurso humano que se tiene, con las limitaciones de promoción, capacitación, profesionalización, número de personas y estructura de cargos que tenemos. El trabajo es desarticulado, con base a esfuerzos individuales o inequitativos en medio de un ambiente de trabajo en el cual se cumple lo mínimo para seguir subsistiendo institucionalmente y se lucha por mantener las zonas de confort.

La obsolescencia tecnológica llega por una inadecuada apropiación y concientización de la importancia del apoyo tecnológica. En referencia a los procesos, la Universidad realiza la actualización, creación y armonización de los procesos y procedimientos y efectúa diferentes actividades que permiten a las dependencias interiorizar y ejecutar de manera eficiente y eficaz lo establecido para el funcionamiento orgánico de las dependencias académicas y administrativas. Las herramientas y canales de comunicacionales actuales continúan en el estado en que se encuentran manteniendo las deficiencias en el proceso comunicacional interno y externo de la institución.

La universidad continúa funcionando bajo condiciones restrictivas porque las transferencias continúan siendo por IPC, el presupuesto asignado para el pago de pensiones es cada vez mayor poniendo en riesgo el desarrollo misional de la Universidad e impidiendo su crecimiento académico (nuevos programas, ampliación de cobertura) impidiendo

consolidarse y lograr un mayor posicionamiento en lo misional a nivel nacional e internacional.

En material cultural, la Universidad Distrital Francisco José de Caldas ira reconociendo nuevos conocimientos, procesos, discursos y ciudadanías que enuncian y manifiestan actitudes, comportamientos y transformaciones, de manera que, gradualmente se van generando cambios y saltos hacia la dirección que el mundo, los estados, sistemas y los contextos determinan. Así mismo, se establecen escenarios de diálogo, cooperación e interacción en la Universidad, dichos escenarios pueden generar resistencias entre la comunidad, sin embargo, se implementan estrategias pedagógicas, de sensibilización y comunicación para acercarse al revocamiento como una Institución de educación superior garante de los derechos humanos, inclusiva, incluyente y accesible.

La universidad continua con normas que requieren actualización con un índice importante de desconocimiento de la normatividad y de incumplimiento, y la misma tasa de casos, hallazgos y planes de mejoramiento en curso sin resultados. Tampoco ha creado la unidad de contratación, por lo que sigue desarticulada, se aumentaron los hallazgos por posibles irregularidades en la contratación.

A 2030 no hay ampliación ni modernización de la infraestructura actual de la institución imposibilitando la ampliación de la cobertura que requieren los procesos misionales.

Escenario tres: ¡A pasos de Gigante!

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas del 2030 cuenta con una planta de personal docente y administrativa funcional, con precisión de cargos, funciones, niveles, grados, mecanismos de promoción y capacitación, que abarca el 80% de la vinculación en sistema de carrera, y que cuenta con salarios dignos, programas de bienestar social y laboral para el personal y su núcleo familiar, que conjuga las capacidades de talento humano por perfiles para facilitar la atención del 20% de la demanda de educación superior de Bogotá en todas sus necesidades académicas, de investigación y proyección social. La Universidad articula sus funciones misionales generando identidad como Universidad investigativa y creadora, constructora de relaciones sinérgicas entre actores institucionales, con reconocimiento nacional e internacional por su impacto en la resolución de problemas y sus altos estándares de calidad.

En el 2030 la Universidad tiene implementado el Gobierno de TI con un nivel de madurez al 60% direccionado desde la Vicerrectoría de TI y los departamentos de programas virtuales, analítica de datos, optimización operacional y con facilidades para soporte a la toma de decisiones y las operaciones de la institución facilitado por el adecuado uso de la tecnología y la información. Con estudiantes internacionales en los programas virtuales y una factoría de soluciones de TI que genera recursos para la institución.

La Institución cuenta con procesos y procedimientos actualizados y sistematizados que están interiorizados, estandarizados y armonizados que permiten cumplir los lineamientos y el desarrollo de las actividades con un funcionamiento eficiente y eficaz de los estamentos académicos y administrativos. Las herramientas y canales de comunicacionales actuales continúan en el estado en que se encuentran manteniendo las deficiencias en el proceso comunicacional interno y externo de la institución.

La Universidad en el 2030 ha suscrito el pacto de concurrencia, las transferencias de la nación y el distrito son mayores con IPC acorde al SUE y ha logrado gestionar fuentes alternativas de recursos que le han permitido posicionarse como una de las mejores universidades de la ciudad región - país y a nivel internacional.

La comunidad universitaria tiene una sólida identidad institucional soportada en valores y prácticas, que gestiona socialmente el conocimiento con un enfoque ético, democrático, reconociendo y garantizando los derechos humanos desde un enfoque de género y diferencial, como un referente de educación superior inclusiva y comprometida con el medio ambiente.

La Universidad cuenta con un sistema de gestión normativa actualizado en línea y difundido en forma pedagógica que contribuye eficazmente a la prevención del riesgo antijurídico y de posibles faltas disciplinarias, presentamos oportunidades de mejora, el autocontrol funciona adecuadamente y todos los niveles de la comunidad universitaria aportan preventivamente, no se han presentado hallazgos en los últimos dos años y somos caso exitoso para los entes de control.

Se tiene disponibilidad de recursos para la ampliación, mantenimiento y modernización de la infraestructura de la institución que posibiliten la ampliación de la cobertura que requieren los procesos misionales, con el edificio de Ingeniería al 2026 y al 2030 la torre administrativa en la Aduanilla de Paiba.

La Institución mediante su unidad de contratación establece las directrices, procesos y procedimientos para la adquisición de bienes y servicios para todos los procesos de la universidad, cuenta con un sistema de información actualizado que cumple las condiciones del estatuto contractual, es ejemplo a nivel de universidades públicas por su transparencia y probidad en materia de contratación Distrital y ha sido galardonada con el premio 2030 a la contratación por el Ministerio de Educación.

FASE 3. DEFINICIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

Teniendo en cuenta los escenarios construidos en la fase anterior, para la selección del escenario apuesta se tienen en cuenta los siguientes elementos:

1. El ejercicio de planeación prospectiva se hace con el propósito de marcar hitos disruptivos que conlleven a la Institución a actuar, transformar, construir y mejorar.
2. Es evidente que nadie desea que la Universidad se ubique en un escenario desfavorable, negativo o pesimista.

