

UNIVERSIDAD SANTO TÓMAS SEDE MEDELLÍN

Documento de Trabajo:

Plan prospectivo de la Universidad Santo Tomás Sede Medellín -2027

Fr. Ricardo Ernesto Torres Castro, O.P.

Señor Rector de la Universidad Santo Tomás Sede Medellín

MEDELLÍN ENERO DE 2020

ANTECEDENTES

La Universidad Santo Tomás realizó en 2016 un ejercicio de construcción colectiva que posibilitó la participación, el debate y la reflexión entre los miembros de la comunidad universitaria, representada por los estudiantes, docentes, decanos, egresados y que denominó PLAN INTEGRAL MULTICAMPUS PIM 2016-2027, cuenta con seis líneas de acción: Gobierno consolidado y fortalecido, Compromiso con el Proyecto Educativo Institucional, Proyección social e Investigación pertinentes, Enriquecimiento regional de los programas con estándares comunes, Personas que transforman sociedad y Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad Multicampus.

Distribuidos en tres períodos de cuatro años cada uno; 2019, 2023 y 2027, liderados por quien se encuentre ejerciendo como Rector General, con características diferenciadoras en cada período durante estos años, a partir de escenarios como la Reacreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus en 2022, el cumplimiento de la Visión 2027, y las nuevas dinámicas de la educación superior.

Bajo estos parámetros la Sede de Medellín realizó un ejercicio propio en el año 2019, en donde se aplicaron metodologías con enfoque prospectivo y que se presenta en el siguiente informe.

LA PROSPECTIVA

Los estudios del futuro se definen inicialmente como un campo de conocimiento para la interrogación sistemática y organizada del devenir (Hodara, 1984). Otra definición muy importante es la provista por la Sociedad Finlandesa de Estudios del Futuro: “Los estudios del futuro examinan el presente con una especial comprensión del futuro, integran resultados de investigación de diferentes campos de conocimiento y ayudan a los encargados de la adopción de decisiones estratégicas a hacer mejores elecciones para un futuro común”. Esto significa que reciben aportes de todas las ciencias, y se caracterizan porque ven el futuro como un espacio de realización del potencial humano, donde caben múltiples alternativas que permiten pensar y gestionar, bajo una óptica del bien común, la incertidumbre asociada a las decisiones estratégicas que marcan la trayectoria de la sociedad en su conjunto.

Según Miklos y Tello (1991), si bien sus primeros esbozos datan propiamente de principios del siglo XX, los estudios del futuro se van consolidando alrededor de la Segunda Guerra Mundial y trascienden finalmente a la opinión pública en los años sesenta. Por ende, su desarrollo institucional y profesional se ha gestado en paralelo en los últimos 70 años en Europa, los Estados Unidos y el resto del mundo.

La prospectiva se convierte en un proceso desencadenante de la innovación y contribuye a hallar nuevas respuestas, no solo desde el punto de vista tecnológico

en la búsqueda de nuevos productos que lleguen a los mercados, sino desde el punto de vista de la innovación cognitiva, social e institucional, que se relaciona con nuevas ideas, comportamientos, estructuras y organizaciones. Todo lo anterior está dando lugar a una fertilización cruzada de la prospectiva con otras disciplinas. Esta evolución ha marcado un énfasis diferente en la transformación de la disciplina y su correspondiente desarrollo institucional.

La prospectiva involucra dos términos claves: la anticipación, que alude al concepto clásico, y la construcción del futuro, que representa un concepto más contemporáneo. Etimológicamente, prospectiva es afín a los vocablos latinos *prospicere* o *prospectare*, que expresan la idea de mirar mejor y más lejos aquello que está por venir. Esta es la esencia de la anticipación, disciplina que no ha perdido vigencia, pero que se ha visto enriquecida por el nuevo concepto (Medina, 2011^a)

Ante todo, según Gastón Berger (1957 y 1964), la prospectiva es una actitud. En ella prima la metáfora de la visión, se trata de generar una visión de futuro con cinco características básicas: i) mirar mejor (una visión de futuro de alta calidad); ii) mirar más lejos (una visión a largo plazo); iii) mirar de manera amplia, o sea, de forma sistémica; iv) ver con profundidad, de modo que se pueda trabajar con investigación y fundamentos sólidos, con sustentación y rigor en la información y el conocimiento de que se alimenta la toma de decisiones, y v) también ver distinto, con nuevas ideas y con los riesgos inherentes a lo nuevo, a la ruptura de los hábitos, así como proponer nuevas formas de pensar o nuevos conceptos en que la sociedad no había pensado antes.

Como bien señala Eleonora Masini (1994), “construir el futuro” implica dar un paso adelante respecto a la anticipación. Esto se debe a que, además “de la voluntad de actuar, añade la necesidad de tomar conciencia y crear habilidades para definir y proyectar el futuro en la dirección de los objetivos deseados”, éticamente compatibles con un desarrollo humano y sostenible de la humanidad. Construir el futuro implica llevar a cabo procesos educativos y de transformación cultural, a la vez que se realizan ejercicios de anticipación. Según Masini (1994), en el siglo XXI es de vital importancia mirar hacia adelante. Prever es un deber moral, dado por la responsabilidad que tiene cada persona con relación al mundo. Educarse a sí mismo y a los otros para el futuro significa ir más allá de las ganancias personales y considerar las consecuencias que los eventos y acciones presentes tendrán a mediano y largo plazo para los seres humanos que no han nacido, quienes tienen derecho a vivir con salud y justicia (Masini, 2013).

En Colombia se han realizado diversos tipos de ejercicios prospectivos en todos los campos, pero específicamente en el sector educativo, es de destacar un informe denominado: ***Acuerdo por lo Superior 2034,(Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia, en el escenario de la paz)*** bajo la autoría de El Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, en cumplimiento de sus funciones y del compromiso asumido frente al país, documento de política

pública para la educación superior presentado en 2014, que plantea los grandes cursos de acción prioritaria que debe asumir Colombia en educación superior para las próximas dos décadas, con el fin de alcanzar un objetivo común: una educación superior de calidad para todos los colombianos.

Para esto se planteaban que:” Para concretar los ideales de la educación superior en los próximos 20 años se deben entender los desafíos y retos del sistema de educación superior que exige el siglo XXI. Con base en ello hay que estructurar estrategias y desarrollar acciones, a corto, mediano y largo plazo, para movilizar los recursos y fuentes de financiamiento necesarios para el cumplimiento de las metas y garantizar un financiamiento sostenible que permita la expansión y diversificación del sistema y el fortalecimiento de la calidad en la educación superior”.

El resultado fueron 10 temas propuestos para el estructurar el sistema hasta el horizonte del 2030, esto son:

- Educación inclusiva: acceso, permanencia y graduación.
- Calidad y pertinencia.
- Investigación (ciencia, tecnología e innovación).
- Regionalización.
- Articulación de la educación media con la educación superior y la formación para el trabajo y el desarrollo humano: hacia un sistema de educación terciaria.
- Comunidad universitaria y bienestar.
- Nuevas modalidades educativas.
- Internacionalización.
- Estructura y gobernanza del sistema.
- Sostenibilidad financiera del sistema.

Estableciendo una misión para el sistema de educación superior de Colombia:

El sistema de educación superior colombiano es uno de los principales ejes de la transformación y de la movilidad social, base del desarrollo humano sostenible, social, académico, científico, económico, ambiental y cultural de nuestro país.

JUSTIFICACIÓN:

Estamos viviendo en una época en la que los cambios suceden a un ritmo nunca antes visto, por lo que la planeación se ve impactada por los desarrollos sociales, económicos, políticos y culturales.

Por lo anterior ya no es suficiente realizar planeación estratégica basados solo en una visión deseable, sino que es pertinente contar con diferentes estrategias basadas en distintos escenarios probables y posibles.

Por lo anterior la Universidad Santo Tomás sede Medellín, decide, a través de un trabajo conjunto, la construcción de un plan prospectivo, que le de norte a todas las realizaciones en el largo, mediano y corto plazo.

La utilización de la prospectiva estratégica prepara a la universidad para el cambio. Pero también, y no menos importante, a las personas que forman parte de ella. Permite integrar en la institución, el pensamiento en el largo plazo, la visión de futuro, y los posibles cambios de todo tipo (social, tecnológico, cultural, demográfico, económico) que nos afectarán y que deberán tener en cuenta en su estrategia y proceso de planeación (Astigarraga, 2016).

Para la Universidad Santo Tomás es importante realizar un plan prospectivo ya que nos permite:

- Que se den procesos de reflexión y planificación estratégica.
- El suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno y aplicable en las diferentes funciones de la gestión de organización.
- La difusión de una cultura de innovación, de creación de futuro, en la universidad y en el ámbito del cambio organizacional, la preparación de la organización a cambios profundos
- La profundización en el conocimiento de tendencias, alternativas tecnológicas, que impactan en el territorio y su priorización.

OBJETIVO:

Construir un plan prospectivo, que visualice los factores que hacen que los sistemas cambien (tendencias, potencialidades y rupturas) que permitan el diseño colectivo de un escenario apuesta, identificando los actores y su relación entre ellos con el propósito de generar una visión sistémica, identificando los campos y líneas de acción estratégicas, que permitan tener un norte claro y compartido.

ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN PROSPECTIVO



En esta primera parte se trata de realizar un Pre diagnóstico de la situación presente y futura. Buscando contar con la participación comprometida de los actores con suficiente claridad sobre la situación real del contexto en donde se mueve la universidad, iniciando con la puesta en común de una serie de definiciones concernientes al lenguaje de la planeación prospectiva y se inicia con el primer ejercicio, en el cual se entiende que todo proceso está sujeto al cambio, por lo tanto, se realiza la identificación de los **FACTORES DE CAMBIO**

Los seres humanos aprendimos a anticiparnos en el tiempo llevados por la satisfacción de nuestras necesidades, sobre todo en aquellas regiones del planeta en donde la consecución de recursos está limitada a determinadas épocas del año debido a las estaciones, lo que implica que debemos planear cuando sembrar y cuando cosechar evitando determinados hechos adversos que implicarían la desaparición de la especie por completo. Pero esta anticipación no siempre es acertada o el entorno cambia súbitamente, lo que conlleva a cambiar los planes para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Hemos aprendido también como seres humanos, que cuando se planifica con el máximo detalle, es decir, que se reduzca al mínimo la incertidumbre (aunque sabemos que esta nunca desaparece), tenemos una probabilidad muy alta de que el futuro no nos sorprenda o mínimamente nos permite adaptarnos para cuando el cambio llegué (preactivo) o en el mejor de los casos, provocar ese cambio (proactivo).

