

# VISIÓN 2034



Ficha catalográfica

Albarracín Sánchez, Waldo; Cruz, Magdalena; Delgado Selley, Orlando;  
Escalante Semerena, Roberto; Jensen Pennington, Henning; Juri, Hugo;  
Obeide, Sergio y Silva, Javier.

VISIÓN 2034

Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, 2024.

ISBN 978-607-8937-11-0

150pp.

México: UDUALC, 2024.

ViSIÓN 2034

Primera edición: abril 2024

D.R. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, A.C.

Centro Cultural Universitario Tlatelolco

Ricardo Flores Magón no. 1 - piso 9

Col. Nonoalco Tlatelolco

Alcaldía Cuauhtémoc

Ciudad de México

ISBN: 978-607-8937-11-0

Coordinadores: Dolly Montoya Castaño y Roberto Escalante Semerena.

Autores: Waldo Albarracín Sánchez, Magdalena Cruz, Orlando Delgado Selley Roberto Escalante Semerena, Henning Jensen Pennington, Hugo Juri, Sergio Obeide, y Javier Silva.

Asesores del equipo editorial: Carlos Germán Sandoval Forero y Mónica Fernanda Mantilla Castellanos.

Editor: Praxedis Razo.

Diseño y concepto editorial: peyret\_design

(Teresa Peyret, Anja Aronska y María Espinosa)

Corrección de estilo: Marcela de Aguinaga

# CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>10</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	
<b>UDUALC VISIÓN 2034</b>	
<b>Introducción</b>	<b>13</b>
<b>Componente de identidad institucional</b>	
<b>de la UDUALC que inspira el plan</b>	<b>15</b>
Nuestro propósito superior	15
Compartir valores y principios	16
El ADN institucional que nos identifica	22
Las funciones sustantivas y los fines generales	24
Atributos en la configuración de la UDUALC para el pensamiento y la acción estratégica	27
<b>Componente prospectivo</b>	<b>31</b>
Factores de cambio	31
Macro direccionadores	45
Escenarios	47
UDUALC Visión 2034	50
Focos estratégicos	52



## **CAPÍTULO 2** 68

### **LA UDUALC: APROXIMACIÓN HISTÓRICA Y TENDENCIAS DEL FUTURO**

#### **Introducción** 71

#### **Una aproximación histórica a la UDUALC** 72

Una historicidad UDUALC - América Latina y el Caribe 74

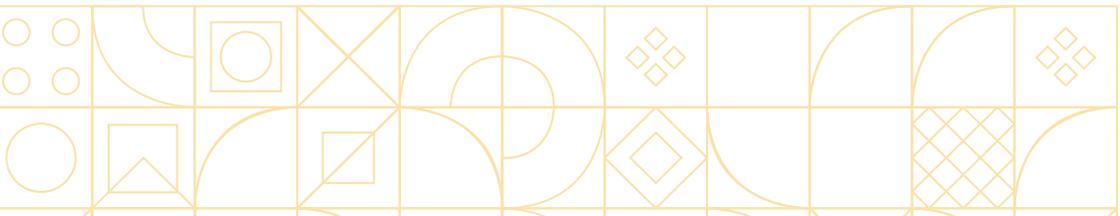
El *ethos* de la UDUALC para construir un futuro 83

#### **Revisión de Tendencias y Prospectiva en la Educación Superior** 88

La educación superior en tiempos de crisis 88

La educación superior del mañana: ¿entre la inercia  
o la transformación? 95

La universidad latinoamericana y caribeña proyectada  
hacia sus territorios y comunidades 101



**CAPÍTULO 3** **110**  
**METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO**  
**INSTITUCIONAL UDUALC VISIÓN 2034**

**Fundamentos** **115**

**Fases y herramientas** **117**

Estado del arte 119

Tendencias globales y regionales 120

Factores de cambio 121

Construcción de escenarios 134

Definición de la apuesta estratégica 137

**Marco de actualización continua**  
**del Plan Estratégico** **138**

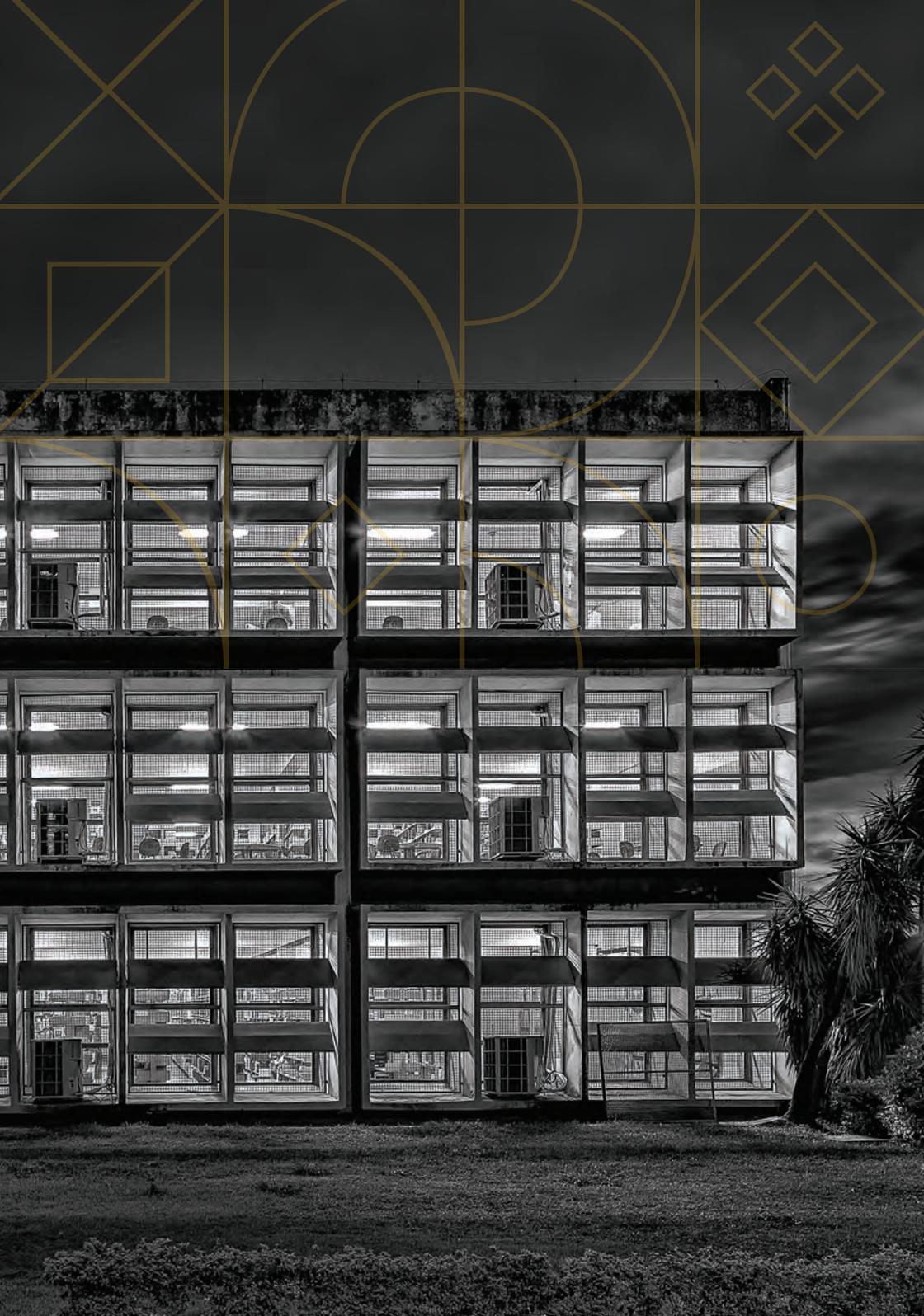
**AGRADECIMIENTOS** **140**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** **142**

**GLOSARIO DE SIGLAS** **148**

**CRÉDITOS** **151**





# PRESENTACIÓN

Presenciamos la aurora de una nueva era para la educación superior en América Latina y el Caribe, que nos sumerge en un panorama complejo, desafiante, pero también lleno de oportunidades para diseñar y construir el futuro en la región. La Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC) presenta su Plan Estratégico Visión 2034, un faro de guía hacia un futuro prometedor, diseñado para dar respuesta de manera efectiva a las necesidades emergentes como organización y anticipar el porvenir de nuestra región.

Este Plan no es solo una compilación de variables, direccionadores, escenarios, objetivos y estrategias; es una declaración de nuestra firme convicción en el poder transformador de la educación. A través de sus páginas, se despliega una visión integral sustentada en el valor de la historicidad de la UDUALC a lo largo de estos 75 años. Es un documento que reconoce las trayectorias, logros y aprendizajes que nos han llevado como organización regional al presente, y asume este legado histórico para construir activamente el futuro de la cooperación y la integración que deseamos hacia nuestras comunidades latinoamericanas y caribeñas. En este sentido, el Plan Estratégico UDUALC Visión 2034 se erige como un ejercicio colaborativo de planeación que nos debe seguir acompañando, convocando a todas las instituciones afiliadas a participar en el fortalecimiento de este esfuerzo conjunto para mejorarlo, apropiarlo e implementarlo.

Con un enfoque proactivo y visionario, el Plan se compromete a fortalecer las funciones sustantivas, los proyectos y programas de

trabajo existentes e impulsar nuevos focos estratégicos que reflejen las aspiraciones de las instituciones miembros y las respuestas a los desafíos de nuestra época. Al hacerlo, la UDUALC busca potenciar el liderazgo colectivo y transformador de todas las instituciones miembros, orientando sus capacidades para trascender los campus y volcarse hacia las comunidades y los territorios. La universidad latinoamericana y caribeña tiene un carácter histórico, misional y una identidad institucional asociada a la construcción de sus naciones, las cuales ven en ella la capacidad de articular esfuerzos y aliados para dialogar, innovar e incidir con estrategias y acciones colaborativas, basadas en el conocimiento, en el abordaje de los problemas reales y comunes.

Moldear el futuro es, por tanto, el eje central de este Plan. Este horizonte temporal al 2034 no es arbitrario; representa una oportunidad única de diez años para ejecutar una estrategia a largo plazo que atienda de manera eficaz los factores de cambio esperados, temidos y anhelados. No se trata simplemente de adaptarse a los cambios, sino de ser partícipes activos en la configuración de un futuro donde la educación superior, sus comunidades y sus instituciones sean las protagonistas en el desarrollo sostenible y en la equidad social de América Latina y el Caribe.

UDUALC Visión 2034 es, en definitiva, una invitación abierta a todas las instancias claves para la cooperación y la integración de la región —instituciones de educación superior, redes académicas, asociaciones y organismos de cooperación y estudio, gobiernos, sector privado y sociedad civil— a unirse a este viaje. Juntos, podemos enfrentar los desafíos del presente con determinación y construir un futuro en el que la educación superior sea el pilar fundamental de la integración de los pueblos de América Latina y el Caribe. Bienvenidos al inicio de este camino transformador, hacia la realización de nuestra Visión 2034.





# CAPÍTULO 1.



**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL UDUALC  
VISIÓN 2034**



## INTRODUCCIÓN

En el corazón de cada institución yace un conjunto de propósitos, valores, identidades y misiones que la definen ante el mundo, al guiar sus decisiones y acciones. El componente de identidad institucional de la UDUALC es el espejo que refleja las cualidades intrínsecas de la organización; la aguja de una brújula que orienta a nuestra organización regional hacia la cohesión y la consistencia, asegurando que cada paso que demos esté imbuido del espíritu fundacional, los principios fundamentales y la identidad construida y definida a lo largo de décadas. Por ello, el desarrollo de este componente es un proceso reflexivo y estratégico que implica una profunda introspección sobre nuestros valores, nuestra historia y nuestro propósito. Buscamos definir no solo cómo queremos ser vistos, sino también cómo queremos ser recordados.

A la vez, requerimos una ventana abierta, un radar, para detectar las posibilidades y los desafíos que aguardan en el horizonte del espacio y el tiempo. El componente prospectivo se suma entonces como un mapa compartido, que nos guía y estimula a navegar en el presente y a moldear activamente el futuro de la educación superior en Latinoamérica y el Caribe. Lo prospectivo no es un ejercicio de predicción; es una declaración de intenciones, que plantea las bases para entender hacia dónde se dirige la organización y cómo puede influir en la dirección del cambio, anticiparse a los desafíos futuros y capitalizar las oportunidades emergentes.

De esa manera, este capítulo presenta el componente de identidad institucional y el componente prospectivo para la UDUALC con horizonte al 2034, resultado de diversos ejercicios colaborativos que vieron la necesidad de construir un Plan con una visión a largo plazo,

en donde se plasmara y se alineara el propósito superior, los valores y el ADN organizacional, junto con la definición de los asuntos más estratégicos de la Unión para contribuir así, desde la educación superior, al desarrollo social, económico, cultural y político de las comunidades y los territorios de América Latina y el Caribe. Un trabajo que enriquece el legado de una organización regional de 75 años que se piensa en el siglo XXI.

Así, dos secciones constituyen este capítulo del Plan Estratégico UDUALC Visión 2034:

- La **primera sección** presenta el **componente de identidad institucional de la UDUALC que inspira el Plan: Su propósito superior, valores y principios, ADN institucional, sus funciones sustantivas y fines generales, y atributos en su estructura organizacional para el pensamiento y la acción estratégica.**
- La **segunda sección** presenta el **componente prospectivo del Plan**, lugar donde se conjugan los **factores de cambio, los macro direccionadores y los escenarios** con los **focos estratégicos en la planificación y gestión**, para avanzar en el horizonte de los próximos diez años y tener una visión general de la **UDUALC 2034.**

Los capítulos posteriores, 2 y 3, profundizan y dan el sustento a los dos componentes del Plan. El capítulo 2, realiza una aproximación histórica a la UDUALC para explorar desde allí la identidad institucional, a la vez que nos conduce a las trayectorias y tendencias que dieron marco al ejercicio prospectivo. El capítulo 3 sintetiza la metodología, las fases y herramientas aplicadas para generar cada uno de los componentes de este Plan.

## COMPONENTE DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL DE LA UDUALC QUE INSPIRA EL PLAN

### Nuestro propósito superior

¿DE DÓNDE VENIMOS? ¿QUÉ PROPÓSITO SUPERIOR CUMPLIMOS? ¿CÓMO NOS PROYECTAMOS AL MUNDO?

La trayectoria histórica de la UDUALC es esencial para codificar su razón de existir. El propósito superior, es decir, el sentido que orienta el accionar de la UDUALC desde su pasado, su presente y hacia su futuro, se plasma aquí a partir de una aproximación a los documentos históricos institucionales, de una revisión de los artículos académicos que abordan su historicidad como organización regional, junto con una lectura transversal de las acciones consignadas en los informes anuales de la UDUALC, que expresan el espíritu orientador de sus funciones sustantivas y los principales logros en estas siete décadas (véase capítulo 2).

La UDUALC tiene como propósito superior:

*Ser la Unión de universidades, redes académicas, asociaciones y organismos de cooperación y estudio, que propicien la integración social, cultural y económica de los países de América Latina y el Caribe a través de una educación superior de calidad, pertinente y que favorezca el desarrollo inclusivo, sostenible, sustentable y equitativo de las comunidades regionales y del planeta. De esa manera, contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre las universidades latinoamericanas y caribeñas, así como con otras instituciones de educación superior,*

*redes y organismos, para comprometer, fomentar y aplicar los principios de la autonomía universitaria, los derechos humanos, los valores democráticos y la gestión del conocimiento en la formación de ciudadanos integrales que tejen la trama de una región para integrarla. Es una organización que lidera la transformación de la educación con identidad y valores latinoamericanos y caribeños a través de la cooperación, el intercambio de experiencias, la innovación, el conocimiento colaborativo y la construcción desde la diversidad de nuestras naciones, todo ello en el marco de los principios y los fines comunes que han definido de forma histórica a la UDUALC.*

## **Compartir valores y principios**

¿QUÉ VALORES Y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES NOS PERMEAN Y DEFENDEMOS COMO INSTITUCIÓN LATINOAMERICANA Y CARIBEÑA? ¿QUÉ BRÚJULA ÉTICA GUÍA NUESTRA TOMA DE DECISIONES Y LAS ACCIONES COMO ORGANIZACIÓN HUMANA?

Los valores institucionales y los principios éticos permean y se transmiten en cada acción o actividad de la Unión. Actúan como un marco de referencia constante para la forma en que la organización se presenta a sí misma, es percibida por otros y se relaciona con su entorno. Si consideramos que los valores y principios son la base sobre la cual se construyen las políticas, se toman las decisiones, se formulan las estrategias y se guían las acciones de la UDUALC, podemos entonces inferir que los documentos institucionales y las interacciones humanas dentro de la organización expresan ese marco para la acción coherente y ética, alineando los objetivos y las prácticas de la organización con sus valores y principios fundamentales (véase capítulo 2).

## Valores y principios institucionales

Son aquellos faros muy relevantes para todo el conjunto de la UDUALC. Se comparten entre todas las instituciones miembros y por cada una de las personas que conforman la Unión regional, posibilitando el entendimiento razonable y democrático hacia el propósito y los objetivos comunes; con perspectivas críticas, creadoras y conexiones con nuestros diversos contextos socioeconómicos y culturales; respetando la pluralidad ideológica y las numerosas cosmovisiones que se tienen sobre el mundo. Son valores y principios éticos fundamentales para la UDUALC:

- **La defensa de la autonomía universitaria**, como principio clave para garantizar la libertad académica y la independencia en la toma de decisiones para la gestión del conocimiento. La UDUALC hace un fuerte énfasis en la autonomía de las universidades como lugares de libre pensamiento, investigación y expresión, libres de presiones externas políticas, ideológicas o económicas, y generalmente plasma este principio como parte principal y sustancial de todos sus documentos y comunicados institucionales; además, dentro de la UDUALC, la autonomía tiene una proximidad discursiva y está relacionada con la praxis de la integración regional, con el pleno desarrollo de la personalidad humana y con la elevación del nivel espiritual de todos los miembros de la comunidad, mediante la libertad de creación y difusión de la ciencia y de la cultura.
- **La integración y la cooperación**, como principios claves para abordar los desafíos comunes y promover el desarrollo sostenible, fomentando el intercambio cultural, académico y científico de la región a través de la Unión. Ambos principios se sustentan en el

compromiso y en la confianza para encaminar esfuerzos compartidos entre las instituciones que conforman la UDUALC.

- **El talante democrático, los ideales de la paz y el respeto a los derechos humanos**, que son principios transversales en la misión y en las actividades de la UDUALC. Estos valores no solo se reflejan en la Carta de las Universidades Latinoamericanas, sino que también son pilares centrales en el quehacer de sus instituciones miembros. La UDUALC promueve la idea de que las instituciones de educación superior (IES) deben ser espacios de participación democrática, de formación cívica, de comprensión y resolución pacífica de conflictos y de respeto mutuo como bases para la convivencia. La UDUALC facilita la colaboración entre sus miembros en proyectos que aborden temas de democracia, paz y derechos humanos, permitiendo un enfoque más amplio y un intercambio de experiencias.
- **El respeto por la interculturalidad y la construcción desde la diversidad y el pluralismo**, asumiendo la riqueza de la diversidad cultural, lingüística y social de la región, promoviendo el pluralismo ideológico en el ámbito académico y respetando las diferentes tradiciones y enfoques educativos.
- **La inclusión y la equidad**, como compromiso para asegurar que la educación superior sea accesible a todas las poblaciones latinoamericanas y del Caribe, independientemente de su origen, género o condiciones socioeconómicas y culturales.
- **La calidad educativa**, que es un principio fundamental que debe orientar las políticas, las prácticas y los objetivos de los sistemas educativos en todo el mundo; a la vez, es un valor generado por la

mejora continua de las IES, proceso en el cual la UDUALC reconoce y apoya su fortalecimiento. Entendemos por calidad educativa aquella que resuelve problemas de la sociedad, es decir, un conocimiento que generado en las universidades y demás instituciones tiene un impacto significativo en las comunidades y sus territorios.

- **La función social de la educación**, principio que denota las posibilidades y responsabilidades de las universidades y demás IES miembros de la UDUALC, de contribuir al desarrollo sostenible, la justicia social y el bienestar de las comunidades locales, nacionales y regionales.
- **El diálogo constructivo y la reflexión crítica**, como marco de entendimiento para el abordaje de los temas relevantes para América Latina y el Caribe, promoviendo puentes de comunicación efectiva, además de una evaluación profunda y detallada de la información, las ideas, las situaciones o prácticas desde una perspectiva analítica, reflexiva y que respete las diversas opiniones.
- **La solidaridad** representa un principio fundamental de la UDUALC que guía las relaciones y colaboraciones entre las IES, los países y las regiones. Este valor se traduce en la creación de redes de conocimiento, el intercambio académico y la colaboración en investigación, con el objetivo de enfrentar desafíos y promover el desarrollo sostenible y equitativo que contribuya al bien común.

## Valores y principios del equipo humano de trabajo

Son fundamentales para definir la cultura, la ética y las dinámicas de colaboración al interior de los equipos directivos y operativos de la organización. Estos valores y principios guían el comportamiento individual de cada una de las personas que trabajan en la UDUALC e influyen en cómo toman sus decisiones, resuelven conflictos y alcanza sus objetivos. Estos son:

- **La responsabilidad** de cada integrante de la organización de asumir la misión y la responsabilidad histórica, que se ve reflejada en sus acciones y contribuciones hacia y con las instituciones miembros, los cuerpos colegiados y los distintos programas e iniciativas que involucran a la UDUALC.
- **El compromiso ético** que establece cada ser humano para lograr el perfeccionamiento personal y comunitario en relación con el desempeño o actividad que realiza, la dedicación, los valores y las virtudes para alcanzar los objetivos compartidos.
- **La cooperación y la colaboración** en el trabajo en equipo y en la ayuda mutua, que son valores importantes para la organización y por lo tanto se reconoce en ellos allí una parte sustancial del propósito superior.
- **La honestidad y la transparencia**, valores que están vinculados a la ética y son esenciales para la integridad personal y organizacional, así como para la confianza pública.
- **El respeto y la inclusión** son fundamentales en cualquier esfuerzo cooperativo o colaborativo, subrayando la importancia de valorar

y respetar las opiniones, los derechos y el bienestar de los demás. Respeto absoluto a los géneros y la diversidad sexual. Compromisos para erradicar el racismo y todas las formas de violencia de género dentro de las IES e inculcar en todos nosotros, desde nuestras formaciones, la vinculación con la diversidad societal en una disposición de simetría y horizontalidad.

- **La autonomía** es un principio tan importante en el contexto de la educación y la gestión institucional, que se traduce en un valor de las personas para actuar con libertad, independientes, y aportar criterios propios al desarrollo institucional.
- **El diálogo**, valor o principio que indica una apertura a la comunicación y al intercambio de ideas, permite resolver diferencias, plantear soluciones y avanzar en objetivos comunes.
- **La solidaridad** es un valor que señala la importancia de la unidad y el apoyo mutuo entre los individuos, particularmente en épocas difíciles, para superar tanto los retos personales, como los desafíos institucionales y sociales.
- **Lo colectivo** implica un esfuerzo por unir a diferentes actores para trabajar de forma colaborativa y alcanzar metas comunes, respetando la diversidad y promoviendo la inclusión.
- **La excelencia** es un principio y valor que implica la búsqueda constante de la más alta calidad y desempeño en todas las actividades, procesos y resultados. Representa un compromiso con el mejoramiento continuo, la superación de estándares convencionales y la satisfacción de las necesidades y expectativas.

## El ADN institucional que nos identifica

¿QUÉ NOS HACE ÚNICOS COMO ORGANIZACIÓN? ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE NUESTRA IDENTIDAD Y CULTURA INSTITUCIONAL QUE HACEN LA DIFERENCIA, COHESIONAN Y PERMITEN AMPLIAR LA UNIÓN?

El “ADN institucional” es una metáfora que se utiliza para describir las características únicas, fundamentales y duraderas de la organización. En el contexto de la planeación estratégica, se refiere a los elementos que además de definir la identidad y la cultura de la organización, le dan estabilidad a su evolución o transformación y coherencia a su accionar a través del tiempo. El “*ethos* de la membresía” o de la afiliación da cuenta de los identificadores únicos que la UDUALC representa para sus miembros y para los actores interesados en pertenecer o unirse a la organización (véase capítulo 2).

Los identificadores que contribuyen a reconocer las características únicas, fundamentales y duraderas de la UDUALC, están trazados por lineamientos filosóficos y pragmáticos que la configuran y la diferencian como organización regional, vinculados a su propósito superior, a los valores y a las acciones reflejadas en su historicidad, dentro del contexto de América Latina y el Caribe, así como en el ámbito de la educación superior. Estos identificadores sustanciales son:

- La UDUALC asume la integración y la colaboración regional como fundamento de la construcción de un espacio común de Educación Superior para América Latina y el Caribe, con una identidad y un sentido de pertenencia a una comunidad representada y

potenciada por rectores universitarios, con un valioso legado de instituciones y países en el contexto latinoamericano y caribeño.