De esta manera, tomando en cuenta los cuatro factores de cambio priorizados en el análisis estructural (gestión del talento humano, misionales, transformación digital y procesos y procedimientos) bajo el entendido que son las variables que tienen mayor influencia sobre el sistema y que a su vez, son aquellos sobre los cuales la Institución tiene mayor gobernabilidad se selecciona el siguiente escenario apuesta:

Escenario apuesta: A pasos de gigante

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas del 2030 cuenta con una planta de personal docente y administrativa funcional, con precisión de cargos, funciones, niveles, grados, mecanismos de promoción y capacitación, que abarca el 80% de la vinculación en sistema de carrera, y que cuenta con salarios dignos, programas de bienestar social y laboral para el personal y su núcleo familiar, que conjuga las capacidades de talento humano por perfiles para facilitar la atención del 20% de la demanda de educación superior de Bogotá en todas sus necesidades académicas, de investigación y proyección social. La Universidad articula sus funciones misionales generando identidad como Universidad investigativa y creadora, constructora de relaciones sinérgicas entre actores institucionales, con reconocimiento nacional e internacional por su impacto en la resolución de problemas y sus altos estándares de calidad.

En el 2030 la Universidad tiene implementado el Gobierno de TI con un nivel de madurez al 60% direccionado desde la Vicerrectoría de TI y los departamentos de programas virtuales, analítica de datos, optimización operacional y con facilidades para soporte a la toma de decisiones y las operaciones de la institución facilitado por el adecuado uso de la tecnología y la información. Con estudiantes internacionales en los programas virtuales y una factoría de soluciones de TI que genera recursos para la institución.

La Universidad cuenta con procesos y procedimientos actualizados y sistematizados que están interiorizados, estandarizados y armonizados que permite cumplir los lineamientos y el desarrollo de las actividades con un funcionamiento eficiente y eficaz de los estamentos académicos y administrativos. Las herramientas y canales de comunicacionales actuales continúan en el estado en que se encuentran manteniendo las deficiencias en el proceso comunicacional interno y externo de la institución.

FASE 4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Una vez contruidos los escenarios y seleccionado el escenario apuesta se avanza con la formulacion de estrategias y acciones. Para lo anterior, se selección los 4 factores de cambio claves del sistema (los mas influyentes y gobernables) hallados mediante el análisis estructural realizado en la fase dos, correspondientes a gestión del talento humano, misionales, transformación digital y procesos y procedimientos.

En este medida, se realizaron cuatro mesas de trabajo alrededor de cada factor de cambio con el objetivo de proponer las estrategias y acciones que le permitirán a la institución avanzar hasta alcanzar el escenario apuesta. Para la formulación de las estrategias y acciones se convocaron a los jefes de las unidades con experticia e influencia sobre cada una de las variables, así como sus equipos de trabajo, como se evidencia en la siguiente tabla:

Factor de Cambio		Roles convocados
1	Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe División de Recursos Humanos • Vicerrector Administrativo y financiera • Asesor de Vicerrectoría Administrativa y Financiera • Coordinador del subsistema en Seguridad y Salud en el trabajo • Jefe Oficina de Docencia • Director Centro de Bienestar Institucional • Profesional de SIGUD encargado de dicho proceso, Profesional encargado del pago de nomina en Facultades
2	Misionales	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectora Académica • Decanos de las Facultades • Director del Instituto de Extensión y Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, IDEXUD • Directora del Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC
3	Transformación digital	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora de Transformación Digital de Rectoría • Jefe de la Oficina Asesora de Sistemas • Jefe de la Red de Datos UDNET • Coordinador PlanesTIC • Director de la Red de Investigacion Avanzada, RITA
4	Procesos y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Oficina Asesora de Planeación y Control • Equipo SIGUD • Jefe Oficina Asesora de Control Interno

Tabla 14. Convocados mesas de trabajo para la formulación de estrategias y acciones

El trabajo de contrucción de estrategias y acciones para los factores de cambio priorizados se llevó a cabo a través de dos jornadas, así:

No. Jornada	Fecha	Factores de cambio abordados
8	Jueves 9 de Junio	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación digital • Procesos y procedimientos

No. Jornada	Fecha	Factores de cambio abordados
9	Viernes 10 de Junio	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Talento Humano • Misionales

Tabla 15. Jornadas de trabajo para abordar la formulación de estrategias y acciones

Cada una de las jornadas se desarrolló a partir de tres momentos, contextualización del ejercicio; formulación de estrategias y acciones, y priorización de las mismas a partir de la herramienta matriz IGO.

De esta manera, durante la primera parte de cada ejercicio se contextualizó a los participantes de los resultados de las sesiones previas, la metodología de la jornada, su objetivo y una explicación de los insumos para el desarrollo del ejercicio, que consistían en la definición de su variable, el análisis de las variables más gobernantes e influyentes de ese mismo factor de cambio y el escenario apuesta.

Posteriormente, un moderador del equipo técnico acompañó el escenario de discusión y debate en cada mesa, a partir de los insumos suministrados. Así, se formularon el conjunto de estrategias y acciones asociadas para cada factor de cambio.

Una vez formuladas y concertadas las estrategias y acciones, se empleó la matriz IGO como herramienta de priorización para determinar aquellas acciones más relevantes y viables.

La matriz IGO es una herramienta que utiliza la prospectiva para decidir que estrategias, objetivos o variables (factores en general) se deben priorizar; en este caso se usó para priorizar las acciones. IGO abrevia *Importancia* y *Gobernabilidad*, es decir, esta matriz compara estos dos criterios para luego establecer una priorización de las acciones evaluadas.

Así, *Gobernabilidad* se entiende como la capacidad que se tiene para controlar y dominar la acción que se está analizando, mientras que, la *Importancia* es la pertinencia de la acción, qué tan importante es para realizar la estrategia. Las escalas de valoración de los criterios son las siguientes:

Gobernabilidad		Importancia	
3	Fuerte	3	Muy importante
2	Moderado	2	Importante
1	Débil	1	Poco importante
0	Nulo	0	Sin importancia

Tabla 16. Criterios para la evaluación de la matriz IGO

Como se puede notar, al valorar cada acción bajo los criterios IGO, se obtiene un par ordenado X,Y. Luego, tomando como eje X a la gobernabilidad y como eje Y a la Importancia, y graficar las calificaciones de todas las acciones se obtiene una nube de puntos en el plano. Para el análisis, el plano cartesiano se divide en cuatro sectores de la siguiente manera:

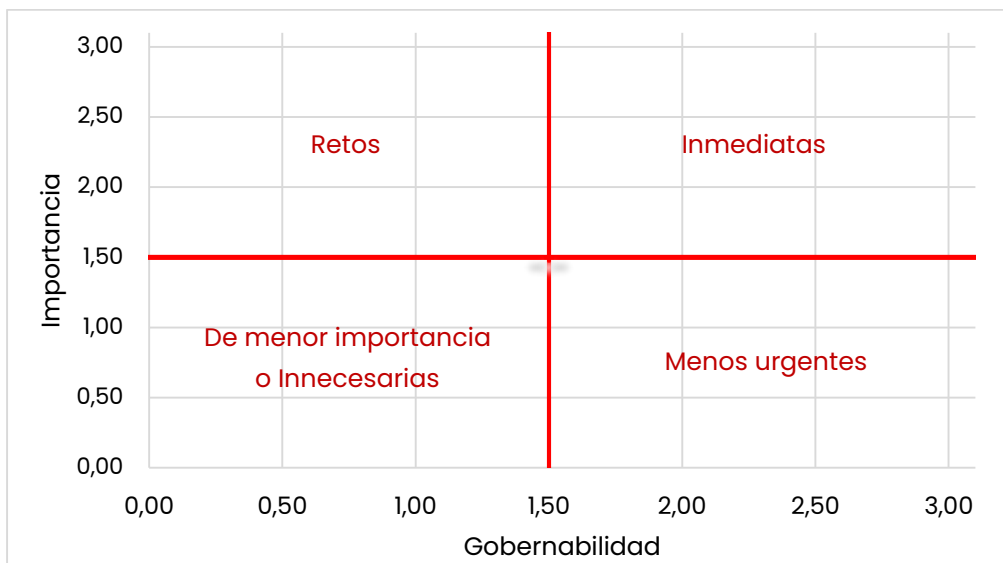


Ilustración 34. Plano cartesiano matriz IGO

Donde, de acuerdo con el sentido de las manecillas del reloj se tiene que las acciones ubicadas en cada sector se caracterizan por:

Sector 1 Inmediatas: Aquellas que están en el extremo superior derecho, es decir son las que tienen mayor Gobernabilidad y mayor Importancia, en otras palabras, se tiene control sobre ellas y su ejecución tendrá una importante repercusión en el escenario a estudiar; por lo tanto deben considerarse como prioritarias.

Sector 2 Menos urgentes: Están en el extremo inferior derecho, tienen una alta gobernabilidad pero no van a impactar notoriamente en el sistema.

Sector 3 De menor importancia o innecearias: Se ubican en el extremo inferior izquierdo, tienen poca Gobernabilidad y también poca Importancia, como se puede apreciar, son difíciles de manipular y además no tienen un impacto importante en el escenario.

Sector 4 Retos: Están en el extremo superior izquierdo (mayor Importancia pero menor Gobernabilidad); es decir son aquellas que van a repercutir sobre el sistema pero no se tiene un control total sobre ellas, por lo tanto el reto es lograr dicho control.



Ilustración 35. Jornada 8 (9 de junio), formulación de estrategias y acciones: Transformación digital y Procesos y procedimientos



Ilustración 36. Jornada 9 (10 de junio), formulación de estrategias y acciones: Gestión del Talento Humano y Misionales

De esta manera, a continuación se presentan los resultados del ejercicio para cada uno de los cuatros factores de cambio priorizados:

- **Gestión del Talento Humano**

Durante la sesión, el equipo de trabajo convocado para el análisis del factor gestión del talento humano estableció 5 estrategias y 19 acciones, las cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Estrategias	Acciones	
Reestructuración del enfoque/proceso del Talento Humano en la Universidad	1	Identificar la estructura orgánica deseada.
	2	Estructurar el sistema de talento humano institucional que responda a la estructura orgánica de la institución (articular las unidades encargadas).
	3	Definir mecanismo de vinculación de personal.
Diagnóstico a la capacidad Institucional en materia de personal administrativo.	4	Diagnosticar las capacidades institucionales en materia del Talento Humano. (jurídico, técnico y presupuestal)
	5	Concertar con los actores el plan de intervención. (Plan de Ampliación y Actualización de la Planta Administrativa.)
	6	Lograr la aprobación por parte de las instancias.
Formalización laboral en materia de personal administrativo.	7	Actualizar los procesos y procedimientos.
	8	Desarrollar un estudio de cargas laborales.
	9	Actualizar el Manual de Funciones.
	10	Definir el proceso de vinculación de personal administrativo de cara a la normatividad. (concurso abierto y concurso de ascenso).
	11	Desarrollar los concursos para la provisión de cargos.
	12	Promoción y evaluación del desempeño
Desarrollar el bienestar social y laboral	13	Establecer los planes y programas de ley.
	14	Establecer políticas de bienestar social y laboral.
	15	Asignar recursos que permitan la implementación efectiva de los planes.
	16	Ejecución, seguimiento y evaluación a los Planes y Programas.
Formalización laboral en materia de planta docente.	17	Elaborar un plan de ampliación de la planta docente.
	18	Lograr la aprobación por parte de las instancias.
	19	Desarrollar los concursos para la provisión de cargos.

Tabla 17. Estrategias y acciones factor de cambio Gestión del Talento Humano

Tras identificar las estrategias y acciones se calificaron según la escala de gobernabilidad e importancia, obteniendo:

Nº	Acciones	Gobernabilidad (Eje horizontal)	Importancia (Eje vertical)
1	Identificar la estructura orgánica deseada.	2	3
2	Estructurar el sistema de talento humano institucional que responda a la estructura orgánica de la institución. (articular las unidades encargadas)	3	3
3	Definir mecanismo de vinculación.	3	3
4	Diagnosticar las capacidades institucionales en materia del Talento Humano. (jurídico, técnico y presupuestal)	3	3
5	Concertar con los actores el plan de intervención. (Plan de Ampliación y Actualización de la Planta Administrativa.)	1	3
6	Lograr la aprobación por parte de las instancias.	1	3

Nº	Acciones	Gobernabilidad (Eje horizontal)	Importancia (Eje vertical)
7	Actualizar los procesos y procedimientos.	3	3
8	Desarrollar un estudio de cargas laborales.	3	3
9	Actualizar el Manual de Funciones.	3	3
10	Definir el proceso de vinculación de personal administrativo de cara a la normatividad. (concurso abierto y concurso de ascenso).	3	3
11	Desarrollar los concursos para la provisión de cargos.	3	3
12	Promoción y evaluación del desempeño	3	3
13	Establecer los planes y programas de ley.	3	3
14	Establecer políticas de bienestar social y laboral.	3	3
15	Asignar recursos que permitan la implementación efectiva de los planes.	3	3
16	Ejecución, seguimiento y evaluación a los Planes y Programas.	3	3
17	Elaborar un plan de ampliación de la planta docente.	3	3
18	Lograr la aprobación por parte de las instancias.	2	3
19	Desarrollar los concursos para la provisión de cargos.	3	3