También hemos aprendido que si hacemos los procesos de planeación colectivamente los resultados siempre son los mejores, hoy en día, nadie pueda hacer nada solo, necesitamos siempre de los demás, sobre todo cuando se trata de construir futuro. Pero también debemos aprender como los objetivos individuales deben alinearse con los objetivos organizacionales.

Para iniciar el camino de la construcción colectiva de futuro, tendremos que establecer un algoritmo, una lógica para organizar el proceso, es por esto que se propone iniciar este, comprendiendo como las variables cambio y velocidad afecta un sistema y como estas producen una serie de hechos (pasados, presentes o futuros) que denominaremos *factores de cambio*, entendidos como aquellos proceso que inciden de manera directa o indirecta a ese sistema y que provocan cambios (conscientes o inconscientes). De la identificación de estos dependerá la riqueza de las imágenes o escenarios de futuro.

Uno de los elementos estructurantes de eso que llamamos futuro es el **cambio**, ya Toffler lo había planteado en términos que “el cambio es un fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas” a renglón seguido añade el otro ingrediente fundamental que compone el futuro: **la velocidad** y las preguntas a hacer son: ¿a qué velocidad cambiamos, nos transformamos, aprendemos, desaprendemos y reaprendemos?

Pero todo lo anterior implica tener una visión holística del entorno, es entonces, que en nuestra vida como seres humanos asumimos que la realidad es percibida como un sistema que cambia, en donde podemos hacer un símil de tres engranajes de diferentes tamaños, pero que deben mantener una sincronía entre ellos, teniendo en cuenta que no circulan a la misma velocidad, debido a su tamaño o diseño.

El primer engranaje es el **CAMBIO SOCIAL**, este es lento, ya que implica cambios en nuestra forma de percibir el mundo, establece como se configura nuestra cultura, es decir, como pensamos, sentimos y actuamos, cualquier cambio es este sentido puede tardar varias generaciones.

El segundo es el **CAMBIO ECONOMICO**, que puede ser un cambio moderado en cuanto a velocidad se refiere; la sociedad puede adaptarse de una forma un poco más rápida que la anterior y puede asimilarlo de una mejor manera.

El tercero es el **CAMBIO TECNOLÓGICO**, que es acelerado, dada la dinámica del mundo actual, teniendo como su principal exponente al conocimiento, fruto de una sociedad que ha establecido los símbolos como un eje transversal, el símbolo lo convertimos en datos cuando le damos un significado y esta a su vez lo convertimos en información, cuando lo organizamos y por último lo convertimos en conocimiento, cuando nos sirve para solucionar problemas de nuestra vida personal o profesional, pero al igual que la tecnología o la infraestructura, este se vuelve obsoleto, fruto de la velocidad con que rápidamente se cambian los paradigmas que los sustentan.

Dentro del modelo prospectivo existe tres momentos definidos, el cual responde los siguientes interrogantes, relacionados respectivamente con pasado, presente y futuro: **¿De dónde venimos?, ¿Dónde estamos? y ¿A dónde queremos ir?**

Donde el futuro es el norte principal para la construcción colectiva del plan., esas preguntas abordan diversos momentos dentro de los cuales se pueden desagregar distintos componentes.

Los factores de cambio responden a la pregunta: ¿Dónde estamos? A través de la lectura de indicadores estructurales y de coyuntura, tanto cualitativos como cuantitativos, tomando tantas fuentes primarias, como secundarias. Realizando análisis comparativos, consultando diversas concepciones, entrevistando expertos, estableciendo hechos que intervienen en la evolución o transformación de los procesos, desde el orden político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

La fase de factores o fenómenos de cambio, pretende identificar elementos que intervienen en la evolución o transformación del objeto de estudio. Estos elementos pueden ser de carácter positivo o negativo implicando aceleración o retardo del cambio.

La identificación de los fenómenos de cambio pueden ser tendencias, megatendencias o hechos portadores de futuro, los cuales se pueden analizar desde las lecturas de planes y directrices internacionales, nacionales, regionales, municipales y locales que muestren sus respectivas apuestas. También se puede recoger con ejercicios de observación y entrevistas, talleres y encuestas a los expertos y/o actores que intervienen directa e indirectamente en el territorio. En esta fase se pretende identificar cuáles son las variables o fenómenos que tienen la capacidad de incidir de manera estructural y sistémica en los procesos objeto de estudio, por cualquier acción que se tome frente a ellas.

Los factores de cambio son los principales fenómenos que determinan la evolución, transformación o cambio del desarrollo de las organizaciones.

Es muy importante entonces para conocer la situación de una organización, desarrollar la capacidad de leer, aquellos factores que influyen de manera directa o indirecta, estructural o coyuntural, de manera motriz o de dependencia, esto permite comprender de una forma ordenada como interaccionan entre ellas para conformar un sistema, identificando cuales su papel dentro del mismo y como inciden en la estabilidad o no del escenario.

Esos factores los podemos definir como variables: es decir cualquier elemento, factor, tema, cuestión que pueda estar relacionada con la problemática objeto de estudio y que es la causa o efecto de otra, Existen dos tipos de variables:

Variables Cuantitativas: Todas aquellas que pueden ser cuantificadas (Representadas por números, cifras, porcentajes).

Variables Cualitativas: Son aquellas que no pueden Cuantificarse como los conceptos, creencias, percepciones, teorías, postulados, paradigmas.

En síntesis, los factores de cambio son elementos que intervienen en la evolución o transformación de un fenómeno social, económico o regional.

Estos factores pueden ser positivos o negativos:

- Los positivos aceleran el cambio.
- Los negativos lo retardan.

Existen tres tipos de factores de cambio:

TENDENCIAS Son fenómenos que presentan un comportamiento creciente o decreciente, verificable históricamente, es decir que mínimamente ya se ha presentado una vez, puede ser creciente, es decir parte de un hecho hasta generalizarse o, al contrario, es un suceso generalizado, pero tiende a decrecer. Son muy populares en las diferentes técnicas o herramientas ya que, al tener historia, se pueden recopilar y organizar para su estudio. Nos muestran comportamientos “tendenciales”, es decir de no hacer nada al respecto, los sucesos se darán de manera proyectiva o inercial. Representan el pasado y el presente.

POTENCIALIDADES O HECHOS PORTADORES DEL FUTURO Son fenómenos que están en desarrollo, por lo tanto, no se pueden verificar históricamente, pero son importantes por las consecuencias positivas o negativas que pueden provocar en el futuro. Representan el futuro de un sistema, a veces es difícil definir, los elementos están ahí en ciernes, las piezas están sueltas, solo falta que se unan para que se conviertan en una tendencia. También podríamos decir que son todos los futuros posibles (futuribles).

TEMORES Y PROBLEMAS: algunos autores identifican los temores y problemas como un factor de cambio poderoso que mueve a los seres humanos a realizar grandes cambios en sus sistemas de vida y ponen como ejemplo la guerra como el promotor de todos los grandes cambios que ha tenido la humanidad y los definen como: las disfunciones que se observan en una situación dada. Es decir: todo aquello que no funciona bien.

RUPTURA: todos los anteriores factores de cambio tienen al menos otras variables que siempre estará en proceso de hacer que desaparezcan, se oponen de alguna manera a que sean tendencia o los anulan como potencialidades, su función es contrarrestar su acción, en síntesis, podemos decir que son fenómenos que se contraponen a los factores de cambio y que los pueden debilitar o anular.

Los factores de cambio, se asemejan a las enzimas en el cuerpo humano, aceleran o desaceleran los procesos, cuando los aceleran los podemos considerar como positivos, pero cuando es en sentido contrario (desaceleran) los consideramos negativos, pero esto debe tomarse con beneficio de inventario, es decir no siempre cuando un proceso se acelera es positivo (ejemplo: el cambio climático) o viceversa.

Otro concepto importante cuando hablamos de factores de cambio, es el de interno (endógeno) o externo (exógeno), no se refiere solamente a una ubicación espacial, se refiere a la influencia que se tiene sobre el factor de cambio, es decir, si el factor de cambio es interno, se refiere a que la organización tiene una influencia directa sobre la misma, es decir que depende de sus propias decisiones, por el contrario si lo consideramos externo, quiere decir que no dependen de mí, hay otro ente externo que lo decide y la influencia que puedo ejercer sobre esto es mínima.

Con base en todo lo anterior se procedió a convocar a un grupo de actores pertenecientes a todos los estamentos de la Universidad, quienes en dos jornadas analizaron los factores de cambio que inciden en la Institución.

Como resultado de todo esto se identificaron y se clasificaron por dimensiones y a su vez establecía, si eran de carácter interno y externo.