- Es la organización regional con mayor número de miembros vinculados bajo un contexto histórico heterogéneo pero compartido, que construye la educación superior desde esa diversidad y pluralidad regional, nacional y local, hacia las comunidades y sus territorios. Hoy somos 250 universidades en 23 países latinoamericanos y caribeños, con una multiplicidad de redes temáticas, asociaciones y organismos de cooperación y estudio (UDUALC, 2023a). Una comunidad basada en la defensa de la autonomía universitaria, la colaboración y la internacionalización como caminos para llegar a la integración social, cultural y económica de los países de América Latina y el Caribe a través de la educación superior.
- La UDUALC entiende los retos y desafíos que enfrentan las IES latinoamericanas y caribeñas en el mundo actual, y a la vez concibe que en la colaboración y en la fuerza conjunta de las mismas reside el potencial y las capacidades para la solución de esos desafíos.
- El liderazgo colectivo y transformador regional, a través de la educación y la gestión del conocimiento, son apuestas por escenarios deseables que la UDUALC utiliza para orientar las capacidades de las IES, de las asociaciones estratégicas, de las organizaciones de cooperación y estudio, así como de las redes temáticas que conforman la Unión hacia las comunidades y los territorios diversos de América Latina y el Caribe, a la vez fortalecer una postura siempre constructiva y propositiva para descifrar y anticiparse a un entorno global cambiante.

## Las funciones sustantivas y los fines generales generales de la UDUALC

Son el marco misional de la organización. Las funciones sustantivas y los fines generales de la UDUALC han sido definidos y construidos a lo largo de su evolución histórica. En la actualidad, se encuentran declarados en sus estatutos y en los documentos de presentación institucional (véase capítulo 2).

**Las funciones sustantivas de la UDUALC** se articulan alrededor de tres ejes principales:

- **La defensa de la autonomía universitaria.** Al defender la autonomía universitaria, se resguarda la libertad de cátedra, de investigación y de gestión institucional, pertinencia social, transparencia y rendición de cuentas. La autonomía forma parte de una agenda social de los pueblos, y garantiza el derecho humano a una educación integral, la igualdad de género, el respeto al medioambiente, la afirmación de la pluralidad y la diferencia, la interculturalidad y la descolonización de los saberes.
- **La integración de las universidades de América Latina y el Caribe.** Se centra en la promoción, afirmación y mejora de las relaciones entre las universidades latinoamericanas y caribeñas, a través de la participación en los organismos de cooperación y estudio, las redes temáticas, las publicaciones y los convenios de colaboración. Así se

propicia que las universidades sean un instrumento que coadyuve al desarrollo social, económico y cultural, tanto en su entorno local, como en el más amplio contexto de América Latina y el Caribe.

- **La internacionalización y la cooperación académica.** La internacionalización de la educación superior favorece, con respeto a la interculturalidad, la cooperación entre las universidades afiliadas y los organismos internacionales afines, con el objetivo de que se conviertan en instrumentos del desarrollo económico, social, cultural y tecnológico de sus países y sus regiones.

**Los fines generales de la UDUALC** derivan de sus funciones sustantivas, y alineados a su propósito superior, a los valores y al ADN institucional, acogen los siguientes objetivos:

- Promover la integración regional, al fortalecer la colaboración y la integración, en un esfuerzo mancomunado de las IES, las organizaciones universitarias nacionales o regionales y las redes que conforman la UDUALC.
- Convertir a las IES afiliadas en elementos eficaces del desarrollo económico, social, cultural y tecnológico de cada país de la región y lograr que su inserción sea útil en el proceso de internacionalización, creando lazos de cooperación académica y científica que trasciendan las fronteras nacionales.
- Propiciar la instalación de mecanismos de colaboración que favorezcan el funcionamiento de las universidades afiliadas como ámbitos modernos, innovadores, creativos y democráticos de producción, difusión y aplicación del conocimiento científico y humanístico.

- Impulsar la investigación sobre educación superior con la activa participación de sus afiliados universitarios y redes para crear un foro de discusión, análisis y difusión de modelos académicos universitarios.
- Fomentar en las universidades latinoamericanas la integración de las actividades de formación de grado y posgrado, de investigación de transferencias y difusión, propiciando la creación de mecanismos adecuados para ello.
- Promover programas que persigan el fortalecimiento institucional de las IES en los aspectos estructurales, de gestión académica y administrativa, y que determinen su calidad y excelencia académica.
- Defender la autonomía universitaria y la libertad de cátedra y de investigación.
- Promover y defender los derechos humanos y la justicia social; proteger y conservar el medioambiente, así como propiciar en todas sus acciones, y en particular en la instrucción académica de los estudiantes, el respeto a las diferencias y la democracia, fomentando la formación de ciudadanos libres, iguales y fraternos.
- Defender la educación superior como un bien público y promover políticas educativas en la región, buscando el beneficio de la sociedad en su conjunto.
- Difundir y promover la investigación científica e impulsar la colaboración entre investigadores de la región; contribuir a la divulgación de los resultados académicos, científicos, tecnológicos, artísticos y de innovación, con el fin de cumplir con el propósito superior.

## Atributos en la estructura organizacional de la UDUALC para el pensamiento y la acción estratégica

La estructura organizacional para el pensamiento y la acción estratégica implica reconocer una serie de atributos y capacidades existentes en diversas instancias y áreas de la UDUALC, que son claves para el desarrollo y fortalecimiento de las líneas estratégicas propuestas por este Plan. Estos atributos, en la estructura organizacional de la Unión, posibilitan construir sinergias y roles dentro de la planeación estratégica UDUALC Visión 2034.

Estructura organizacional UDUALC	Atributos para el pensamiento y la acción estratégica
<p><b>Instituciones de educación superior</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seis regiones: Caribe, México, Centroamérica, Andina, Brasil y Cono Sur.</li> <li>• 23 países.</li> <li>• 250 universidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integración de contextos locales, nacionales y regionales diversos para pensar la educación y el desarrollo.</li> <li>✓ Espacio común y privilegiado para construir y liderar proyectos estratégicos para América Latina y el Caribe.</li> <li>✓ Capacidades en gestión del conocimiento distribuidas para potenciar comunidades y territorios.</li> <li>✓ Fomento de la colaboración y la integración académica.</li> </ul>

Estructura organizacional UDUALC	Atributos para el pensamiento y la acción estratégica
<p><b>Redes universitarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AIU, Red MACRO, CSUCA, IESAD, AUALCPI, CIN, GCUB, CEUB, SUE-Caribe, ASCUN, ANUIES, COMEPO, FIMPES, CEP, AUPP, ASUP, REUVIC, RIMAC, Universities Caribbean.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diálogo y agenda transversal.</li> <li>✓ Vinculación de la educación superior con la vida social y la política pública.</li> <li>✓ Estrategia compartida de impulso a la internacionalización inclusiva.</li> <li>✓ Movilidad estudiantil y docente.</li> <li>✓ Desarrollo de proyectos conjuntos de investigación, extensión e innovación.</li> <li>✓ Proyectos editoriales y de divulgación del conocimiento.</li> <li>✓ Promoción de la calidad y la acreditación.</li> </ul>
<p><b>Asociaciones y organismos de cooperación y estudio UDUALC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de Facultades, Escuelas e Institutos de Derecho de América Latina.</li> <li>• Asociación de Facultades, Escuelas e Institutos de Economía de América Latina.</li> <li>• Asociación de Facultades, Escuelas e Institutos de Psicología de América Latina.</li> <li>• Asociación Latinoamericana de Escuelas y Facultades de Enfermería.</li> <li>• Asociación Latinoamericana de Escuelas y Facultades de Contaduría.</li> <li>• Asociación Latinoamericana de Facultades, Escuelas e Institutos de Ciencias Sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abordaje de problemas del aprendizaje y de la organización universitaria en campos del conocimiento.</li> <li>✓ Acreditación e Innovación para fortalecer las IES de la región.</li> <li>✓ Fomento de la colaboración académica.</li> <li>✓ Desarrollo curricular.</li> <li>✓ Promoción de la investigación conjunta.</li> <li>✓ Fortalecimiento de la calidad educativa.</li> <li>✓ Representación y Advocacy.</li> </ul>

<b>Estructura organizacional UDUALC</b>	<b>Atributos para el pensamiento y la acción estratégica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Medicina.</li> <li>• Organización de Facultades, Escuelas y Departamentos de Odontología.</li> <li>• Unión de Escuelas y Facultades de Arquitectura de Latinoamérica .</li> </ul>	
<p><b>Redes temáticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UTyP, UE, UnES, DELUNI, ALC-China, LCAU, RUGEDS, Red de Desarrollo Local, ESIAL, BAALC, UnAgro-Ambiental, Red de Archivos Universitarios sobre la Reforma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relacionamiento de grupos y redes académicas, organismos universitarios y actores privados, públicos y sociales alrededor temas estratégicos regionales.</li> <li>✓ Generación de espacios de capacitación, actualización, sensibilización y promoción de las redes.</li> <li>✓ Planifican acciones de evaluación del estado del arte del contexto, de construcción de capacidades institucionales, de generación y divulgación de conocimientos, así como estrategias para la consolidación de las redes y su gestión eficiente.</li> </ul>
<p><b>Asociaciones internacionales y socios estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UNESCO, PNUD, OPS/OMS, OEA, IESALC, CEPAL, OEI, UNASUR, SICA, FAO/IICA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diálogo estratégico.</li> <li>✓ Impulso a proyectos, acuerdos y convenios de cooperación transversales.</li> <li>✓ Ampliación de la agenda de derechos y la política pública en educación y desarrollo.</li> </ul>

<b>Estructura organizacional UDUALC</b>	<b>Atributos para el pensamiento y la acción estratégica</b>
<b>Secretaría General - Presidencia - Consejo Ejecutivo - Asamblea General - Asambleas Regionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo visionario.</li> <li>✓ Gestión de alianzas estratégicas.</li> <li>✓ Toma de decisiones estratégicas.</li> <li>✓ Supervisión, evaluación y actualización del Plan.</li> </ul>
<b>Secretaría de Internacionalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias para la cooperación internacional.</li> </ul>
<b>Secretaría Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias para la integración de la investigación académica, la publicación y la difusión de sus resultados.</li> </ul>
<b>Oficina de ECESELI Espacio Común de Educación Superior en Línea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias en innovación en la educación.</li> </ul>
<b>Coordinación Administrativa - Comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soporte estratégico.</li> </ul>

## COMPONENTE PROSPECTIVO O DEL PLAN

El diseño y construcción de una visión estratégica requiere atender a los factores de cambio esperados, temidos y anhelados a fin de anticipar, descifrar y fortalecer la postura propositiva y proactiva, e identificar focos estratégicos en diversos escenarios al 2034. Aquí se presentan los componentes prospectivos del Plan, resultado de diversos ejercicios realizados por una comisión de expertos de la UDUALC (véase capítulo 3, sobre la metodología de construcción del Plan).

Con el marco de identidad institucional de la UDUALC como base, aquí se conjugan los factores de cambio, los macro direccionadores y los escenarios con los focos y las orientaciones estratégicas gruesas, para avanzar hacia el horizonte 2034.

### Factores de cambio

Un factor de cambio se refiere a cualquier variable, circunstancia, evento o tendencia que puede causar un impacto significativo en el entorno actual de una organización, sector o sistema (López Leyva, S., 2007). Estos factores pueden influir en la dirección, estrategia y acciones de un colectivo, por lo cual son cruciales en la planificación estratégica y en la toma de decisiones. La identificación y el análisis de los factores de cambio son, entonces, puntos claves para la anticipación, la adaptabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización. Estos factores pueden ser externos e internos a la organización, e incluyen, pero no se limitan a cambios políticos, económicos, sociales, culturales, legales, medioambientales, demográficos, etcétera.

Los factores de cambio identificados y priorizados, que inciden en la UDUALC, se organizan en cinco dimensiones temáticas:

### En la dimensión política

Los factores de cambio político que afectan la UDUALC se relacionan, en general, con la posición y la influencia de los gobiernos nacionales y locales en América Latina y el Caribe, en especial a través de sus políticas públicas, frente a la educación y la integración regional. Estas políticas tienen impactos o efectos en las disposiciones de financiación, derechos y autonomía en la gestión del conocimiento de las universidades. Estos factores políticos también inciden en las capacidades de internacionalización y cooperación de las IES y en los esfuerzos para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A su vez, los factores políticos representan desafíos propios a la integración entre países con distintas formas de gobierno, pluralidad de ideologías y contextos socioeconómicos, étnicos y culturales diversos.

Los factores de cambio político más relevantes, identificados y priorizados, son:

Factor priorizado	Descripción
<b>Las políticas de financiamiento a la educación</b>	Se refieren a las estrategias gubernamentales y multilaterales, públicas y privadas, para financiar la educación superior y que afectan su autonomía, acceso, calidad e internacionalización, con un amplio debate político en la región que involucra políticas de becas, subsidios, gratuidad, privatización de servicios, bonos, créditos (Misas, 2011). Todo ello haciendo de este factor un elemento susceptible de constantes ajustes.

Factor priorizado	Descripción
<p><b>Las políticas de ciencia, tecnología e innovación (CTI) para el desarrollo con equidad</b></p>	<p>Aspecto que revela el peso de las políticas de ciencia, tecnología, creación artística, innovación y emprendimiento para el desarrollo socioeconómico y cultural de cualquier país en el siglo XXI. La articulación multisectorial y las políticas adecuadas en los sistemas de CTI, gestionadas desde los gobiernos, son esenciales para formar profesionales integrales, artistas e investigadores críticos y creativos que beneficien el desarrollo de sus comunidades. En América Latina y el Caribe se identifican disparidades regionales en el desarrollo de capacidades científicas y tecnológicas locales. El peso de las políticas CTI varía y estas suelen tener asimetrías y desarticulaciones con los sistemas de educación superior, lo que conduce a problemas relativos a la apropiación social del conocimiento, a la construcción de políticas públicas y a la toma de decisiones políticas basadas en ese conocimiento (Montoya, 2020). La UDUALC impulsa una ciencia y tecnología adecuada a las necesidades del Sur.</p>
<p><b>La voluntad política para la integración regional</b></p>	<p>Implica el grado de compromiso político por parte de los gobiernos de la región para colaborar en el desarrollo educativo, reconocer la importancia de la educación como un pilar para el desarrollo social y económico, y abordar los desafíos comunes que enfrenta la región desde la integración. Entre otros aspectos claves, de este factor incluye el nivel de apoyo o formulación de políticas educativas colaborativas entre países; programas de intercambio y movilidad; alineación de modelos de evaluación y acreditación; fondos de fomento regional; inversión en infraestructura educativa regional; uso de tecnología en la educación; investigación y desa-</p>

Factor priorizado	Descripción
	<p>rollo conjuntos; enfoques en educación para el desarrollo sostenible; fomento del multilingüismo regional y el diálogo político continuo.</p>
<p><b>La democratización de la educación, derecho y mecanismos garantes en el siglo XXI</b></p>	<p>Indica cómo se ejerce de forma plena el derecho fundamental a la educación. Se refiere a los cambios en las condiciones de política en las normativas y en las instituciones, para garantizar o restringir el acceso, permanencia y egreso de la población. Los Estados, gobiernos y sociedades latinoamericanas y caribeñas han reconocido que la educación superior es fundamental para la generación de políticas y acciones tendientes a promover el desarrollo sostenible de las naciones (Villanueva, 2010), pero en muchos países aún se requieren políticas públicas más afirmativas para el ejercicio del derecho a la educación de todas las poblaciones.</p>
<p><b>La centralidad de la educación superior en la política de Estado</b></p>	<p>Destaca la importancia central, o no, que los gobiernos en América Latina y el Caribe asignan a la educación superior dentro de la política de Estado. Las transiciones y las oscilaciones ideológico-políticas de los gobiernos, aceleradas y abruptas en diversos Estados de la región, ponen en riesgo las reglas de juego y la estructura de continuidad y profundización de diversos programas de financiación y acceso a recursos para las instituciones académicas y pueden afectar la autonomía y la cooperación internacional (Bernheim, 2010; Brunner &amp; Ganga, 2016; García de Fanelli, 2019).</p>

### **En la dimensión económica**

Los factores de cambio económico que afectan la UDUALC se relacionan, en general, con la persistencia del modelo económico neoliberal que ha llevado a la mercantilización de los sistemas de educación superior en muchos países de la región, dando como resultado la reducción sustancial de fondos públicos para las universidades estatales, la competencia por recursos entre instituciones públicas y privadas, y la proliferación de corporaciones vinculadas más al capital global especulativo, que a la función social de la educación. Esto influye en la visión, propósitos, valores y modelos de sostenibilidad y articulación de las IES regionales. Por tanto, aquí están comprometidos factores y tendencias que reconocen, o no, la educación como factor prioritario para el desarrollo social sostenible, la ampliación de oportunidades de vida a través del conocimiento, el financiamiento público y privado de la educación superior, la inserción de las IES en el proyecto nacional y regional para contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de América Latina y el Caribe, lo cual, que a su vez, incide en la sostenibilidad financiera de la UDUALC.

Los factores de cambio económico más relevantes, identificados y priorizados, son:

Factor priorizado	Descripción
<p><b>Fondos regionales para el fomento de la educación superior</b></p>	<p>Representa un esfuerzo clave para apoyar el desarrollo y mejoramiento de la educación superior en la región. Los fondos, gestionados a través de diversas iniciativas y organizaciones regionales, son cada vez más requeridos para abordar los desafíos estructurales de la educación superior en nuestros países. Los aspectos más relevantes de estos fondos incluyen: apoyo a la investigación y al desarrollo; fomento de redes académicas; desarrollo de infraestructura; capacitación docente y desarrollo curricular; apoyos para la evaluación y la acreditación; programas de apoyo a la inclusión y la diversidad; transformación digital y respuesta a las crisis climáticas o sanitarias que afectan los ámbitos universitarios.</p>
<p><b>Financiación de la universidad estatal y competencia por recursos</b></p>	<p>Las universidades estatales compiten cada vez más por un limitado presupuesto gubernamental con otras instituciones educativas, incluidas las escuelas primarias y secundarias, y otras IES, como colegios técnicos y universidades privadas. Lo anterior puede ser particularmente desafiante en tiempos de austeridad fiscal o crisis económicas. Los cambios en la financiación pública promueven estrategias o patrones de comportamiento que pueden afectar la vocación misional institucional; implican la diversificación de ingresos y las competencias y réplicas con el sector privado (Misas, 2011). A esto se le puede sumar una disminución de la calidad y la equidad a favor de la masificación de matrículas; pérdida de autonomía e independencia financiera, y afectación de la inversión en investigación y desarrollo.</p>

Factor priorizado	Descripción
<p><b>Sostenibilidad financiera de la UDUALC</b></p>	<p>Muchos factores inciden en la sostenibilidad financiera de la UDUALC al 2034, pero básicamente depende de una combinación de factores asociados: 1) al comportamiento de las cuotas de membresía; 2) al soporte y apoyo de la UNAM; 3) a la gestión eficiente de los recursos de la UDUALC y sus rentabilidades, 4) al desarrollo de alianzas estratégicas, programas y proyectos colaborativos, todos ellos elementos claves para asegurar la estabilidad y capacidad de apoyar el desarrollo de la educación superior en América Latina y el Caribe.</p>

### **En la dimensión sociocultural y ambiental**

Los factores de cambio socioculturales y ambientales que afectan la UDUALC son fundamentales para la visión cooperativa, intercultural, inclusiva y sostenible de la educación superior en América Latina y el Caribe. La UDUALC reconoce que la producción de conocimiento debe estar asociada a la construcción de valores sociales y que los resultados deben compartirse con todos los grupos sociales y territorios. Por ello, enfatiza en la importancia del diálogo Sur-Sur y Sur-Norte para enfrentar juntos los desafíos planteados en promover la equidad, la interculturalidad, la justicia, la democracia y el desarrollo respetando el planeta. Los factores de cambio aquí comprometidos pasan por las vicisitudes de integrar distintos valores, pluralidades ideológicas, disciplinas del conocimiento, contextos sociales y demográficos como parte de un marco de cooperación y colaboración por objetivos comunes. La pertinencia social de la educación, el bienestar universitario, la educación virtual, la evaluación y acreditación de la calidad, el cumplimien-

to de los ODS, lo inter y transdisciplinar, lo intercultural, la educación para la vida y a lo largo de toda la vida, la vinculación con los territorios, los derechos de las mujeres y de las comunidades indígenas, y la difusión de los retos de la educación superior en la región son buena parte de los desafíos que estos factores implican.

Los factores de cambio sociocultural y ambiental más relevantes, identificados y priorizados, son:

Factor priorizado	Descripción
<p><b>La cooperación internacional y la colaboración en redes</b></p>	<p>Los modelos y enfoques de articulación y participación de las IES en proyectos colaborativos y de redes a nivel internacional, que se transforman buscando gestores innovadores, financiadores, sinergias, inter y transdisciplinariedad, nexos de identidad y contexto situacional con la región (UDUALC, 2022).</p>
<p><b>La colaboración Sur-Sur en investigación transdisciplinar, publicaciones y eventos académicos</b></p>	<p>La producción, apropiación del conocimiento científico y académico asociado al pensamiento universitario latinoamericano y caribeño y su difusión, es un factor de cambio en las dinámicas Sur-Sur, con claro impacto en la cooperación regional (Oregioni, 2023).</p>
<p><b>El desarrollo de competencias y la formación humanística-integral-intercultural para la vida y a lo largo de toda la vida</b></p>	<p>Los enfoques en habilidades prácticas, competencias digitales y formación humanística e integral en los programas de educación superior son factores de cambio de la mayor relevancia para desarrollar sociedades basadas en el conocimiento, con</p>

Factor priorizado	Descripción
	<p>ética y sensibilidad social, política e intercultural (Tinel <i>et al.</i>, 2018). La educación superior significa un desarrollo integral y continuo como estudiante y como ciudadano. Ante un mundo en constante y acelerado cambio, las instituciones educativas deben ofrecer oportunidades de entradas, salidas y convergencias de los ciclos educativos a lo largo de la vida y para toda la vida (Moreno Crespo, 2015). Es una perspectiva que demanda una profunda reestructuración de las prácticas educativas, pero que tiene el potencial de transformar las naciones en su conjunto (Tobón, Guzmán, Hernández, Cardona, 2015).</p>
<p><b>El acceso inclusivo y el bienestar en la educación superior</b></p>	<p>La educación como el pilar de la transformación de las sociedades debe garantizar el acceso equitativo, inclusivo y con la más alta calidad a la misma, con todos los principios y derechos que las sociedades contemporáneas han adquirido. En contextos de movilidad académica intranacional e interregional, los gobiernos y las instituciones educativas debe responder no solamente a una demanda social al acceso a la educación, sino garantizar que esta sea satisfecha de forma inclusiva y con calidad, atendiendo a la diversidad cultural, étnica, religiosa, ideológica, sexual y generacional; además, priorizando la vulnerabilidad territorial y las capacidades diversas y educativas que conforman las naciones latinoamericanas y caribeñas (Rojas-Moreno &amp; Navarrete-Cazales, 2022). El bienestar universitario o académico se estableció como una variable de primer orden para entender las afectaciones a la salud física y emocional, y dar soporte diferenciado a las comunidades (Beydoy-Dorado <i>et al.</i>, 2021). La salud y la educación</p>

Factor priorizado	Descripción
	<p>implican hoy reconocer mayores acciones para fortalecer la resiliencia del sistema educativo latinoamericano y caribeño de cara al futuro, para que sea equilibrado, sostenible y equitativo (Sigahi <i>et al.</i>, 2023). El acceso, la oportunidad y posibilidad de ingresar y permanecer en las instituciones educativas tienen asociados factores como la calidad de vida, el servicio de salud, el deporte y la actividad física, el desarrollo de las artes, el bienestar familiar y el bienestar digital, entre muchos otros aspectos, que nos establecen metas para el acompañamiento integral de toda la comunidad.</p>
<p><b>Relacionamiento académico inter y transdisciplinar</b></p>	<p>Es un factor de cambio que promueve enfoques innovadores para resolver problemas, al combinar perspectivas, métodos y conocimientos de diferentes disciplinas, y facilita la colaboración académica; es particularmente relevante para los territorios de América Latina y el Caribe, donde los países comparten desafíos y oportunidades similares (Urquiza Gómez &amp; Labraña, 2022). Esto ha llevado a soluciones creativas e integrales, que no serían posibles dentro de los límites de una sola disciplina. La resolución de problemas desde perspectivas integrales, la adaptabilidad y la capacidad de trabajar en equipos multidisciplinarios, son aspectos que comparte la UDUALC como organización. El afianzamiento de la inter y transdisciplinariedad en la educación superior de la región es un poderoso motor de cambio para la próxima década.</p>

### **En la dimensión tecnológica**

Los factores de cambio tecnológicos que afectan la UDUALC se relacionan con la importancia del uso y apropiación de tecnologías digitales centradas en la equidad, la inclusión, la integración de contenidos relacionados con los ODS, el fomento de la investigación, la colaboración y transferencia de conocimientos entre las universidades, las redes y la sociedad. Las tendencias tecnológicas están impulsando un buen conjunto de transformaciones, muchas de ellas disrupciones, del mundo contemporáneo. La gestión de la información, las redes y los dispositivos electrónicos conllevan un cambio cultural hacia la adopción de nuevas herramientas digitales, pero que requieren ser centradas en el humano y en la pertinencia de cada contexto regional. La pandemia de la COVID-19 aceleró la adopción de modelos de educación remotos e híbridos, e introdujo las necesidades de abordar un bienestar digital. Las tecnologías de la información y la comunicación desempeñan un papel crucial para la transformación organizacional de la UDUALC, generando capacidades de comunicación, repositorios, publicaciones digitales y toma de decisiones que mejoran y pueden potencializar aún más sus funciones sustantivas. Aun así, las redes sociales virtuales y su dificultad para erigir consensos y diálogos democráticos y académicos, los retos epistemológicos y éticos de la Inteligencia Artificial (IA) y los desafíos del bienestar y la salud mental de estudiantes y académicos en tiempos de hipermediaciones digitales, son todos ellos factores que deben tenerse en cuenta en las aristas de la educación superior latinoamericana y caribeña en el siglo XXI.

