Fundación Universitaria fcv
Escuela de Posgrados

Plan Estratégico de Desarrollo

2026-2031

TABLA DE CONTENIDO

1. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 7

1.1 ANTECEDENTES DEL DIRECCIONAMIENTO 2017–2025 Y DEL HORIZONTE 2031 7

1.2 PROPÓSITO DE LA REVISIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 7

1.3 ALCANCE, HORIZONTE TEMPORAL Y RELACIÓN CON EL ECOSISTEMA FCV 8

2. METODOLOGÍA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 9

2.1 RUTA METODOLÓGICA 9

2.2 ACTORES Y ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN 10

2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN: ANALISIS PESTEL, REFERENCIACIÓN Y MATRIZ DOFA 10

3. EVALUACIÓN Y APRENDIZAJES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2017–2025 12

3.1 PRINCIPALES LOGROS INSTITUCIONALES 12

3.2 BRECHAS Y DESAFÍOS IDENTIFICADOS 13

3.3 LECCIONES APRENDIDAS Y ORIENTACIONES PARA EL NUEVO DIRECCIONAMIENTO 14

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2026–2031 15

4.1 REFERENCIACIÓN Y BENCHMARKING DE LA FU-FCV 15

4.1.1 MAYO CLINIC COLLEGE OF MEDICINE AND SCIENCE 15

4.1.2 FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD (FUCS) 16

4.1.3 UNIVERSIDAD ICESI – FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD 18

4.2 HALLAZGOS DE LA REFERENCIACIÓN 19

4.3 IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA FU-FCV 20

4.4 ANALISIS PESTEL 22

4.4.1 Factor Político y Legal 22
4.4.2 Factor Económico 25
4.4.3 Factor Social 30
4.4.4 Factor Tecnológico 36
4.4.5 Factor Ecológico 40
4.4.6 Sector salud 41
4.5 ANALISIS DOFA 44
4.5.1 Fortalezas 45
4.5.2 Debilidades 45
4.5.3 Oportunidades 45
4.5.4 Amenazas 46
5. MARCO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA FCV 47
5.1 PROPÓSITO INSTITUCIONAL 47
5.2 MISIÓN 47
5.3 VISIÓN 47
5.4 VALORES INSTITUCIONALES 47
5.5 PILARES ESTRATÉGICOS 48
5.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO POR PILARES 50
PILAR 1: EXCELENCIA ACADÉMICA Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO 51
PILAR 2. CULTURA Y BIENESTAR UNIVERSITARIO 52
PILAR 3. GRADUADOS Y UNIVERSIDAD 53
PILAR 4. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO 54

PILAR 5. EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL 55

PILAR 6. RELACIONES EXTERIORES 56

PILAR 7. BUEN GOBIERNO Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL 57

6. MODELO DE SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO 58

6.1 GOBERNANZA Y ROLES PARA EL SEGUIMIENTO 58

6.2 FRECUENCIA Y MECANISMOS DE MONITOREO 59

6.2.1 Articulación con el sistema de indicadores del Ecosistema FCV 60

6.2.3 Esquema de revisión y ajuste periódico del direccionamiento 61

7. GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE 63

INTRODUCCIÓN

La Fundación Universitaria FCV (FU-FCV) nació con el propósito de formar talento humano capaz de responder a los retos actuales y futuros del sector salud, articulando la excelencia académica, la ética y el compromiso social. En pocos años, la FU-FCV se ha consolidado como un actor clave dentro del Ecosistema FCV, integrando la formación académica con la práctica clínica, la investigación y la innovación en salud.

El direccionamiento estratégico que aquí se presenta tiene como objetivo proyectar a la FU-FCV hacia el año 2031 con una visión clara y compartida. Este documento recoge los aprendizajes del Plan Estratégico de Desarrollo 2017–2025, y un diagnóstico del entorno y de las capacidades institucionales. A partir de estos insumos, se definen pilares, objetivos e iniciativas que orientan las decisiones académicas, investigativas, administrativas y de proyección social de la universidad.

La comunidad universitaria es la protagonista de este proceso. Estudiantes, profesores, graduados, colaboradores y aliados tienen en este direccionamiento una guía para alinear sus proyectos y acciones con el horizonte institucional. Su implementación, seguimiento y mejora continua serán determinantes para consolidar a la FU-FCV como una universidad de alto impacto en salud, al servicio de las personas y de la sociedad.

El Ecosistema FCV ha avanzado significativamente en la definición de su direccionamiento estratégico, articulando de manera coherente las Unidades Estratégicas en Salud (UES) entre sí y con uno de sus aliados, la FU-FCV, con el propósito de transformar la salud a través del conocimiento, la innovación y la excelencia en los resultados clínicos. En este modelo integrador, la FU-FCV ocupa un lugar central y protagónico como institución encargada de formar los profesionales y líderes que sostendrán, renovarán y transformarán los servicios clínicos del futuro, sustentados en la investigación científica y la innovación permanente.

El presente documento es el resultado de un riguroso proceso que integra tres componentes fundamentales: i) la evaluación del avance institucional durante el período 2017-2025; ii) un diagnóstico estratégico profundo apoyado en herramientas como el análisis PESTEL, herramienta estratégica que evalúa factores externos clave Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales para identificar oportunidades y amenazas en el macroentorno, la referenciación institucional, la matriz FODA herramienta estratégica para evaluar una situación analizando sus factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas), y otros instrumentos complementarios; iii) la definición de un marco estratégico sólido que establece los pilares fundamentales de la institución, plenamente alineados con los objetivos estratégicos del Ecosistema FCV.

El direccionamiento estratégico de la FU-FCV ha sido diseñado para integrarse armónicamente con el sistema de monitoreo institucional basado en metodologías modernas de gestión, como los Objetivos y Resultados Clave (OKR). De esta manera, la FU-FCV cuenta con una hoja de ruta clara, dinámica y medible que, al ser monitoreada de forma continua, permite ajustar iniciativas oportunas y ajustes tácticos para garantizar que la institución siga aportando decididamente, desde el conocimiento, a la transformación de la salud en Colombia y la región.