DIMENSIÓN ECONOMICA	GOBERNABILIDAD
Establecimiento de unidades estratégicas de negocios.	INTERNA
Disponer de capital semilla propio para proyectos de emprendimiento.	INTERNA
Prioridad y cobertura hacia la educación publica	EXTERNA
La puesta en funcionamiento de la universidad virtual de Antioquia (virtual).	EXTERNA
Disposición de recursos a favor de la academia (internacionales, nacionales, fundaciones, subsidios)	EXTERNA

DIMENSIÓN CIENTIFICO-TECNOLÓGICO	GOBERNABILIDAD
Know how (saber hacer) impronta distintiva de la Universidad	INTERNA
Observatorio de tendencias, asociados a grupos de investigación.	INTERNO
La rapidez en la difusión del conocimiento a nivel global.	EXTERNA
Plataformas alternativas que certifican competencias en menor tiempo y costos.	EXTERNA
Incorporación lenta de las tecnologías 4Ri a los procesos educativos.	INTERNA
Posibilidad de acceso a la información para hacer pertinente los procesos académicos.	INTERNA
Posicionamiento de Medellín a nivel nacional e internacional en 4Ri.	EXTERNA
Fin del conflicto armado.	EXTERNA
Bajo crecimiento poblacional.	EXTERNA
Inmigración ilegal.	EXTERNA
Crecimiento en la población juvenil que ni estudia, ni trabaja (NINI)	EXTERNA
Poco interés del núcleo familiar en la formación profesional de sus hijos.	EXTERNA
Egresados con presencia y reonomiento en el sector público y privado	EXTERNA
Reducido impacto de la USTA en la ciudad y en la región.	INTERNA
Las nuevas profesiones y oficios que demandarán las empresas y la sociedad.	EXTERNA
Oferta masiva de programas de educación superior sin rigor académico y científico.	EXTERNA
La inestabilidad de la formación en las universidades públicas que incide en su deserción en favor de la universidad privada.	EXTERNA
La fragilidad de los nuevos modelos de familia, que se traducen en jóvenes inestables en lo emocional y en lo académico.	EXTERNA
Aumento de la empleabilidad de egresados de instituciones de alta calidad.	EXTERNA
Modelo de entorno laboral saludable para incentivar el crecimiento personal y empresarial.	INTERNA
Población con diversidad sexual.	EXTERNA
Decrecimiento de ofertas laborales en determinadas áreas por efecto de la 4Ri.	EXTERNA
Ruptura de la educación superior vs proyecto de vida (falta de orientación vocacional impartida desde el bachillerato).	EXTERNA
Grupos de investigación bien rankeados reconocidos ante COLCIENCIAS	EXTERNA

DIMENSIÓN CULTURAL	GOBERNABILIDAD
Permanencia en el tiempo de la Universidad Santo Tomás en el mundo	INTERNA
El sector empresarial desconoce las potencialidades de la formación virtual y dual.	EXTERNA
Características de la región que promueven el emprendimiento, la productividad y la creatividad.	EXTERNA
Comprensión de transformaciones urbanas y regionales a nivel cultural.	INTERNA
Comprensión de las personas desde las nuevas generaciones.	INTERNA
Crear una publicación virtual sobre las actividades y programación de las diferentes facultades	INTERNA

DIMENSIÓN AMBIENTAL	GOBERNABILIDAD
Crear una cultura en torno al cuidado del medio ambiente.	INTERNA
Catastrofes naturales.	EXTERNA

DIMENSIÓN JURÍDICA-NORMATIVA	GOBERNABILIDAD
Alianzas gubernamentales, nacionales e internacionales con para la generación de recursos para la educación superior.	INTERNA
Terminación de la exoneración de impuestos a las universidades privadas.	EXTERNA
Firma de convenios para la cooperación interinstitucional.	INTERNA
No existe una categorización, por parte de COLCIENCIAS, de los grupos de investigación de la formación virtual.	EXTERNA
Estabilidad legal reglamentaria según normatividad del MEN.	EXTERNA
Adecuación de las leyes y reglamentos a las necesidades que demanda el acelerado cambio tecnológico.	EXTERNA
Ausencia de una política de desarrollo de la educación integral.	EXTERNA
Entorno macroeconomico tradicional	EXTERNA
Reconocimiento por parte de la legislación en Colombiana de certificaciones internacionales virtuales.	EXTERNA
Políticas inadecuadas generadas por el gobierno nacional en el ámbito de la educación superior.	EXTERNA

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	GOBERNABILIDAD
Modelo pedagógico	INTERNA
Establecimiento de la educación dual (70% empresa y 30% universidad)	EXTERNA
Acompañamiento planeado y personalizado a los estudiantes (Tutoría tomasina)	EXTERNA
Oferta de VUAD poco pertinente a las realidades del entorno.	EXTERNA
Cambio de paradigmas en el proceso Docente-Educativo.	EXTERNA
Formación bilingüe para todos los programas, con apoyo institucional, tipo centro de idiomas y convenios.	EXTERNA
Bajo perfil de ingreso de los estudiantes aceptados en los programas	EXTERNA
Proyecto USTAKIDS	EXTERNA
Educación para adultos.	EXTERNA
Articulación con la formación media, técnica y vocacional.	EXTERNA
Preferencia por la educación técnica y tecnológica, en función de la relación costo/beneficio.	EXTERNA
La no movilización de estudiantes de posgrados a nivel internacional.	EXTERNA
Digitalización de los entornos virtuales	EXTERNA
Deslocalización de escenarios Académicos.	EXTERNA
Fortalecimiento de espacios públicos para el aprendizaje.	EXTERNA
Internacionalización de la Educación.	EXTERNA
Gestión del conocimiento a favor de la academia.	INTERNA
Currículo 4.0	INTERNA
Educación multimodal.	INTERNA
Existencia e incremento en el número de redes nacionales e internacionales para la cooperación académica.	EXTERNA
Mejores ofertas por parte de las universidades privadas, tanto nacionales como internacionales en pregrado y posgrados (doble titulación, menor duración, mejores condiciones de pago)	EXTERNA
Nueva sede como parque universitario del conocimiento.	INTERNA

2. PASO: ANALISIS ESTRUCTURAL.

Una vez que se han identificado las variables que de alguna manera inciden en la Universidad Santo Tomás sede Medellín (Factores de cambio), tanto las tendencias (pasado, presente) y las potencialidades (futuro) con respectivas rupturas, necesitamos ahora darle un orden, empezar a comprender como se relacionan entre ellas y que jerarquía tienen, es decir cuales influyen sobre las otras (grados de motricidad) cuales son influidas (dependencia) o cuales simplemente no tiene ningún papel que jugar dentro del sistema que estamos analizando.

Para esto la prospectiva nos propone un método denominado **ANALISIS ESTRUCTURAL**, el cual le permitió al grupo que participó en el ejercicio plantearse buenas preguntas y construir una reflexión colectiva.

El análisis estructural se basa en las matrices de entrada-salida de Leontiev en la teoría de los gráficos, en los ejercicios de simulación de investigación operativa efectuados poco después de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema, entendiendo sistema, como la representación, en forma de un conjunto de elementos relacionados entre sí. La estructura del sistema, es decir, la red de relaciones entre estos elementos, es esencial para comprender su evolución, puesto que esa estructura conserva cierta permanencia.

En síntesis, veremos que el análisis estructural pone en evidencia una jerarquía de las variables (motrices, dependientes). El establecimiento de algunas variables confirma las primeras intuiciones y puede dar lugar a algunas preguntas, acerca de otras variables que de otro modo no se plantearían. La tipología de las variables (explicativas, de enlace, resultantes, autónomas) permite comprender mejor la estructuración del sistema. Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables.

También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Esta matriz que se utilizó en esta parte del ejercicio se denomina MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación. J.C. Duperrin)

El método MICMAC, un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural, permite estudiar la Difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y, por consiguiente, jerarquizar las variables.

El programa MICMAC, desarrollado por Lipsor, se utilizó para facilitar el análisis de variables.

MATRIZ RELACIONAL

La calificación es cualitativa.

En cada análisis la pregunta es ¿Existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j?

Si la respuesta es no, se anotaba N, nula (0), en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil, D (1), potencial, P (2), moderada, M (3) o fuerte (4), y se anotaba en la matriz siguiente:

VARIABLE	4Ri	Educación	Marca	Nuevos Ecosistemas de aprendizaje
4Ri	X	F	M	N
Educación	M	X	F	F
Marca	D	M	X	M
Nuevos Ecosistemas de aprendizaje	N	F	M	X

Los resultados los muestra el software un plano cartesiano, en donde según se ubiquen las variables tendrá una lectura y un papel fundamental, que en este caso nuestro objetivo es poder identificar aquellas variables que son claves para la Universidad en el largo plazo. La interpretación se hace de la siguiente manera:

Motricidad



Dependencia

ZONA DE PODER (-; +)

VARIABLES FUERTEMENTE MOTRICES Y POCO DEPENDIENTES. DETERMINAN EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA. SON POCO GOVERNABLES PORQUE CASI SIEMPRE SON FACTORES EXOGENOS

ZONA ESTRATEGICA (+, +)

VARIABLES CLAVES, TAMBIEN LLAMADAS VARIABLES RETO. SON MUY MOTRICES Y MUY DEPENDIENTES Y TIENEN LA CAPACIDAD DE PERTURBAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