Los factores de cambio tecnológicos más relevantes, identificados y priorizados, son:

Factor priorizado	Descripción
<b>Agendas de transformación digital en las universidades</b>	<p>Son factores de cambios que se ven inmersos en las tendencias tecnológicas que están impulsando a su vez las transformaciones de la cultura organizacional contemporánea. La globalización de la información y de los dispositivos tecnológicos conllevan un cambio cultural hacia la adopción de herramientas digitales, pero que requieren ser centradas en el humano y en la pertinencia de cada contexto regional. La transformación digital de las instituciones de educación superior orienta la integración de tecnologías en todos los aspectos del proceso educativo, con el fin de mejorar la calidad y la eficiencia de las funciones misionales, así como la administración y gestión institucional de soporte (Cueva Gaibor, 2020).</p>
<b>Regulación de IA y tecnologías disruptivas</b>	<p>La integración de los ambientes híbridos y la IA en la educación superior, implica la necesidad de desarrollar nuevas competencias y roles en estudiantes, docentes y administrativos, incluyendo la comprensión de los fundamentos de la IA, la ética para asumir la IA (Cortina Orts, 2019) y las habilidades para trabajar junto con sistemas automatizados y de autoaprendizaje. La IA representa tanto una oportunidad como un desafío para la educación superior en América Latina, sobre todo en la tarea de garantizar la integralidad del conocimiento y generar un enfoque equilibrado que considere la innovación tecnológica, así como las necesidades humanas y sociales de la región.</p>
<b>Las plataformas virtuales y la educación en entornos digitales</b>	<p>Son transformaciones, muchas de ellas disruptivas, que se intensificaron tras la pandemia y que exponen comportamientos hacia el mayor uso y desarrollo de tecnologías digitales para el aprendizaje en línea en programas de posgrado y</p>

Factor priorizado	Descripción
<p><b>Las plataformas virtuales y la educación en entornos digitales</b></p>	<p> cursos técnicos y tecnológicos cortos. Una serie de políticas, infraestructuras y servicios emergen para responder a los rápidos cambios tecnológicos y a las necesidades de las comunidades académicas. Allí se observa la proliferación de Sistemas de Gestión del Aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés) y herramientas interactivas; los Sistemas de Credenciales Digitales para emitir y verificar diplomas y certificados, facilitando su reconocimiento y validación; las políticas de acceso abierto para que las publicaciones académicas sean accesibles libremente, aumentando su alcance e impacto; plataformas de publicación digital para facilitar la disseminación de investigaciones y trabajos académicos, con soporte y recursos para que los académicos publiquen en formatos digitales, incluyendo revistas en línea y repositorios institucionales, aspectos en los que la UDUALC ha venido avanzado junto con una comunicación en red.</p>

### **En la dimensión de habilitadores normativos-legales-gobernanzas**

Los factores de cambio asociado a lo normativo, legal y las gobernanzas afectan la UDUALC, pues abarcan desde las reformas internas en las IES miembros, que ajustan su condición académico-administrativa y de gobernanza, pasando por los habilitadores normativos, de política pública y constitucionales de los sistemas nacionales de educación en los países de la región, hasta la reformulación de las relaciones entre las IES con los Estados y las sociedades del mundo.

Los factores de cambio legal más relevantes, identificados y priorizados, son:

Factor priorizado	Descripción
<b>La acreditación, certificación y calidad educativa</b>	Los organismos, procesos y estándares nacionales para asegurar y reconocer la calidad de las instituciones y programas educativos sufren cambios, dado que las IES buscan nuevas metodologías que aseguren la calidad institucional y de programas con pertinencia, acompañamiento, autoevaluación y mejoramiento continuo, como parte de sus transformaciones internas y externas.
<b>La autonomía universitaria</b>	Las circunstancias cambiantes en los sistemas políticos nacionales y la mayor influencia de corporaciones y organismos internacionales conducen a nuevas recalibraciones de las relaciones de las universidades con su entorno social y político. La autonomía universitaria, en algunos casos dentro del bloque constitucional, adquiere nuevos desafíos en su búsqueda y defensa e implica asimismo una serie de nuevos compromisos por parte de las IES hacia sus sociedades para detentarla.
<b>Universidad abierta - gobierno abierto universitario - democracia universitaria</b>	Los componentes deliberativos y agregativos de la democracia son esenciales para entender la evolución que deben tener los mecanismos de gobernanza, participación y colaboración en la toma de decisiones de las IES (Ozlack, 2013, 2018; Cepal 2017; Kaufman, 2018). La universidad abierta, el gobierno abierto o la gobernanza abierta es un factor de cambio que avanza con la adopción de políticas de transparencia, rendición de cuentas, innovación, gobernanza de los datos, la agilidad y flexibilidad administrativa, y la simplificación normativa en las universidades, como parte de la reestructuración de la cultura organizacional y del modelo de toma de decisiones en el siglo XXI.

## Macro direccionadores

Los direccionadores o vectores (ejes de Schwartz), son rieles que configuran los escenarios de futuro. Son el resultado de priorizar y categorizar los factores de cambio con mayor influencia y más gobernables para la organización (variables estratégicas). En ese sentido, el análisis estructural (MicMac) arrojó un conjunto de variables estratégicas para la UDUALC, que se agruparon a su vez en dos macro direccionadores (véase capítulo 3).

Los macro direccionadores de la UDUALC son el conjunto de variables más estratégicas para la organización regional, expresadas en un binomio que se postula como imprescindible para construir todas las estrategias y los planes de acción que la institución requiera para consolidar sus escenarios al 2034.

Macro direccionador (MD1)	Macro direccionador (MD2)
<p><b>La cooperación regional y la internacionalización para el fortalecimiento y la trascendencia de las universidades y los demás organismos que conforman la UDUALC</b></p> <p>Representa el accionar de la UDUALC en beneficio de las instituciones miembros, con programas, proyectos y mecanismos que contribuyan al fortalecimiento y al relacionamiento institucional de todas las comunidades académicas comprometidas, para superar los retos y desafíos de cambio al 2034 en la educación superior de la región.</p>	<p><b>La integración regional desde la educación superior y fundamentada en el pensamiento universitario latinoamericano y caribeño</b></p> <p>Representa el liderazgo transformador y la visión integradora de una agenda común latinoamericana y caribeña, construida desde la UDUALC, fundamentada en el pensamiento universitario regional, para incidir en los desafíos regionales y globales que nos presentan los factores de cambio al 2034.</p>
<p><b>Conjunto de variables estratégicas</b></p>	
<p>La cooperación internacional y la colaboración en redes</p>	<p>La movilidad y el intercambio académico intraregional e internacionalización</p>
<p>La acreditación, certificación y calidad educativa</p>	<p>La colaboración Sur-Sur en investigación transdisciplinar, publicaciones y eventos académicos</p>

## Escenarios

Los escenarios se representan como la síntesis de relatos o narrativas múltiples del futuro; se trata de acercamientos prospectivos que vinculan el carácter y la trayectoria de la organización en diálogo con la disrupción, los cambios posibles, los aspectos visionarios. La comisión de expertos de la UDUALC generó unos relatos de escenarios que permiten tener una aproximación a las proposiciones e hipótesis más relevantes sobre el futuro para la UDUALC, resultado de movilizar los macro direccionadores. En esta sección, se realiza una síntesis de los escenarios postulados, usando la técnica de análisis del discurso (véase capítulo 3).

Los escenarios UDUALC 2034 representan un conjunto de premisas, miradas prospectivas, narrativas en las que se conjugan los macro direccionadores para dar cuenta —a través del análisis de los acontecimientos del pasado, del presente y de los aspectos visionarios que se vislumbran en el futuro— de un rango de mundos posibles para la organización, desde los ideales, pasando por los realistas, hasta los más temidos al año 2034. La siguiente es una síntesis general de las narrativas de esos escenarios:

Escenario alternativo: narrativa integradora en la adversidad	+	Escenario ideal: narrativa utópica y transformadora
<p>Corre el año 2034, donde la realidad nos evidencia que persiste una gran heterogeneidad de las universidades latinoamericanas y caribeñas, con limitaciones financieras y legales, principalmente, que afectan su funcionamiento, autonomía y relacionamiento. La educación superior está desintegrada y estratificada en muchos contextos nacionales, con una actitud poco favorable de los gobiernos hacia las universidades. La cooperación regional de las IES aún enfrenta numerosos obstáculos, sobre todo por las diferencias normativas entre los países y la falta de recursos financieros.</p> <p>Sin embargo, la UDUALC ha tenido la capacidad de promover un modelo integrador regional de la educación superior mediante la creación de clústeres de IES para la implementación de programas intrarregionales de cooperación, intercambio académico, reconocimiento de títulos, modelos propios de evaluación institucional, acreditación de alta calidad, financiación y defensa de la autonomía entre sus instituciones afiliadas.</p> <p>A través del trabajo conjunto y coordinación de los órganos colegiados de la UDUALC, las IES y las redes académicas miembros, se han superado algunos obstáculos, se ha consolidado un pensamiento universitario integrador, propositivo y constructivo, y se han alcanzado metas importantes en el mejoramiento continuo de las universidades, el impulso a procesos macro regionales de cooperación y la permanente búsqueda y defensa de la autonomía y la excelencia en la educación superior entre las instituciones y las redes académicas afiliadas.</p>	<p><b>MD2</b></p>	<p>Llegamos al año 2034, en un contexto muy favorable e inédito para la educación superior en América Latina y el Caribe. Se destacan las múltiples experiencias regionales en cooperación y acción conjunta para la formación integral, la investigación y la innovación científica y tecnológica entre las IES del Gran Sur.</p> <p>La UDUALC ha logrado impulsar exitosamente una visión integradora de la educación superior, que es el pilar de la naciente Unión Política, Económica, Cultural y Ambiental de América Latina y el Caribe (UPECALC), una entidad supranacional, la cual tiene a su interior un Grupo de Seguimiento para la Integración de la Educación Superior, encabezado por la UDUALC. Desde allí se ha consolidado, a partir del pensamiento universitario, la construcción de una ciudadanía de liderazgo latinoamericano y caribeño democrática, inclusiva y transformadora; se ha posicionado los valores y reconocimientos a la producción de la ciencia y los saberes locales en la frontera del conocimiento global; y se han extendido por el continente los proyectos colaborativos para la excelencia de la educación superior; basados en los modelos y enfoques de la UDUALC de buenas prácticas para la autonomía universitaria; cooperación, movilidad, intercambio, transferencia y homologación académica intrarregional; evaluación y autoevaluación para el mejoramiento y la innovación institucional; además de ser el organismo regional reconocido para la acreditación y certificación académica de alta calidad y pertinencia de IES y programas.</p> <p>Todo ello apalancado por recursos financieros amplios y una gestión estratégica de la comunicación, la divulgación y la incidencia del pensamiento universitario latinoamericano y caribeño a través de publicaciones, eventos y foros de política regional, promovidos por la UDUALC.</p>

-	MD1		MD1	+
<b>Escenario temido: narrativa sombría, estancada y en proceso de extinción las instituciones educativas</b>		<b>-</b> <b>MD2</b>	<b>Escenario alternativo: narrativa catalizadora de la cooperación regional</b>	
<p>El año 2034 nos presenta una situación desalentadora para la educación superior y para la vida de los pueblos de América Latina y el Caribe. Se han extendido por la región gobiernos nacionales y corporaciones internacionales proclives a mercantilizar, elitizar y eliminar el derecho y la función social de la educación. Con la desterritorialización de la educación a través de plataformas tecnológicas globales, fundamentadas en algoritmos para proveer el mercado laboral y los capitales financieros, han venido desapareciendo no solo áreas del conocimiento claves para la humanidad, sino también muchas IES, públicas y privadas, que pertenecían a la UDUALC, sobre todo aquellas ubicadas en las regiones más vulnerables del continente. Las que sobreviven tienen una desfinanciación considerable y están limitadas en su autonomía. Esto ha llevado de forma inexorable a una pérdida de cooperación entre las IES, debido al aislamiento, el debilitamiento de voces y liderazgos colectivos del pensamiento universitario y la falta de recursos financieros.</p> <p>A pesar de los esfuerzos por superar estos desafíos, es un periodo sombrío y de estancamiento para la UDUALC. Nos enfrentamos a dificultades serias para defender los principios y valores institucionales. Se han reducido los programas y proyectos de cooperación con las IES y las redes académicas que aún siguen afiliadas. Pronto estará en riesgo de desaparecer la UDUALC como referente regional de la integración y la cooperación.</p>			<p>Nos encontramos en el año 2034 en América Latina y el Caribe, donde predominan gobiernos democráticos que priorizan la educación como eje central del desarrollo nacional y regional. Esto ha impulsado la internacionalización de la educación superior, con enfoques que favorecen la cooperación para la movilidad estudiantil, las investigaciones conjuntas y la disponibilidad de financiamiento moderado a través de un órgano regional de fomento de la educación superior.</p> <p>En ese contexto, la UDUALC ha jugado un papel fundamental como catalizadora de la cooperación académica y científica regional, con grandes avances para la educación superior, gracias a la colaboración y sinergia entre sus miembros. Al mismo tiempo, la UDUALC ha favorecido la deliberación colectiva de asuntos de relevancia nacional y regional, convocando a diversos actores y representantes de los Estados para avanzar hacia una integración plena y promoviendo proyectos colaborativos que permitan ampliar el número de IES y redes académicas activas e involucradas en los esquemas de cooperación.</p>	

## UDUALC: Visión 2034

En el año 2034, la UDUALC es reconocida por liderar la integración y la cooperación en América Latina y el Caribe, a través de la educación superior, sustentada en una activa y amplia participación de las IES, las redes académicas, las asociaciones y los organismos de cooperación y estudio que la conforman, en 33 países de la región.

Nuestro carácter histórico, la identidad institucional que nos define, sumado a nuestra capacidad de articular esfuerzos y aliados, de innovar, ser eficientes, sostenibles y comunicar de manera transparente y efectiva, nos permite elevar el potencial de incidencia de las universidades en sus entornos sociales, mediante el desarrollo de estrategias y acciones colaborativas para el abordaje de los problemas comunes en los países de la región.

En su seno, y debido a esta visión integradora, transformadora y colaborativa, todas las instituciones afiliadas a la UDUALC han propagado sus aspiraciones académicas, científicas y sociales hacia nuevos horizontes, para cambiar, transformarse, crecer y mejorar en virtud de nuevos desafíos y oportunidades, de la mano con las comunidades y los territorios que conforman nuestra región.

Somos el referente Sur-Sur en proyectos de cooperación e internacionalización para la formación integral, la movilidad y el intercambio académico, los proyectos de investigación e innovación conjunta, la evaluación, acreditación y certificación institucional en alta calidad educativa, y para la concertación de los modelos de reconocimiento mutuo de créditos y titulaciones que facilitan la integración académica intrarregional. La difusión del conocimiento a través de las publicaciones, plataformas digitales y eventos de la UDUALC, la coloca como aliada principal tanto para mejorar la visibilidad del pensamiento universitario, las investigaciones y demás contribuciones realizadas en

instituciones latinoamericanas y caribeñas, como para promover la ciencia abierta y el acceso abierto a estos recursos.

La UDUALC es el espacio para ejercer el liderazgo y la transformación de nuestras sociedades a partir del relacionamiento colaborativo y el conocimiento distribuido en las universidades, las asociaciones, las redes académicas y los organismos de cooperación y estudio que la conforman. Es una interlocutora clave que convoca exitosamente a representantes de los Estados, líderes sociales latinoamericanos y caribeños y otros actores relevantes, con el fin de favorecer la deliberación colectiva sobre asuntos que comprometen la educación superior y su pertinencia regional, nacional y local. La agenda de la UDUALC la convierte en un foro permanente de discusión sobre la defensa de la autonomía en las universidades de América Latina y el Caribe, sobre las políticas regionales de implementación y resultados de los ODS, sobre los avances y dificultades en inclusión y reconocimiento de la diversidad en la educación, sobre las innovaciones pedagógicas, el impacto de las tecnologías disruptivas y los aspectos éticos y humanísticos que comprometen la formación integral de los ciudadanos del mundo.

## Focos estratégicos en la planificación y gestión

Los ejes o focos estratégicos son fundamentales en la planificación y gestión táctica, tanto en organizaciones como en proyectos de diversa índole. Estos términos se refieren a las áreas prioritarias o temas centrales alrededor de los cuales se organizan los objetivos, estrategias, recursos y acciones de una organización para desarrollar su misión, sortear los distintos escenarios y alcanzar la visión a largo plazo. Su propósito es orientar el desarrollo y la implementación de estrategias específicas, asegurando que los esfuerzos de la organización estén alineados con sus metas fundamentales. Al centrarse en estos ejes, las organizaciones pueden asegurarse de que sus estrategias sean coherentes, integradas y efectivas, permitiéndoles avanzar de forma más segura y ordenada hacia sus objetivos a largo plazo. La definición y selección de los focos estratégicos de la UDUALC son el resultado de analizar y reflexionar acerca de los resultados del componente de identidad institucional y del componente prospectivo (véase capítulo 3).

Los focos estratégicos de la UDUALC, hacia el 2034, abarcan áreas de interés estratégico perfiladas en la actualidad por la organización, los cuales permitirán alcanzar la visión y asumir los desafíos futuros en cualquier escenario.

Foco estratégico 1. Portafolio de programas y proyectos de cooperación regional

Foco estratégico 2. Organismo de evaluación y acreditación internacional



Foco estratégico 3. Centro de pensamiento universitario latinoamericano y caribeño

Foco estratégico 4. Agenda y foro de discusión de alto nivel para la solución de problemáticas regionales

Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
Descripción	Objetivos	Estrategias	Acciones generales
Contexto-tendencias	¿Qué buscamos?	¿Cómo lo hacemos?	¿Por dónde empezamos?

## FOCO ESTRATÉGICO 1. PORTAFOLIO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN REGIONAL

### Descripción:

Los programas y proyectos de cooperación regional en el contexto de la educación superior en América Latina y el Caribe están diseñados para enfrentar desafíos comunes, compartir conocimientos y recursos, y fomentar así la internacionalización de nuestras instituciones afiliadas. Para la UDUALC, estos esfuerzos se centran en varios objetivos estratégicos, tales como promover la formación integral para la vida y a lo largo de toda la vida, la movilidad académica intrarregional, impulsar la investigación colaborativa y fortalecer los objetivos del desarrollo sostenible.

### Contexto:

La cooperación regional para la educación superior en América Latina y el Caribe está marcada por tendencias que reflejan tanto las necesidades específicas de la región, como los cambios globales en la educación superior.

Tras la pandemia de la Covid-19, se ha intensificado la adopción de tecnologías digitales aplicadas a la educación en línea, cursos masivos abiertos en línea (MOOCs) y herramientas de aprendizaje virtual para ampliar el acceso a la educación y mejorar la flexibilidad educativa. En la región, las limitaciones para la movilidad académica intrarregional han generado una prevalencia del intercambio académico y cultural a través de la virtualidad. Aun con estas posibilidades, la movilidad y el intercambio presencial, vivencial, de experiencias y sensibilidades siguen siendo fundamentales para la integración plena de las comunidades de América Latina y el Caribe.

La UDUALC ha construido estrategias y acciones en ese sentido, con un portafolio de proyectos que abarcan la virtualidad y lo presencial de la formación, la movilidad y el intercambio académico, como son el Espacio Común de Educación Superior en Línea (ECESELI), el Programa Académico de Movilidad Educativa (PAME), las Clases Espejo, los diplomados y los Collaborative Online International Learning (COIL). La UDUALC ha promovido en ese portafolio la articulación de ciclos o niveles educativos, fundamental para la continuidad y coherencia de todo el proceso educativo para la vida y a lo largo de toda la vida, asegurando que los estudiantes avancen de un nivel a otro sin interrupciones significativas y con un aprendizaje activo.

En cuanto a los enfoques o modelos de cooperación, el Sur-Sur (entre países en desarrollo) y la cooperación triangular (que incluye la colaboración con países desarrollados o instituciones internacionales como facilitadores) han tomado fuerza en los recientes años, promovidos como estrategias para el desarrollo de capacidades, el intercambio de conoci-

mientos y el fortalecimiento de la cooperación regional. La UDUALC ha sido una importante impulsora de iniciativas en ese sentido, como el Espacio de Encuentro de América Latina y el Caribe para la Educación Superior (ENLACES), que busca promover la integración educativa en la región mediante plataformas regionales de conocimiento e información, así como la cooperación solidaria entre instituciones. Sin embargo, es momento de evaluar el papel que han jugado y pueden desempeñar las instancias de cooperación internacional, las potencialidades y limitaciones de organismos como la UNESCO/IESALC, PNUD, CAF, OPS, FAO, UE, y las redes académicas como AUGM, CSUCA, ASCUN, Grupo KAIRÓS, ENLACES, CORPUCA, Caribe inglés.

## Objetivo 1

**Código**  
**F101**

### **Integración regional basada en la cooperación y colaboración**

- ✓ Fomentar la integración regional a través de la cooperación efectiva entre todas las IES de los diferentes países que hacen parte de la UDUALC, facilitando el diálogo, el intercambio de conocimientos y la colaboración en proyectos formativos, principalmente de investigación y de innovación.

### **Estrategias**

- Banco de iniciativas para colaboración bilateral o multilateral entre IES: construir un banco de iniciativas y compatibilidad de acuerdos de cooperación de todas las IES afiliadas, para facilitar el intercambio académico, compartir recursos y desarrollar programas conjuntos.
- Programas conjuntos de estudio, investigación e innovación: avanzar en la creación de programas de doble titulación, cursos en línea abiertos y masivos (MOOCs) a nivel regional y proyectos de investigación colaborativa en áreas de interés común para la UDUALC.
- Educación para la vida y a lo largo de toda la vida: afianzar los enfoques y los programas de orientación o tutoría a la integración-transición entre ciclos o niveles educativos, al apoyar a las IES y a los estudiantes en la gestión de las oportunidades de entradas/salidas, el cambio y la convergencia de ciclos y se adapten a nuevos entornos educativos a lo largo de la vida y para toda la vida.
- La Red de Internacionalización: su fortalecimiento y ampliación para que potencie la movilidad estudiantil y los intercambios académicos virtuales, y fortalezca la formación multicultural.

## Objetivo 2

**Código  
F102**

### Movilidad académica intrarregional

- ✓ Impulsar nuevos programas de movilidad para estudiantes, docentes e investigadores, basados en enfoques de bienestar, intercambio intercultural y colaboración interuniversitaria, así como en el reconocimiento mutuo de créditos de estudios, títulos, pasantías y apoyos académicos.

### Estrategias

- Programas de intercambio intercultural: apoyar al PAME en la organización de programas entre universidades de diferentes países de la región, que no solo se enfoquen en el aspecto académico, sino también en el bienestar académico y el intercambio cultural del estudiante, el docente o el investigador, para enriquecer la experiencia de movilidad.
- Banco de tiempo académico: intercambio de tiempo y habilidades entre estudiantes, docentes e investigadores participantes en la movilidad intrarregional, en donde a través de una plataforma, asociada al PAME, registran sus habilidades, conocimientos y áreas de interés, así como el tiempo que están dispuestos a ofrecer dentro de los espacios universitarios. Los servicios ofrecidos se compensan en unidades de tiempo que se pueden utilizar para mentorías, consultas, apoyos a la investigación, cursos virtuales, “webinarios” o seminarios web, etcétera.
- Fondos de fomento y criterios para la movilidad: establecer alianzas con sectores públicos y privados para la financiación de la movilidad académica entre las universidades participantes en el PAME, con especial atención a los criterios de equidad, inclusión y paridad de género.

## Objetivo 3

**Código  
F103**

### Redes de investigación e innovación

- ✓ Promover la investigación e innovación colaborativa en áreas estratégicas tanto para el desarrollo sostenible de la región como para enfrentar con éxito los retos postulados por la UDUALC al 2034, incentivando la creación de redes de investigación e innovación entre las IES afiliadas.
- Consorcios o clústeres de investigación e innovación: contribuir a formalizar alianzas estratégicas para la investigación y la innovación colaborativa de las redes entre universidades y demás IES, con acuerdos que les permitan compartir infraestructuras, laboratorios y recursos, focalizados en resolver problemas regionales específicos.

## Objetivo 4

**Código  
F104**

### **Desarrollo sostenible de la educación superior con inclusión y diversidad**

- ✓ Integrar, en todos los proyectos y programas de cooperación de la UDUALC, los principios de desarrollo sostenible, equidad e inclusión y respeto por la diversidad, con metas e indicadores que permitan asegurar las políticas y entender sus avances.

### **Estrategias**

- Currículos inclusivos y sostenibles: promover y ampliar los temas de sostenibilidad, humanismo, equidad e inclusión en los programas educativos ofertados por el ECESELI, las Clases Espejo y los Collaborative Online International Learning (COIL), promoviendo una educación que sea relevante y accesible para todos.
- Políticas institucionales de inclusión: adoptar políticas claras que promuevan la diversidad y la inclusión en todos los niveles de los programas y proyectos que oferta o acompaña la UDUALC, desde la admisión de estudiantes al PAME, hasta la conformación de las redes académicas.
- Indicadores de progreso y rendición de cuentas: establecer sistemas de seguimiento y evaluación para medir el progreso hacia los objetivos de desarrollo sostenible, inclusión y diversidad, y asegurar la transparencia y rendición de cuentas.