NORMA DE CREACIÓN

ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA
ACUERDO GENERAL No 002 de 2025

Por el cual se aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo 2026-2031 de la Fundación Universitaria FCV

LA ASAMBLEA GENERAL DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA FCV en uso de sus atribuciones, y considerando que:

1. El día 10 de noviembre de 2016, según Resolución No. 21212, el Ministerio de Educación Nacional concedió la personería como Institución de Educación Superior a la Fundación Universitaria FCV.
2. El señor Rector, Dr. Jorge Gómez Duarte, puso en conocimiento ante el Consejo Directivo celebrado el 11 de diciembre de 2025 la propuesta del Plan Estratégico de Desarrollo de la institución para el periodo 2026-2031, previo a la presentación a la Asamblea General (artículo 43 #7 Estatuto General).
3. Que en reunión del 18 de diciembre del 2025 se llevó a cabo la Asamblea General de la FCV-FU, en donde se aprobó el Plan Estratégico de Desarrollo de la institución para el período 2026-2031, el cual se aprueba por unanimidad por parte de los miembros presentes en la Asamblea General.

ACUERDA:

Artículo 1. Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo 2026-2031 de la Fundación Universitaria FCV, según documento adjunto que forma parte integral del presente acuerdo.

Artículo 2. Derogar el Acuerdo General 003 de 2017 de la Asamblea General.

Artículo 3. El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su aprobación.

PUBLIQUESE, COMUNIQUESE Y CUMPLASE.

Expedido en Piedecuesta, Santander, a los 18 días del mes de diciembre de 2025.

VÍCTOR RAÚL CASTILLO MANTILLA
Presidente de la Asamblea General
Fundación Universitaria FCV.
CC. 19.288.515 de Bogotá D.C.

MARIA MARGARITA DÍAZ MARTINEZ
Secretario General
Fundación Universitaria FCV
CC. 63.283.641 de Bucaramanga

1. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La FU-FCV se configura como una Institución de Educación Superior orientada a la formación de talento humano a nivel profesional, capaz de integrar conocimiento científico, pensamiento crítico y compromiso social. Su oferta académica se articula con las capacidades clínicas, investigativas y tecnológicas del Ecosistema FCV, lo que permite un modelo formativo con énfasis en la práctica, la investigación aplicada y la innovación en servicios de salud.

Este entorno ofrece a la FU-FCV escenarios reales de aprendizaje, incluyendo instituciones de salud de alta complejidad, grupos de investigación, centros de innovación y proyectos de articulación con el sector productivo y con las comunidades. El Direccionamiento Estratégico se construye reconociendo estas particularidades y la responsabilidad de consolidar un modelo universitario coherente con la misión y la visión de la FCV.

Este documento presenta la revisión del direccionamiento estratégico de la FU-FCV con horizonte 2031. Su elaboración responde a la necesidad de actualizar el marco de referencia institucional, fortalecer la alineación entre los distintos planes y programas, proyectándola como un actor académico relevante en el ámbito nacional e internacional, con énfasis en salud y áreas afines.

1.1 ANTECEDENTES DEL DIRECCIONAMIENTO 2017–2025 Y DEL HORIZONTE 2031

La FU-FCV ha contado con un plan estratégico que han orientado su desarrollo institucional. El Plan Estratégico de Desarrollo 2017–2025 definió ejes, objetivos y acciones que permitieron avanzar en la consolidación de programas académicos y en el fortalecimiento de capacidades internas, tanto académicas como administrativas. Sobre esta base se formuló un plan con horizonte 2031, que introdujo ajustes en la estructura estratégica, las prioridades institucionales y la evaluación del periodo 2017–2025. Estos insumos se tomaron como punto de partida para redefinir el direccionamiento, actualizar los pilares estratégicos y precisar el énfasis de la FU-FCV para los próximos años.

1.2 PROPÓSITO DE LA REVISIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico busca ofrecer una guía clara y coherente para las decisiones académicas, investigativas, administrativas y de proyección social de la Fundación Universitaria FCV. Su propósito es actualizar la misión, la visión y el propósito institucional frente a los cambios del sistema educativo y del sector salud, convirtiendo esa intención en prioridades concretas. Para lograrlo, organiza la estrategia en pilares y objetivos definidos, acompañados de iniciativas con tiempos de ejecución y resultados esperados. El modelo incluye indicadores y mecanismos de seguimiento que permitan gestionar con evidencia y hacer ajustes oportunos, garantizando, además, la alineación del rumbo institucional con la estrategia del Ecosistema FCV y con sus objetivos estratégicos.

1.3 ALCANCE, HORIZONTE TEMPORAL Y RELACIÓN CON EL ECOSISTEMA FCV

Este direccionamiento estratégico aplica a toda la Fundación Universitaria FCV en sus programas académicos, la gestión administrativa, los procesos de investigación, extensión y relacionamiento con el sector externo, así como los lineamientos de gobierno institucional. Su horizonte se proyecta hasta 2031, con evaluaciones periódicas que permitan actualizar prioridades, ajustar metas y responder de manera oportuna a cambios del entorno o al desempeño institucional.

El marco estratégico se integra plenamente con el Ecosistema FCV, manteniendo la coherencia con su mapa estratégico y con las perspectivas social, financiera, académica, procesos internos de aprendizaje y crecimiento. Reconoce al Ecosistema FCV como espacios esenciales para el aprendizaje, la investigación y la innovación, y promueve sinergias entre iniciativas académicas, clínicas y sociales. Para facilitar esta articulación, adopta un lenguaje compartido basado en pilares, objetivos, iniciativas e indicadores. Así, el direccionamiento funciona como una hoja de ruta de largo plazo, pero también como un marco para orientar la gestión operativa de la FU-FCV.

2. METODOLOGÍA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La metodología utilizada para construir el direccionamiento estratégico de la Fundación Universitaria FCV se desarrolló en tres (3) momentos principales: evaluación del plan estratégico 2017-2025, diagnóstico estratégicos y diseño del nuevo marco con los pilares estratégicos. Cada momento combinó análisis técnico de información con espacios de participación de actores clave de la FU-FCV y el Ecosistema FCV.