VARIABLES REGULADORAS

Enlace entre las de entrada y las de salida zona inferior derecha

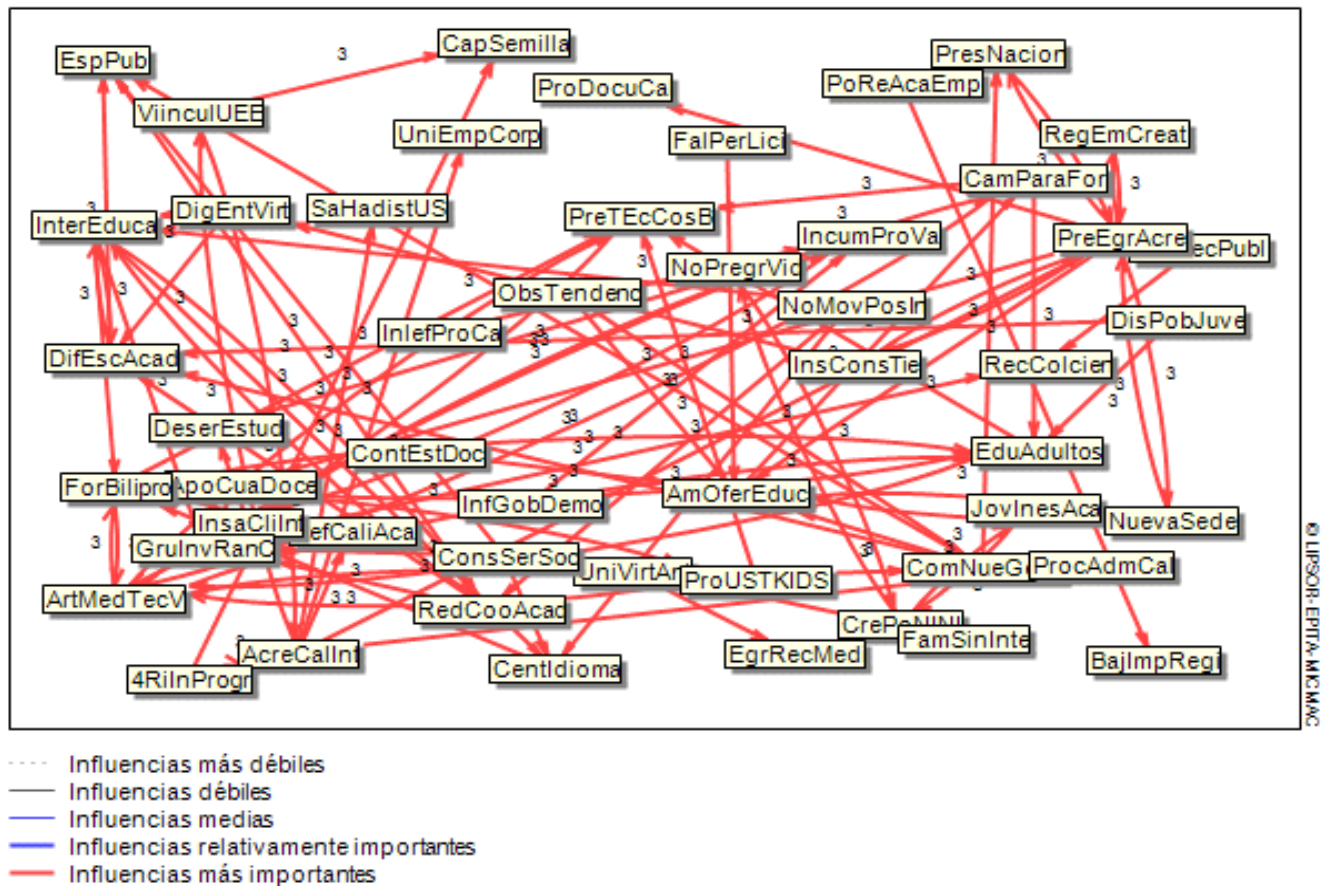
VARIABLES AUTONOMAS (- ; -)

SON POCO INFLUYENTES O MOTRICES Y POCO DEPENDIENTES CORRESPONDE A INERCIAS

VARIABLES DE SALIDA (+; -)

DAN CUENTA DE LOS RESULTADOS DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA. SON VARIABLES POCO INFLUYENTES, PERO MUY DEPENDIENTES

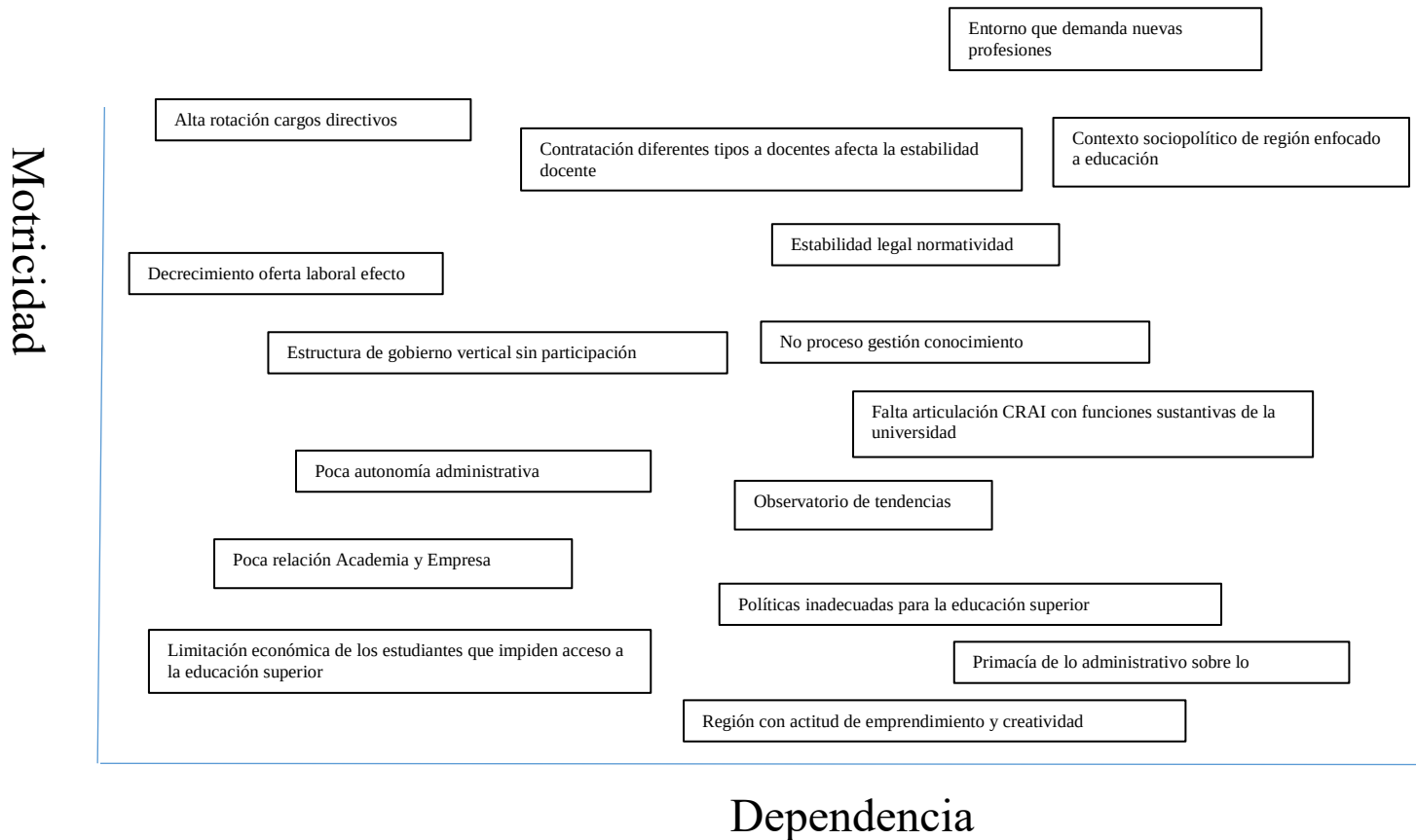
Gráfico de influencias directas



El resultado que arroja el software, son gráficos como el anterior que nos indica la forma en que se relacionan las variables entre sí, desde los más débiles a los más importantes, lo anterior se muestra a manera de ilustración.

ZONA DE PODER

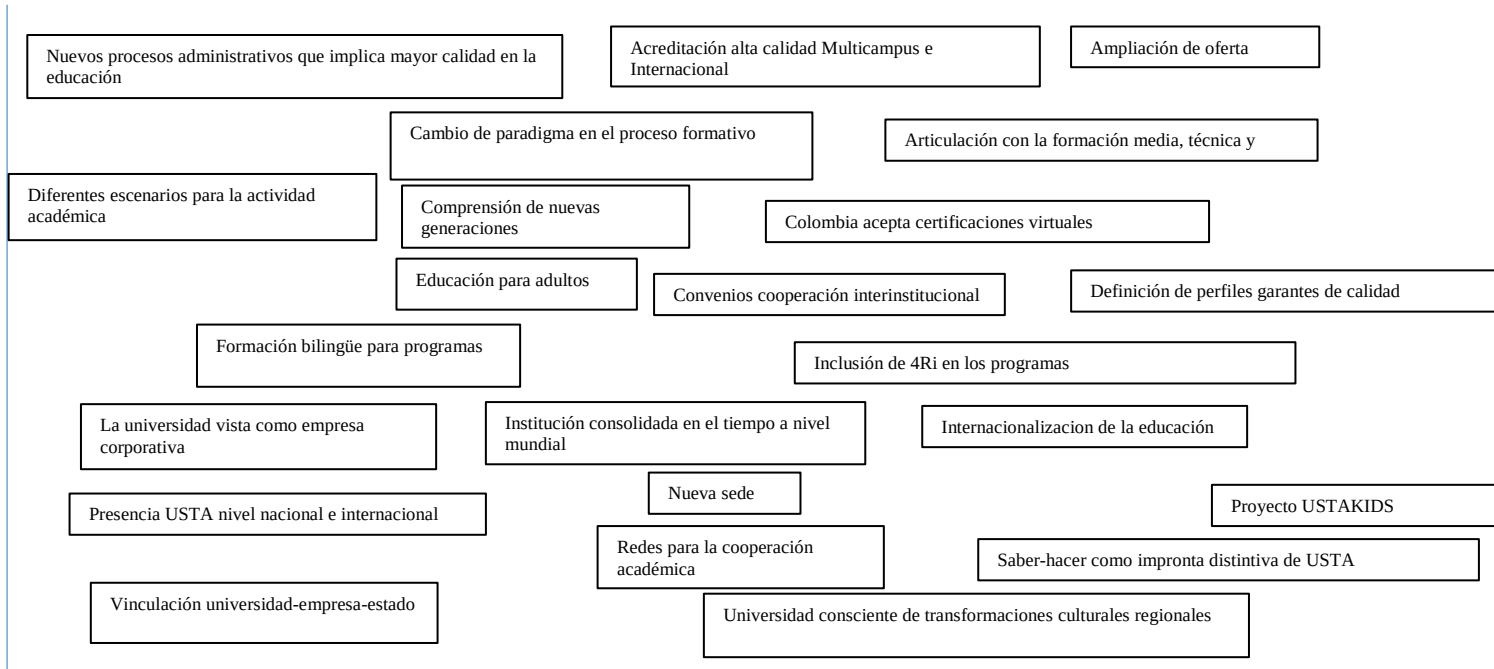
Estas variables tienen la capacidad de ser muy motrices, es decir influyen sobre el resto de las variables del sistema, pero son poco influenciadas por la Sede Medellín.



VARIABLES CLAVES

Estas variables tienen la particularidad de que son muy motrices, pero a su vez son influenciables, son por tanto las variables claves para la Universidad ya que se pueden desarrollar procesos e influir en ellas, de ahí su nombre.