### **Acciones generales del Foco 1**

*Análisis retrospectivo de capacidades de instituciones miembros de la Unión:* realizar un análisis de capacidades y experiencias de las universidades afiliadas para potenciar los acuerdos en experiencias formativas, investigación e innovación a través de los bancos de iniciativas y compatibilidad.

*Definición de metas:* la UDUALC, con base en este Plan Estratégico, debe de forma periódica discutir, seleccionar y priorizar metas dentro de las apuestas científico-sociales-culturales que les permita avanzar hacia el 2034 y que orientan la definición del portafolio de cooperación regional.

*Medición de avances e impacto:* construir una batería de indicadores UDUALC, por medio de estándares propios y alternativos, capaz de dar cuenta de la especificidad regional latinoamericana y caribeña, y que permita evidenciar impactos en las estrategias de cooperación y avance hacia la integración implementadas.

*Plan de comunicaciones para convocatorias, fomento de redes, sinergias y visibilidad de capacidades:* asegurar que la información relevante esté al alcance de todos los actores claves, promoviendo la colaboración y maximizando el impacto de las iniciativas conjuntas. El plan debe ser flexible y adaptable a los diferentes contextos de la comunidad académica regional, garantizando que las comunicaciones sean siempre relevantes, atractivas y efectivas.

*Mapa de cancillería de actores estratégicos:* analizar las capacidades institucionales para la construcción de alianzas, la consecución de recursos externos y el posicionamiento en escenarios científicos, académicos, políticos, culturales y económicos, en concordancia con las apuestas, objetivos y estrategias de este plan.

## FOCO ESTRATÉGICO 2. ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INTERNACIONAL

### **Descripción:**

La evaluación y la innovación educativa para el mejoramiento continuo aseguran que las IES y los programas académicos continúen evolucionando, adaptándose y anticipándose a un mundo en constante cambio, garantizando una educación de alta calidad, de excelencia y con pertinencia a lo largo del tiempo. La UDUALC ha reconocido la importancia de tal estrategia, de modo que avanza en un modelo de evaluación, acreditación y acompañamiento integral a las IES interesadas en una certificación y en una acreditación internacional, que responda a los contextos propios, diversos y diferenciados sobre los que operan.

### **El contexto:**

Las IES latinoamericanas y caribeñas presentan variaciones en términos de calidad y sostenibilidad debido a diversos factores, entre ellos, las diferencias de capacidad y de madurez institucional, la afinidad y apoyo de los gobiernos, el grado de financiación, la ubicación territorial y el tipo de oferta académica, la cualificación del personal docente, el relacionamiento interinstitucional, las capacidades de investigación y la gestión de la reputación de docentes y administrativos entre los estudiantes y egresados.

La heterogeneidad de las IES y de los contextos educativos regionales dificultan evaluar y valorar, con estándares la calidad, la pertinencia y la madurez de las instituciones y de los programas, y acompañar su evolución y mejoramiento. Aunque los sistemas de acreditación nacionales han venido postulando estándares para el fortalecimiento de la calidad de la educación superior, muchos de estos criterios y enfoques metodológicos no contribuyen de forma real a mejorar de manera continua el núcleo de las instituciones y programas, ya que

los estándares de evaluación casi nunca responden a los contextos específicos y a los retos socioeconómicos, culturales y de educación de estas instituciones y sus territorios.

Es un desafío que se ha venido abordando desde el año 2022 a través del Consejo de Evaluación y Acreditación Internacional (CEAI), un organismo colegiado de evaluación impulsado por la UDUALC. Su propósito es fortalecer el desarrollo y mejorar sistemática y permanente la educación superior en América Latina y el Caribe al ofrecer un enfoque y unas metodologías pertinentes para cada contexto y de acompañamiento para la mejora y el aseguramiento de la calidad de nuestras IES, a la vez que promover una cultura de la autoevaluación y de la calidad orientadas a la excelencia institucional y de los programas. Esto ha despertado cada vez más el interés de las instituciones afiliadas, por lo que es fundamental fortalecer con apuestas este modelo.

## Objetivo 1

**Código  
F201**

### **Consolidación del modelo UDUALC de evaluación y acreditación basado en la cultura de la autoevaluación y la mejora continua con pertinencia e innovación**

- ✓ Desarrollar, ampliar y actualizar continuamente en su totalidad el modelo de evaluación y acreditación para que siga respondiendo a las diversas particularidades del contexto educativo de América Latina y el Caribe, continúe siendo sostenible e instaure una cultura de la autoevaluación como herramienta de desarrollo institucional y mejora constante basada en innovación para las IES.

#### **Estrategias**

- Actualización y ampliación periódica del modelo: apoyar al CEAI con recursos humanos, financieros y tecnológicos para la revisión y actualización regular del modelo UDUALC de evaluación y acreditación, que garantice su capacidad de atender una creciente demanda y las necesidades de las instituciones regionales.
- Sistemas de retroalimentación: implementar mecanismos de retroalimentación que permitan a las instituciones informar sobre la aplicabilidad y efectividad del modelo UDUALC de acreditación a lo largo del tiempo.

## Objetivo 2

<p><b>Código</b> <b>F202</b></p>	<p><b>Expansión de la acreditación internacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliar el alcance de la evaluación y la acreditación a más programas e instituciones en diversos países de la región, incluyendo aquellas instituciones que aún no hacen parte de la Unión, asegurando su calidad y pertinencia.</li> </ul> <p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de sensibilización: desarrollar campañas para sensibilizar sobre la importancia de la evaluación y el mejoramiento continuo para la acreditación de la calidad educativa y el fortalecimiento institucional de las IES de la región.</li> <li>• Alianzas estratégicas: establecer alianzas con instituciones y organismos nacionales e internacionales para promover el modelo UDUALC de evaluación y acreditación, y expandir su reconocimiento.</li> <li>• Programa de incentivos: crear programas de incentivos para motivar a las instituciones a buscar la evaluación y la acreditación, como la articulación directa a los programas conjuntos de estudio, investigación e innovación, y apoyo en la gestión ante los fondos de fomento y financiación.</li> </ul>
--------------------------------------	---

## Objetivo 3

<p><b>Código</b> <b>F203</b></p>	<p><b>Capacitación y desarrollo profesional en evaluación y acreditación UDUALC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliar y fortalecer la oferta de programas de formación y actualización para evaluadores y gestores de calidad en educación superior, asegurando los mismos objetivos propuestos por el foco estratégico de cooperación.</li> </ul> <p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de formación: fortalecer la maestría en Gestión de la Calidad y Evaluación en Educación Superior para evaluadores y gestores de calidad, y ampliar las modalidades de formación a nivel técnico y tecnológico, así como los y diplomados.</li> <li>• Certificaciones profesionales: desarrollar un sistema de certificación UDUALC, para reconocer y validar la formación de los profesionales en evaluación y acreditación.</li> <li>• Red de expertos: potenciar la red de evaluadores y expertos acreditadores de la UDUALC, con rectores, vicerrectores y autoridades en la materia que puedan compartir mejores prácticas y brindar mentoría a nuevos evaluadores.</li> </ul>
--------------------------------------	---

## Objetivo 4

**Código  
F204**

### Armonización con los sistemas de acreditación nacionales

- ✓ Trabajar hacia la armonización del modelo UDUALC, con respeto absoluto hacia los sistemas nacionales existentes de evaluación y acreditación en países de la región, para que sea reconocido como un organismo internacional de evaluación, acreditación y certificación de programas e instituciones en los contextos nacionales.

### Estrategias

- Diálogo interinstitucional e intersectorial: fomentar el diálogo entre la UDUALC, las IES y las agencias nacionales de acreditación para buscar puntos de convergencia y de reconocimiento.
- Marco común de calidad en la educación superior: desarrollar una iniciativa de marco común de alta calidad en la educación superior para América Latina y el Caribe, que pueda ser aceptado transnacionalmente, respetando la diversidad de los sistemas educativos.

## Acciones generales del Foco 2

*Mesas, talleres y seminarios:* organizar espacios tanto para el diseño de pruebas piloto, como para dar seguimiento y apoyo documental a las instituciones interesadas en la evaluación y acreditación.

*Diplomacia académica:* realizar misiones de diplomacia académica de la UDUALC para presentar y promover el modelo de acreditación en diversas IES regionales.

*Convenios de colaboración:* firmar convenios con asociaciones nacionales e internacionales que puedan coadyuvar en la promoción y reconocimiento del proceso de acreditación.

*Publicidad y promoción:* lanzar campañas en el portal de la UDUALC para promover los beneficios de la acreditación y del modelo UDUALC a nivel regional.

*Desarrollo de software:* desarrollo o adquisición de *software* especializado para la gestión de la acreditación UDUALC.

*Estudios comparativos:* realizar y publicar estudios comparativos periódicos, sobre la evolución del modelo UDUALC en los distintos casos y contextos, e identificar mejores prácticas y ventajas. Realizar un *benchmarking* o análisis comparativo entre modelos estandarizados y los sistemas de evaluación y acreditación propios. Elaborar documentación que describa los avances en la equivalencia y el reconocimiento mutuo o internacional entre los sistemas de acreditación nacionales y el modelo UDUALC.

### FOCO ESTRATÉGICO 3. CENTRO DE PENSAMIENTO UNIVERSITARIO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO

**Descripción:**

La consolidación de la UDUALC como un centro de pensamiento universitario en América Latina y el Caribe es fundamental para la integración y el desarrollo autónomo de la región, ya que contribuye a mantener el ejercicio intelectual, el pensamiento crítico, la expresión artística y cultural, el análisis y la comprensión profunda de nuestras problemáticas desde el conocimiento y la sensibilidad regional, todo lo cual contribuye a la cualificación del debate público y al mejoramiento en la formulación de políticas públicas en la educación superior desde las universidades, las asociaciones y las redes académicas que la conforman.

**El contexto:**

Las vicisitudes políticas, sociales y económicas de América Latina, junto con los desafíos globales, han venido produciendo diversas opiniones, comentarios y análisis, algunos fundamentados y muchos otros no, que saturan los periódicos y las redes sociales y que permean en la opinión pública y en los tomadores de decisión en los gobiernos. De ahí que exista, por lo general, un fuerte vacío de la mirada propia de los gestores del conocimiento, de las comprensiones más reflexivas y analíticas que encontraríamos en las cabezas de las universidades.

En el contexto de los centros de pensamiento universitario en América Latina y el Caribe, estos están enfrentados a desafíos constantes, por ejemplo, para adaptarse a un ambiente dominado por influenciadores intelectuales cada vez más digitalizados, lo que implica no solo la difusión de sus trabajos en formatos digitales, sino también pensar y reaccionar ante las coyunturas, analizar datos masivos y usar lenguajes cada vez más livianos para llegar a un público más amplio, además de innovar y proporcionar soluciones relevantes a largo plazo.

En su trayectoria histórica, la UDUALC ha sido un espacio donde el mundo universitario ha vertido sus preocupaciones, sus ideas y sus discusiones, junto con sus sensibilidades artísticas y creativas. Un vehículo intelectual siempre abierto al diálogo, a la investigación y a la divulgación, aspecto asumido de forma sólida y relevante por la revista *Universidades*, la colección Cuadernos de Universidades y las coediciones de libros. Igualmente, la UDUALC ha desarrollado un repositorio académico denominado "Acervo Henning Jensen Pennington", que brinda acceso digital a información científica y de divulgación relacionada con la educación superior y la historia regional, promoviendo así la colaboración y difusión del conocimiento en la región. Además, la UDUALC articula proyectos de radio y TV enfocados en la comunicación de nuevas ideas sobre la educación superior en América Latina y el Caribe; utiliza las redes sociales, con sus narrativas propias, para lograr una mayor interacción y

compromiso con la posición institucional; a través de UDUALC TV, canal anclado en YouTube, ha divulgado el pensamiento universitario de la región en temas como la defensa de la autonomía universitaria, la internacionalización de la educación superior y la integración latinoamericana y caribeña, con un lenguaje que responde a la diversidad cultural de nuestras naciones. Su oferta de contenido incluye entrevistas, reportajes, conversatorios y “webinarios”, foros de análisis y documentales artísticos, entre otros productos audiovisuales.

Construir la integración y la colaboración en la región, nace de la responsabilidad social de dar resonancia a las miradas y a las reflexiones intelectuales, así como a las expresiones artísticas y culturales que germinan en nuestras instituciones. El pensamiento universitario en América Latina y el Caribe debe trascender los campus y estar cada vez más involucrado en los temas globales, regionales y locales de la democracia, la integración, la interculturalidad, el desarrollo sostenible, el cambio climático, la innovación tecnológica, la educación, entre muchos otros temas, desde perspectivas inter y multidisciplinares que busquen no solo comprender los problemas, sino también ser proactivos en la generación de políticas y prácticas transformadoras.

## Objetivo 1

**Código  
F203**

### **Centro de pensamiento universitario para el análisis de las problemáticas regionales**

- ✓ Posicionar a la UDUALC como la principal fuente de análisis, investigación y publicación sobre temas centrales para la educación superior latinoamericana y caribeña, entre ellos, democracia, inclusión y paridad de género, desarrollo sostenible, innovación y transformación social y cultural en la región.
- ✓ Convertirse en un actor clave de consulta y asesoría para la formulación y recomendación de políticas en educación superior a nivel regional, nacional y local, asegurando que estas reflejen las necesidades y realidades de cada contexto socioeducativo.

### **Estrategias**

- Trabajo colaborativo entre las redes académicas y los organismos de cooperación y estudio: promover un mayor trabajo colaborativo entre todas las redes académicas y los organismos de cooperación y estudio de la UDUALC, para abordar colectivamente una agenda anual de miradas a los desafíos educativos, sociales y del desarrollo sostenible en diversos contextos de la región. Promover en estas redes la generación de nuevo conocimiento y su aplicación en políticas públicas y prácticas educativas.

- Sello editorial UDUALC para el pensamiento universitario latinoamericano y caribeño: constituir un sello editorial UDUALC (lineamientos editoriales, comité editor, comité científico, pares evaluadores, registro de ISBN internacional, plataforma de publicación, etc.) para la gestión editorial, reconocimiento o certificación de aquella producción intelectual, artística y cultural de las universidades de América Latina y el Caribe, pertinente para el pensamiento universitario —incluyendo las reflexiones rectorales, las investigaciones de alcance regional y las memorias de eventos académicos internacionales— que las universidades y los proyectos específicos puedan financiar o cofinanciar (coediciones), pero que no cuentan con los equipos y los requerimientos editoriales en sus contextos respectivos. Esto a la par del fortalecimiento de las publicaciones seriadadas y las colecciones de la UDUALC.
- Manifiesto de ciencia abierta e IA desde la UDUALC: destacándose la consolidación del repositorio académico "Acervo Henning Jensen Pennington", del proyecto sobre el Catálogo Integrado de la Red de Bibliotecas Académicas y de la Red Latinoamericana y Caribeña de Archivos Universitarios, la UDUALC podría avanzar hacia la elaboración de un manifiesto co-creado con las instituciones miembros y hacer pública de una declaración de principios y compromisos para promover una ciencia más abierta, inclusiva y colaborativa, así como para asegurar un desarrollo ético y responsable de la IA en el acceso y análisis de la información de los repositorios de conocimiento regional.
- Adaptación y liderazgo en el entorno digital: establecer un plan de comunicaciones y divulgación, con los requisitos de financiación, para la sostenibilidad y el mejoramiento adaptativo de la plataforma web y las redes sociales de la UDUALC, que garantice fortalecer, ampliar y diversificar todos los canales de difusión del centro de pensamiento universitario.

### Acciones generales del Foco 3

*Construcción de una agenda anual para promover discusiones, eventos y publicaciones posibles* a partir del trabajo autónomo y colaborativo que adelantan las redes, las asociaciones y los organismos de cooperación y estudio de la UDUALC.

*Articulación de una red de editores y pares evaluadores universitarios* que apoyen y acompañen el trabajo del área de gestión editorial de la UDUALC y del sello editorial, para la publicación de artículos, libros y estudios.

*Análisis de los requerimientos técnicos y tecnológicos de la UDUALC* que permitan proyectar las necesidades de inversión para la ampliación, mejoramiento y sostenibilidad de las

plataformas digitales consideradas en este Plan, incluida la expansión del repositorio académico “Acervo Henning Jensen Pennington”, incorporando nuevas publicaciones y recursos digitales.

#### **FOCO ESTRATÉGICO 4. AGENDA Y FORO DE DISCUSIÓN DE ALTO NIVEL PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICAS REGIONALES**

**Descripción:**

La UDUALC, como un foro permanente de discusión de alto nivel de las problemáticas regionales, es el resultado natural de una organización que facilita el diálogo estratégico, el intercambio de conocimientos y la colaboración entre universidades, gobiernos y otros actores relevantes para la educación superior en América Latina y el Caribe. Desde este foco de discusión y debate de alto nivel apoyado por el Centro de Pensamiento Universitario de la UDUALC, se puede construir y fortalecer el diálogo propositivo y transformador con alta incidencia en actores tomadores de decisión en la educación superior y, en general, en las demás áreas estratégicas para el desarrollo sostenible, inclusivo y democrático de la región.

**El contexto:**

América Latina y el Caribe atraviesan en la actualidad tensiones y dificultades, como en el pasado, que requieren análisis y, sobre todo, soluciones basadas en el debate democrático y en el conocimiento. Las universidades tenemos una gran responsabilidad en la realización de esta importante tarea. Ser la región más desigual del planeta, ha llevado a nuestras sociedades a una carencia de oportunidades y a una larga trayectoria de violencias, que tienden a profundizarse en el futuro.

Combatir la desigualdad es fundamental para la construcción de la paz. El futuro de nuestra sociedad latinoamericana y caribeña depende de las oportunidades que brindemos a nuestros jóvenes y de una integración continental que promueva el intercambio cultural como aporte esencial al proceso formativo. Las universidades deben comprometerse en la formulación de política pública y en el trabajo comunitario para trascender los campus y contribuir de manera real con las poblaciones. Es nuestra tarea analizar y debatir con los actores tomadores de decisión sobre el contexto regional en un entorno global y aprovechar la innovación transformativa como herramienta para romper las barreras de desigualdad. Sí pretendemos construir naciones acordes con los objetivos de desarrollo sostenible y en paz, ningún sector poblacional puede ser segregado.

Es fundamental que la UDUALC promueva espacios de discusión democrática con actores gubernamentales, empresariales y líderes sociales latinoamericanos para consolidar democracias que garanticen el desarrollo sostenible, la inclusión y la participación desde la educación superior. La formación integral es la clave de un proceso que implica la transformación del contexto, la solución a problemáticas reales y la producción de nuevo conocimiento. Nuestros jóvenes deben ser formados para trabajar con las comunidades, los gobiernos y las empresas, con bases éticas, humanísticas y con sentido de identidad latinoamericana y caribeña.

Este horizonte para nuestras naciones, que ha planteado la UDUALC en distintos foros y escenarios internacionales, se corresponde con la visión del futuro para la educación plasmada en la III Conferencia Mundial de Educación Superior y con la construcción de la Hoja de Ruta para la Educación Superior Latinoamericana y Caribeña que hemos ido consolidando en espacios como el Congreso Internacional de Universidades Públicas.

## Objetivo 1

<p><b>Código</b> <b>F401</b></p>	<p><b>Agenda y foro de discusión de alto nivel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover desde la UDUALC espacios de discusión democrática con actores gubernamentales, empresariales y líderes sociales latinoamericanos para consolidar iniciativas que garanticen el desarrollo sostenible, la inclusión y la participación en la solución de problemáticas regionales desde la educación superior.</li> <li>✓ Fortalecer la posición de América Latina y el Caribe en el escenario educativo global, promoviendo el discurso coherente, constructivo y propositivo de la UDUALC, basado en principios, respaldos y acciones multiactorales.</li> </ul> <p><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia multidimensional, que incluya las capacidades endógenas de la UDUALC desarrolladas en todos los demás focos estratégicos, a fin de posibilitar la organización de las temáticas, los actores relevantes y los niveles de incidencia para estos espacios de la agenda.</li> </ul>
--------------------------------------	--

#### **Acciones generales del Foco 4**

*Creación de un comité temático de agenda de alto nivel:* establecer un comité dedicado a cruzar y establecer agendas temáticas con la Secretaría General, la Presidencia, el Consejo Ejecutivo y las Asambleas Regionales de la UDUALC, para posibilitar espacios de encuentro con actores gubernamentales, empresariales y líderes sociales latinoamericanos en temas establecidos o de interés para la UDUALC. Este comité facilitaría la trazabilidad de las discusiones y de los acuerdos.

*Agenda de eventos UDUALC:* organizar eventos periódicos, como conferencias, simposios y talleres, presenciales y virtuales, que reúnan a expertos, académicos y tomadores de decisiones para debatir temas de interés común y presentar avances en proyectos colaborativos en política pública. Establecer alternativas para la sostenibilidad financiera de estos eventos, como abonos, suscripciones, feria de expositores, entre otras modalidades.

A person is shown from the waist up, performing a clean and jerk lift. They are wearing a white t-shirt and black and white striped leggings. Their arms are extended upwards, holding a barbell with a large weight plate. The background is a chalkboard with some faint, illegible writing. The entire image has a teal color overlay.

# CAPÍTULO 2



LA UDUALC: APROXIMACIÓN  
HISTÓRICA Y TENDENCIAS  
DEL FUTURO



## INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como finalidad ofrecer el contexto analítico y reflexivo que apoyó gran parte del desarrollo del componente de identidad institucional y el componente prospectivo de la UDUALC, presentados en el capítulo I del Plan Estratégico UDUALC Visión 2034.

En la primera parte de este capítulo, se busca una aproximación sintética a la trayectoria histórica de la UDUALC. No se podría entender la idea poderosa de una Unión de Universidades en América Latina y el Caribe, su naturaleza, identidad, propósito e importancia, sin conectarla con su historicidad, con las constantes históricas de la región, las cuales acompañan los desafíos superados y por superar en las dimensiones del espacio-tiempo del siglo XX y el siglo XXI.

En la segunda parte, nos abriremos a las miradas de los desafíos, retos y tendencias vislumbradas para el campo de la educación superior y sus instituciones, formuladas dentro del contexto latinoamericano y global, que produjeron discusiones para colocar los puntos claves en el radar de UDUALC Visión 2034, dada su proximidad o contraste con el propósito, los valores y perspectivas de la organización para la próxima década. Abordaremos este asunto a partir de un estado de arte muy sintético, basado en ejercicios similares de identificación de factores de cambio y escenarios realizados por instituciones y organismos nacionales e internacionales, autores especializados, etc., que tienen en común pensar la educación del futuro, pero que no necesariamente comparten la visión y las apuestas de la UDUALC para los próximos años. Con ello, al final de capítulo, se relacionarán algunas premisas que surgieron de las interpretaciones de los desafíos y retos del futuro para la UDUALC, la educación superior y la región al 2034.

## UNA APROXIMACIÓN HISTÓRICA A LA UDUALC

La UDUAL<sup>1</sup> nace en un contexto post-Segunda Guerra Mundial, donde la necesidad de consolidar la identidad, el relacionamiento y la colaboración latinoamericana era fundamental para el avance y fortalecimiento de las naciones que transitaban por turbulencias políticas, sociales y económicas.

La idea de crear una organización de universidades latinoamericanas surgió en la década de los años cuarenta. En 1947, se celebró en México la Conferencia Interamericana de Educación Superior, en la que se discutió la posibilidad de generar una organización regional de universidades que permitiera promover la integración y la cooperación entre los países de América Latina. Era un momento histórico y crítico para América Latina, marcado por una serie de eventos políticos, económicos y sociales ya influenciados por la disputa entre Estados Unidos y la Unión Soviética, que convirtió a la región en un terreno de tensiones y violencias que llevó a golpes de Estado, persecuciones de los partidos comunistas y de otras agrupaciones políticas o iniciativas ciudadanas, individuales o colectivas, que aspiraban a reformas sociales, económicas y culturales (Booth, 2021; García, 2016).

Como resultado de esta Conferencia, se creó la Comisión Interamericana de Educación Superior (CIES), que se encargó de elaborar el proyecto de estatutos de la nueva organización. La UDUAL fue fundada el 22 de septiembre de 1949, en el marco del Primer Congreso Universitario Latinoamericano, llevado a cabo en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el que se planteó que sus funciones serían:

1 Nos referiremos con la sigla UDUAL a la organización fundacional que nace en 1949 y se desarrolla desde la perspectiva latinoamericana hasta el 2004, momento en que se integran como miembros titulares las universidades caribeñas anglo y francoparlantes y dan impulso a la UDUALC.

- Promover, afirmar, fomentar y mejorar las relaciones entre las universidades latinoamericanas y caribeñas, así como con otras instituciones y organismos.
- Coordinar, orientar y unificar las estructuras académicas y administrativas de las universidades asociadas, y promover tanto el intercambio académico del área de la docencia, alumnado e investigación, como la creación y divulgación de diversas publicaciones que faciliten la comunicación, el entendimiento y la convivencia entre las universidades afiliadas (Udual, 1949).

La Primera Asamblea General de la UDUAL se celebró en 1950, y en ella se aprobó la Carta Constitutiva de la organización que integró el propósito de "... promover la cooperación entre las instituciones de educación superior de la región, en un marco de respeto y pluralidad, con un claro compromiso de vinculación social de la educación superior" (Udual, 1950).