2.1 RUTA METODOLÓGICA

La construcción del nuevo direccionamiento estratégico siguió una ruta metodológica organizada en tres (3) momentos, como se puede observar en la Figura 1, que inician con la revisión del ciclo anterior hasta la definición concreta de los pilares y objetivos para 2031.

Figura 1. Ruta metodológica para la construcción del direccionamiento estratégico FU-FCV 2026–2031. Fuente: elaboración propia, FU-FCV.



Fuente: Construcción propia por el grupo de trabajo de la Planeación estratégica. 2025.

En primer lugar, se realizó la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2017–2025. Este momento incluyó la revisión del grado de avance de los objetivos, metas e iniciativas, así como la identificación de los principales logros y de las brechas que permanecían abiertas. También se analizaron los factores que facilitaron o dificultaron la ejecución de alguna fase del plan. Con base en este ejercicio, se elaboró una síntesis de lecciones aprendidas, que sirve como punto de partida para el nuevo ciclo de planeación.

En segundo lugar, se desarrolló el diagnóstico estratégico para el periodo 2026–2031, analizando el entorno mediante una matriz PESTEL[1]; se realizó un ejercicio de referenciación con instituciones de educación superior comparables o aspiracionales frente a la FU-FCV y se revisaron de manera integral las capacidades, resultados y recursos internos. Los hallazgos de estas actividades se integraron en una matriz DOFA[2] institucional, a partir de la cual se formularon los retos estratégicos que la universidad debe asumir en el nuevo horizonte.

[1] Definición del análisis PESTEL. Disponible en: https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/. Consultado: 09/12/2025.

[2] Definición del análisis FODA. Disponible en: https://asana.com/es/resources/swot-analysis. Consultado: 09/12/2025.

En tercer lugar, se definió el marco estratégico y se organizaron los pilares que orientarán la acción de la FU-FCV. Esto implicó revisar y actualizar el propósito institucional, la misión y la visión 2031, definir los pilares estratégicos y formular objetivos para cada uno de ellos. Sobre esta base, se identificaron iniciativas e hitos prioritarios, construyendo la matriz de direccionamiento estratégico que reúne objetivos, iniciativas, indicadores y enfoques de seguimiento.

Esta ruta metodológica permite pasar de la reflexión sobre el desempeño pasado y las tendencias del entorno a un conjunto estructurado de decisiones estratégicas para el año 2031, con claridad sobre qué se quiere lograr, cómo se va a realizar y cómo se hará el seguimiento.

2.2 ACTORES Y ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN

El proceso de direccionamiento se concibió como un ejercicio participativo y conectado con el Ecosistema FCV, involucrando para ello a distintos actores, cada uno con un rol específico dentro del grupo de trabajo.

Los órganos de gobierno universitario, en particular la rectoría, las vicerrectorías y las demás instancias de gobierno, asumieron la responsabilidad de proponer, revisar y validar los lineamientos estratégicos, así como de aprobar formalmente el direccionamiento. La Dirección de Estrategia del Ecosistema FCV acompañó técnicamente todo el proceso, observando la alineación con el mapa estratégico institucional y apoyó la definición y articulación del sistema de indicadores.

Finalmente, se contó con los aportes de aliados del Ecosistema FCV, permitiendo su participación incorporar insumos sobre tendencias del sector salud, demandas de talento humano y posibles líneas de cooperación, entre otros.

Los principales espacios y métodos de participación fueron talleres presenciales, grupos focales y sesiones de trabajo con equipos directivos. La información obtenida en estos escenarios se sistematizó y se utilizó como base para el diagnóstico, para la definición de los pilares y los objetivos del direccionamiento.

2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN: ANALISIS PESTEL, REFERENCIACIÓN Y MATRIZ DOFA

El proceso se construyó a partir de información cualitativa y cuantitativa, tanto interna como externa, organizada alrededor de tres (3) herramientas principales: el análisis PESTEL, la referenciación con otras instituciones y la matriz DOFA institucional.

En primer lugar, se realizó un análisis PESTEL que permitió revisar los factores políticos, normativos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en la educación superior y, en particular, en las instituciones con énfasis en salud. Este ejercicio ayudó a reconocer tendencias, riesgos y oportunidades relevantes para la FU-FCV.

En segundo lugar, se llevó a cabo un proceso de referenciación y benchmarking, seleccionando instituciones de educación superior, nacionales e internacionales, que la FU-FCV considera comparables o aspiracionales. De estas instituciones, se revisaron sus modelos académicos, las estructuras de apoyo a

la investigación, las estrategias de internacionalización, las formas de relación entre universidad e instituciones de salud, incluyendo los hospitales universitarios y los sistemas de aseguramiento de la calidad. La comparación permitió identificar buenas prácticas y también brechas frente a la situación actual de la FU-FCV.

Finalmente, con base en la información del PESTEL, la referenciación y el análisis interno, se construyó una matriz DOFA institucional que recoge las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3. EVALUACIÓN Y APRENDIZAJES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2017–2025

La evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2017–2025 tuvo como propósito comprender cómo evolucionó la FU-FCV en el periodo, qué capacidades desarrolló y cuáles desafíos permanecen vigentes.

3.1 PRINCIPALES LOGROS INSTITUCIONALES

La Fundación Universitaria FCV recibió su reconocimiento como institución de educación superior el 10 de noviembre de 2016, proceso que se protocolizó mediante las escrituras públicas No. 0041 del 10 de enero de 2017 y 0865 del 1 de marzo de 2017. Desde entonces, orientó sus esfuerzos a la creación y consolidación de programas de posgrado en salud.

En el año 2017 se presentaron al Ministerio de Educación Nacional-MEN cinco (5) programas de posgrado en medicina: especializaciones en Anestesiología, Pediatría, Medicina Interna, Medicina Familiar y Epidemiología Clínica) para la obtención del registro calificado. De manera paralela, se avanzó en la documentación de otros programas (Salud Comunitaria, Neurología, Cardiología de Adultos, Medicina Crítica y Cuidado Intensivo Pediátrico, Cardiología Pediátrica y Perfusión y Circulación Extracorpórea), algunos de ellos, en fases avanzadas para su posible presentación en los tiempos adecuados.