Tabla 18. Matriz IGO, priorización de acciones - Gestión del Talento Humano

Al graficar los resultados de la matriz IGO en el plano cartesiano, se tiene que todas las acciones están ubicadas en los cuadrantes superiores, como se muestra a continuación:

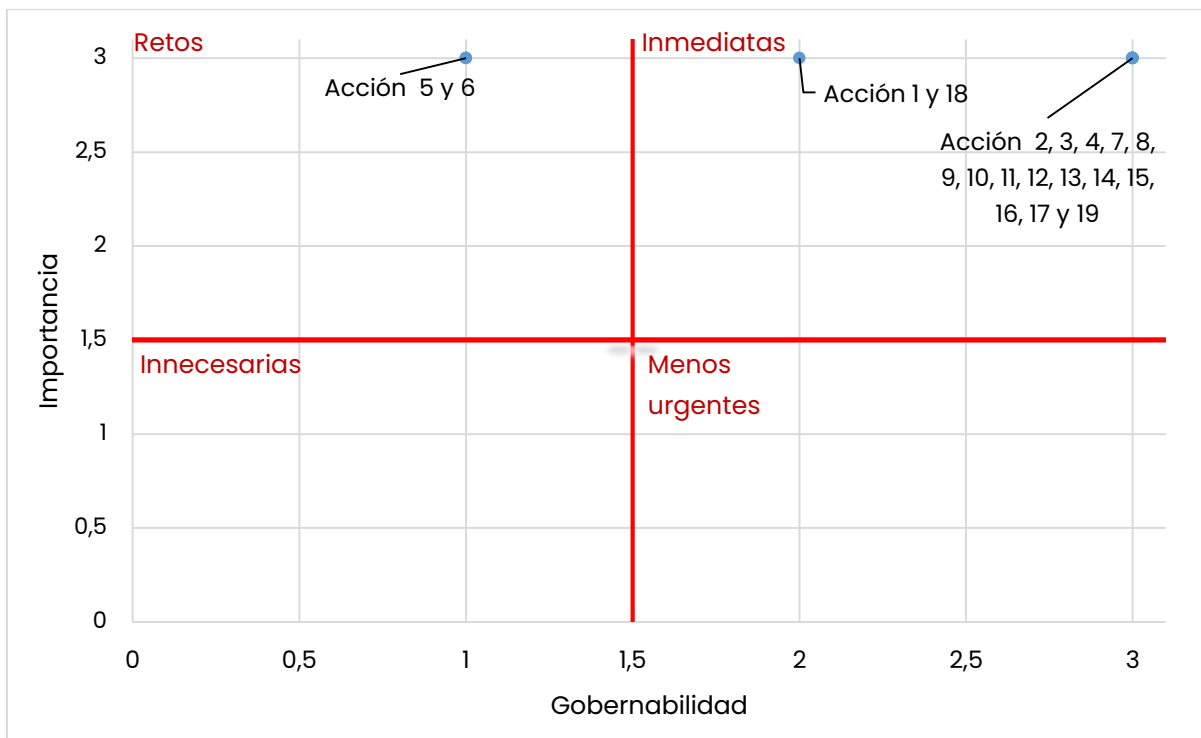


Ilustración 37. Matriz IGO, priorización de acciones - Gestión del Talento Humano

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior, las acciones 5 y 6 se ubican en el sector de retos, mientras que las acciones restantes se ubican en el sector de inmediatas.

Priorización	Nº	Acciones	
Inmediata	1	Identificar la estructura orgánica deseada.	
	2	Estructurar el sistema de talento humano institucional que responda a la estructura orgánica de la institución. (articular las unidades encargadas)	
	3	Definir mecanismo de vinculación.	
	4	Diagnosticar las capacidades institucionales en materia del Talento Humano. (jurídico, técnico y presupuestal)	
	7	Actualizar los procesos y procedimientos.	
	8	Desarrollar un estudio de cargas laborales.	
	9	Actualizar el Manual de Funciones.	
	10	Definir el proceso de vinculación de personal administrativo de cara a la normatividad. (concurso abierto y concurso de ascenso).	
	11	Desarrollar los concursos para la provisión de cargos.	
	12	Promoción y evaluación del desempeño	
	13	Establecer los planes y programas de ley.	
	14	Establecer políticas de bienestar social y laboral.	
	15	Asignar recursos que permitan la implementación efectiva de los planes.	
	16	Ejecución, seguimiento y evaluación a los Planes y Programas.	
	17	Elaborar un plan de ampliación de la planta docente.	
	18	Lograr la aprobación por parte de las instancias.	
	19	Desarrollar los concursos para la provisión de cargos.	
	Reto	5	Concertar con los actores el plan de intervención. (Plan de Ampliación y Actualización de la Planta Administrativa.)
		6	Lograr la aprobación por parte de las instancias.

Tabla 19. Resultado aplicación Matriz IGO - Gestión del Talento Humano

- **Misionales**

Fruto del trabajo del equipo de trabajo convocado para el análisis del factor misionales se establecieron 4 estrategias y 12 acciones, las cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Estrategias	Acciones	
Declaración de la identidad de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (qué nos diferencia, a qué le apuntamos, qué queremos lograr).	1	Construir la identidad institucional a partir de la participación de los diferentes actores.
	2	Apropiar la identidad institucional.
	3	Gestionar la identidad en su completitud (proceso constante).

Estrategias	Acciones	
Construcción de un modelo de excelencia que articule lo administrativo, académico y social de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas coherente con su identidad.	4	Definir el sistema que consolide el modelo de excelencia.
	5	Formular los procesos de autorregulación del modelo de excelencia (indicadores compuestos).
	6	Administrar la cogestión del modelo de excelencia
Fortalecimiento de la gestión del conocimiento y su apropiación social a partir del modelo de excelencia de la UDFJC.	7	Ajustar y reencausar la gestión y producción de conocimiento.
	8	Vincular mecanismos de participio social a comunidad externa e interna.
	9	Establecer las analíticas institucionales.
Gestión de las condiciones requeridas alineadas al modelo de excelencia en coherencia con la identidad de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.	10	Caracterizar las condiciones requeridas.
	11	Formular políticas de acción que consolide la estrategia (que las condiciones.
	12	Implementar la gestión de condiciones requeridas a partí de las políticas definidas.