La UDUAL nace, entonces, como una lectura de la historia y del contexto sociopolítico, económico y cultural de una región que reconoce su inestabilidad y crisis (Hernández, 2009), pero que tiene apuestas de solución basadas en la integración, la cooperación y la democracia a través de la educación superior. Así, en una suerte de premonición, el rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el Dr. Carlos Martínez Durán, desempeñó, junto a muchos otros rectores de las principales universidades, un papel clave en la creación y el liderazgo inicial de la organización y se convirtió en el primer presidente de la UDUAL, insistiendo en la necesidad de construir principios y programas dirigidos a promover y defender la autonomía universitaria, la integración regional, la internacionalización y la cooperación en la educación, como mecanismos pertinentes para superar las crisis y las dificultades que depara el presente y el futuro en las sociedades. Una

década después, Guatemala y buena parte de los países centroamericanos estaban sumidos en largas y lamentables guerras civiles. En buena parte del Sur de América la situación no era mejor.

### **Una historicidad UDUALC - América Latina y el Caribe**

La historicidad se refiere al conjunto de características y circunstancias históricas que definen, influyen y contextualizan un evento, periodo, objeto, idea, o cualquier otro elemento susceptible de análisis histórico. Es un concepto fundamental en el estudio del pasado, del presente y del futuro, ya que implica entender y analizar los elementos en su contexto histórico específico, considerando los factores sociales, culturales, políticos y económicos de su tiempo (Jodelet, 2003).

La historicidad es importante para comprender, por ejemplo, el propósito superior de una organización en el desarrollo de su existencia. Nos ayuda a comprender cómo y por qué ciertos eventos constituyen comportamientos y dinámicas maestras de la institución y que no pueden verse de forma aislada del contexto y las trayectorias de otros actores.

La historia de la UDUALC se puede dividir en cuatro grandes etapas, cada una de las cuales aporta elementos para definir su historicidad:

**Etapla fundacional (1949-1969).** Durante esta etapa, la UDUAL se consolidó como una organización regional, encabezada por rectores de universidades públicas y privadas. En sus primeros años, la UDUAL se dedicó a promover el relacionamiento entre estas IES a través de la organización de eventos académicos y la publicación de revistas —entre las cuales la revista *Universidades* es insignia vigente— y boletines. En la década de los años sesenta, la UDUAL comenzó a desarrollar

programas de cooperación en áreas como la educación, la investigación y la extensión. Se realizaron los primeros congresos y simposios, se crearon comités y comisiones, y se establecieron las primeras iniciativas y programas de cooperación académica. Es un periodo en el que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) ofreció un apoyo clave a la UDUAL, que se mantiene hasta la actualidad, al acoger a la organización en su sede, así como a numerosos investigadores y profesores que fueron afectados por los golpes militares en la región (Burbano López, 2011). La historicidad de la UDUAL, hoy UDUALC y la UNAM están ligadas de forma íntima y en ello reside que su presente y futuro tengan aristas compartidas.

**Eta** **pa** **de** **exp** **ansión** **y** **referencia** **regional** **(1970-1989)** **.** **)**. Durante este periodo, cuando la UDUAL se expandió a otros países de la región, se incorporaron nuevas universidades y se establecieron programas de cooperación académica y científica de mayor cobertura. En la década de los años setenta, la UDUAL se convirtió en una organización de referencia y apoyo ante los abusos de los gobiernos autoritarios en las universidades; también fueron sus años más críticos (Hernández, 2009). La organización expresó su solidaridad a las universidades en situaciones difíciles frente a regímenes dictatoriales que ocuparon las instituciones, e incluso llegó a solicitar informes a las autoridades nacionales y pedir intervenciones de la ONU y la OEA sobre los hechos de violencia en los campus universitarios, acciones que le valieron enfrentamientos con diversos gobiernos (Burbano López, 2011). También enfrentó dificultades económicas, ya que las crisis nacionales llevaron a las universidades afiliadas a reducir o incumplir sus pagos de cuotas anuales de sostenimiento. En la década de los años ochenta, la UDUAL logra sobrellevar desafíos importantes relacionados con la crisis económica y la inestabilidad política en la región, aportando espacios de diálogo

y cooperación para la educación superior, especialmente en los países que entraron en la transición hacia la democracia (Sáez, 2019). En este contexto complejo la UDUAL no desistió, de allí el fundamento de la proposición de *integradora en la adversidad*, de la propuesta de escenario del futuro en su visión prospectiva (véase capítulo 1).

Al final de la década de los ochenta, la UDUAL reafirmó los propósitos para los que había sido diseñada. Se expandió a otros países de la región, se incorporaron nuevas universidades y se establecieron programas de cooperación académica y científica de mayor cobertura; al mismo tiempo, aportó espacios de diálogo y cooperación para la educación superior, especialmente en los países centroamericanos y del Cono Sur que posteriormente entraron en la transición hacia la democracia (Sáez, 2019).

#### **Etapas de consolidación institucional de las funciones sustantivas (1990-2018).**

En la década de los años noventa, la UDUAL participó activamente en foros y reuniones académicas, como sus asambleas y consejos trienales, donde examinó y adoptó temas relacionados con las universidades en las agendas de organizaciones multilaterales como la UNESCO, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. La UDUAL mostró interés por los procesos políticos y estratégicos en materia de integración regional a través de la educación superior, que inicialmente habían sido impulsados por el IESALC-UNESCO, y que la UDUAL fue incorporando dentro de las acciones misionales o funciones sustantivas que estructuró con las Conferencias Regionales en La Habana en 1996 y en Cartagena de Indias en 2008 (Burbano López, 2011).

Ya instalada en el nuevo milenio, la ahora UDUALC, fortalecida con las universidades caribeñas anglo y francoparlantes a partir de 2004 (que definen su nueva sigla), jugó un papel importante en el abordaje de los desafíos y la promoción de cambios en las universidades de Amé-

rica Latina y el Caribe. Los pronunciamientos de la UDUALC respecto de las situaciones políticas y educativas que afectan la defensa de la autonomía universitaria, ahora venían soportados en un amplio abanico de programas y acciones estratégicas dirigidos hacia la integración regional, la internacionalización y la cooperación, asuntos que recibieron respuestas positivas de muchos gobiernos nacionales y de universidades de la región (Correa, 2019). Así, se crearon nuevos programas y servicios en el marco de esas funciones sustantivas, se fortalecieron los mecanismos de cooperación y se incrementó la participación de las universidades en la toma de decisiones de la organización.

**Etapas de nuevos retos y transformaciones (2019-presente).** En este periodo, signado por las dificultades y transformaciones generadas por la pandemia de la covid-19 y los desafíos planetarios, la UDUALC asume un marco de construcción propositiva y de acción para superar nuevos retos de la educación superior en la región, como son la equidad, la inclusión, la calidad educativa, el mejoramiento continuo de las instituciones, la transformación digital y la pertinencia social de la educación, entre otros temas, articulados a agendas regionales y globales como los ODS. En esta etapa, la UDUALC enfatiza en las capacidades de liderazgo y transformación colectiva distribuidas entre sus miembros-afiliados, potencia sus cuerpos colegiados e invierte esfuerzos en innovar con programas estratégicos para el cumplimiento de sus fines. La virtualidad y lo remoto, que designa una buena parte de este periodo, dio lugar a una revisión y reorganización del quehacer institucional, a un mayor interés hacia la comunicación institucional, el repositorio digital, el sitio web y los soportes informáticos de la organización, a la vez que se avanzaba en las oportunidades de consolidar nuevas redes, actividades académicas, publicaciones y formas de cooperación académica e internacionalización; allí, en ese contexto, surge entonces

la necesidad de construir una visión estratégica a más largo plazo que dialogue con la trascendencia histórica de 75 años de la UDUALC y que la prepare para navegar las próximas décadas. El papel que juega la UDUALC para la región latinoamericana y caribeña en el siglo XXI es igual de importante y decisivo o más que aquel que desempeñó en el siglo XX, a fin de abordar los desafíos como promotora de las transformaciones requeridas en las universidades en cada contexto nacional y como una región integrada.

### **Claves de su historicidad**

De estas etapas históricas de la UDUALC, podemos reconocer algunas características y factores que han venido puliendo la naturaleza, la identidad y el propósito superior de la organización:

- La UDUALC tiene una línea histórica que conecta de forma directa con las repercusiones del movimiento estudiantil en la Argentina de 1918, la llamada Reforma de Córdoba, que llegó a situarse en el centro de las transformaciones de las principales universidades latinoamericanas en las primeras décadas del siglo XX. La crisis de los proyectos decimonónicos de universidad hispanoamericana, a principios del siglo XX, condujo principalmente a la búsqueda de una autonomía universitaria frente a los gobiernos nacionales y la Iglesia (Portantiero, 1978). Durante los siguientes años, se dieron reordenamientos de los espacios del gobierno universitario, avances en la autonomía académica, la modificación en el contenido de los planes de estudio y el acceso libre a la educación superior, tanto de hombres como de mujeres. La movilización estudiantil por la defensa de la autonomía universitaria se entrelazó con la reivindicación de los derechos civiles y sociales, asunto que se tradujo, a lo largo de décadas, en una constante histórica: la movilización social

en torno a la defensa de la educación. De ese modo, la universidad latinoamericana y caribeña, en su búsqueda permanente de autonomía con sostenibilidad financiera, integración y cooperación en la gestión del conocimiento para transformar lo político, lo social, lo económico y lo cultural en nuestras naciones, tejió los propósitos fundaciones de la UDUALC, que aún son vigentes y más válidos que nunca.

- La UDUALC está atada a los eventos y desarrollos históricos y los sucesos futuros de toda la región. Por ello, asume responsabilidad en ese recorrido, es consciente, acompaña y está presente en las crisis nacionales que afectan a las universidades y al sistema de educación en general; al mismo tiempo, la UDUALC construye, en la diversidad y pluralidad de nuestras naciones, los mecanismos de cooperación e integración con una concepción de que las soluciones a los retos de región proceden de los mismos latinoamericanos y caribeños, para posibilitar periodos más benevolentes en las universidades, en las sociedades, en las naciones.
- La UDUALC tiene un vínculo especial e histórico con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), considerada una de las universidades más importantes de América Latina. Los destinos de la UDUALC, la UNAM y México se encuentran entrelazados, por lo que, deben compartir propósitos, valores y visiones, que se han articulado a lo largo de estos años para la sostenibilidad de la infraestructura, los servicios y el núcleo central del talento humano en el Centro Cultural Tlatelolco. Esto también significa que es un vínculo que se debe revalidar en cada nueva administración rectoral de la UNAM, para mantener la entidad asociativa universitaria regional con igual independencia y márgenes de maniobra en las interrela-

ciones con las universidades latinoamericanas. Los contextos político, económico, tributario y normativo de México igualmente resultan de importancia para comprender la existencia y sostenibilidad de la UDUALC en el pasado, el presente y el futuro.

- La UDUALC se transforma en la medida en que factores como la autonomía, la cooperación, la internacionalización, la democracia, el desarrollo y la gestión del conocimiento también lo hacen:

— En el caso de la autonomía universitaria, es una aspiración siempre inconclusa o relativa debido a las circunstancias cambiantes que obligan o conducen a nuevas recalibraciones de las relaciones de las universidades con su entorno social y político. La fundación de la UDUALC expresó la voluntad de las universidades de asociar y defender valores y principios esenciales para la existencia misma de las universidades, y potenciar las posibilidades de la educación superior en la construcción de una región integrada (UDUALC, 1950). La autonomía es un valor fundamental para UDUALC, ya que permite a las universidades examinar críticamente a la sociedad y ofrecer soluciones a sus problemas. En tal sentido, la UDUALC ha jugado un papel en la defensa de las universidades y la sociedad contra los gobiernos autoritarios, expresando su solidaridad, e incluso llamando a la intervención de organizaciones internacionales como la ONU y la OEA (Burbano López, 2011). La autonomía universitaria en el siglo XXI adquiere una serie de nuevos compromisos, como favorecer la inclusión social y cultural de poblaciones marginadas o excluidas; cumplir con la transparencia y rendición de cuentas hacia la sociedad; abordar con pertinencia social los procesos de evaluación, autoevaluación, acreditación y certificación; una mayor relación entre las universidades y los sectores empresariales, además de una relación necesaria con el Estado basada en su responsabilidad

hacia la educación para garantizar de forma conjunta el acceso a este derecho; asimismo, las amenazas a la autonomía universitaria, que provienen cada vez más de actores corporativos y globales, adquieren otras modalidades, que implican reevaluaciones constantes de los mecanismos de defensa de la autonomía universitaria.

— Igualmente, en las últimas décadas América Latina ha experimentado un cambio en sus patrones de integración y cooperación. En la retrospectiva privilegiada que nos ofrecen 75 años, la UDUALC ha sido un modelo de integración exitoso en América Latina y el Caribe, en el marco de una región en donde los esfuerzos de integración política y económica han enfrentado fracasos y desafíos significativos. Y este modelo ha sido exitoso gracias a que la UDUALC concibe que en la misma universidad latinoamericana y caribeña reside la solución a los retos de su integración y de la educación. Pero también allí la UDUALC ha tenido transformaciones interesantes: desde un enfoque de relacionamiento, que se puede identificar en sus primeras etapas históricas, con fuerte énfasis en fomentar la relación entre las universidades latinoamericanas, pasando por un enfoque integracionista, que se vincula a las posturas políticas e ideológicas de la integración en América Latina y el Caribe, en especial en los años ochenta y noventa, y que caracteriza buena parte de los discursos, funciones sustantivas y acciones estratégicas de la UDUALC, hasta un enfoque constructivista, que hace parte de una visión del pensamiento activo que impregna hoy los cuerpos directivos y las membresías de la UDUALC, en donde la organización, basándose en sus atributos, conocimientos y experiencias adquiridos por siete décadas, está en capacidad de construir nuevos modelos y conceptos, liderar las transformaciones e incidir activamente los compromisos contraídos frente a la educación superior en América Latina y el Caribe.

— Los enfoques diversos en la cooperación regional, con iniciativas como la CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños) y la UNASUR (Unión de Naciones Suramericanas), han puesto el modelo de cooperación Sur-Sur sobre la mesa. También debemos mencionar la Alianza del Pacífico, un esquema de cooperación del sur global muy fuerte para el desarrollo económico, social, y por supuesto, educativo, ya que permite la movilidad de los países participantes. Las universidades latinoamericanas y caribeñas han buscado formar más alianzas globales y atraer a estudiantes y docentes internacionales, pero la proporción de la cooperación y de la movilidad intrarregional sigue siendo un desafío para la UDUALC y para otras organizaciones regionales.

Aunque la mayoría de los países de la región entran al siglo XXI con regímenes democráticos, han surgido preocupaciones en torno a la calidad de estas democracias, incluidos los problemas de corrupción, populismo, polarización política y descontento con las instituciones democráticas. Respecto de los cambios en la participación ciudadana y de la deliberación política a través de redes sociales masivas, también se ha acentuado un escepticismo frente al conocimiento científico. La devaluación de la autoridad política establecida suele también estar acompañada de un desprecio por la academia como actor fundamental para el debate político. A su vez, los movimientos sociales que exigen mayor transparencia, justicia y participación ciudadana se entrelazan con la movilización estudiantil que reclama una mejor educación con mayor cobertura y gratuidad.

— En cuanto a la gestión del conocimiento, se han presentado esfuerzos para mejorar el acceso a la educación y su calidad, así como para fomentar la investigación y el desarrollo en muchos de los países de la

región. El uso de tecnologías digitales ha crecido, facilitando en muchos casos el intercambio de conocimientos y la colaboración. Sin embargo, la región todavía enfrenta desafíos significativos en términos de brechas educativas y tecnológicas entre las subregiones y entre lo urbano y lo rural.

### **El *ethos* de la UDUALC para construir un futuro**

Las claves de la historicidad de la UDUALC se expresan en el propósito superior, en el conjunto de principios y valores, en el ADN institucional y en el desarrollo de sus funciones sustantivas. Esto tiene una enorme importancia para comprender por qué es la organización regional con mayor número de miembros vinculados bajo un contexto histórico heterogéneo pero compartido, que construye la educación superior desde esa diversidad y pluralidad subregional, nacional y local hacia las comunidades y sus territorios. Hoy somos 250 universidades en 23 países latinoamericanos y caribeños, con una multiplicidad de redes temáticas, asociaciones y organismos de cooperación y estudio (UDUALC, 2023a).

El “*ethos* de la membresía” se refiere al conjunto de creencias, actitudes, valores y comportamientos a los que los actores interesados en pertenecer o unirse a través de membresías y afiliaciones a una organización, dan mucha importancia antes de su decisión de adherirse a la Unión (Schmitt, Salvai y De Koster, 2021). Este concepto es relevante en campos, como la psicología, la sociología, la educación y la gestión empresarial, pues allí se revelan las valoraciones relacionadas con una identidad de grupo. El sentido de comunidad, la empatía y la comprensión, junto con la comunicación abierta y efectiva, la flexibilidad y la adaptabilidad, el liderazgo inclusivo, entre muchas otras característi-

cas, definen esas identidades que guían y motivan los miembros potenciales..

Al revisar las encuestas y los formularios de afiliación a la UDUALC (UDUALC, 2023b), resalta un especial interés de las instituciones afiliadas por las oportunidades de internacionalización y de cooperación, que basadas en un sentido de pertenencia a una comunidad representada por rectores universitario, signifiquen un valioso legado histórico para el contexto latinoamericano y caribeño. Es de mencionar que la membresía en la UDUALC se compone de afiliados titulares y universidades públicas y privadas, comprometidas con el proyecto de una educación inscrita en sus sociedades y sin fines de lucro. También son miembros las redes universitarias nacionales o regionales, así como un conjunto de agrupaciones afiliadas, organismos de cooperación y estudio centrados en la formación disciplinaria y en las redes temáticas que congregan transversalmente actores académicos, institucionales, sociales y no gubernamentales. Cualquier interesado en la afiliación debe cumplir con los artículos 5.º y 34.º inciso d) de los Estatutos de la UDUALC, que son requisitos para considerar la afiliación, asociación y permanencia (UDUALC, 2022a).

De esa forma, la identidad institucional de la UDUALC, desde el *ethos* de la membresía, refleja un interés por la cooperación y la internacionalización en educación superior que resulta relevante y beneficioso para cada institución en particular, pero que a la vez está trazado por un sentimiento amplio de comunidad, de pertenecer a esa historicidad y de compartir logros como latinoamericanos y caribeños.

Asimismo, desde esa mirada retrospectiva que hacemos en el presente para proyectarnos al futuro, podemos señalar que el *ethos* de la UDUALC ha sido crucial para establecer la credibilidad, la reputación institucional, el compromiso con los valores educativos y sociales, y el éxito en el desarrollo de sus funciones sustantivas.

Los principales logros y legados en estos 75 años, se constituyen en premisas para impulsar los macro direccionadores y avanzar hacia el año 2034:

- La UDUALC es una organización que ha contribuido de manera significativa al desarrollo de la educación superior, creando un espacio común de cooperación regional para las universidades de América Latina y el Caribe. Efectivamente, es una organización que trabaja para promover la cooperación y la integración entre las universidades latinoamericanas y caribeñas, con el fin de contribuir al desarrollo social y económico de la región.
- La UDUALC ha colocado sus esfuerzos en fomentar las relaciones de cooperación entre las universidades latinoamericanas y con otras instituciones, que de otra manera no se producirían. Para ello organiza eventos, programas, publicaciones y comunicaciones que impulsan el desarrollo de estructuras académicas y administrativas, el intercambio académico de profesores y estudiantes, y contribuyen al desarrollo de una sociedad más democrática.
- Entre sus iniciativas que avanzan con fuerza hacia el futuro, se encuentran el afianzamiento del Consejo y los programas de Evaluación y Acreditación Internacional (CEAI-UDUALC), el Programa Académico de Movilidad Educativa (PAME), el Espacio Común de la Educación Superior en Línea (ECESELI), la gestión editorial de las publicaciones más relevantes para el pensamiento universitario, creando, con ayuda de las tecnologías de la información, una red internacional de conocimiento, y finalmente, fortalecimiento y crecimiento de sus redes temáticas, de sus organizaciones y asociaciones de cooperación y estudio.

- La UDUALC prioriza la defensa de la autonomía universitaria a través del diálogo y el debate, tarea que se ha convertido en su bastión más sólido. Ha creado el Observatorio de la Autonomía Universitaria, ha fortalecido la Comisión de Defensa de la Autonomía Universitaria y deberá continuar esta tarea asociada a los principios y márgenes de acción del pensamiento universitario latinoamericano y caribeño.

La UDUALC también ha realizado una lectura de los desafíos específicos que enfrenta la región latinoamericana y caribeña en el presente, en cuanto a la educación superior y el desarrollo sostenible (UDUALC, 2022b):

- El impacto del modelo de producción en la educación superior de la región.
- La crisis de la autonomía universitaria.
- El clima de inseguridad y violación de derechos humanos y sociales.
- La estratificación de la educación superior.
- Las diferencias de calidad y desarrollo entre las IES de América Latina y el Caribe.
- La concepción de la educación superior como un servicio comercial.

Ante estos desafíos, la UDUALC ha planteado una serie de propuestas para los gobiernos y las universidades que podrían mejorar la situación de la educación superior en la región, con el objetivo de promover un futuro con desarrollo más equitativo y sostenible (UDUALC, 2022b):

- Abordar los problemas estructurales no superados, como las inequidades crecientes, el atraso, la baja calidad de la educación básica y la incipiente cobertura de la educación superior.
- Fortalecer la autonomía universitaria y garantizar el respeto a los derechos humanos y sociales.
- Garantizar accesos y gratuidad de la conectividad.
- Promover incentivos financieros y fortalecer los presupuestos plurianuales, que garanticen el financiamiento de proyectos de mediano y largo plazo en la educación superior.
- Generar múltiples iniciativas inter e intra gubernamentales a favor de la educación como política de Estado.
- Alinear las acciones de las IES con las necesidades sociales, los valores y propósitos de la región.
- Promover oportunidades educativas con equidad y nuevos procesos de formación integral e inclusivos que incidan solidariamente en las sociedades.
- Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las IES de la región para resolver problemáticas de las comunidades y sus territorios.

Todos estos elementos de lectura y proposición para construir nuevas realidades, brindan una base firme para la evolución y transformación de la UDUALC a través del tiempo. Identificamos en estas líneas su propósito superior, sus valores, qué la hace única como organización en América Latina y el Caribe y, desde ese reconocimiento, construimos juntos el futuro.

## REVISIÓN DE TENDENCIAS Y PROSPECTIVA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Este análisis se centra en relacionar algunas tendencias inscritas en diversos documentos de prospectiva, fruto de variadas contribuciones de instituciones nacionales e internacionales<sup>2</sup>. Este es un ejercicio básico pero esencial para comprender las dinámicas actuales y futuras en el ámbito educativo, especialmente en el contexto latinoamericano. Nos permite tener miradas externas a los desafíos, retos y tendencias vislumbradas para el campo de la educación superior y sus instituciones, formuladas dentro del contexto latinoamericano y global, que pueden estar o no alineadas a la UDUALC, pero que ayudan a anticipar los cambios, desafíos y oportunidades dentro de la educación superior. Muchas de esas tendencias fueron tenidas en cuenta dentro de un conjunto de 32 factores de cambio que se trabajaron en el marco de UDUALC Visión 2034.

### La educación superior en tiempos de crisis

Los Estados, gobiernos y sociedades en Latinoamérica y el Caribe han reconocido, en general, que la educación superior es fundamental para la generación de políticas y acciones tendientes a promover el desarrollo sostenible de las naciones (Villanueva, 2010), en donde la gestión del conocimiento es la base de la formación para la vida y a lo largo de toda la vida, y que puede suscitar las transformaciones reque-

2 Una primera versión de este análisis se realizó para el Plan Estratégico Institucional (PLei 2034) de la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), que se elaboró entre 2020 y 2022, en sus nueve sedes.

ridas en la región continental y en cada uno de los países, ayudando a solucionar problemas críticos que van desde el desempleo, hasta la violencia (Tobón, Guzmán, Hernández, Cardona, 2015).

Desde ese razonamiento, los países de la región latinoamericana (como la mayoría de sus pares en el ámbito global) han acogido casi todas las agendas globales propuestas por las Naciones Unidas (UN), como la agenda 2030 y sus ODS (Naciones Unidas, 2018). Es evidente que en los ODS de la Agenda 2030 existe un especial interés por asegurar, entre otras cosas, el acceso igualitario a la vida universitaria; garantizar las competencias —necesarias, en particular técnicas y profesionales— para acceder al empleo y emprendimiento; eliminar las disparidades de género y promover el acceso igualitario en todos los niveles de enseñanza y en la formación profesional para los grupos vulnerables, como las personas con discapacidad y los pueblos indígenas, y aumentar considerablemente el número de becas disponibles.

Pues bien, la pandemia de la covid-19 vino a replantear o a profundizar muchos de estos argumentos que fueron consolidados en diversos informes, los cuales sintetizamos en las siguientes tablas.