A pesar de los conceptos negativos iniciales por parte de instancias educativas nacionales, la institución decidió mantener su propósito de ofrecer posgrados en el área de salud para la formación de talento humano, con altos estándares de calidad. En el año 2019, optó por interponer recurso de reposición únicamente sobre el programa de Epidemiología Clínica, con el acompañamiento de un grupo jurídico experto, y más adelante adecuó el programa de Medicina Familiar a las nuevas exigencias del MEN para radicarlo nuevamente en el año 2020; sin embargo, se recibió por parte de ese ministerio la notificación de validar las condiciones institucionales, las cuales se presentaron, hasta que, tras la visita de pares académicos realizada en el año 2022, se obtuvieron concepto~~s~~ favorable~~s~~ de la Sala de Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior-CONACES sobre las condiciones institucionales, el 28 de diciembre de 2022.

Desde la perspectiva financiera, el cierre de 2019 mostró resultados económicos favorables frente al año anterior, en parte gracias al fortalecimiento de los procesos de educación continuada como fuente de recursos para la sostenibilidad económica. En el año 2023 se retomó el proceso para la radicación de programas de posgrado ante el MEN en Medicina Familiar, Anestesiología, Pediatría y Epidemiología Clínica, lo que significó un nuevo avance en el desarrollo de la oferta académica de la institución.

Una vez aprobadas las condicione institucionales, en el año 2023 se inició el proceso de actualización de la documentación de los programas previamente presentados con la nueva reglamentación del Decreto 1330 de 2029 y se llevó a cabo el proceso de radicación de los programas en Medicina Familiar, Anestesiología, Pediatría y Epidemiología Clínica ante el MEN.

Para el año 2024 se recibieron las visitas de pares académicos designados por el MEN para estos cuatro programas y re radicó el programa de Medicina Interna. En este mismo año, se inició el proceso de elaboración y recopilación de la documentación de la propuesta de creación de programa de pregrado en medicina, en alianza estratégica con la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga y la creación un de programa de pregrado propio en enfermería.

En el año 2025 se radicaron ante el MEN los programas de especialización en Neurología, Medicina Crítica y Cuidado Intensivo Pediátrico, Cardiología Pediátrica y Urología; también se radicó el programa de pregrado de medicina y se continuó con la documentación del programa de enfermería. En este mismo año, se recibió el registro calificado de los programas de Anestesiología, Epidemiología Clínica, Pediatría y Medicina Interna. En el mes de septiembre, se inició el proceso de formación con la primera cohorte de estudiantes para el programa de especialización en Anestesiología.

3.2 BRECHAS Y DESAFÍOS IDENTIFICADOS

El periodo 2016–2023 también evidenciaron brechas y desafíos importantes para la Fundación Universitaria FCV en el desarrollo de posgrados en salud.

En 2018, las visitas de verificación de condiciones de calidad se vieron afectadas por la demora en la acreditación del Hospital Internacional de Colombia como centro de prácticas docentes por parte del MEN, requisito previo para que CONACES pudiera evaluar los programas. Este hecho retrasó la decisión sobre el otorgamiento de los respectivos registros calificados.

En 2019, la Sala de CONACES emitió concepto negativo sobre los cinco (5) programas, no por razones académicas, sino por un tecnicismo de forma: no recomendó su aprobación debido a que se habían presentado cinco programas y no uno, como contemplaba el proyecto inicial de creación de la Fundación Universitaria. Esta decisión obligó a concentrar los esfuerzos en la reposición de un solo programa (Epidemiología Clínica), la cual finalmente fue negada a finales del mes de enero.

La transición hacia la nueva reglamentación del registro calificado también supuso un desafío. Durante este periodo, no fue posible tramitar nuevos programas ante el MEN, lo que llevó a la FU-FCV a enfocarse en la preparación documental de otros posgrados y en el fortalecimiento de la educación continuada para asegurar la sostenibilidad económica.

En el año 2020, aunque se presentó el programa de Medicina Familiar ajustado a las nuevas exigencias, la evaluación fue suspendida hasta contar con la validación de las condiciones institucionales. La Fundación preparó y radicó la información requerida en el mes de noviembre, quedando a la espera de la visita de pares académicos en 2021.

En este mismo año, después de una visita de pares académicos con concepto favorable sobre las condiciones institucionales, la Sala institucional de CONACES solicitó información complementaria sobre política de educación inclusiva y autoevaluación de educación continuada. La respuesta enviada a

comienzos del mes de agosto fue rechazada por extemporaneidad, lo que obligó a reiniciar el proceso en el mes de septiembre en una nueva plataforma del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior-SACES y se extendieron aún más los tiempos de evaluación.

Aunque en el año 2022 se obtuvo finalmente concepto positivo sobre las condiciones institucionales, la sucesión de suspensiones, solicitudes adicionales y reinicios de trámite mostró la exposición de la institución a cambios regulatorios, plazos prolongados y requisitos agregados que incidieron en el ritmo de desarrollo de los programas.

3.3 LECCIONES APRENDIDAS Y ORIENTACIONES PARA EL NUEVO DIRECCIONAMIENTO

La experiencia acumulada entre los años 2016 a 2023 deja varias lecciones para orientar el nuevo direccionamiento de la FU-FCV en asuntos relacionados con los programas de posgrados en salud.

En primer lugar, el concepto negativo de 2019 emitido por la CONACES por un tecnicismo asociado al número de programas radicados frente a lo previsto en el proyecto inicial de creación muestra la importancia de alinear las decisiones sobre la presentación de programas con las disposiciones de los documentos fundacionales y con las expectativas formales de los organismos de evaluación.

En segundo lugar, el apoyo de un grupo jurídico experto en los trámites de reposición y en la adaptación a la nueva reglamentación, evidenció el valor de contar con acompañamiento especializado para los procedimientos de solicitud de registro calificado, los tiempos de radicación y las respuestas a requerimientos adicionales del MEN y de la CONACES.