Motricidad

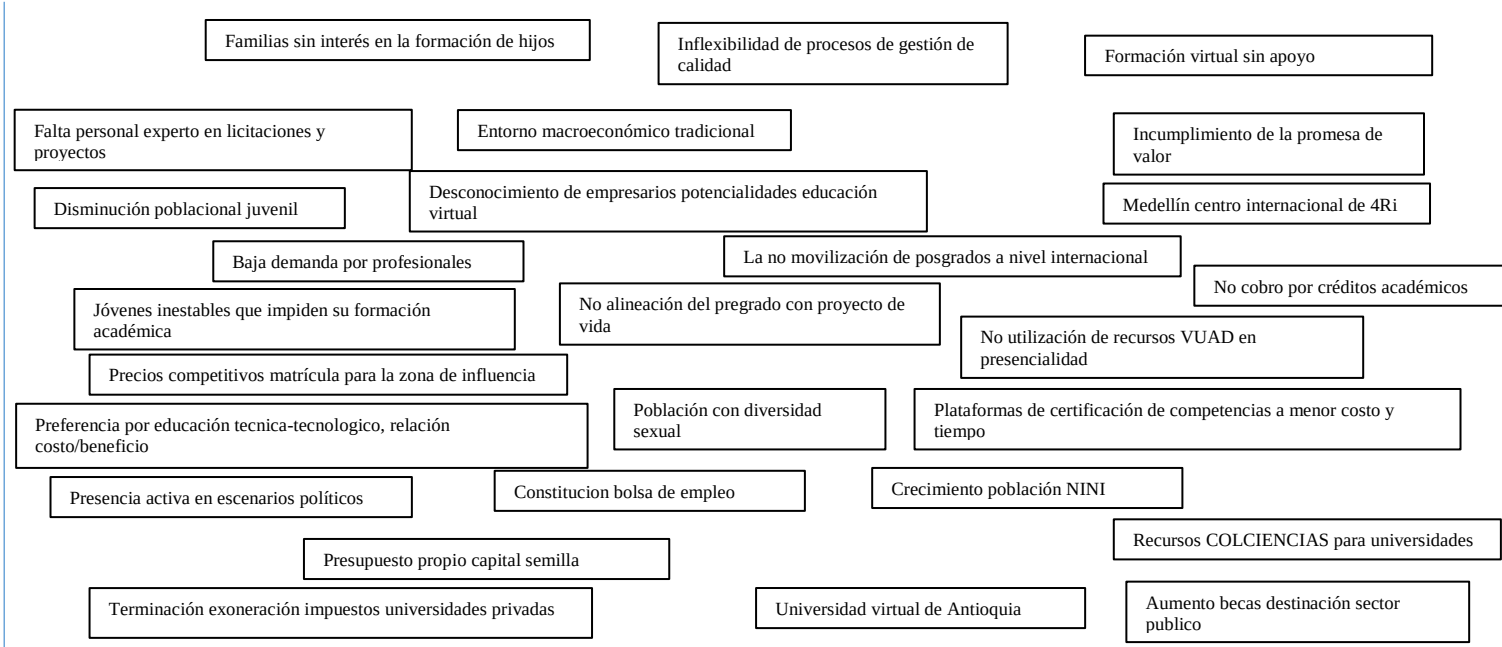


Dependencia

VARIABLES AUTÓNOMAS

Variables que son el resultado de otros procesos, no influyen en el sistema, pero no se deben desconocer por qué dan explicaciones de muchos procesos que ocurren y que deben ser tenidas en cuenta para la toma de decisiones.

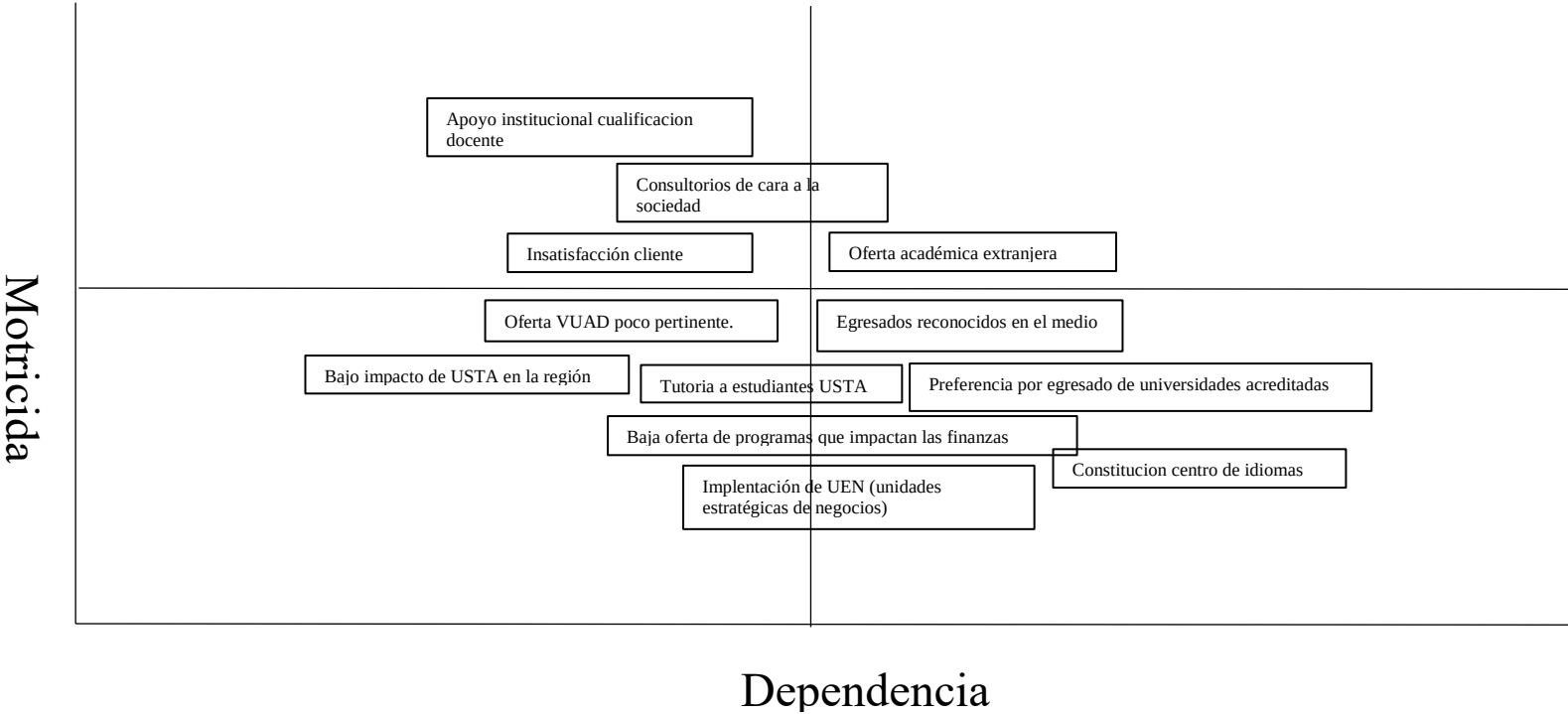
Motricidad



Dependencia

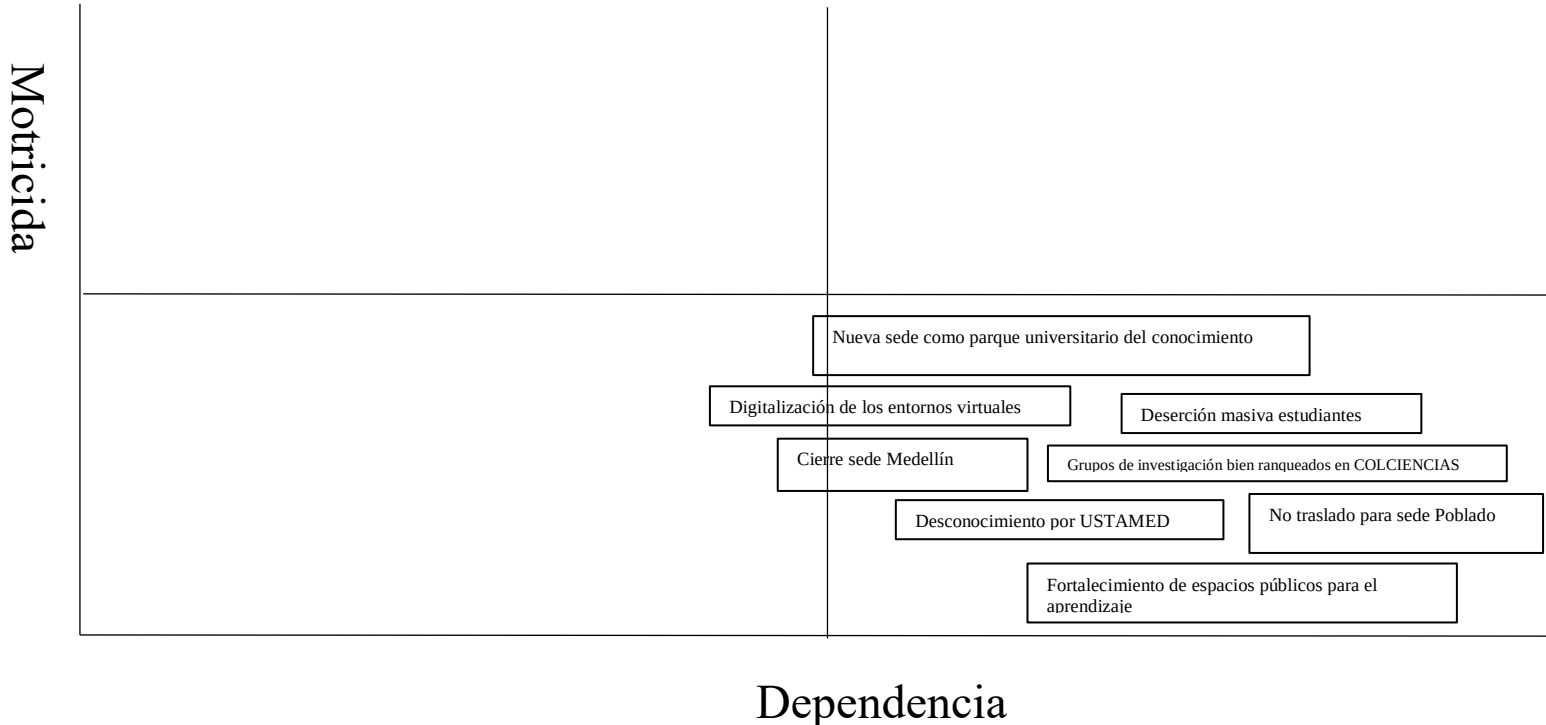
VARIABLES REGULADORAS

Son variables que están en zonas limítrofes, por tanto, no tienen tanto poder como las variables claves, pero son palancas que ayudan a que estas últimas se concreten de una mejor manera, también se les denominan, variables objetivo, puesto que llegan a convertirse en objetivos fundamentales del proceso.