Tabla 1. El Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESLAC)

Tipología de la tendencia	Tendencias IESLAC
<p><b>Bienestar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre dentro del estudiantado y docentes sobre lo presencial y lo virtual.</li> <li>• Cambios en la vida cotidiana y mayor requerimiento de equilibrio emocional.</li> <li>• Conectividad e inclusión digital requieren acompañamientos.</li> </ul>
<p><b>Sostenibilidad financiera</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos costos y cargas financieras de estudiantes e instituciones para acceder a la educación en ambientes híbridos.</li> </ul>
<p><b>Gestión del conocimiento / Modelo pedagógico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incluyen de la tecnología, la diversidad y la inclusión como factores claves en los nuevos marcos pedagógicos</li> <li>• La movilidad y la globalización de estudiantes y docentes en ambientes virtuales o híbridos aumenta.</li> <li>• Se requieren nuevas habilidades y competencias para la formación, la investigación y la innovación en ambientes híbridos.</li> <li>• Los territorios y comunidades sin conectividad apropiada profundizan sus brechas e inequidades con otras regiones.</li> </ul>

Elaborada a partir de IESLAC, 2020.

<b>Estrategias IESLAC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anticipar las afectaciones y dar soporte diferenciado a las comunidades universitarias.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planes de estímulo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentar los cambios y las experiencias pedagógicas.</li><li>• Acelerar la digitalización, hibridación y aprendizaje ubicuo.</li><li>• Fomentar la innovación académica.</li><li>• Ajustar la normatividad.</li><li>• Generar cooperación institucional para la conectividad.</li></ul>

Tabla 2. Las naciones Unidas (NU) y la educación en tiempos de pandemia y postpandemia

Tipología de la tendencia	Tendencias NU
<b>Sostenibilidad financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de educación a nivel global sufrió la mayor interrupción en la historia. La financiación de la educación entró en mayor tensión en los países de ingresos bajos y medios.</li> </ul>
<b>Bienestar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La desigualdad creció, y el acceso y la oportunidad y posibilidad de ingresar y permanecer en las instituciones educativas tienen asociados factores como la calidad de vida, el servicio de salud, el bienestar familiar, etcétera.</li> </ul>
<b>Gestión del conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación ha llegado a involucrarse para apoyar la continuidad de los sistemas educativos en todo el mundo; se han aprendido nuevas cosas; la presencia de ambientes a distancia ha sido uno de los pilares identificados y, pasada la pandemia, los ambientes híbridos predominarán, y la tecnología la innovación tendrán roles preponderantes en la educación.</li> </ul>

Elaborada a partir del informe "La educación durante la Covid-19 y después de ella", Naciones Unidas, 2020.

<b>Estrategias NU</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proteger de manera inteligente la financiación de la educación, coordinar esfuerzos para que existan resultados.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Salud y educación van juntas.</li><li>• Fortalecer la resiliencia del sistema educativo para que sea equilibrado, sostenible y equitativo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Repensar la educación de forma innovadora y apoyada en tecnologías.</li></ul>



## **La educación superior del mañana: ¿entre la inercia o la transformación?**

Otras organizaciones han planteado la necesidad de encarar un horizonte amplio de la educación, algunos trabajos ya perfilan el año 2050, con énfasis en el modelo de gestión del conocimiento pedagógico que aporte a las economías a nivel global (UNESCO, 2020). En ese sentido, muchos de estos ejercicios postulan factores de cambio involucrados en las transformaciones, direccionadores globales y escenarios del futuro para colocar una dicotomía posible entre la inercia o la transformación de la educación superior. Las siguientes tablas resumen esos análisis.

Tabla 3. UNESCO y la educación con miras el año 2050

Tipología de la tendencia	Factores UNESCO
<b>Gestión del conocimiento / Modelo pedagógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y pluralidad en la educación.</li> <li>• Enfoque de desarrollo humano aplicado a la educación.</li> <li>• El conocimiento como bien común y de soporte.</li> <li>• Marcos del aprendizaje y nuevos enfoques.</li> <li>• Democratización y acceso a la educación.</li> <li>• Equidad e inclusión para la cobertura amplia y sólida.</li> </ul>

Tabla 4. La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI): la educación del mañana

Tipología de la tendencia	Tendencias OEI
<b>Gestión del conocimiento / Modelo pedagógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La revolución digital que vivimos tiene como piezas fundamentales la conectividad, la vida basada en algoritmos y la inteligencia artificial.</li> <li>• Los factores demográficos y el orden económico reconfiguran la gestión de la educación con mayor fuerza.</li> <li>• La relación entre productividad, modelo de desarrollo y educación se profundiza.</li> <li>• La transferencia de conocimiento transita de programas rígidos y con currículos específicos a programas adaptables, con currículos moldeables y flexibles de acuerdo a las demandas sectoriales.</li> </ul>

### Direccionadores 2050 - UNESCO

- Sostenibilidad de la humanidad y del planeta.
- Producción del conocimiento, acceso y gobernanza.
- Participación e inclusión.
- Trabajo y seguridad económica.

Elaborada a partir de UNESCO, 2020.

### Estrategias OEI

- Promover trayectorias escolares positivas: integración de todo el sistema de educación en todas las etapas de la vida.
- Procesos educativos complejos: aprender a aprender, innovación, flexibilidad y diversidad.
- Rendimiento académico o logro cognitivo: evaluación permanente de para qué sirve la educación.
- Desarrollo social, emocional, físico y ciudadano, que permita a los estudiantes interactuar y participar con criterios, habilidades y capacidades en sociedades más amplias y globales.

Elaborada a partir de OEI, 2022.

Tabla 5. El Foro Económico Mundial (FEM): tendencias estrategias y competencias de las escuelas del futuro

Tipología de la tendencia	Tendencias FEM
<p><b>Gestión del conocimiento / Modelo pedagógico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ciudadanía es hoy la autora de un pensamiento global.</li> <li>• La creatividad y la innovación son la fuente del desarrollo.</li> <li>• Las personas tienen ahora extensión en lo digital.</li> <li>• Los procesos de aprendizaje son cada vez más dinámicos, personales e interactivos.</li> <li>• El aprendizaje requiere mayor inclusión y ser accesible.</li> <li>• La solución de problemas es el enfoque de aprendizaje que más se extiende, basado en la cooperación y la colaboración.</li> <li>• El aprendizaje es un proceso de vida, no un producto terminado.</li> <li>• La articulación de la academia, en todos sus niveles, con el sector público y privado ha posibilitado cierres de brechas y afrontar desafíos futuros.</li> </ul>

Estrategias FEM	Competencias y habilidades por desarrollar - FEM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectividad y educación=inclusión y cobertura</li> <li>• Cooperación entre lo público y lo privado.</li> <li>• Ambientes híbridos, pero con diferentes experiencias de aprendizaje.</li> <li>• La educación superior debe crear comunidades de aprendizajes globales y digitales.</li> <li>• Considerar habilidades esenciales, digitales y ocupacionales en los currículos.</li> <li>• Repensar los currículos desde la innovación y la creatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico y de innovación.</li> <li>• Aprendizajes activos.</li> <li>• Solución de problemas complejos.</li> <li>• Razonamiento e ideación.</li> <li>• Pensamiento crítico y análisis.</li> <li>• Creatividad, originalidad e iniciativa.</li> <li>• Liderazgo e incidencia social.</li> <li>• Uso de tecnologías, monitoreo y control.</li> <li>• Diseño y programación.</li> <li>• Resiliencia, tolerancia al estrés y adaptación al cambio.</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> <li>• Orientación al servicio.</li> <li>• Negociación.</li> </ul>

Elaborada a partir de FEM, 2020.

Tabla 6. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): escenarios en educación superior

<b>Escenarios OCDE- documentos 2006-2018</b>	
<p><b>Escenario 1: Tradicional / sirviendo a comunidades locales</b></p> <p>La educación superior pública es financiada por el Estado. Las IES controlan los planes de estudio, programas y otros aspectos claves de la gestión universitaria. Algunas IES están vinculadas a redes internacionales, pero la mitad de ellas enfoca su docencia e investigación en los problemas nacionales y locales. Se enfatiza el estudio a través de las ciencias sociales y las humanidades, de la cultura nacional y de los problemas sociales autóctonos.</p>	<p><b>Escenario 2. Redes abiertas/tercerizada</b></p> <p>La educación superior no está sujeta a estructuras fijas ni se imparte solamente en las universidades, sino que se despliega en nodos de actores públicos y privados globales con capacidad de gestión del conocimiento y certificación de estudios. La internacionalización y globalización implica intensos vínculos mediante redes diversas entre estos centros, profesores, estudiantes y distintos actores del sector productivo. Este modelo está basado más en la cooperación que en la competencia.</p>
<p><b>Escenario 3. Educación superior global / extendida</b></p> <p>Las IES públicas y privadas compiten globalmente por recursos y para proveer de servicios educativos y de investigación sobre bases comerciales y tecnológicas. La universidad corporativa tipo Phoenix es el modelo que predomina.</p>	<p><b>Escenario 4. Nuevo modelo de gestión del conocimiento / sin universidades</b></p> <p>Las fronteras entre la educación pública y privada, formal e informal, profesional y técnica-tecnológica, desaparecen. ¿Dejan de existir las universidades como las conocemos?</p>

Elaborada a partir de OCDE, 2008; OCDE, 2018; Visión 2034-UNAL, 2014.

## **La universidad latinoamericana y caribeña proyectada hacia sus territorios y comunidades**

La planeación estratégica en las universidades latinoamericanas ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, reflejando un compromiso con la mejora continua y la adaptabilidad frente a un entorno global en constante cambio. Este enfoque estratégico no solo abarca la definición de misiones y visiones institucionales, sino que también implica la gestión del cambio, la innovación educativa, la internacionalización y la responsabilidad social. A continuación, dos ejemplos.

Tabla 7. Universidad Nacional de Córdoba (UNC), Argentina, Planificación 2018-2028

<b>Tipología de la estrategia</b>
<b>Gestión del conocimiento</b>
<b>Gestión administrativa</b>
<b>Bienestar</b>
<b>Infraestructura y recursos tecnológicos</b>
<b>Gobernanza</b>

Elaborada a partir de UNC, 2018, Informes de la Planificación Participativa 2018-2028, disponible en <https://pep.unc.edu.ar/documentos/>.

### Estrategias 2018-2028

- Avanzar en un sistema de reconocimiento de trayectos formativos y/o títulos a nivel nacional e internacional.
- Internacionalizar la oferta académica.
- Cooperación científica internacional en el marco de los ODS.
- Actualizar el modelo pedagógico en las propuestas académicas de la educación superior.
- Ofertas de estudios cortos y modulares de educación superior.
- Incorporar la práctica territorial extensionista en los espacios curriculares.
- Integración de los espacios académicos a los sectores productivo, público, y a las organizaciones no gubernamentales (ONG)..
- Vincular graduados y egresados.
- Gestionar la innovación y la transferencia tecnológica.
- Afianzar la Universidad Popular Virtual para todas las poblaciones, formaciones y edades.

- Autoevaluación permanente para garantizar calidad institucional.
- Profundizar la comunicación interna.
- Avanzar en procesos automatizados, georeferenciados y con tableros de control.

- Inclusión social y becas.
- Acompañamiento integral.

- La infraestructura y tecnología al servicio de un modelo de universidad.
- Integración de sistemas informáticos.
- Campus Virtual.

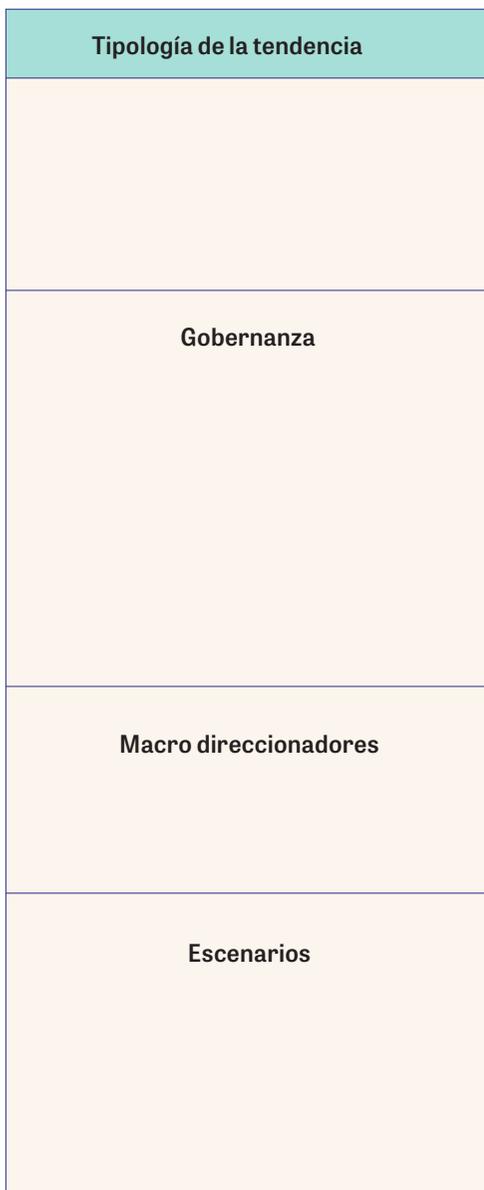
- Afianzamiento del cogobierno universitario de elección - nombramiento de rector/a y vicerrector/a a través del voto directo y secreto de todos los claustros.
- Consejos sociales consultivos.
- Dato abierto.

Tabla 8. Universidad Nacional de Colombia, PLei 2034.

<b>Tipología de la tendencia</b>
<b>Gestión del conocimiento</b>
<b>Sostenibilidad financiera</b>

### Tendencias Visión 2034 UNAL

- Una mayor búsqueda de la pertinencia local del conocimiento y su integración inter e intra-cultural, lo que se traduce ya en una mayor presencia de universidades indígenas y autóctonas de las poblaciones en territorios latinoamericanos.
  - Afianzamiento de la inter y transdisciplinariedad como criterio de relacionamiento académico.
  - Preocupación mayor por las problemáticas ambientales asociadas al desarrollo y al cambio climático.
- Una masificación de la educación con tasas de matrícula superiores al 50%, en contraste con tasas menores de movilidad académica internacional para los países latinoamericanos.
  - La masificación y la heterogeneidad cada vez mayor de los estudiantes viene acompañada de sus respectivas preocupaciones por la inclusión y equidad en el acceso, la permanencia y la graduación, así como de las discusiones alrededor de la cobertura y la financiación.
  - Una mayor búsqueda de integración regional y diferenciación de lo global, que se refleja en los cuestionamientos generalizados a los rankings internacionales de las universidades y en los llamados a una mayor cooperación e intercambio académico Sur-Sur.
  - Habrá una disputa sobre la relevancia de la evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior entre las certificaciones nacionales y las certificaciones internacionales.
  - La diferenciación institucional pública-privada y la diversificación de la oferta académica son aspectos que están tomando relevancia para los estudiantes en el momento de seleccionar sus universidades.
  - El rol de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las universidades latinoamericanas entra al debate del ¿para qué?
  - Discusiones contemporáneas sobre los procesos pedagógicos en la educación superior.
- Las IES públicas dependen aún en gran medida de los fondos públicos. Sin embargo, las IES tienden a diversificar sus fuentes de financiamiento a través de servicios diversos, patentes, consultorías y alianzas de triple y cuádruple hélice.
  - Una aceleración en la expansión de proveedores privados transnacionales de educación en América Latina, la mayoría de ellos entidades con ánimo de lucro (*for profit*) que entran a competir en zonas de influencia técnica y tecnológica en los entornos urbanos y de gran masificación.



Elaborada a partir de UNAL, 2022.

## Tendencias Visión 2034 UNAL

- Una tensión permanente entre la cobertura, la calidad y la financiación, variables que no se sincronizan y que han generado reflexiones críticas en los procesos de acreditación y su capacidad de mejorar la educación latinoamericana.
  - La incorporación de las TIC a infraestructura y a los modelos pedagógicos de las universidades se ha intensificado y es un proceso cada vez más costoso para la sostenibilidad financiera.
- Los organismos internacionales como la OCDE, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la UNESCO, el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio (OMC), etc., tienen y tendrán mayor incidencia en la formulación de la política de educación en América Latina.
  - Se están presentando movilizaciones y resistencias sociales con mayor frecuencia e intensidad en contra de la mercantilización de la educación en el subcontinente, reclamando proyectos de equidad e inclusión desde lo público en la educación (enfoque de derechos).
  - Se discuten nuevas formas de gobernanza universitaria.
  - La rendición de cuentas públicas y las acreditaciones se extienden como una forma de regulación indirecta de los gobiernos y organismos internacionales sobre las universidades públicas.
- Proyección hacia el territorio.
  - Consolidación de la formación integral, inclusiva y con equidad.
  - Contribución de la gestión del conocimiento a la solución de problemáticas nacionales y regionales.
  - Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa universitaria interesedes.
- Escenario apuesta (++) : universidad integrada, armonizada y proyectada.
  - Escenario alternativo (+-) : universidad abstraída y de inercias.
  - Escenario pesimista (--) : universidad estancada.

Tenemos entonces una amplia gama de lecturas de los desafíos y retos del futuro de la educación superior, pero quizá se puedan detectar varios asuntos reiterativos y comunes en estas aproximaciones. Señalemos algunos concretos:

- La educación se va a transformar, pero no hay un solo futuro o escenario. Lo que debe planear y anticipar es el hacia dónde, el para qué, la intensidad de los cambios, con qué aliados y para quiénes se construye la educación del siglo XXI.
- Los cambios y transformaciones de las universidades no se pueden entender de forma exclusiva desde la educación superior; este entendimiento involucra todo lo relacionado con el ciclo de vida educativo desde la primera infancia, el cambio cultural, emocional, político, ambiental y económico de las sociedades (visión sistémica).
- La pandemia aceleró tendencias muy relacionadas con los soportes tecnológicos para la educación, pero no solo eso: también ocurrieron disrupciones que afectaron los modelos pedagógicos y de relacionamiento para la gestión del conocimiento.
- Algunas universidades tienden alinearse con las tendencias globales y asimilarse a sus pares referentes en los países del Norte desarrollado; otras tienden a buscar una diferenciación contextual a través de la pertinencia de integrarse a lo local.
- La financiación de la universidad pública en cualquier escenario implica competir con otras instituciones educativas por los recursos públicos y privados.

- Se estimularán mayores análisis conjuntos de problemas regionales, involucrando a poblaciones y comunidades específicas con el fin de contribuir al logro de los ODS.
- Existe un consenso generalizado en América Latina y a nivel global de orientar las transformaciones de la educación en torno a los ODS, por lo menos hasta que salga una nueva agenda.
- La educación del futuro se construye atendiendo enfoques claves: inclusión, diversidad, bienestar, experiencias pedagógicas, ambientes híbridos, conectividad, innovación, competencias y habilidades, flexibilidad, educación permanente, tecnología digital, cooperación, competencia e internacionalización.
- La universidad es un espacio social y político imprescindible. Y eso es lo importante. Aseverar que la tecnología es lo central es equivocar el rumbo. Lo importante es educar a los jóvenes para que, desde sus distintas profesiones, espacios culturales y territoriales generen en co-creación con la sociedad, soluciones viables a los problemas de los más vulnerables.
- La universidad no debe ni puede ser una fábrica de empleados. Debe formar ciudadanos que, con la mayor cultura posible, tomen partido por la justicia social, la ética, la inclusión, la equidad. Los *rankings* que promueven la competencia en lugar de la cooperación no son pertinentes para estos nuevos retos en América Latina y el Caribe.
- Se vuelve cada más clara la necesidad de promover los principios y los valores de una cultura humanista en las dimensiones sustantivas de la institución universitaria, en relación dialógica con

todos los sectores sociales, en especial con las poblaciones vulnerables cuya inclusión debe ser fortalecida. Se fomentarán los principios de una cultura de paz que promueva la libertad de expresión y la pluralidad de ideas, frene la violencia y la discriminación de cualquier tipo e impulse el desarrollo de una esfera pública crítica y reflexiva.

- El desarrollo de actividades académicas conjuntas de naturaleza inter, multi y transdisciplinarias serán connaturales a la educación y a desarrollo de la ciencia, atendiendo las especificidades nacionales contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación superior regional.
- Se propiciará la integración científica regional mediante el uso compartido de capacidades tecnológicas y de buenas prácticas de cooperación, así como mediante la creación de grupos de trabajo que contribuyan al desarrollo de nuevas tecnologías, por ejemplo, la inteligencia artificial generativa, acorde con los principios, valores y objetivos de las universidades latinoamericanas y caribeñas.



A group of people in a gymnasium, some sitting on the floor and others standing in the background, with a teal overlay. The scene is captured in a low-angle, slightly blurred perspective, suggesting a group activity or a break during a workout. The teal overlay is semi-transparent, allowing the background details to be visible while adding a cohesive color scheme. The text 'CAPÍTULO 3' is centered in a white, serif font, standing out against the teal background.

# CAPÍTULO 3



**METODOLOGÍA DEL  
PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
UDUALC VISIÓN 2034**



## FUNDAMENTOS

*El futuro no se predice sino se construye.*

Maurice Blondel

El comportamiento dinámico del entorno, y en algunas circunstancias *imprevisible*, ocasiona incertidumbre; *visualizar el futuro reseñando el pasado y analizando el presente*, permite comprender el contexto en el que nos desenvolvemos y genera claridad sobre las alternativas a futuro y la forma como debemos afrontarlas (Godet y Durance, 2009).

La idea de construir horizontes visionarios a largo plazo y prepararse para el devenir incierto, proviene de la prospectiva; una disciplina que nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro; por el contrario, podemos construirlo, sobre la base de la *anticipación*, como acción fundamental. Es decir, sobre la base de una reflexión prospectiva, analizamos el presente, creamos la imagen del futuro deseado, y avanzamos en su construcción (Mojica F., 2005).

Para esta disciplina, *el futuro es la razón de ser del presente*, y precisamente esas imágenes del futuro que se revelan hoy, condicionan las actuaciones de los distintos actores sociales involucrados en dicho futuro. Por lo tanto, en cualquier ejercicio prospectivo es fundamental la participación de los distintos actores sociales implicados, pues *el futuro no lo construye el hombre individual, sino el hombre colectivo* (Mojica F., 2005).

Tener el dominio del cambio es ante todo una cuestión de voluntad y de capacidad para llevar a otros hacia un proyecto común. Lo que

permite a los hombres escribir la historia de su época es el resultado de estas acciones individuales y colectivas (...) (Godet, citado por Mojica F., 2005).

Esto es *apropiación*, es decir, la motivación colectiva para generar las transformaciones o cambios necesarios para el logro de ese futuro deseado. En consecuencia, es la movilización de los actores sociales, el pilar de una prospectiva verdaderamente estratégica (Godet, 2006).

Finalmente, se encuentra la *acción*, sin la cual es imposible el diseño de operaciones que permitan transitar hacia la estrategia, la creación del futuro deseado y las condiciones para afrontarlo (Godet, 2006).

De esa manera, existen diferentes tipos de estrategia: la estrategia *pasiva*, en la que el futuro es sufrido y se mantiene acompañado de resignación; la estrategia *reactiva*, en la que se actúa conforme a los acontecimientos, es decir, se reacciona a los cambios que van surgiendo en el contexto, y la estrategia *prospectiva*, que es *preactiva* porque se anticipa a los sucesos o situaciones, y *proactiva* por cuanto a través de ella es posible crear el futuro y, en consecuencia, prepararse para él (Godet, 1993).

Así, desde un punto de vista sistémico, es ineludible el reconocimiento de la complejidad de la realidad, la apropiación intelectual y afectiva para que la anticipación se cristalice en acción eficaz. Por lo tanto, para la construcción del Plan Estratégico UDUAL Visión 2034, aplicamos los principios de la prospectiva estratégica que integra tres componentes: "*logos* (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), *epithumia* (el deseo en todos sus aspectos, los nobles y los menos nobles), y *erga* (las acciones y realizaciones)" (Godet, 2006).

## FASES Y HERRAMIENTAS

En línea con lo anterior, la metodología implementada se fundamenta en la *escuela voluntarista* y en el modelo prospectivo estratégico de la *escuela francesa* de Michel Godet, haciendo uso del diseño y análisis de escenarios como ejercicio de planeación estratégica; es decir, se entiende que “el futuro no es único, lineal y probable, sino múltiple e incierto”<sup>1</sup>; y por lo tanto, no intentamos predecirlo, sino analizar y diseñar futuros posibles con el ánimo de anticipar y comprender lo que puede llegar a suceder. Estas alternativas es lo que se denomina “escenarios”.

Al diseño y comprensión de los escenarios, sumamos la capacidad de elección que tienen los actores involucrados, quienes deben asumir la responsabilidad no solo de elegir el mejor escenario o el más conveniente, sino también de apropiarlo y propiciar las condiciones necesarias y suficientes para que ese futuro elegido —deseado o anhelado—, pueda materializarse. Por ello, el nombre de corriente “*voluntarista*” determina la elección del futuro no solo como un acto de preferencia, sino igualmente como un acto de voluntad de acción.

Por lo tanto, el ejercicio desarrollado en los anteriores capítulos es un análisis prospectivo estratégico que, a partir de la reflexión, el empoderamiento y el accionar, pretende enriquecer y potenciar el legado de la UDUALC en sus 75 años, y proyectarla hacia la próxima década.

1 Bertrand de Jouvenel, en su obra *El arte de la conjetura*, señala que no existe un único futuro sino muchos futuros y que, más allá de un “futuro probable”, hay futuros posibles denominados “futuribles”; palabra que es la asociación de los vocablos “futuros” y “posibles”.

La imagen que se presenta a continuación, sintetiza las fases que implicó la construcción del Plan Estratégico UDUALC Visión 2034.



Imagen. Fases de la construcción de la Visión UDUALC 2034.