Tabla 20. Estrategias y acciones propuestas factor de cambio Misionales

Tras identificar las estrategias y acciones se calificaron según la escala de gobernabilidad e importancia, obteniendo:

Nº	Acciones	Gobernabilidad (Eje horizontal)	Importancia (Eje vertical)
1	Construir la identidad institucional a partir de la participación de los diferentes actores.	1	3
2	Apropiar la identidad institucional.	2	3
3	Gestionar la identidad en su completitud (proceso constante).	3	3
4	Definir el sistema que consolide el modelo de excelencia.	2	3
5	Formular los procesos de autorregulación del modelo de excelencia (indicadores compuestos).	2	2
6	Administrar la cogestión del modelo de excelencia	2	3
7	Ajustar y reencausar la gestión y producción de conocimiento.	2	3
8	Vincular mecanismos de participio social a comunidad externa e interna.	2	3
9	Establecer las analíticas institucionales.	3	2
10	Caracterizar las condiciones requeridas.	3	3

Nº	Acciones	Gobernabilidad (Eje horizontal)	Importancia (Eje vertical)
11	Formular políticas de acción que consolide la estrategia (que las condiciones.	2	3
12	Implementar la gestión de condiciones requeridas a partí de las políticas definidas.	2	3

Tabla 21. Matriz IGO, priorización de acciones - Misionales

Al graficar los resultados de la matriz IGO en el plano cartesiano, se tiene que todas las acciones estan ubicados en los cuadrantes superiores, como se muestra a continuacion:

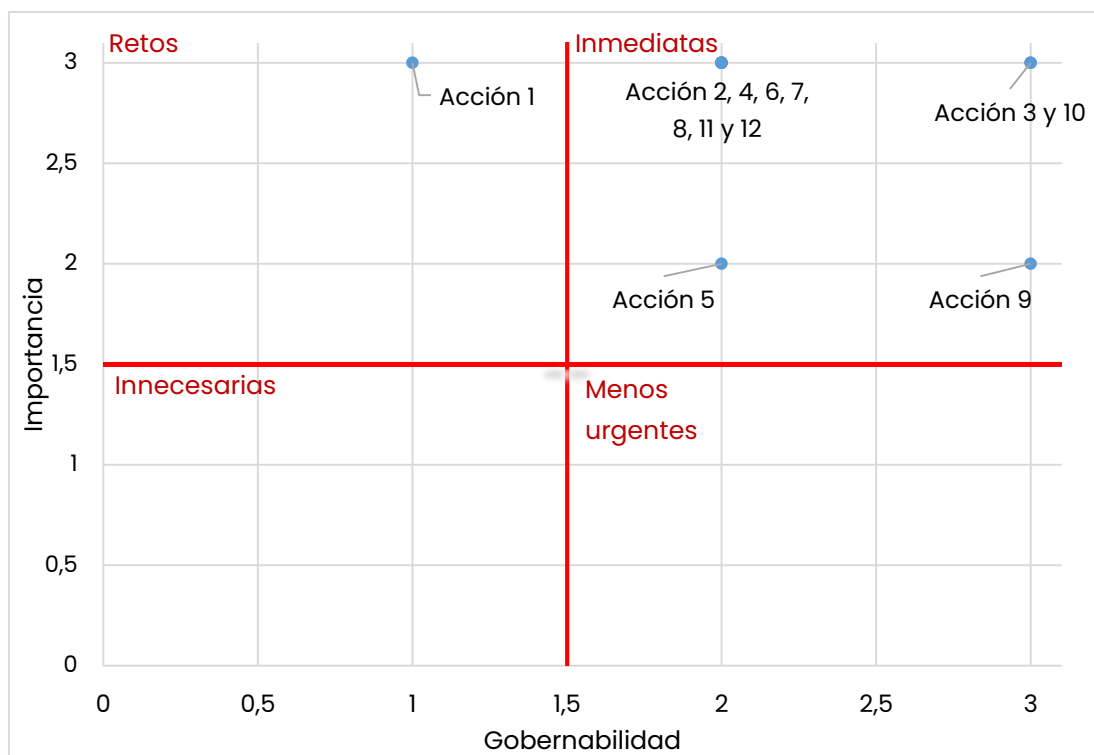


Ilustración 38. Matriz IGO, priorización de acciones - Misionales

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior, la acción 1 se ubica en el sector de retos, mientras que las demás acciones se localizan en el sector de inmediatas.

Priorización	Acciones	
Inmediatas	2	Apropiar la identidad institucional.
	3	Gestionar la identidad en su completitud (proceso constante).
	4	Definir el sistema que consolide el modelo de excelencia.
	5	Formular los procesos de autorregulación del modelo de excelencia (indicadores compuestos).
	6	Administrar la cogestión del modelo de excelencia
	7	Ajustar y reencausar la gestión y producción de conocimiento.

Priorización	Acciones	
	8	Vincular mecanismos de participio social a comunidad externa e interna.
	9	Establecer las analíticas institucionales.
	10	Caracterizar las condiciones requeridas.
	11	Formular políticas de acción que consolide la estrategia (que las condiciones.
	12	Implementar la gestión de condiciones requeridas a partí de las políticas definidas.
Retos	1	Construir la identidad institucional a partir de la participación de los diferentes actores.

Tabla 22. Resultado aplicación Matriz IGO - Misionales

- **Transformación digital**

Para este factor y de acuerdo al juicio de los expertos se complementa la hipótesis deseada partiendo de : 1) Transformación digital no es solo Gobierno TI , esta es solo una mera parte de todos los conceptos que engloba la transformación digital, 2) si bien se respeta la autonomía universitaria, ya existen unos lineamientos, guías y orientaciones establecidas por el Ministerio de Ciencia y Tecnología para la inmersión y apropiación de entidades públicas en Transformación Digital. Por tanto la nueva hipótesis abarca algunos elementos adicionales al escenario deseable planteado inicialmente.

Así, el nuevo escenario deseable establecido es:

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas ha apropiado los dominios y habilitadores de transformación digital en cada uno de sus ejes misionales; formación y docencia; investigación-creación e innovación, con apoyo de la Vicerrectoría con sus Unidades funcionales para el soporte de decisiones asertivas en pro de la generación de valor a la Comunidad Universitaria, por medio de la confiabilidad, calidad, eficiencia, transparencia, calidad de vida posicionando a la Universidad como un referente en las solución de problemáticas, locales, regionales, además de la adquisición de recursos adicionales para la Institución.

Ahora bien, tras complementar el escenario apuesta, se establecieron 3 estrategias y 10 acciones para alcanzarlo:

Estrategias	Acciones	
Apropiación de los dominios y habilitadores de transformación digital.	1	Implementar el marco de la transformación digital para el estado colombiano dispuesto por MINTIC.
	2	Promover la cultura de la gestión del cambio.
	3	Direccionar desde la estructura estratégica la transformación digital en el marco misional de la U. Distrital.
Definición y conformación de la Unidad con carácter directivo	4	Definir y conformar la Unidad.