En tercer lugar, la repetición de evaluaciones de condiciones institucionales y la solicitud de información adicional, incluida la referida a educación inclusiva y autoevaluación de educación continuada, mostró que los cambios normativos pueden reabrir procesos que ya se consideraban resueltos. Esto sugiere la conveniencia de mantener actualizados y sistematizados los insumos institucionales clave, de manera que puedan ponerse a disposición con rapidez cuando las autoridades educativas así lo requieran.

Por último, la implementación de la educación continuada como fuente de recursos en momentos en que no era posible avanzar en la aprobación de nuevos programas de posgrado, indica la importancia de una estrategia académica que combine estos programas con otros niveles de formación y ofertas de actualización. Esta combinación, contribuye a la sostenibilidad económica y ofrece un soporte mientras se consolidan los procesos de registro calificado de los programas de posgrado en las diferentes áreas de especialización.

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2026–2031

4.1 REFERENCIACIÓN Y BENCHMARKING DE LA FU-FCV

La referenciación se centró en tres (3) instituciones que combinan formación en salud, escenarios clínicos de alta complejidad y modelos académicos consolidados: Mayo Clinic College of Medicine and Science, en Estados Unidos; la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS), y la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad ICESI en Colombia. El propósito de este ejercicio fue reconocer cómo organizan sus modelos académicos, de qué manera integran la docencia con la investigación y el servicio y cuales prácticas pueden servir de referencia para el direccionamiento de la FU-FCV en el horizonte 2026–2031. La información se obtuvo a partir de documentos accesibles y sitios web oficiales de cada institución.

4.1.1 MAYO CLINIC COLLEGE OF MEDICINE AND SCIENCE

Figura 2. Sello institutional de Mayo Clinic College of Medicine and Science.

Mayo Clinic College of Medicine and Science es el componente académico de Mayo Clinic y agrupa la formación de médicos, otros profesionales de la salud y científicos biomédicos, así como programas orientados a futuros líderes del sector[3]. La formación se desarrolla en estrecha relación con los hospitales y centros de Mayo Clinic, reconocidos por su complejidad y por su posición de referencia internacional en práctica clínica, educación e investigación[4]

Fuente: *Imagen institucional tomada de Mayo Clinic College of Medicine and Science (https://college.mayo.edu/).*

En este contexto, la práctica clínica, la investigación y la educación no se entienden como ámbitos separados, sino como funciones que se influyen mutuamente. La atención a pacientes plantea preguntas que pueden alimentar proyectos de investigación; los avances científicos se traducen en cambios en la práctica y los programas académicos preparan a los estudiantes para desenvolverse en entornos altamente especializados y colaborativos[5].

La práctica clínica se organiza con un enfoque centrado en el paciente y con trabajo en equipos de multiespecialidad, apoyados en tecnología diagnóstica y terapéutica avanzada y en procesos formales de calidad y seguridad. Estos escenarios sirven al mismo tiempo para la prestación de servicios y para la formación de los distintos grupos de estudiantes[6].

---

[3] Mayo Clinic College of Medicine, & Science. (n.d.). Home - mayo Clinic College of Medicine & Science. Mayo Clinic College of Medicine and Science. Retrieved February 3, 2026, from https://college.mayo.edu/

[4] Tomado de https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic

[5] Tomado de https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic

[6] Tomado de https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic

La educación médica se apoya directamente en esta integración. El programa de M.D. de la Mayo Clinic Alix School of Medicine organiza su currículo en tres fases —Pre-Clerkship, Clerkship y Post-Clerkship— que combinan formación en ciencias básicas, experiencias clínicas progresivas y espacios de preparación para la residencia[7]. A lo largo del programa, se incluyen oportunidades de enriquecimiento académico que permiten a los estudiantes profundizar en investigación, realizar rotaciones selectivas u otras experiencias de formación complementaria[8].

Mayo Clinic College of Medicine and Science integra varias escuelas: la Mayo Clinic Alix School of Medicine, la Mayo Clinic Graduate School of Biomedical Sciences, la Mayo Clinic School of Health Sciences, la Mayo Clinic School of Graduate Medical Education y la Mayo Clinic School of Continuous Professional Development. Esta estructura hace posibles trayectorias formativas que conectan grados clínicos, formación en investigación y educación continua para profesionales en ejercicio[9].

Finalmente, la relación entre educación, práctica clínica e investigación se sostiene dentro de una estructura de gobernanza que incluye un Board of Trustees y un equipo directivo en el que participan médicos y otros profesionales de la salud, responsables de la conducción global de la organización[10]. Esta configuración favorece que las decisiones estratégicas consideren de manera conjunta las necesidades asistenciales, los proyectos de investigación y las prioridades académicas.

4.1.2 FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD (FUCS)

Figura 3. Sello institucional de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS). Fuente: imagen institucional tomada de la FUCS (https://www.fucsalud.edu.co/).

Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud
FUCS

La Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS) es una institución colombiana dedicada a la formación en ciencias de la salud, que desarrolla su proyecto académico alrededor de la docencia, la investigación y la proyección social, en estrecha relación con una red propia de hospitales universitarios[11]. El Proyecto Educativo Institucional-PEI, define una formación integral con énfasis en excelencia académica, compromiso social y rigor científico[12].

[7] Mayo Clinic College of Medicine, & Science. (n.d.). Curriculum - M.d. program - Mayo Clinic Alix School of Medicine - mayo clinic college of Medicine & science. Mayo Clinic College of Medicine and Science. Retrieved February 3, 2026, from https://college.mayo.edu/academics/mayo-clinic-alix-school-of-medicine/md-program/curriculum/

[8] Tomado de https://college.mayo.edu/academics/mayo-clinic-alix-school-of-medicine/md-program/curriculum/academic-enrichments/

[9] Mayo Clinic College of Medicine, & Science. (n.d.). Home - mayo Clinic College of Medicine & Science. Mayo Clinic College of Medicine and Science. Retrieved February 3, 2026, from https://college.mayo.edu/

[10] Mayo Clinic leadership. (n.d.). Mayo Clinic, from https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic/governance/leadership

[11] Tomado de https://www.fucsalud.edu.co/

[12] Tomado de https://www.fucsalud.edu.co/themes/custom/fucs/images/documentos-FUCS/PEI_FUCS.pdf

En el componente de docencia, la FUCS integra de manera directa sus programas con el Hospital de San José y el Hospital Infantil Universitario de San José, que funcionan como escenarios clínicos principales para la formación práctica[13]. Esta relación permite una práctica progresiva, el trabajo interdisciplinario y el desarrollo de competencias clínicas, éticas y de liderazgo, alineadas con los lineamientos del PEI.