## Estado del arte

En esta fase revisamos la historia institucional de la UDUALC, identificando una historicidad atada a eventos y tendencias pasadas, y comprendiendo cómo ha evolucionado hasta el presente. También nos adentramos en los principios éticos y las creencias que comparten cada uno de los miembros humanos de la organización, que permean y se transpiran en cada acción o actividad de la Unión.

Este análisis institucional/organizacional implicó, en un primer momento, el levantamiento de información documental (documentos institucionales fundacionales) y la implementación de técnicas y herramientas que facilitaron el análisis cualitativo de textos institucionales en línea, principalmente del maravilloso repositorio académico “Acervo Henning Jensen Pennington”. Y, en segundo momento, la realización de un taller de ideación, reflexión, de autorreconocimiento e introspección con el equipo de trabajo de la UDUALC instalado en su sede en Tlatelolco (México), en septiembre de 2023.

De esta manera, el equilibrio entre fuentes primarias<sup>2</sup> y secundarias<sup>3</sup>, garantizó un panorama completo de la UDUALC que facilitó reconocer y comprender el papel que cumple, es decir, su propósito superior. De igual forma, sus valores base sobre los cuales se construyen las políticas, se toman las decisiones, se formulan las estrategias y se

2 Las fuentes primarias se refieren a los actores sociales directamente involucrados o relacionados con el “objeto” de estudio. Ellos brindan información de primera mano, que es aplicable al ejercicio prospectivo estratégico. Implica contar con un grupo de expertos destacados y conocedores del tema abordado (Mojica F., 2005).

3 Las fuentes secundarias se refieren a la información indirecta, anales, documentos institucionales e informes, entre otros. Esta información permite reconocer conceptos, mediciones, variables, indicadores, etcétera. Estas fuentes complementan los aportes de las fuentes primarias y conforman lo que se conoce como antecedentes o estudios existentes (Mojica F., 2005).

guía la conducta de todos sus miembros, lo mismo que el “ADN institucional”, una metáfora que usamos para describir las características únicas, fundamentales y duraderas de esta organización.

En el contexto de la planeación estratégica, esta primera fase de trabajo tuvo como propósito definir la identidad y la cultura organizacional, elementos que brindan estabilidad a su evolución o transformación y coherencia a su accionar a través del tiempo. Identificamos qué la hace única como organización en América Latina y el Caribe, y desde ese reconocimiento, cómo esta identidad permea los temas que la movilizan, y cómo se debe actuar para estar alineados con la identidad y la cultura que la definen.

### **Tendencias globales y regionales**

La identificación de tendencias hace parte de un proceso de inteligencia que permite obtener y analizar información sectorial; también, identificar las transformaciones que se vienen gestando en el mundo y en la región, y su influencia e impacto sobre las competencias actuales y futuras de la UDUALC. El reconocimiento de tendencias se logró mediante el análisis de fuentes científicas, académicas y bases de datos especializadas.

Puntualmente, en este análisis observamos y sumamos al radar las tendencias y la prospectiva de la educación superior latinoamericana y global, eslabón necesario para conectar con el carácter, el contexto y las constantes históricas que han definido el recorrido de la UDUALC en el siglo XX, y que seguirán haciéndolo de forma ostensible en el presente siglo. Logramos así identificar los principales factores, tendencias, escenarios o estrategias que se perciben en el contexto latinoamericano y global, para ponerlos en el radar de la visión al 2034.

Abordamos este asunto generando —también— un estado del arte sintético, basado en estudios recientes de instituciones y organismos nacionales e internacionales, autores especializados, etc., que tienen en común pensar la educación del futuro. Se inició con aproximaciones muy referidas al contexto de la educación superior latinoamericana, para luego desplazar la mirada hacia el contexto global y de la educación en general.

### **Factores de cambio**

Trabajando con una *comisión de expertos*, seleccionados por la UDUALC por tener el más amplio conocimiento en materia de educación superior a nivel latinoamericano y caribeño —principalmente rectores y exrectores de importantes universidades de América Latina y el Caribe, expresidentes, el Secretario General y miembros activos de la UDUALC (véase sección de agradecimientos)—, desarrollamos todo el proceso prospectivo. Los expertos participaron e intervinieron colectivamente a través de un tablero colaborativo en línea y en reuniones por videoconferencia, trabajando no solo la identificación y priorización, de los factores de cambio, sino también en la retroalimentación de los documentos base del componente de identidad institucional en el diseño de escenarios y discutiendo las estrategias futuras de la Unión.

Al mismo tiempo, nos apoyamos en una inteligencia artificial (IA), configurada con parámetros específicos, que permitió complementar los ejercicios al sistematizar las diversas fuentes de información en corto tiempo y de manera ágil, con preguntas orientadoras a través del comparativo documental.

Componentes	Descripción
<p><b>Aplicaciones IA (por suscripción)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SciSpace</li> <li>• ChatDoc</li> <li>• ChatGPT v4.0 base internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En SciSpace se realizó un resumen de materiales académicos, provenientes de bases de datos bibliográficas aleatorias, sobre tendencias de la educación superior y trayectoria de la UDUALC, junto con un análisis comparativo y de relevancia de conceptos.</li> <li>• En ChatDoc se realizó carga de documentos institucionales, documentos de trabajo, <i>papers</i>, previamente seleccionados. Esta aplicación se utiliza para la búsqueda de patrones y concurrencias.</li> <li>• En ChatGPT se diseñó una aplicación con acotamientos para pilotear preguntas y respuestas de control y orientadoras de acuerdo al contexto latinoamericano y caribeño en relación con la UDUALC.</li> </ul>
<p><b>Configuración del razonamiento y programación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SciSpace: LaMDA (Language Model for Dialogue Applications) sobre textos de bases bibliográficas aleatorias con preguntas a través del Copilot integrado.</li> <li>• ChatDoc, análisis comparativo de 40 documentos institucionales del repositorio UDUALC. Cuestionario inicial extraído por la IA y conversación posterior a partir de petición de análisis comparativo.</li> <li>• ChatGPT, configuración personalizada, base de datos directa a internet (2022). Solicitud de máxima precisión - respuestas actuales y de calidad.</li> </ul>

Configuración de la IA para el ejercicio prospectivo.

Determinar los factores de cambio implicó trabajar con los expertos sobre una matriz de cambio, una técnica que permite identificar los cambios presentidos (esperados), temidos y anhelados en un macroentorno determinado (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental y Legal, PESTAL, mejor conocido como PESTEL, siglas en las que se cambia la “A” de Ambiental, por la “E” de Ecológico), y que pueden afectar la UDUALC (Godet, 2000).

Así, a través de una herramienta dispuesta en línea —para facilitar el trabajo colaborativo y asincrónico— se capturaron esos factores de cambio que, en materia de educación superior con horizonte al 2034, esperan, temen y anhelan estos expertos latinoamericanos y caribeños.

### MATRIZ DE CAMBIO

Factores	Cambios esperados	Cambios temidos	Cambios anhelados
Políticos			
Económicos			
Culturales			
Tecnológicos			
Ambientales			
Legales			

Imagen. Detalle de la herramienta matriz de cambio.

A partir de esta matriz, analizamos y organizamos toda la información disponible (interna y externa), comprendimos las futuras necesidades de la UDUALC, consideramos las innovaciones que pueden provocarle cambios sensibles, y entendimos las oportunidades, riesgos y vulnerabilidades que, a nivel político, económico, social, entre otros, pueden afectarla.

Un conjunto inicial de 32 factores de cambio fue identificado por el grupo de expertos, y se procedió a realizar una priorización de dichos factores, con el objetivo de posicionar aquellos que más afectan o impactan la UDUALC, y refinar su descripción y su capacidad para alcanzar la visión latinoamericana y caribeña requerida.

Implementando la herramienta “Ábaco de Regnier” se realizó la priorización por parte de los expertos. Esta herramienta permite organizar y visibilizar, en una escala cromática, las apreciaciones y/o puntos de vista de los encuestados, sin dejar de lado la compleja interpretación de la realidad, ya que muestra todas las inclinaciones respecto a cada factor, en términos de favorabilidad o desfavorabilidad (el color verde indica las opiniones más favorables, el rojo desfavorable y el amarillo intermedio), sin restringir las opiniones contrarias, simplemente oscureciendo el tono del color de la inclinación que prima sobre las demás.

La escala cromática empleada en el marco de la priorización de factores se muestra a continuación, donde el color verde fluorescente indica una calificación del factor como muy importante; el verde oscuro, importante; el color amarillo indica duda sobre el factor que se está calificando; el rojo claro, poco importante, y el rojo oscuro indica que el factor calificado es muy poco importante.



Imagen. Criterios de priorización aplicados en el Ábaco de Regnier.

Aplicando una encuesta generada mediante Google Forms, los expertos clasificaron y priorizaron los factores según su nivel de importancia, entendiendo esta como la relevancia del factor en el futuro de la UDUALC en un horizonte al 2034. Es importante aclarar que a los expertos se les restringió calificar como “Muy importante” máximo el 25% del total de factores (8 de los 32), con el objetivo de asegurar una buena priorización. Doce factores de cambio presentaron el mayor grado de consenso respecto a su nivel de importancia:

(PF2) Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo con equidad				
(PF5) Voluntad política en la integración regional				
(EF3) Fondos regionales de fomento de la educación superior				
(PF3) Democratización de la educación, derecho y mecanismos garantes en el siglo XXI				
(SF2) Movilidad académica intrarregional e internacionalización				
(PF1) Centralidad de la educación superior en la política de Estado				
(SF4) Relacionamiento académico inter y transdisciplinar				
(TF1) Agendas de transformación digital en las universidades				
(LF3) Universidad abierta-gobierno abierto universitario-democracia universitaria				
(LF4) Regulación de IA y tecnologías disruptivas				
(EF7) Membresía y sostenibilidad financiera de la UDUALC				
(TF5) Campus virtual, comunicación en red, plataformas de credenciales y publicación digital				

Imagen. Detalle de resultados de la priorización de los factores de cambio según el Ábaco de Regnier.

### Variables estratégicas

Dado que no todos los factores de cambio ocasionan un impacto directo en el acontecer futuro de la UDUALC, se realizó un análisis estructural para identificar las variables trascendentales, generadoras de transformaciones en el futuro. La técnica de análisis estructural está basada en una lectura de la realidad, vista como un sistema, una estructura o un fenómeno complejo. Por tanto, , esta lectura permite una aproximación la realidad sin pretender reconocer del todo la tota-

lidad de los elementos, sustentada en el establecimiento de las relaciones de causalidad entre las diferentes variables identificadas en el estudio prospectivo. El análisis estructural maneja dos conceptos fundamentales: “motricidad” y “dependencia”. El primero es la influencia que una variable ejerce sobre las demás, y el segundo consiste en la subordinación de un factor al impacto de los otros, por lo que este comportamiento dependiente aparece indicado automáticamente cuando la motricidad es estimada (Mojica F., 2005).

Esta posibilidad de describir el sistema, se realizó con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos (*matriz relacional*), para nuestro caso puntual, los doce factores de cambio refinados. Esta matriz contextualiza y sistematiza los factores, a partir de su calificación de influencia o motricidad de cada factor sobre los demás. Por cada pareja de variables, se plantean las siguientes cuestiones: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? Si la respuesta es no, anotamos 0; en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), o fuerte (3) (Godet, 2000).

Nivel de influencia	Calificación
Nula	0
Débil	1
Moderada	2
Fuerte	3

Imagen. Criterios de valoración aplicados en el análisis estructural.

Variable/ Impacto en	Autonomía Universitaria	Acreditación y calidad educativa	Políticas de Financiamiento	Movilidad e Intercambio académico	Plataformas virtuales y educación en entornos digitales	Investigación transdisciplinar, eventos académicos y publicaciones	Transferencia de créditos y reconoci- miento de títulos	Desarrollo de competencias y humanística	Inclusión y acceso a la educación	Colaboración Inter- nacional y Redes	Influencia del factor
Autonomía Universitaria		2	1	2	2	3	1	2	2	2	17
Acreditación y calidad educativa	2		2	2	3	3	3	2	2	3	22
Políticas de Financiamiento	3	3		3	3	3	2	2	3	3	25
Movilidad e Intercambio académico	1	2	1		2	2	3	2	2	3	18
Plataformas vir- tuales y educa- ción en entornos digitales	1	3	2	2		2	2	2	3	3	20
Investigación transdiscipli- nar, eventos académicos y publicaciones	1	3	2	2	2		2	2	1	3	18
Transferencia de créditos y reconocimiento de títulos	2	2	1	3	2	1		2	2	3	18
Desarrollo de competencias y humanística	3	2	1	2	2	2	2		3	2	19
Inclusión y acceso a la educación	2	2	3	2	2	2	2	2		2	19
Colaboración Internacional y Redes	2	3	3	3	1	3	3	2	2		22
Dependencia del factor	17	22	16	21	19	21	20	18	20	24	

Imagen. Detalles de valoración aplicados en el análisis estructural con apoyo de IA.

Luego, a través de la herramienta *Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación* (MIC-MAC), se pueden identificar las relaciones indirectas entre los factores del sistema. Es un método matemático que consiste en elevar la matriz de análisis estructural (A) hasta la cuarta o quinta potencia ( $A^n$ ;  $n=4$ ;  $n=5$ ), en donde las interacciones del sistema se estabilizan. Es decir, a partir de la cuarta o quinta potencia el ordenamiento o la jerarquía de los factores, en términos de motricidad y dependencia, permanece estable.

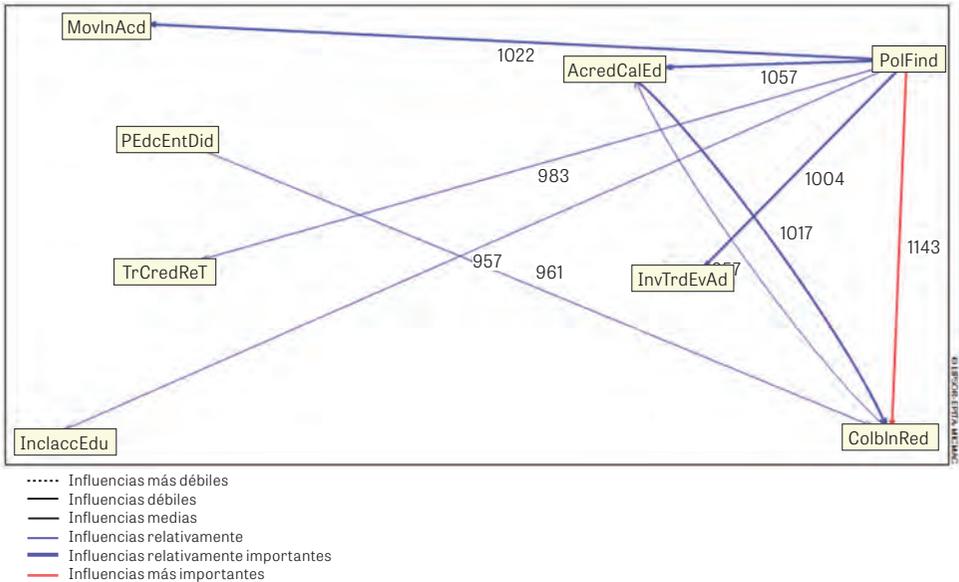
En el análisis MIC-MAC, las variables fueron codificadas en sus nombres para la sistematización:

Nombre completo del factor de cambio	Nombre corto del factor de cambio
Autonomía universitaria	AutonUniv
Acreditación y calidad educativa	AcredCalEd
Políticas de financiamiento	PolFinc
Movilidad e intercambio académico	MovIntAcd
Plataformas virtuales y educación en entornos digitales	PEdcEntDig
Investigación transdisciplinar, eventos académicos y publicaciones	InvTrdEvAc
Transferencia de créditos y reconocimiento de títulos	TrCredReTi
Desarrollo de competencias y humanística	DesCompHum
Inclusión y acceso a la educación	InclAccEdu
Colaboración internacional y redes	ColbIntRed

Detalle de abreviaturas de los factores de cambio para cálculos en MIC-MAC.

Asimismo, se estableció como parámetro de cálculo elevar a la cuarta potencia la matriz relacional, potencia en la que se estabiliza el movimiento de las variables según sus relaciones de influencia. Sobre esto, MIC-MAC arrojó los siguientes resultados de influencia indirecta entre los factores:

**Gráfico de influencias indirectas**

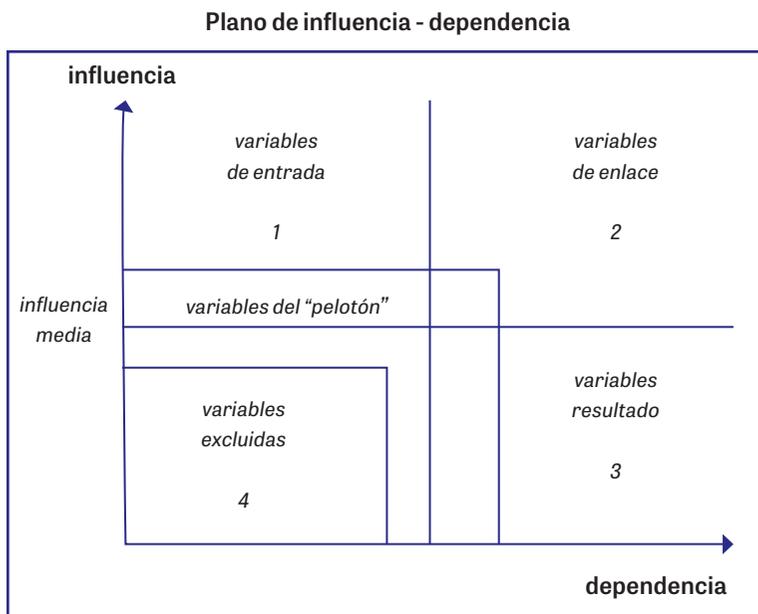


Relación de influencias indirectas. Información procesada en *software* MIC-MAC a partir de los datos de la matriz relacional.

Esta imagen muestra las interacciones más importantes que existen entre los factores de cambio y su configuración como sistema. Se evidencia que las “Políticas de financiamiento - PolFinc”, influyen de manera muy importante sobre la “Colaboración internacional y redes - ColbIntRed”, y de manera importante sobre “Investigación transdisciplinar, eventos académicos y publicaciones - InvTrdEvAc”, sobre

“Acreditación y calidad educativa - AcredCalEd” y sobre “Movilidad e intercambio académico - MovIntAcad”. A su vez, la “Acreditación y calidad educativa - AcredCalEd” influye de manera importante sobre la “Colaboración internacional y redes - ColbIntRed”.

A continuación, sobre la base de estos resultados se procedió a identificar las variables claves, es decir, las variables esenciales en la evolución del sistema. La herramienta MIC-MAC posiciona estos resultados sobre un plano de influencia - dependencia según el cual, existen cinco tipos de variables:



Tomado de Godet, 2000.

- **Variables de entrada:** fenómenos muy influyentes y muy poco afectados por los restantes del sistema. Son muy potentes, pero poco controlables o gobernables. Son objeto de un permanente monitoreo, ya que cualquier cambio que ocurra en ellos afectará todo el sistema.
- **Variables de enlace:** son variables menos poderosas que las anteriores debido a que son muy dependientes. Pero estas circunstancias las hacen atractivas debido a que son más controlables que las anteriores, conservando su alta influencia.
- **Variables resultado:** son más dependientes que influyentes, lo cual las convierte en resultados o consecuencias del sistema.
- **Variables excluidas:** fenómenos que no están articulados con el sistema, es decir, que no hacen parte del contexto.
- **Variables del “pelotón”:** fenómenos cuya calificación está muy cerca del promedio de influencia o de dependencia y que por lo tanto no es fácil ubicar en sus respectivos cuadrantes.

Por consiguiente, las variables de enlace se configuran como las variables estratégicas, ya que son muy dependientes; y eso las hace atractivas debido a que son más controlables que las de entrada, a la vez que conservan su alta influencia.

Encontramos de esta manera el plano de influencias - dependencias indirectas de nuestro análisis. Este arroja dos factores de cambio en el cuadrante de variables de enlace (“Acreditación y calidad educativa - AcredCalEd” y “Colaboración internacional y Redes - ColbIntRed”); dos, en las variables de resultado (“Investigación transdisciplinar, eventos académicos y publicaciones - InvTrdEvAc” y “Movilidad e intercambio académico - MovIntAcad”); tres variables que podrían denominarse del pelotón (“Plataformas virtuales y educación en entornos digitales - PedcEntDig”, “Inclusión y acceso a la educación - InclAccEdu”

y “Transferencia de créditos y reconocimiento de títulos - TrCredReTi”); dos variables excluidas (“Desarrollo de competencias y humanística - DesCompHum” y “Autonomía Universitaria - AutonUniv”), y una en el cuadrante de variables de entrada (“Políticas de Financiamiento - PolFinc”).

Para dar un orden jerárquico visual más claro, y generar la clasificación y definición final de las variables estratégicas para el estudio prospectivo Visión UDUALC 2034, se trazó sobre el plano de influencias - dependencias una bisectriz, y sobre esta, se proyectaron las variables de manera perpendicular, tal y como se muestra en la siguiente imagen:

**Plano de influencias / dependencias indirectas**

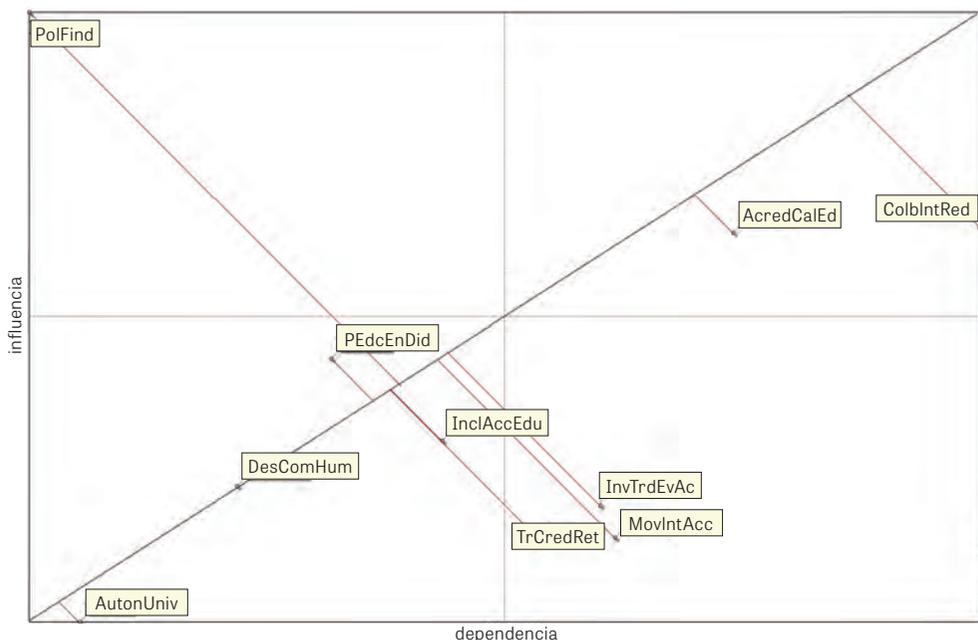


Imagen. Plano de influencias - dependencias indirectas. Información procesada en *software* MIC-MAC a partir de los datos de la matriz relacional.

En conclusión, los factores de cambio que primero se proyectan sobre la bisectriz (iniciando en el punto superior derecho y descendiendo hasta el punto inferior izquierdo) se pueden configurar como las variables estratégicas del sistema.

### **Construcción de escenarios**

Una vez definidas las variables estratégicas, se procedió a la construcción de los *escenarios*. “Un escenario, es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura” (Godet & Duran- ce, 2009). Estas descripciones arrojan señales que ayudan a determinar las estrategias más adecuadas para la construcción de un futuro anhelado.

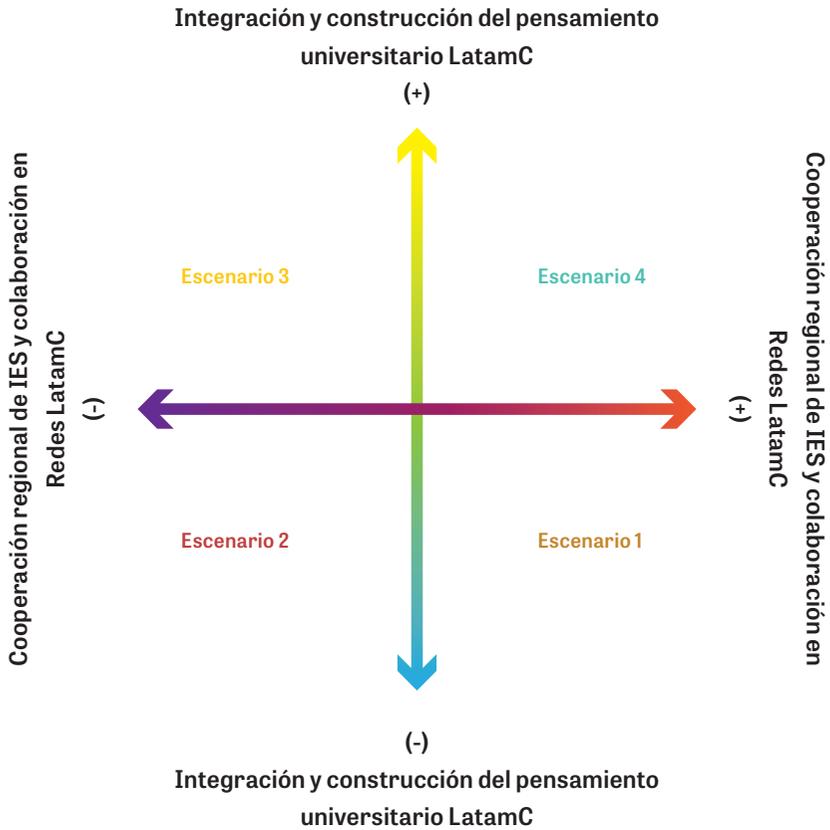
La construcción de escenarios trae consigo el diseño de diversos tipos de hipótesis del futuro. En un *escenario apuesta o deseable*, las hipótesis se integran en una imagen anhelada; su alcance depende de la voluntad de acción de cada uno de los actores que influyen en la evolución del sistema. En un *escenario tendencial*, la imagen de futuro se encuentra muy marcada por el comportamiento de las tendencias históricas. Finalmente, en un *escenario desfavorable*, la imagen del futuro está conectada con retardadores de cambio que inhiben o ralentizan las transformaciones.