Estrategias	Acciones	
que coordine y lidere los procesos de relacionados con TIC en la U. Distrital.	5	Reglamentar el funcionamiento de la Unidad.
	6	Puesta en marcha de la Unidad.
Gestión de los recursos para la implementación de la transformación digital.	7	Garantizar fuentes de apropiación de recursos propios y externos para la financiación de Transformación Digital.
	8	Generar convenios y alianzas estratégicas con entidades privadas, públicas y mixtas
	9	Realizar convenios con app.
	10	Reorientar los esfuerzos de financiación actuales hacia la Unidad.

Tabla 23. Estrategias y acciones propuestas factor de cambio Transformación digital

Tras identificar las estrategias y acciones se calificaron según la escala de gobernabilidad e importancia, obteniendo:

Nº	Acciones	Gobernabilidad (Eje horizontal)	Importancia (Eje vertical)
1	Implementar el marco de la transformación digital para el estado colombiano dispuesto por MINTIC.	3	3
2	Promover la cultura de la gestión del cambio.	3	3
3	Direccionar desde la estructura estratégica la transformación digital en el marco misional de la U. Distrital.	3	3
4	Definir y conformar la Unidad.	2	3
5	Reglamentar el funcionamiento de la Unidad.	3	2
6	Puesta en marcha de la Unidad.	3	3
7	Garantizar fuentes de apropiación de recursos propios y externos para la financiación de Transformación Digital.	1	3
8	Generar convenios y alianzas estratégicas con entidades privadas, públicas y mixtas	3	3
9	Realizar convenios con app.	3	3
10	Reorientar los esfuerzos de financiación actuales hacia la Unidad.	3	2

Tabla 24. Matriz IGO, priorización de acciones – Transformación digital

Al graficar los resultados de la matriz IGO en el plano cartesiano, se tiene que todas las acciones están ubicadas en los cuadrantes superiores, como se muestra a continuación:

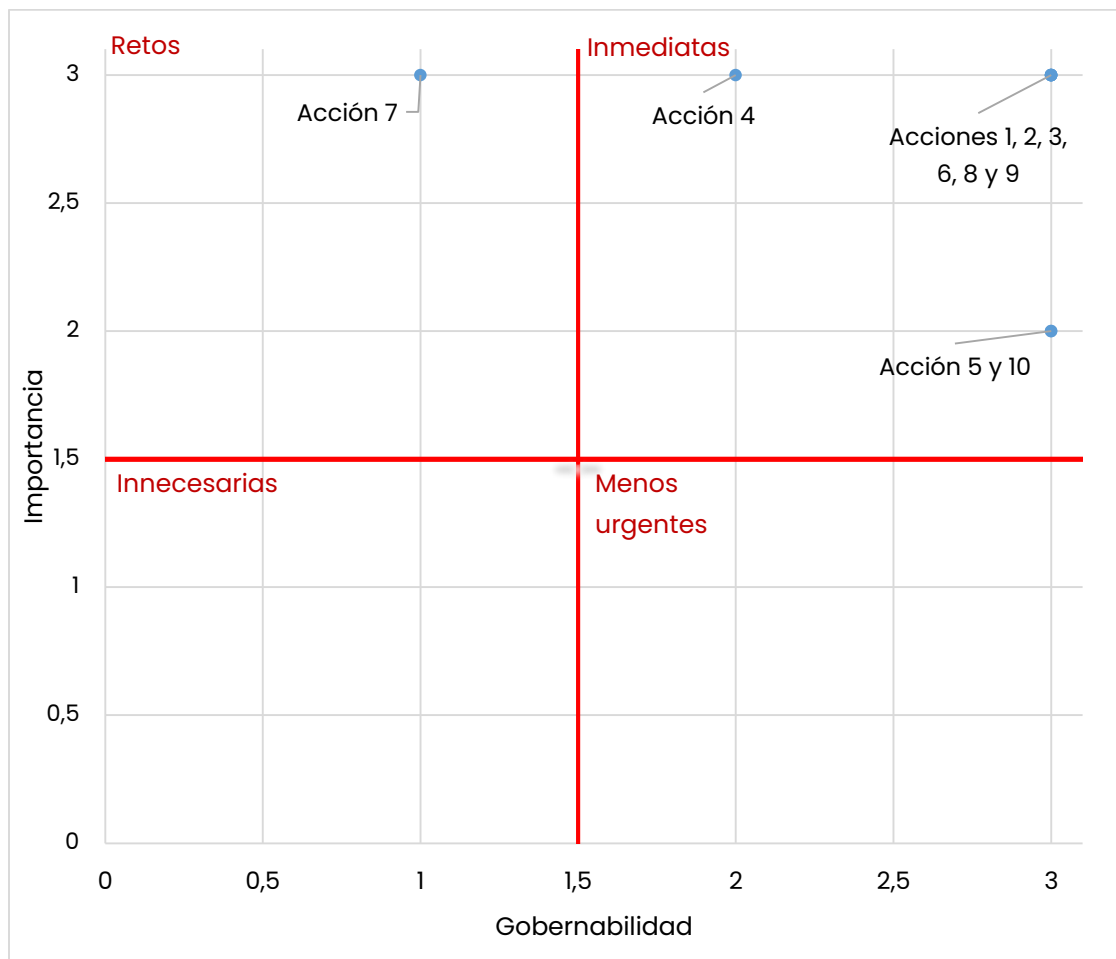


Tabla 25. Matriz IGO, priorización de acciones – Transformación digital

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior, la acción 7 se ubica en el sector de retos, mientras de las acciones restantes se localizan en el sector de inmediatas.

Priorización	Nº	Acciones
Inmediatas	1	Implementar el marco de la transformación digital para el estado colombiano dispuesto por MINTIC.
	2	Promover la cultura de la gestión del cambio.
	3	Direccionar desde la estructura estratégica la transformación digital en el marco misional de la U. Distrital.
	4	Definir y conformar la Unidad.
	5	Reglamentar lo propuesta por la Asamblea Universitaria en referencia a la Subdirección de TI.
	6	Puesta en marcha de la Unidad.
	8	Generar convenios y alianzas estratégicas con entidades privadas, públicas y mixtas
	9	Realizar convenios con app.

Priorización	Nº	Acciones
	10	Reorientar los esfuerzos de financiación actuales hacia la Unidad.
Retos	7	Garantizar fuentes de apropiación de recursos propios y externos para la financiación de Transformación Digital.