VARIABLES DE SALIDA

Variables muy dependientes, pero no tienen nada de motricidad, no influyen en el sistema, son consecuencias de las demás variables, pero el sistema influye totalmente sobre ellas.



LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Como resultado de todo el trabajo anterior, se establecen tres grandes líneas estratégicas, sobre las cuales debe centrar su atención la Universidad Santo Tomás sede Medellín con miras al 2027, ya que son las más motrices y más influenciadas por parte de la Institución, por eso se denomina líneas estratégicas, por que entramos en la etapa de la acción, de la ejecución y sobre ellas habrá que construir proyectos específicos para que se vuelvan realidad y ayudan a desatar procesos.

1. CAMBIO DE PARADIGMA EN EL PROCESO FORMATIVO

- **SUBLINEAS:**
 - Diferentes escenarios para la actividad académica
- **OBJETIVO:**
 - Consultorios de cara a la sociedad
 - Education para adultos
 - Universidad consciente de transformaciones culturales regionales.
- **OBJETIVO:** Digitalización de los entornos virtuales
 - Inclusión de 4Ri en los programas Presencia USTA nivel nacional e internacional.
- **OBJETIVO:** Apoyo institucional cualificación docente
 - Proyecto USTAKIDS
 - Ampliación de oferta educativa
- **OBJETIVO:** Oferta VUAD pertinente.
 - Saber-hacer como impronta distintiva de USTA
 - Comprensión de nuevas generaciones
- **OBJETIVO:** Tutoría a estudiantes USTA.

- **2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

- **SUBLÍNEAS:**

- Formación bilingüe para programas
- **OBJETIVO:** Constitución centro de idiomas
- Redes para la cooperación académica
- **OBJETIVO:** Grupos de investigación bien ranqueados en COLCIENCIAS.
- Colombia acepta certificaciones virtuales internacionales
- Convenios cooperación interinstitucional
- Institución consolidada en el tiempo a nivel mundial (Reputación organizacional)

- **3. VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA-ESTADO**

- **SUBLÍNEAS:**

- La universidad vista como empresa corporativa
- **OBJETIVO:** Implementación de Unidades Estratégicas de Negocios.
- Nuevos procesos administrativos que implica mayor calidad en la educación
- **OBJETIVO:** satisfacción del cliente interno.
- **OBJETIVO:** permanencia del estudiante en la universidad (baja deserción).
- Definición de perfiles garantes de calidad académica
- Articulación con la formación media, técnica y vocacional
- Nueva sede
- **OBJETIVO:** Nueva sede como parque universitario del conocimiento.
- Acreditación alta calidad Multicampus e Internacional.

ACTORES

El elemento esencial de cualquier organización es la gente, es la que planea (prospectiva), es la que ejecuta (estrategia). El siguiente paso, es identificar aquellos que hacen realidad lo anteriormente expuesto, son los actores, es decir todas aquellas personas o agentes (stakeholders) que de manera directa o indirecta, consciente o inconscientemente tiene intereses u objetivos sobre las variables estratégicas u en consecuencia obran en defensa de sus intereses.

El primer paso fue seleccionar un grupo de actores de la universidad para que ellos, siguiendo la metodología de MACTOR (Matriz de actores), identificaran aquellos que tienen las características mencionadas y que indiquen en la puesta en marcha del escenario apuesta, para esto se establecieron cuatro categorías para facilitar la identificación:

TIPOS DE ACTORES:

- **Poder:** el Estado en todas sus formas, es decir aquellos entes gubernamentales que inciden en la Universidad ya que tienen la potestad de vigilar, controlar y sancionar.
- **La producción:** gremios, organismos de producción de bienes y servicios.
- **El saber:** universidad, centros investigativos que generan conocimiento. Instituciones de Educación
- **La comunidad:** grupos humanos con intereses comunes y que son la razón de ser de la Universidad.

El grupo después del análisis identifico los siguientes actores:

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.

CONSEJO DE FUNDADORES.

CONSEJO SUPERIOR.

RECTORIA GENERAL.

RECTORIA DE SEDE.

AGENCIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (SAPIENCIA).

EGRESADOS.

ESTUDIANTES.

DOCENTES.

EMPRESARIOS.

ALCALDIA DE MEDELLÍN.

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA.

JUNTAS ADMINISTRADORAS LOCALES (JAL).

PADRES DE FAMILIA.

COLEGIOS.

SENA.

CINDA.

RED DE UNIVERSIDADES CATOLICAS.

Luego de esto se procedió a realizar el ejercicio en la matriz (MACTOR), que es similar a la MICMAC, calificando el grado de influencia de actor sobre otro.

F = 4: FUERTE

M = 3: MODERADO

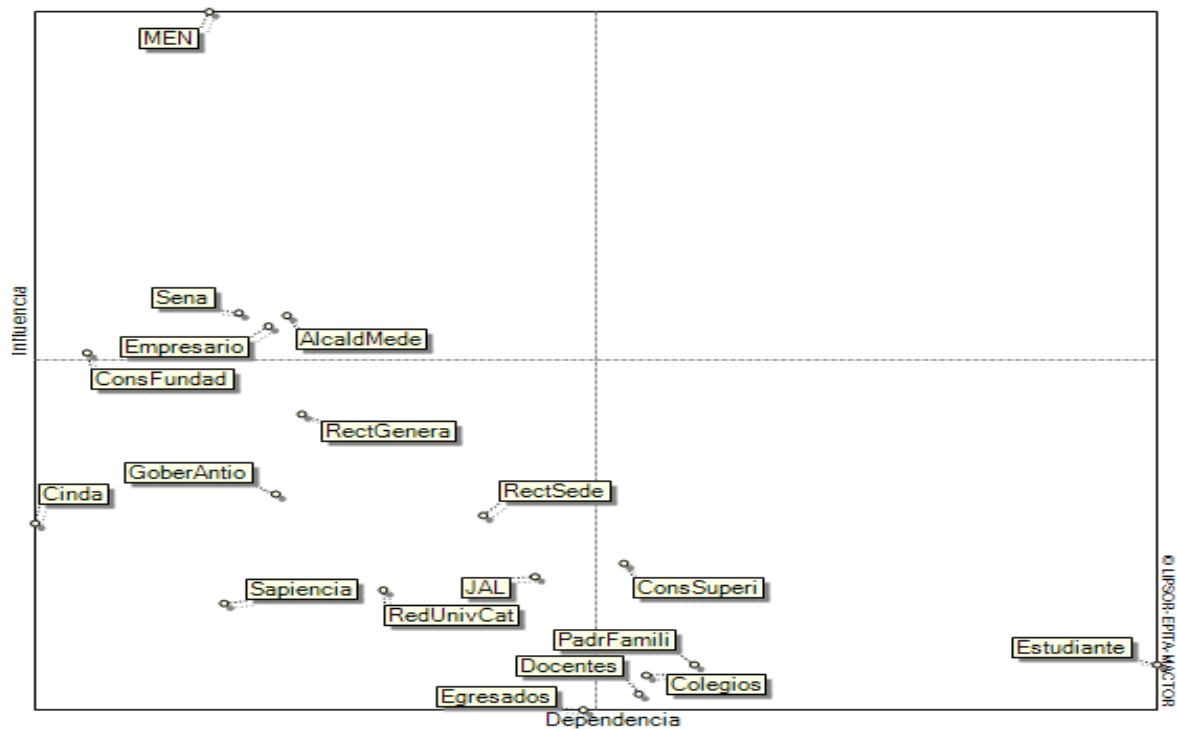
B= 2: BAJA

D = 1: DÉBIL

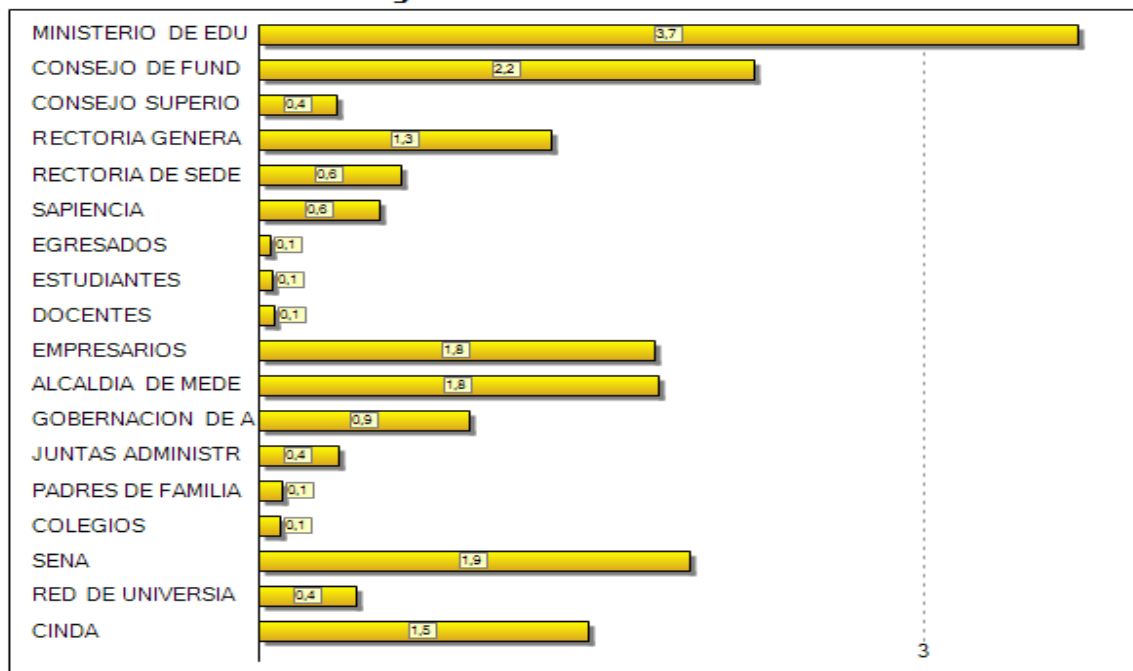
N = 0: SIN INFLUENCIA.