Existen distintas técnicas que facilitan la exploración de la complejidad del futuro y la reducción de la incertidumbre. Para el presente análisis prospectivo, se implementó la *Cruz de escenarios de Peter Schwartz o los Ejes de Peter Schwartz*. Esta técnica permite a los participantes considerar una amplia gama de posibilidades y prepararse mejor para los cambios que puedan surgir. Es un enfoque que fomenta

la reflexión crítica y estratégica sobre cómo diferentes factores pueden interactuar y cambiar con el tiempo, incluso cómo el futuro puede ser muy distinto del pasado reciente, convirtiéndose esta técnica una herramienta muy valiosa para la planificación y la gestión estratégica, ya que los escenarios conducen a una acción eficaz (orientación de estrategias), sensibilizan las decisiones de los actores y corrigen el pensamiento de *vía única* (realidad lineal) y lo transforman en un pensamiento *multivías* (realidad múltiple) (Schwartz, 1993).

Lo ejes de Schwartz implican una serie de pasos. El primero consiste en una reflexión colectiva para agrupar las variables críticas o estratégicas (identificadas en los ejercicios previos) según su correspondencia, y estructurar con ello *vectores* o *direccionadores de futuro* (Ejes) (Universidad Externado de Colombia, 2019). En consecuencia, agrupamos las cuatro variables estratégicas definidas para la UDUALC, y conceptualmente planteamos dos macro direccionadores imprescindibles para construir todas las estrategias y los planes de acción que la institución requiera para consolidar sus escenarios. Ello implicó:

- Enfrentar a los expertos a cuatro posibles escenarios, representados por cuatro cuadrantes, en los que se asume que en el año horizonte (2034) se está viviendo la situación que marcan los direccionadores del futuro (véase la siguiente imagen).
- Inferir las implicaciones que cada escenario podría tener para la UDUALC y preguntarse las causas que pudieron ocasionar la situación descrita.
- Generar relatos que fueran coherentes (relación lógica entre las ideas del relato), pertinentes (ideas que guarden relación con los dos direccionadores del futuro elegidos), verosímiles (narración de situaciones hipotéticas, pero no fantasiosas, es decir, conjeturas posibles de realización) y transparentes (relatos claros y entendibles para cualquier público).



El signo positivo (+) indica que en el futuro este vector puede encontrarse en una situación óptima.

El signo negativo (-) indica que en el futuro este vector podría encontrarse en una situación desfavorable.

Imagen. Cruz de escenarios de Peter Schwartz. Fuente: elaboración propia con base en Universidad Externado de Colombia, 2019.

Como resultado, los expertos presentaron sus escenarios, relatos o narrativas múltiples del futuro para la UDUALC al 2034. Estas miradas prospectivas, que vincularon el carácter y la trayectoria de la organización regional en diálogo con la disrupción, los cambios posibles y los aspectos visionarios, fueron sintetizadas en cuatro escenarios a través de un análisis del discurso. El análisis del discurso, y en general las técnicas cualitativas, son ejercicios altamente subjetivos, pero con reglas. Los fundamentos teóricos y reglajes del presente ejercicio se basan en los criterios de Van Dijk (1980, 1983), expuestos en diversos trabajos.

En tal sentido, se ejecutó con el *software Nvivo* un ejercicio para resaltar aquellas secuencias de proposiciones que contenían hipótesis del futuro basadas en los macro direccionadores, de las cuales derivan ideas o conceptos relevantes (Frasas fuerza) en las múltiples narrativas. Luego se construyó una síntesis, igualmente narrativa, que condensó los diferentes escenarios. La síntesis corresponde a la plasmada en la sección *Escenarios* del capítulo 1 del Plan Estratégico UDUALC Visión 2034.

### **Definición de la apuesta estratégica**

La elección de un escenario apuesta es el resultado de un análisis exhaustivo de todos los resultados de los componentes de identidad institucional y prospectivo. La definición de una visión del futuro corresponde, en este caso, a la elección del escenario apuesta. Esta visión refleja las aspiraciones de la UDUALC que deben alinearse con su misión y valores institucionales, ADN y atributos, y las capacidades que le permiten el desarrollo a largo plazo en escenarios posibles.

En consecuencia, se diseñaron las estrategias necesarias para la materialización de esta visión. Los focos estratégicos representan aquí

los ejes que son fundamentales en la planificación y gestión estratégica de la UDUALC al 2034. Esto significa que son *áreas prioritarias o temas centrales alrededor de los cuales se organizan los objetivos, estrategias, recursos y acciones* de la UDUALC para desarrollar su misión, sortear los distintos escenarios y alcanzar la visión a largo plazo. Su propósito es orientar el desarrollo y la implementación de estrategias específicas, asegurando que los esfuerzos de la organización estén alineados con sus metas fundamentales. Al centrarse en estos ejes, las organizaciones pueden asegurarse de que sus estrategias sean coherentes, integradas y efectivas, permitiéndoles avanzar de forma más segura y ordenada hacia sus objetivos a largo plazo.

## MARCO DE ACTUALIZACIÓN CONTINUA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Tener una aproximación a los acontecimientos pasados, presentes y futuros es una tarea esencial, pero quizás imposible de abarcar por un único ejercicio, en un determinado momento. La prospectiva, especialmente, requiere cavilaciones frecuentes y situadas para abordar los retos del hoy y del mañana, y se superan, al mismo tiempo, los que no se han resuelto del pasado.

Este Plan Estratégico UDUALC Visión 2034 no puede concebirse como un documento magno y pétreo, sino como el inicio y el marco de un ejercicio colectivo permanente para analizar, de manera conjunta y coordinada, los factores de cambio o las variables de las que tenemos control y de las que no, a fin de mejorar nuestras posibilidades como organización regional frente a lo que nos depara el futuro. Ello implica socializar, apropiar, implementar y actualizar la planeación y las hojas de ruta para su materialización.

Una herramienta diseñada para tal fin es la plataforma colaborativa en línea UDUALC Visión 2034 (<http://tinyurl.com/UDUALC2034>), para el aporte de ideas, comentarios y retroalimentaciones al Plan por parte de todos los miembros de la UDUALC. La plataforma integra seis retos para la planeación estratégica; esta plataforma, que tiene como documento base el Plan, cuenta con un espacio para que los participantes, tras registrarse, dejen un aporte concreto o adjunten un documento o vínculo web que consideren relevante para complementar el Plan. Al enviar el aporte, este quedará registrado en la plataforma y visible para los demás colaboradores en el tema. Un análisis periódico de los aportes será necesario con el objetivo de actualizar o complementar el Plan Estratégico.

En consecuencia, desde la Secretaría General, en conjunto con la Presidencia de la UDUALC, es necesario establecer responsables del seguimiento, evaluación y ajuste periódico de los avances del Plan Estratégico, a través de tableros de control asociados a metas e indicadores, que deben ser construidos para cada foco estratégico. También es necesario un monitoreo frecuente de los factores de cambio y de los acontecimientos asociados a los escenarios futuros, para modificar estrategias y acciones cuando sea necesario.

Una revisión periódica anual, en el marco de la Asamblea de la UDUALC, podría ser pertinente para garantizar que todos los actores involucrados hagan una efectiva apropiación de la Visión 2034 y se empoderen respecto a los focos estratégicos y puedan apoyar a un comité técnico para desarrollar hojas de ruta más precisas con metas e indicadores.

## AGRADECIMIENTOS

Este Plan Estratégico **UDUALC Visión 2034** no hubiera sido posible sin la participación y colaboración de un equipo extraordinariamente dedicado y talentoso. Desde el inicio hasta la conclusión de este proyecto, cada miembro desempeñó un papel crucial, aportando su experiencia, tiempo y esfuerzo para realizar los ejercicios requeridos y aportar las ideas y comentarios con el fin de alcanzar un documento de esta naturaleza.

Queremos expresar nuestra más sincera gratitud a la **Comisión de Expertos** designada por la UDUALC para acompañar este proyecto.

**Dr. Henning Jensen | Dr. Hugo Juri | Dr. Sergio Obeide**  
**Dra. Magdalena Cruz | Dr. Waldo Albarracín**  
**Dr. Javier Silva | Dr. Orlando Delgado | Dr. Roberto Escalante**  
**Mtra. Ximena Cardoso Arango**

Agradecemos también a los colegas y colaboradores del equipo de la UDUALC en Tlatelolco, México, cuya hospitalidad, colaboración y conocimiento sobre la organización permitieron aportar muchos elementos sustanciales para construir esta visión.

**Dolly Montoya | *Presidenta***  
**Roberto Escalante Semerena | *Secretario General***  
**Iris Santacruz Fabila | *Secretaria Académica***  
**Orlando Delgado Selley | *Director Ejecutivo del CEAI***  
**Patricia Ávila Muñoz | *Directora Ejecutiva del ECESELI***  
**Arlen Ramírez Benítez | *Coordinadora del PAME***

---

Luis Fernando Rodríguez Díaz | *Coordinador de Medios y Comunicación Social*

Praxedis Razo Ruiz | *Editor*

María Fernanda Chacón Villafranco | *Asistente de Internacionalización*

Cecilia Cruz Ocampo | *Productora audiovisual*

Edgar Sandoval Gutiérrez | *Responsable de la Unidad Técnica de Vinculación con los Órganos Colegiados*

Analhi Aguirre | *Responsable Archivo UDUALC*

Rubi Hernández Ortega | *Encargada de la Oficina del CIDU*

Javier Torres Pares | *Director de la revista Universidades*

Gisela Díaz Rivera | *Asistente en la Oficina de Comunicación Social*

Olivia González Reyes | *Diseñadora gráfica*

María de los Ángeles Guerrero Rojas | *Asistente de la Oficina de Enlace Institucional*

Marco Antonio Villegas Martínez | *Coordinador de Tecnologías de la Información*

Naomi Fuentes Fragoso | *Coordinadora de Enlace Institucional*

Ricardo Alvarado Arce | *Coordinador administrativo*

Silvia Sánchez Valenzuela | *Contadora*

Leticia Trejo Caudillo | *Encargada de la Oficina de Facturación y Cobranza*

Sergio Pérez Corona | *Encargado de Soporte e Infraestructura*

Queremos agradecer especialmente a la Presidenta de la UDUALC, promotora tenaz de este propósito, por las muchas facilidades que otorgó para la realización de este plan.

Carlos Germán Sandoval Forero, Mónica Fernanda Mantilla Castellanos, asesores del proyecto **UDUALC Visión 2034**.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G., González-Campo, C. H., Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G. & González-Campo, C. H. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: Análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 251-264. En <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4409>
- Bernheim, C. T. (2010). Las conferencias regionales y mundiales sobre educación superior de la UNESCO y su impacto en la educación superior de América Latina. *Universidades*, 47, 31-46.
- Booth, W. A. (2021). Rethinking Latin America's Cold War. *The Historical Journal*, 64(4), 1128-1150. En <https://doi.org/10.1017/S0018246X20000412>
- Brunner, J. J. & Ganga, F. A. (2016). Reflexiones en torno a economía política y gobernanza de los sistemas nacionales e instituciones de educación superior en América Latina. *Interciencia*, 41(8), 573-579.
- Burbano López, G. (2011). La Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL) y la autonomía universitaria. En <http://dspaceudual.org/handle/Rep-UDUAL/1472>
- CEPAL (2017). "Gobierno abierto: perspectiva académica". Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe. Hacia una nueva arquitectura para enfrentar los desafíos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naser, A., Ramírez-Alujas, A. y Rosales, D. (Eds.). CEPAL (pp. 315-337). Disponible en [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41353/1/S1601154\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41353/1/S1601154_es.pdf)
- Cortina Orts, A. (2019). Ética de la inteligencia artificial. *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas* (pp. 379-394).
- Correa, M. A. R. (2019). La Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, y su idea de universidad latinoamericana. *Universidades*, 82, 27-40.
- Cueva Gaibor, D. A. (2020). Transformación digital en la universidad actual. *Conrado*, 16(77), 483-489.

- 
- Dijk, T. Van (1980). *Estructuras y funciones del discurso*. México: Siglo XXI.
- Dijk, T. Van (1983). *La ciencia del texto*. Barcelona: Paidós.
- FEM (2020). *Schools of the Future. Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution*. Foro Económico Mundial.
- Fore, F. (2021). Reimagine Education. WEF. Disponible en <https://www.weforum.org/events/the-davos-agenda-2021/sessions/re-imagining-education-1>
- García de Fanelli, A. (2019). El financiamiento de la educación superior en América Latina: Tendencias e instrumentos de financiamiento. *Propuesta educativa*, 52, 111-126.
- García, J. A. (2016). América Latina durante la guerra fría (1947-1989): una introducción. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, XVII (35), 2-34.
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Obtenido de La Prospective: <http://es.lapropective.fr/Libros/33-De-la-anticipaci%C3%B3n-a-la-acci%C3%B3n.html>
- Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Obtenido de La Prospective: <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Godet, M. (2006). Creating Futures. Scenario planning as a strategic management tool. Obtenido de La Prospective: <http://es.lapropective.fr/dyn/anglais/ouvrages/creatingfutures2006.pdf>
- Godet, M. (2007). Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Obtenido de <https://prospektiker.es/prospectiva/Documentos/caja-herramientas-2007.pdf>
- Godet, M. & Durance, P. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Obtenido de Universidad Externado de Colombia: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/la%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- Hernández, F. A. A. (2009). En los sesenta años de la UDUAL. *Universidades*, 43, 33-38.

- IESALC (2020). COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. Disponible en <http://www.guninetwork.org/files/covid-19-060420-es-2.pdf>
- Jodelet, D. (2003). Pensamiento social e historicidad. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 24(93).
- Kaufman, E. (2018). Universidades y Gobierno / Estado Abierto: Red Académica de Gobierno Abierto. Disponible en <http://www.redacademicagobabierto.org/wpcontent/uploads/2017/04/Kaufman-RAGA-Mi-sitio.pdf> Anexo 1: Procesamiento RAGA. En <http://www.redacademicagobabierto.org/wp-content/uploads/2017/04/Anexo-1-procesamiento-RAGA.pdf> (20/9/2018)
- López Leyva, S. (2007). Evaluación institucional y factores de cambio: La percepción de los académicos de tres universidades del noroeste de México. *Revista de la Educación Superior*, 36(144), 7-22.
- Misas Arango, G. (2011). La financiación de la educación superior en América Latina: Un análisis de caso 1990-2008. *Análisis Político*, 24(72), 61-81.
- Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro. Concepto y modelo de la prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Mojica, F. (2012). Introducción a la prospectiva estratégica. Obtenido de [www.franciscojojica.com](http://www.franciscojojica.com)
- Montoya Castaño, D. (2020). En el mismo barco: la Universidad Nacional de Colombia y su Sistema de Investigación, Creación Artística y Extensión, (SIEUN). *Documentos de Trabajo PLei 2034*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Moreno Crespo, P. (2015). Educación a lo largo de la vida: Aulas de mayores. En <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2015.i17.05>
- Naciones Unidas (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas.

- 
- Naciones Unidas (2020). La educación durante la COVID-19 y después de ella. Disponible en [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_-\\_education\\_during\\_covid-19\\_and\\_beyond\\_](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_)
- OECD (2018). *The Future of Education and Skills 2030*. OECD Skills Strategy Diagnostic Report. México.
- OEI (2022). *La Educación del Mañana: ¿Inercia o Transformación?* Organización de Estados Iberoamericanos. Disponible en: <https://oei.int/publicaciones/la-educacion-del-manana-inercia-o-transformacion>
- Oregoni, M. S. (2023). Reflexiones sobre dinámicas de producción de conocimiento a partir de redes de cooperación Sur-Sur para la integración regional. *Universidades*, 74(96), 14-28.
- Oszlak, O. (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe - Red GEALC.
- Oszlak, O. (2018). ¿Cómo debe ser la formación orientada a la construcción de un Estado abierto? Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP). Estudios Working Papers. (ISSN 2174-9515. Año 2018, núm.106, pp. 548-571).
- Portantiero, J. C. (1978). *Estudiantes y política en América Latina: El proceso de la reforma universitaria, 1918-1938*. México: Siglo XXI.
- Rojas-Moreno, I. & Navarrete-Cazales, Z. (2022). Socio-Educative Overview in Latin America and the Caribbean in Comparative Perspective: Historicization, Challenges and Perspectives. En C. C. Wolhuter & A. W. Wiseman (Eds.), *World Education Patterns in the Global South: The Ebb of Global Forces and the Flow of Contextual Imperatives* (vol. 43B, pp. 141-159). Emerald Publishing Limited. En <https://doi.org/10.1108/S1479-36792022000043B008>
- Sáez, H. E. (2019). Cierre de ciclos e inicio de nuevos proyectos. Entrevista a Roberto Escalante Semerena. *Universidades*, 82, 77-80.

- Schmitt, Jeanne, Salvai, Paolo y De Koster, Arnout (2021). *Estrategias y políticas de afiliación*. Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. Turín, Italia.
- Schwartz, P. (1993). La planificación estratégica por escenarios. Obtenido de [https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/view/114/190](https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/114/190)
- Sigahi, T. F. A. C., Szelwar, L. I., Rampasso, I. S., Moraes, G. H. S. M. de, Giroto Júnior, G., Pinto Júnior, A. & Anholon, R. (2023). Proposal of guidelines to assist managers to face pressing challenges confronting Latin American universities: A complexity theory perspective. *Ergonomics*, 66(9), 1203-1218. En <https://doi.org/10.1080/00140139.2022.2126895>
- Tinel, F.-X., Monsalve, D. H. Umaña, B. H. & Pérez, E. M. (2018). De la Universidad a la Pluriversidad. Alternativas educativas en América Latina para otros “desarrollos”. *SOCIAL REVIEW. International Social Sciences Review / Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 7(1), Article 1. En <https://doi.org/10.37467/gka-revsocial.v7.1690>
- Tobón, S., Guzmán, C., Hernández, M. S. & Cardona, M. S. (2015). Reflexión sobre el artículo Sociedad del Conocimiento: Estudio documental desde la perspectiva humanista y compleja. *Revista Paradigma*, 36(2), 7 - 36. Recuperado. En <https://www.cife.edu.mx/campus/mod/page/view.php?id=503>
- UDUAL (1949). Primer Congreso de Universidades Latinoamericanas: Recomendaciones y resoluciones. En <http://dspaceudual.org/handle/Rep-UDUAL/1466>
- UDUAL (1950). Carta de las universidades latinoamericanas. En <http://dspaceudual.org/handle/Rep-UDUAL/687>
- UDUALC (2022a). *Estatuto*. VIII Asamblea General Extraordinaria UDUALC, noviembre de 2022.
- UDUALC (2022b). Ponencia UDUALC ante la Conferencia Mundial de Educación Superior 2022 (WHEC2022). Barcelona. Disponible en <https://udualc.org>

- 
- UDUALC (2023a). Informe de la Secretaría General. México. Disponible en <https://udualc.org>
- UDUALC (2023b). Portal institucional, sección de afiliación. Disponible en <https://udualc.org/afiliacion-asociacion/>
- UNAL (2022). *Plan Estratégico Institucional PLei 2034*. DNPE: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <http://unal.edu.co>
- UNC (2018). *Informes de la Planificación Participativa 2018-2028*. Disponible en <https://pep.unc.edu.ar/documentos/>.
- UNESCO (2020). *Visión y marco de los futuros de la educación*. Disponible en [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373208\\_spa/PDF/373208spa.pdf.multi](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373208_spa/PDF/373208spa.pdf.multi)
- Universidad Externado de Colombia (2019). Modelo Prospectivo simplificado: Plan Padrinos.
- Urquiza Gómez, A., & Labraña, J. (2022). *Inter-y transdisciplina en la educación superior universitaria: Reflexiones desde América Latina*.
- Villanueva, E. (2010). Perspectivas de la educación superior en América Latina: construyendo futuros. *Perfiles educativos*, 32(129), 86-101.

## GLOSARIO DE SIGLAS

### Redes universitarias

AIU	Asociación Internacional de Universidades
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
ASCUN	Consejo Universitario Centroamericano
ASUP	Asociación de Universidades del Perú
AUGM	Asociación de Universidades Grupo Montevideo
AUALCPI	Asociación de Universidades de América Latina y el Caribe
AUPP	Asociación de Universidades Públicas del Paraguay
CEP	Coordinación de Estudios de Posgrado
CEUB	Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana
CIN	Consejo Interuniversitario Nacional (Argentina)
COMPEO	Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado
CORPUCA	Conferencia de rectores, presidentes y directores de universidades del Caribe
CSUCA	Consejo Superior Universitario Centroamericano
FIMPES	Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior
GCUB	Grupo de Cooperación Internacional de Universidades Brasileñas
Grupo KAIRÓS	
IESAD	Instituto de Ensino Superior a Distância
REUVIC	Red Ecuatoriana Universitaria de Vinculación con la Comunidad
RIMAC	Red Internacionalización y Movilidades Académicas y Científicas

---

SUE-Caribe      Sistema Universitario Estatal del Caribe Colombiano, SUE -  
CARIBE

### **Redes temáticas**

Red ALC-China      Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China  
Red BAALC      Red de Bibliotecas Académicas de América Latina y el Caribe  
Red DELUN      Red para la Vinculación de la Universidad con los Procesos  
de Desarrollo Local  
Red ESIAL      Red Interuniversitaria Educación Superior y Pueblos  
Indígenas y Afrodescendientes en América Latina  
Red LCAU      Red Latinoamericana y Caribeña de Archivos Universitarios  
RUGEDS      Red Universitaria de Géneros, Equidad y Diversidad Sexual  
Red UE      Universidad-Empresa  
Red UnES      Universidad y Emprendedurismo Social  
Red UTyP      Red de Universidades Tecnológicas y Politécnicas

### **Asociaciones internacionales y socios estratégicos**

CAF      Corporación Andina de Fomento  
CEPAL      Comisión Económica para América Latina y el Caribe  
SICA      Sistema de Integración Centro América  
FAO      Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la  
Alimentación  
IESALC      Instituto para la Educación Superior en América Latina y el  
Caribe  
IICA      Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
OEA      Organización de los Estados Americanos  
OEI      Organización de Estados Iberoamericanos  
OMS      Organización Mundial de la Salud

OPS	Organización Panamericana de la Salud
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UE	Unión Europea
UNASUR	Unión de Naciones Suramericanas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

### **Organismos de cooperación y estudio**

Asociación de Facultades, Escuelas e Institutos de Derecho de América Latina (AFEIDAL - UDUALC)

Asociación de Facultades, Escuelas e Institutos de Economía de América Latina (AFEIEAL - UDUALC)

Asociación de Facultades, Escuelas e Institutos de Psicología de América Latina (AFEIPAL - UDUALC)

Asociación Latinoamericana de Escuelas y Facultades de Enfermería (ALADEFE - UDUALC)

Asociación Latinoamericana de Escuelas y Facultades de Contaduría (ALAFEC - UDUALC)

Asociación de Facultades, Escuelas e Institutos de Ciencias Sociales (ALAFEICS - UDUALC)

Asociación de Facultades, Escuelas e Institutos de Medicina (ALAFEM - UDUALC)

Organización de Facultades, Escuelas y Departamentos de Odontología (OFEDO)

Red de Programas Universitarios de Investigación en Salud de América Latina, RED PUISAL - UDUALC

Unión de Escuelas y Facultades de Arquitectura de Latinoamérica } (UDEFAL - UDUALC)

---

## CRÉDITOS

Sobre las imágenes de esta publicación

En 2016, la UDUALC, a través de su revista Universidades, y la agencia de fotografía y editora Cuartoscuro, convocaron a estudiantes de educación superior al Primer Concurso Universitario de Fotografía. Se recibieron poco más de 200 trabajos de fotógrafos aficionados de todas las universidades afiliadas. Desde entonces hemos procurado seguir revisando ese intenso trabajo en el que sus concursantes pusieron tanto empeño.

Vaya esta publicación con un agradecimiento especial para aquellos con los que volvimos a construir otra visión.

Portada: Lorena Xcaret Figueroa González

*Izando de gloria*, 2017

Universidad Nacional Autónoma de México

Página 6: Carlos Dominic Blau

*Biblioteca Central de la Universidad*, 2015

Universidad Federal de Mato Grosso

Páginas 11-12: Carlos Dominic Blau

*Profesora con estudiantes de arquitectura visitando un edificio en construcción*, 2016

Universidad Federal de Mato Grosso

Páginas 68-69: Ricardo Rodríguez Flores

*Jóvenes a través de la lente*, 2017

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Páginas 112-113: Ricardo Rodríguez Flores

*Jóvenes a través de la lente*, 2017

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

**UNIÓN DE UNIVERSIDADES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**  
**2024**