La investigación hace parte del proceso formativo promoviendo la participación de estudiantes y docentes en grupos y líneas de investigación, semilleros y proyectos que buscan responder a problemas reales del sistema de salud y de las comunidades. Estos procesos se articulan con los lineamientos de gestión curricular y con el fortalecimiento de capacidades investigativas a lo largo de los programas[14].

La proyección social se orienta a la atención de necesidades de salud y de desarrollo en distintos contextos del país, mediante programas y proyectos que vinculan las capacidades clínicas y académicas de la FUCS con poblaciones en situación de vulnerabilidad y con prioridades del sistema sanitario. Entre estos se incluyen actividades de educación para la salud, prácticas comunitarias y acciones desarrolladas en alianza con los servicios asistenciales y con la educación continuada[15].

La institución reconoce que la calidad de su proyecto académico depende en buena medida de la solidez del cuerpo docente. Por eso impulsa programas de formación y desarrollo profesoral, que incluyen posgrados en docencia universitaria y estrategias de actualización continua en metodologías activas, evaluación coherente con el PEI, uso de tecnologías educativas y reflexión sobre el rol docente[16]. El artículo *"El saber pedagógico: categoría que transforma y configura la acción docente en la FUCS, una reflexión desde la especialización en docencia universitaria"* profundiza en estas ideas y ofrece un marco conceptual sobre el saber pedagógico y la acción del profesor en esta institución[17].

Un rasgo distintivo de la FUCS es la relación estructural con sus hospitales universitarios. Más que un convenio aislado, existe un proyecto compartido entre la universidad y los hospitales, que se refleja en la convergencia de misión, estándares de calidad y procesos de gestión. Gracias a esta articulación, el entorno clínico se consolida como escenario central de docencia, investigación y proyección social, y la formación se alinea estrechamente con la realidad de los servicios de salud[18].

[13] Herramientas de accesibilidad. (n.d.). Org.co, from https://hospitaldesanjose.org.co/

[14] Repositorio Digital FucSalud. (n.d.). Repositorio Digital FucSalud. Retrieved February 3, 2026, from https://repositorio.fucsalud.edu.co/home

[15] Manimator. (n.d.). FUCS - Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. Edu.co, from https://www.fucsalud.edu.co/continuada

[16] Manimator. (n.d.). FUCS - Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. Edu.co. Retrieved February 3, 2026, from https://www.fucsalud.edu.co/bienestar

[17] Claudia Patricia Casas y Néstor Alfonso García, "El saber pedagógico: categoría que transforma y configura la acción docente en la FUCS, una reflexión desde la especialización en docencia universitaria", Revista Repertorio de Medicina y Cirugía 25, no. 2 (2016): 132.

[18] Herramientas de accesibilidad. (n.d.). Org.co. Retrieved February 3, 2026, from https://hospitaldesanjose.org.co/

4.1.3 UNIVERSIDAD ICESI – FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Figura 4. Sello institucional de la Universidad ICESI.



La Universidad ICESI, a través de su Facultad de Ciencias de la Salud, desarrolla un modelo formativo que integra docencia, investigación y proyección social en alianza estrecha con la Fundación Valle del Lili, hospital universitario de alta complejidad en Cali. Esta alianza articula el proyecto académico con un entorno clínico real y exige, de manera cotidiana, estándares altos de calidad asistencial, seguridad del paciente e innovación en los servicios de salud[19].

Fuente: imagen institucional tomada de la Universidad Icesi (https://www.icesi.edu.co/).

El modelo pedagógico se apoya en el aprendizaje activo y en el desarrollo de competencias. La universidad promueve que el estudiante participe en escenarios de simulación clínica, laboratorios y prácticas supervisadas desde etapas tempranas de la carrera, combinando ciencias básicas, clínicas, humanidades y salud pública. El programa de Medicina estructura su currículo para que el estudiante transite desde la comprensión de los fundamentos científicos y el pensamiento crítico, hacia la inmersión progresiva en la práctica clínica y el internado en la Fundación Valle del Lili y otros escenarios de práctica de la red de convenios[20].

La investigación y la proyección social se conciben como extensiones naturales de la formación. La Dirección de Investigaciones y la Facultad de Ciencias de la Salud impulsan la participación de estudiantes y docentes en grupos y centros de investigación, semilleros y proyectos interdisciplinarios que abordan problemas clínicos, biomédicos y de salud pública. De manera complementaria, la universidad desarrolla iniciativas comunitarias y de extensión en contextos urbanos y rurales, orientadas a la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad y la atención de necesidades específicas de las comunidades[21].

La formación y el acompañamiento docente se canalizan a través de la Decanatura de Innovación Educativa y Fortalecimiento del PEI, que ofrece asesoría pedagógica, espacios de actualización en didáctica universitaria y apoyo al diseño y evaluación de experiencias de aprendizaje innovadoras[22].

El bienestar y la experiencia universitaria se apoyan en un sistema de programas que combinan acompañamiento socioemocional, actividades culturales, deportivas y proyectos de voluntariado. Bienestar Universitario trabaja explícitamente por el desarrollo integral de los estudiantes y por su

[19] Facultad de Ciencias de la Salud. (2024, August 21). Universidad Icesi. https://www.icesi.edu.co/facultad-ciencias-salud/
[20] Tomado de https://www.icesi.edu.co/facultad-ciencias-salud/
[21] Facultad de Ciencias de la Salud. (2024, August 21). Universidad Icesi. https://www.icesi.edu.co/facultad-ciencias-salud/
[22] Servicios. (2024, December 13). Universidad Icesi. https://www.icesi.edu.co/decanatura-de-innovacion-educativa-y-fortalecimiento-del-pei/servicios/

participación en la vida del campus, ofreciendo servicios de apoyo psicológico, proyectos sociales y programas de vida universitaria que buscan favorecer la permanencia y el éxito académico[23].