Dando como resultado las siguientes gráficas:

Plano de influencias y dependencias entre actores



Histograma de relaciones de fuerza MIDI



En una primera zona de mayor poder, puede interpretarse que la mayor influencia la ejerce el Ministerio de Educación Nacional, dado su carácter de entre de vigilancia, control y sanción, en ese orden de ideas, el siguiente actor con poder es el Consejo de Fundadores, en concepto de los expertos que participaron en ejercicio, establecen al SENA como otro actor que ejerce poder, también ven a la Alcaldía de Medellín y a los empresarios en una zona de poder, relativamente alta, luego se identifica al CINDA, con una calificación importante y a la Rectoría general.

Se da una segunda zona en donde hay actores que también tiene una calificación importante, pero menor a uno (1.0), tales como la Gobernación de Antioquia, Rectoría de la sede, Sapiencia, Juntas Administradoras Locales y la Red de Universidades Católicas y podría decirse que, a esa misma altura, pero con menor grado de influencia El Consejo Superior.

En un tercer apartado encontramos una serie de actores que a consideración de los calificadores no tiene ninguna influencia, ni incidencia en la universidad, estos son: Padres de Familia, Docentes, Egresados, Colegios, llamando poderosamente la atención la posición que ocupan los Estudiantes, lo que llevará a reflexiones posteriores al ser contrastado con el escenario apuesta.

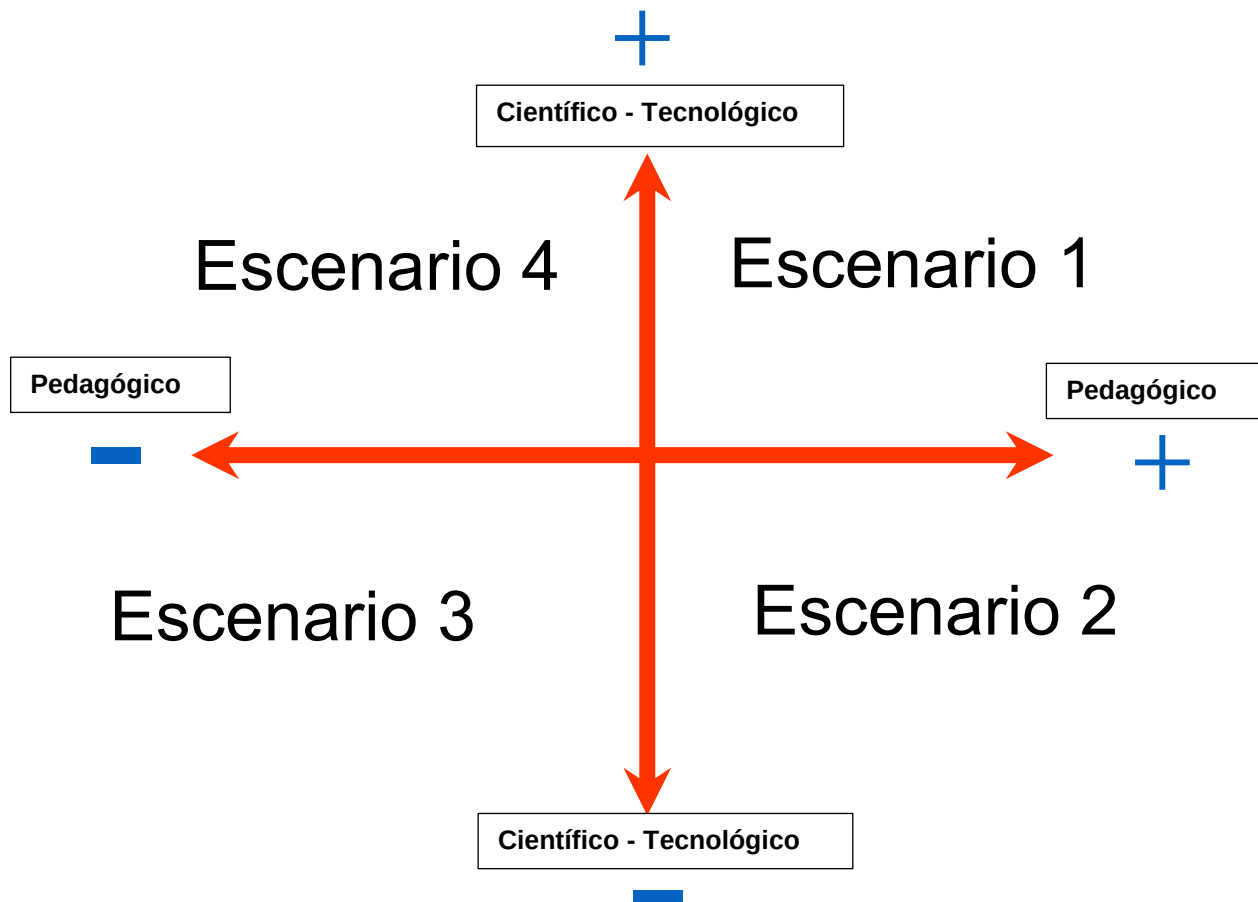
ESCENARIOS

Los escenarios son narrativas que describen de manera coherente de la trayectoria entre la situación actual y el horizonte elegido siguiendo la evolución de las variables claves y para su elaboración se busca combinar de manera coherente las variables claves para que de manera didáctica los actores introyecten estas variables para su apropiación, en este caso son las variables estratégicas que nos servirán para construir el denominado escenario apuesta, es por esto también que se le coloca un título que sea llamativo y de fácil recordación y se redacta en pasado (aunque nuestro horizonte está en el 2027) para indicar que lo damos como un hecho, que ya se realizó.

Siguiendo la metodología denominada Ejes de Schwartz, se utilizan todos los factores de cambio, clasificadas según las dimensiones establecidas más arriba, luego se identifican las dos dimensiones que tengan más variables, para este ejercicio dio como resultado que la dimensión Científico-tecnológica y la dimensión pedagógica son las dimensiones que más variables tienen, ´por lo tanto serán los ejes claves para la construcción de escenarios.

DIMENSIÓN	NÚMERO DE VARIABLES
Económica	5
Científico - Tecnológica	24
Cultural	6
Ambiental	2
Jurídico – Normativa	10
Pedagógica	22

Para este caso se trabajan con las dimensiones científico y tecnológica y la pedagógica. Con las variables de estas dos dimensiones se realizan todos los cruces para obtener una narrativa de manera coherente y que sirva de manera didáctica a que toda la comunidad universitaria pueda apropiarse.



Al mezclar las variables de cada cuadrante se hace a través de la narrativa, Son descripciones de los escenarios, donde quedan involucradas las variables estratégicas de acuerdo a su connotación positiva o negativa ubicados en el año definió como horizonte.

ESCENARIO 1.: (Variables positivas de la dimensión científico – tecnológica y las variables positivas de la dimensión pedagógica). Este escenario se denomina el mejor de los mundos, en las todas las variables son positivas, es un escenario que es de baja ocurrencia, pero es probable que ocurra en determinadas circunstancias.

MAS ALTO, MAS LEJOS, MAS FUERTE

En el 2027, la rapidez de la difusión del conocimiento a nivel global, posibilitó el acceso a la información, haciendo pertinente los procesos académicos, para lo cual la Universidad Santo Tomás sede Medellín, apoyada en el observatorio de tendencias, adscritos a los grupos de investigación, logró crear un Know how (Saber-hacer) como una impronta distintiva de la universidad, teniendo como base el posicionamiento de Medellín a nivel nacional e internacional como centro de implementación de la cuarta revolución industrial (4Ri), logrando un cambio de paradigma en el proceso docente-educativo, a través de un modelo pedagógico con enfoque en un currículo 4.0, con la digitalización de entornos virtuales, con educación multimodal, con formación bilingüe en todos los programas con apoyo institucional, con acompañamiento planeado y personalizado a los estudiantes (Tutoría tomasina), dando respuesta a los cambios poblacionales, se hizo énfasis en la educación para adultos, pero sin descuidar a los más jóvenes para lo cual se implementó el proyecto USTA-KIDS. Todo lo anterior se dió como respuesta a las demandas de las empresas y la sociedad en cuanto a nuevas profesiones y oficios, aprovechando a su vez el fortalecimiento de los espacios públicos para el aprendizaje y logrando la articulación con la educación media, técnica y vocacional y la identificación de la existencia e incremento en el número de redes nacionales e internacionales para la cooperación académica, lo que trajo como consecuencia unos egresados con presencia y reconocimiento en el sector público y privado, un aumento de la empleabilidad de los mismos, respaldada por una institución de alta calidad, la internacionalización de la educación y los grupos de investigación bien ranqueados y reconocidos ante COLCIENCIAS.

Para lograr todo esto, fue necesario crear un ambiente y un ecosistema pedagógico-didáctico, para lo cual la nueva sede fue construida como un parque universitario del conocimiento, jugando este, un papel fundamental en la consecución de este escenario.

ESCENARIO 2. (Variables positivas de la dimensión pedagógica y variables negativas de la dimensión científico-tecnológica). Este tipo de escenarios se denominan “contrastados” ya que tienen variables tanto positivas como negativas, es decir es un escenario muy real, y que también es probable que ocurra.