Tabla 26. Resultado aplicación Matriz IGO – Transformación digital

- **Procesos y procedimientos**

Como resultado del trabajo del equipo de trabajo convocado para el análisis del factor procesos y procedimientos se establecieron 5 estrategias y 18 acciones, las cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Estrategias	Acciones	
Compromiso de la Alta Dirección con el sistema	1	Incluir apuesta de SIGUD en la planeación institucional de la Universidad.
	2	Incluir en los planes o acuerdos de gestión de los líderes su rol y responsabilidad frente al SIGUD.
	3	Generar sistema de reportes periódicos a la Alta Dirección para la toma de decisiones.
Revisión y modernización de la estructura del SIGUD	4	Evaluar el esquema de trabajo actual.
	5	Actualizar el Modelo de Operación por Procesos.
	6	Actualizar los manuales de funciones con los roles y responsabilidades del SIGUD
	7	Formalizar el rol de promotor en los planes de trabajo de los funcionarios de planta y contratistas.
Sistematización del SIGUD	8	Diseñar una metodología de evaluación para el cumplimiento de los Sistemas de Gestión.
	9	Evaluar y presentar proyecto para la sistematización del Sistema Integrado de Gestión de la Universidad.
	10	Sistema de informes de seguimiento, capacitación y reportes en línea.
	11	Estructurar y desarrollar un sistema de gestión documental de la Universidad.
Comunicación activa	12	Poner en funcionamiento el sistema de información del SIGUD.
	13	Realizar campañas de cambio, sensibilización y apropiación innovadoras.
	14	Realizar auditorías internas anuales de Gestión.
	15	Generar premios anuales a la Gestión.
Capacitación y sensibilización	16	Articular estrategia de incentivos con programas de talento humano.
	17	Articular los ejercicios de capacitación SIGUD con la Inducción y Reinducción de la Universidad

Estrategias	Acciones	
	18	Establecer plan de capacitación modular integrado con proceso contractual, apoyado por TIC.

Tabla 27. Estrategias y acciones factor de cambio - Procesos y procedimientos

Tras identificar las estrategias y acciones se calificaron según la escala de gobernabilidad e importancia, obteniendo:

Nº	Acciones	Gobernabilidad (Eje horizontal)	Importancia (Eje vertical)
1	Incluir apuesta de SIGUD en la planeación institucional de la Universidad.	3	3
2	Incluir en los planes o acuerdos de gestión de los líderes su rol y responsabilidad frente al SIGUD.	1	3
3	Generar sistema de reportes periódicos a la Alta Dirección para la toma de decisiones.	3	3
4	Evaluar el esquema de trabajo actual.	3	3
5	Actualizar el Modelo de Operación por Procesos.	1	3
6	Actualizar los manuales de funciones con los roles y responsabilidades del SIGUD	1	3
7	Formalizar el rol de promotor en los planes de trabajo de los funcionarios de planta y contratistas.	2	3
8	Diseñar una metodología de evaluación para el cumplimiento de los Sistemas de Gestión.	3	3
9	Evaluar y presentar proyecto para la sistematización del Sistema Integrado de Gestión de la Universidad.	3	3
10	Sistema de informes de seguimiento, capacitación y reportes en línea.	2	3
11	Estructurar y desarrollar un sistema de gestión documental de la Universidad.	1	3
12	Poner en funcionamiento el sistema de información del SIGUD.	1	3
13	Realizar campañas de cambio, sensibilización y apropiación innovadoras.	3	3
14	Realizar auditorías internas anuales de Gestión.	3	3
15	Generar premios anuales a la Gestión.	2	1
16	Articular estrategia de incentivos con programas de talento humano.	2	3

Nº	Acciones	Gobernabilidad (Eje horizontal)	Importancia (Eje vertical)
17	Articular los ejercicios de capacitación SIGUD con la Inducción y Reinducción de la Universidad	2	3
18	Establecer plan de capacitación modular integrado con proceso contractual, apoyado por TIC.	2	3

Tabla 28. Matriz IGO, priorización de acciones – Procesos y procedimientos

Al graficar los resultados de la matriz IGO en el plano cartesiano, se obtiene lo siguiente:

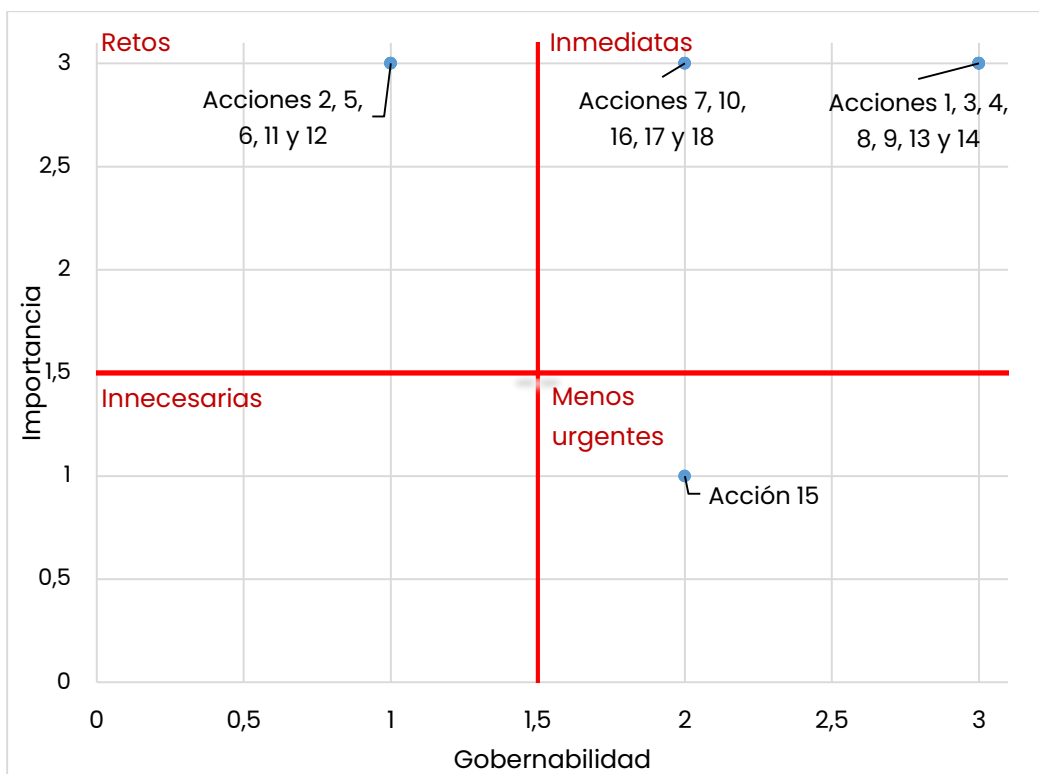


Ilustración 39. Matriz IGO, priorización de acciones – Procesos y procedimientos

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior, se tiene que las acciones 2, 5, 6, 11 y 12 se ubican en el sector de retos, la acción 15 en el sector de menos urgentes, y las acciones restantes en el cuadrante de inmediatas.