Finalmente, la Oficina de Relaciones Internacionales y la red de convenios de la Facultad de Ciencias de la Salud abren oportunidades de movilidad académica y de cooperación con instituciones y centros de salud en otros países, reforzando el carácter global de la formación y la posibilidad de participar en proyectos de investigación y rotaciones en contextos internacionales[24].

4.2 HALLAZGOS DE LA REFERENCIACIÓN

Del análisis conjunto de Mayo Clinic College of Medicine and Science, la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS) y la Universidad ICESI – Facultad de Ciencias de la Salud, se derivan varios patrones relevantes para la FU-FCV.

- **Modelo trifocal docencia–investigación–servicio.** En los tres casos, la misión académica se organiza alrededor de la integración entre formación, generación de conocimiento y servicio clínico o social. Mayo Clinic explicita la articulación entre práctica clínica, investigación y educación[25], mientras que FUCS y la Universidad ICESI estructuran sus proyectos educativos en torno a la docencia, la investigación y la proyección social[26].

- **Vinculación estrecha con hospitales y escenarios clínicos.** Las tres instituciones dependen de hospitales universitarios de alta complejidad o de alianzas hospitalarias profundas como principal escenario de aprendizaje: el sistema hospitalario de Mayo Clinic[27], los hospitales de San José e Infantil Universitario de San José en FUCS[28] y la Fundación Valle del Lili en el caso de la Universidad ICESI[29].

- **Currículos orientados a la práctica y a la experiencia.** El proceso formativo se apoya en experiencias clínicas progresivas, simulación y trabajo en equipos interdisciplinarios. El currículo del programa de M.D. de Mayo está organizado en fases con contacto temprano con pacientes[30]; FUCS y

[23] Bienestar Universitario. (2024, September 6). Universidad Icesi. https://www.icesi.edu.co/bienestar-universitario/

[24] Facultad de Ciencias de la Salud. (2024, August 21). Universidad Icesi. https://www.icesi.edu.co/facultad-ciencias-salud/

[25] Mayo Clinic., from https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic

[26] FUCS - Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. Edu.co. from https://www.fucsalud.edu.co/

[27] Mayo Clinic., from https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic

[28] Tomado de https://hospitaldesanjose.org.co/

[29] Convenio con Universidad Icesi. (2024, September 24). Fundación Valle del Lili; Fundación Valle de Lili. https://valledellili.org/convenio/universidad-icesi/

[30] Mayo Clinic College of Medicine, & Science. (n.d.). Academic enrichments - curriculum - M.d. program - Mayo Clinic Alix School of Medicine - mayo clinic college of Medicine & science. Mayo Clinic College of Medicine and Science. Retrieved February 3, 2026, from https://college.mayo.edu/academics/mayo-clinic-alix-school-of-medicine/md-program/curriculum/academic-enrichments/

en la Universidad ICESI utilizan hospitales universitarios y centros de simulación como espacios centrales para el desarrollo de competencias clínicas y transversales[31].

- **Investigación como componente formativo.** En las tres instituciones se espera que estudiantes y docentes participen en actividades de investigación. Mayo integra investigación clínica y traslacional a la práctica y a la formación[32]; FUCS impulsa semilleros y grupos de investigación articulados a su PEI[33]; la Universidad ICESI promueve la vinculación a proyectos y centros de investigación en salud[34].

- **Proyección social y responsabilidad con el entorno.** Los tres modelos incluyen programas de trabajo con comunidades, promoción de la salud y extensión universitaria, aprovechando las capacidades clínicas y académicas para generar impacto social[35].

- **Desarrollo docente y cultura de mentoría.** Se reconoce el papel central del docente y del mentor. Mayo cuenta con la Academy of Educational Excellence y programas de desarrollo profesoral[36]; FUCS e ICESI disponen de estrategias de formación pedagógica y apoyo al docente a través de sus estructuras de innovación educativa y bienestar.

- **Internacionalización y redes.** La cooperación internacional, la movilidad y la participación en redes científicas forman parte de las estrategias de las tres instituciones, ya sea a través de convenios clínicos, programas de intercambio o proyectos conjuntos de investigación[37].

4.3 IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA FU-FCV

A partir de estos hallazgos, se identifican varias implicaciones directas para el direccionamiento de la Fundación Universitaria FCV.

- **Adoptar un modelo trifocal integrado.** La FU-FCV puede fortalecer su identidad institucional definiendo de manera clara y operativa la integración entre docencia, investigación y extensión, articulada al Ecosistema FCV, teniendo como referencia la forma en que Mayo Clinic, FUCS e ICESI conectan estas funciones[38].

---

[31] FUCS - Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. Edu.co. Retrieved February 3, 2026, from https://www.fucsalud.edu.co/

[32] Mayo Clinic., from https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic

[33] Tomado de https://www.fucsalud.edu.co/themes/custom/fucs/images/documentos-FUCS/PEI_FUCS.pdf

[34] Dirección de Investigaciones. (2024, July 4). Universidad Icesi. https://www.icesi.edu.co/direccion-de-investigaciones/

[35] Mayo Clinic., from https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic

[36] Mayo.edu. from https://college.mayo.edu/academics/faculty-development/academy-of-educational-excellence/

[37] Mayo Clinic., from https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic

[38] La información es extraída y traducida de https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic

- **Consolidar la relación universidad–Ecosistema FCV como alianza académico-clínica estructural.** Es clave formalizar y aprovechar la integración con el Hospital Internacional de Colombia, el Instituto Cardiovascular y las demás UES como una alianza estable y de largo plazo para la formación avanzada en salud, siguiendo las experiencias de hospitales universitarios y redes de práctica observadas en las instituciones referenciadas[39].

- **Diseñar currículos basados en experiencia clínica, simulación y trabajo interprofesional.** Los programas de la FU-FCV pueden reforzar la práctica temprana y progresiva, el uso de simulación y el trabajo en equipos interprofesionales, alineando contenidos, metodologías e itinerarios con las necesidades reales del sistema de salud[40].