NI TANTO QUE QUEME AL SANTO, NI TANTO QUE NO LO ALUMBRE

Dentro de un panorama a nivel global y local, caracterizado por la fragilidad de los nuevos modelos de familia que se traducen en jóvenes inestables en lo emocional y social, demostrado el poco interés del núcleo familiar en la formación profesional de sus hijos, trayendo como consecuencia, entre otras, un crecimiento en la población juvenil que ni estudian ni trabajan (NINIS) y además con un decrecimiento de ofertas laborales en determinadas áreas por efecto de la cuarta revolución

industrial (4Ri), aunado a que la incorporación de estas tendencias se hizo de manera lenta a los planes de estudio, además que el país se llenó de una oferta masiva de programas de educación superior sin rigor académico ni científico, en plataformas alternativas que certifican competencias en menos tiempo y a menor costo, llevando a que la Universidad Santo Tomás tuviera un bajo impacto en la ciudad y en la región y un escenario mundial en donde la población de niños y jóvenes son cada vez más bajas a favor de una población adulta creciente y con una expectativa de vida cada vez mayor, la Universidad Santo Tomás sede Medellín, decidió desarrollar una serie de acciones estratégicas, con una mirada prospectiva, comprendió que era necesario un cambio en el paradigma del proceso docente-educativo para lo cual decidió dar un vuelco a su modelo pedagógico, convirtiéndolo su currículo en un modelo 4.0, con una formación multimodal, apoyados con una plataforma virtual totalmente digitalizada, con formación bilingüe en todos sus programas, acompañamiento planeado y personalizado a los estudiantes (Tutoría tomasina), enfocándose en la educación para adultos, sin descuidar la población de niños y jóvenes a través del proyecto USTA-KIDS, lo que le permitió internacionalizar su oferta educativa, articulándose a su vez, con la educación media, técnica y vocacional, aprovechando el fortalecimiento de los espacios públicos para el aprendizaje y conectándose a redes nacionales e internacionales de cooperación académica que cada vez eran más grandes, teniendo como sustento un ambiente educativo y ecosistema pedagógico – didáctico, dado por la construcción de una nueva sede con un enfoque de “Parque Universitario del conocimiento”, que sirvió de plataforma para los logros alcanzados.

ESCENARIO 3. (Variables negativas de la dimensión científico-tecnológica y las negativas de la dimensión pedagógica). Este escenario se denomina “el peor de los mundos” ya que en ella se mezclan todas las variables negativas, su función dentro de la reflexión prospectiva y estratégica, es llamar la atención, servir como consciencia de que también es posible que esto ocurra si la actitud frente al futuro es pasiva y si no se toman decisiones que implique la acción estratégica para la construcción colectiva de futuro.

LA TORMENTA PERFECTA

En el 2027 La Universidad Santo Tomás Sede Medellín, se encontró con un panorama desolador, en donde fragilidad de los nuevos modelos de familia y el poco interés de esta en la formación profesional de sus hijos, llevando a una generación de jóvenes inestables en lo emocional y social, lo que trajo como consecuencia el crecimiento de una población juvenil que ni estudia ni trabaja (NINIS) y los que tratan de ingresar a la educación superior tienen un bajo perfil de para insertarse a la academia, sumado a un cambio en la pirámide mundial favor de una población cada vez más adulta y menos nacimientos de niños; con un decrecimiento de ofertas

labores en determinadas áreas por efecto de la cuarta revolución industrial (4Ri) y con una actitud pasiva por parte de la universidad a incorporar líneas fundamentales propios de esta, a los procesos educativos, en un sistema educativo que presentaba mejores ofertas de diferentes universidades, tanto nacionales como internacionales con programas de menor duración y mejores condiciones de pago o los estudiantes tenían también la preferencia por la educación técnica o tecnológica, también en función de la relación costo/beneficio, llevando entonces, a una oferta masiva de programas de educación sin rigor académico ni científico, en plataformas alternativas que certificaban competencias en menos tiempos y costos, mientras que la Universidad con plataforma tecnológica presentaba una oferta a través de la VUAD poco pertinente para las necesidades del entorno y nuestros estudiantes de posgrados no se movilizaban a nivel internacional, llevando entonces a un reducido impacto de la Universidad en la ciudad y la región, con las consecuencias negativas que esto trajo para la Universidad.

ESCENARIO 4. (Variables positivas de la dimensión científico-tecnológica) y las variables negativas de la dimensión pedagógica). Este tipo de escenario, también se denomina “contrastado” que como lo planteábamos anteriormente tiene tanto variables positivas como negativas, es también es probable que ocurra.

HASTA EL INFINITO Y MAS ALLÁ.

En el periodo comprendido entre los años 2020 y el 2027 la Universidad Santo Tomás sede Medellín, evidenció una serie de circunstancias tales como la preferencia de los estudiantes por la educación técnica o tecnológica, en función de la relación costo/beneficio o competir con otras universidades privadas, tanto nacionales como internacionales con ofertas en pregrado y posgrado con menos duración y mejores condiciones de pago, también con una situación a nivel del bajo perfil de ingreso de los estudiantes aceptados en los diferentes programas y cada vez los estudiantes de posgrado no se movilizan a nivel internacional y con la VUAD que presentaba una oferta poco pertinente a las realidades del entorno.

Dado el anterior panorama la Universidad realizó un ejercicio prospectivo identificando una serie de tendencias y potencialidades a través de la creación de un observatorio de tendencias asociados a los diferentes grupos de investigación, que ya estaban bien ranqueados y reconocidos por COLCIENCIAS, encontrándose aspectos tales como, la rapidez de la difusión del conocimiento a nivel global y la posibilidad de tener acceso a la información para que los procesos académicos fueran cada vez más pertinentes, lo que le dio claridad acerca de las nuevas profesiones y oficios que serían demandados por las empresas y por la misma sociedad y apalancándose en el centro mundial de 4Ri ubicado en la ciudad de Medellín, pudo entonces sistematizar y gestionar su activo más valioso que es el conocimiento dado por la experiencia y la innovación en el campo de la enseñanza y el aprendizaje (Know how) la cual se convirtió en su impronta distintiva, lo que

llevó a tener egresados con presencia y reconocimiento en el sector público y privado y a su vez una mayor empleabilidad de estos afincado en el reconocimiento de la institución como universidad acreditada en alta calidad.

A manera de conclusión:

Dados los anteriores procesos realizados, en donde se plantea la importancia de una serie de **actores**, que son el elemento fundamental de cualquier organización ya que son estos los que tiene la capacidad de convertir los símbolos en datos, estos pueden ser organizados sistemáticamente y convertirlos en información y a su vez la información utilizada para solucionar problemas de todo índole y así convertirse en conocimiento y es ahí donde la Universidad debe ser consciente de que su Know How, esa forma irrepetible de solucionar problemas es la variable estratégica más valiosa y de esta forma como poner en práctica y hacer que las cosas pasen, es decir construir colectivamente un futuro que sea fruto del análisis y la puesta en común de las diferentes variables para que la luz del futuro ilumine la acción del presente. Es por esto que a manera de resumen se presenta lo que se denomina el escenario apuesta, como un desafío para que la Institución haga realidad esta, trabajando sobre cada variable estratégica, a través de proyectos concretos, con tiempos definidos y con recursos suficientes.

ESCENARIO APUESTA

“LA REVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES”

En el 2027 la Universidad Santo Tomás sede Medellín, fue consciente de los **cambios de paradigma en el proceso formativo**, lo que llevó a que se crearan **diferentes escenarios para la actividad académica**, teniendo como base las **transformaciones culturales regionales, la comprensión de las nuevas generaciones**, enfocándose en la **educación de adultos** como una población importante dados los fenómenos de cambio en la pirámide poblacional, pero sin descuidar el segmento de los niños y los jóvenes a través de su **proyecto USTAKIDS** y haciendo que los diferentes **consultorios de asesoría** dispuestos por la Universidad estuvieran **de cara y cada vez más cercanos a la comunidad**, teniendo como fortalezas, sustento y elemento diferenciador, **el saber-hacer y la Tutoría para cada estudiante**, en donde los docentes que son el actor fundamental fueron apoyados para **su cualificación** por la institución incondicionalmente, dentro de un proceso de **definición de perfiles** que garantizaron **la calidad académica**, lo que condujo a que **la permanencia del estudiante** en la universidad fue siempre alta es decir con **baja deserción**.

Todo lo anterior se acompañó de procesos e infraestructura que coadyuvo a su realización, tales como: **la digitalización de los entornos virtuales**, permitiendo la inclusión de **elementos de la cuarta revolución industrial (4Ri) en los programas**, lo que a su vez hizo que **la oferta de la VUAD fuera más pertinente**, amén de la **ampliación de la oferta educativa** total de la Universidad, lo que llevó a una **presencia de la Sede Medellín a nivel no solo nacional sino internacional**, teniendo como plataforma el diseño e implementación de **un centro de idiomas**, lo que llevó a que nuestros **programas fueran bilingües 100 %**, lo que a su vez permitió que la institución pudiera resistir la competencia externa ya que el gobierno nacional aprobó las **certificaciones virtuales internacionales**, lo que nos permitió firmar **convenios de cooperación internacional** y poder hacer parte de **cooperación académica**, conllevando a que **tuviéramos grupos de investigación mejor ranqueados ante COLCIENCIAS**, llevándonos en este aspecto a ser una institución consolidada en el tiempo a nivel mundial con una Reputación organizacional en el concierto global.

Como consecuencia de todo lo anterior la Universidad tuvo que diseñar **Nuevos procesos administrativos que implicaron una mayor calidad en la educación**, y poder ver a esta, como una serie de procesos en cadena, logrando la **Articulación con la formación media, técnica y vocacional** (educación terciaria) haciéndose necesario, contar con una **nueva sede** bajo el concepto de **parque universitario del conocimiento**, permitiendo también que la **institución fuera vista como empresa corporativa** ya que también se Implementaron **Unidades Estratégicas de Negocios**, pero nunca se perdió de foco que debíamos mantener la **acreditación de alta calidad Multicampus e Internacional** y lograr el punto central de todo el trabajo de la Universidad cual es la **satisfacción tanto del cliente internos como externo**.

Queda entonces que todos los estamentos de la Universidad Santo Tomás, sede Medellín, se apropie de este escenario e iniciar desde la construcción colectiva y con la agudeza para entender la magnitud del trabajo a realizar, la capacidad para asimilar el método y la facilidad para aprender, la utiliza para interpretar todo lo expuesto en este documento y que tengamos acierto al empezar el proceso, con la dirección que nos da el plan prospectivo estratégico y la perfección de poder acabar con éxito el escenario por el cual apostamos y deseamos que se concrete en la realidad.