Priorización	Nº	Acciones
Inmediatas	1	Incluir apuesta de SIGUD en la planeación institucional de la Universidad.
	3	Generar sistema de reportes periódicos a la Alta Dirección para la toma de decisiones.
	4	Evaluar el esquema de trabajo actual.

Priorización	Nº	Acciones
	7	Formalizar el rol de promotor en los planes de trabajo de los funcionarios de planta y contratistas.
	8	Diseñar una metodología de evaluación para el cumplimiento de los Sistemas de Gestión.
	9	Evaluar y presentar proyecto para la sistematización del Sistema Integrado de Gestión de la Universidad.
	10	Sistema de informes de seguimiento, capacitación y reportes en línea.
	13	Realizar campañas de cambio, sensibilización y apropiación innovadoras.
	14	Realizar auditorías internas anuales de Gestión.
	16	Articular estrategia de incentivos con programas de talento humano.
	17	Articular los ejercicios de capacitación SIGUD con la Inducción y Reinducción de la Universidad
	18	Establecer plan de capacitación modular integrado con proceso contractual, apoyado por TIC.
Retos	2	Incluir en los planes o acuerdos de gestión de los líderes su rol y responsabilidad frente al SIGUD.
	5	Actualizar el Modelo de Operación por Procesos.
	6	Actualizar los manuales de funciones con los roles y responsabilidades del SIGUD
	11	Estructurar y desarrollar un sistema de gestión documental de la Universidad.
	12	Poner en funcionamiento el sistema de información del SIGUD.
Menos urgentes	15	Generar premios anuales a la Gestión.

Tabla 29. Resultado aplicación Matriz IGO – Procesos y procedimientos

CONCLUSIONES DEL EJERCICIO

Los nuevas tendencias, necesidades y retos creados por el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación plantean grandes desafíos que requieren una adaptación proactiva de las instituciones educativas, para responder de manera adecuada a las responsabilidades de la sociedad, y en particular para la Universidad Distrital, como la institución de educación superior pública de Bogotá Distrito Cápital, llamada a asumir un rol de liderazgo en el desarrollo de la ciudad y la región.

La prospectiva se convierte por tanto en una herramienta fundamental de la planificación estratégica. En este sentido el aporte del presente ejercicio es valioso, pues propició la creación de unos escenarios futuros explorando la convergencia de diferentes cuerpos de conocimiento, profesiones, disciplinas y grupos de interés, entre cuya propuesta se puedan direccionar estrategias y acciones que conlleven a cumplir el escenario apuesta, desde el presente. Posibilitando dilucidar el proceso para construir la reputación de una universidad Distrital Francisco Jose de Caldas de clase mundial.

De manera que, la apropiación del pensamiento estratégico de largo plazo se convierte en el marco de referencia para iniciar un proceso de transformación que reconozca las capacidades necesarias para que la Universidad Distrital Francisco José de Caldas se caracterice por contar con aspectos institucionales consolidados, por promover procesos de formación, investigación en innovación y de extensión y proyección social que generen impacto social.

Este ejercicio ha permitido a partir del diálogo, la participación y el reconocimiento de distintos actores de la comunidad académica, determinar diez variables significativas para la transformación de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (comunicación, cultura, misionales, aspectos legales, contratación, transformación digital, infraestructura, procesos y procedimientos, recursos financieros y gestión de talento humano), de las cuales, a partir de la aplicación del análisis estructural se priorizaron como factores claves de cambio cuatro variables: gestión de talento humano, misionales, transformación digital y procesos y procedimientos, que representan las variables mas influyentes y gobernables del sistema, para posteriormente obtener tres escenarios diferentes (¡Apague y vamos!, Seguir trabajando como la hacemos y A pasos de Gigante) sobre los cuales se seleccionó el escenario apuesta al 2030. Así, se establecieron las estrategias y acciones con el fin de alcanzar el escenario seleccionado.

De esta manera, se obtienen un total de 17 estrategias y 59 acciones asociados a los cuatro factores de cambio priorizados, orientadas a posicionar a la institución, a partir de la situación actual, en el escenario apuesta definido, acciones clasificadas como inmediatas o retos y que se constituyen como insumos para la construcción del Plan Indicativo 2022-2025.

REFERENCIAS

- Armijos, L., & Gómez, J. (2017). a prospectiva estratégica como herramienta de planificación en instituciones de educación superior: el caso latinoamericano. *Qualitas*, 102-124.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 13-29.
- Cortezo, J. R. (2001). Introducción a la prospectiva: metodologías, fases y explotación de resultados. *Economía Industrial*, 14-20.
- Departamento Nacional de Planeación, DNP. (s.f.). *Metodología cualitativa Metaplan*. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Consejo%20Nacional%20de%20Planeacin/Qu%C3%A9%20es%20Metaplan_V2.pdf
- Dueñas Ramos, J., Medina León, A., Ramírez Gómez, L., Camacho Villota, W., & Sobenis Cortez, J. (2019). LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN A LARGO PLAZO. *Magazine De Las Ciencias: Revista De Investigación E Innovación*, 1-18.
- Espinal Ruiz, D. J., Scarpetta Calero, G., & Cruz Gonzalez, N. (2020). Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia. *Cultura, Educación y Sociedad*, 177-196.
- Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Paris: Cuaderno del Lipsor.
- Paz, G. B. (2015). *Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*. Recuperado el 2022, de https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf
- Rueda Cano, C. (08 de 06 de 2017). Repositorio digital Universidad Nacional de Colombia. *Uso de la dinámica de sistemas y la prospectiva estratégica en la elaboración de Planes de Desarrollo regionales*.





UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Giovanny Mauricio Tarazona Bermúdez
Rector Universidad Distrital Francisco José de Caldas
periodo 2022-2025

Universidad Distrital en prospectiva: un ejercicio de
construcción colectiva

Plan Indicativo 2022 - 2025
*"Por una Universidad orientada a la acción con ideas que
construyen"*

Consolidación documento:
Rectoría
Oficina Asesora de Planeación y Control

Equipo técnico y elaboración del documento:

Katherine Cuartas
Jennifer Crespo
Marlon Guevara

Junio de 2022 – Bogotá D.C., Colombia