- **Estructurar un sistema institucional de investigación formativa y aplicada.** Se requiere un sistema que conecte programas académicos con grupos y líneas de investigación, y con proyectos traslacionales en el Ecosistema FCV, con participación activa de estudiantes y docentes, inspirándose en la integración entre práctica e investigación de mayo y en las políticas de investigación de FUCS e ICESI[41].

- **Desarrollar un modelo formal de formación y acompañamiento docente.** La FU-FCV puede implementar un plan sistemático de desarrollo profesoral que incluya pedagogía universitaria[42], investigación educativa y liderazgo académico, tomando como referencia la Academy of Educational Excellence de Mayo Clinic y las reflexiones sobre el saber pedagógico y la acción docente desarrolladas en la FUCS[43].

- **Fortalecer la proyección social y la responsabilidad universitaria en salud.** Es recomendable articular de manera más explícita las capacidades clínicas y académicas de la FU-FCV a proyectos de promoción, prevención y apropiación social del conocimiento en comunidades y territorios, tomando como referencia los programas de extensión y proyección social de FUCS[44] e ICESI[45].

---

[39] Hospital Infantil Universitario de San José. (n.d.). Org.co. Retrieved February 3, 2026, from https://www.hospitalinfantildesanjose.org.co/

[40] Mayo Clinic College of Medicine, & Science. (n.d.). Academic enrichments - curriculum - M.d. program - Mayo Clinic Alix School of Medicine - mayo clinic college of Medicine & science. Mayo Clinic College of Medicine and Science. Retrieved February 3, 2026, from https://college.mayo.edu/academics/mayo-clinic-alix-school-of-medicine/md-program/curriculum/academic-enrichments/

[41] Dirección de Investigaciones. (2024, July 4). Universidad Icesi. https://www.icesi.edu.co/direccion-de-investigaciones/

[42] Mario Ernesto Morales Martínez, Lineamientos para la gestión curricular: documento base (Bogotá: Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud, mayo de 2020), https://repositorio.fucsalud.edu.co/entities/publication/754afa41-3af5-45a3-9d75-68b04a79efe9.

[43] La información es extraída y traducida de https://college.mayo.edu/academy/

[44] FUCS - Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. Edu.co. Retrieved February 3, 2026, from https://www.fucsalud.edu.co/continuada

[45] Facultad de Ciencias de la Salud. (2024, August 21). Universidad Icesi. https://www.icesi.edu.co/facultad-ciencias-salud/

- **Diseñar una estrategia de internacionalización académica gradual.** La FU-FCV puede priorizar alianzas y convenios en áreas estratégicas (posgrados, investigación, entrenamientos clínicos) con objetivos claros de movilidad, proyectos conjuntos y reconocimiento internacional, inspirándose en las prácticas de cooperación y redes de las instituciones referenciadas[46].

4.4 ANALISIS PESTEL

4.4.1 Factor Político y Legal

- **Políticas públicas y planes de gobierno**

El Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 (PND), denominado *"Colombia, potencia mundial de la vida",* establece como prioridad la expansión de la cobertura en educación superior, el fortalecimiento de la pertinencia académica y la promoción de la investigación vinculada a la solución de problemas sociales y productivos[47]. Dentro de este marco, se promueve la consolidación del Sistema Nacional de Educación Superior con foco en calidad, equidad y regionalización, además de la integración de la ciencia, tecnología e innovación como ejes transversales. Para la Fundación Universitaria FCV, este lineamiento implica la necesidad de articular su oferta académica en salud con políticas de formación de talento humano, respondiendo a las demandas del sistema sanitario y consolidando líneas de investigación aplicada que fortalezcan su rol en el ecosistema FCV.

En paralelo, los documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social-CONPES han definido orientaciones estratégicas en materia de educación, ciencia, tecnología e innovación (CTI)[48]. Ejemplos de relevancia incluyen el CONPES 3981 de 2019, sobre política de ciencia, tecnología e innovación, que busca consolidar la inversión en I+D como motor de competitividad, y el CONPES 4080 de 2022, que adopta la Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres, con impactos en la autonomía económica, la participación y el acceso a educación y empleo de las mujeres, elementos que también condicionan las metas de cobertura y permanencia en la educación superior. Estas políticas representan un marco de oportunidades para la FU-FCV, especialmente en la medida en que su PEI enfatiza la investigación traslacional y aplicada en salud, así como la creación de redes de colaboración científica. La vinculación con convocatorias de Minciencias y con los mecanismos de financiación derivados de estos documentos, permite a la Fundación ampliar sus capacidades de investigación y consolidar su posicionamiento nacional e internacional.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha impulsado estrategias de regionalización e internacionalización con el objetivo de diversificar la oferta y acercar la educación superior a territorios

[46] Mayo Clinic., from https://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic
[47] Departamento Nacional de Planeación, Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia, Potencia Mundial de la Vida" (Bogotá: DNP, 2023), https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases-Plan-Nacional-de-Desarrollo.pdf.
[48] Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), Política de datos para el desarrollo económico y social (Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 2022), https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Documentos/4080.pdf.

históricamente excluidos. Estas políticas incluyen el fomento de programas virtuales y la cooperación internacional, promoviendo la movilidad académica, la doble titulación y la integración con redes globales de conocimiento[49]. En este escenario, la FU-FCV encuentra una ventana de crecimiento, pues su pertenencia al ecosistema FCV le otorga ventajas competitivas para consolidar alianzas internacionales en salud, fortalecer programas bilingües y proyectar la transferencia de conocimiento hacia contextos globales.

- **Relación con el Ecosistema FCV y la política sectorial en salud.**

La Fundación Universitaria FCV tiene un posicionamiento estratégico particular al estar integrada al Ecosistema FCV, referente nacional en la prestación de servicios de salud, investigación traslacional y gestión de innovación hospitalaria. Esta pertenencia fortalece la capacidad de la institución para articular su oferta académica con las políticas nacionales de salud pública y con los lineamientos para la formación de talento humano en salud, definidos por el Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio de Educación Nacional. Documentos como el Plan Decenal de Salud Pública 2022–2031 y las directrices sobre formación en áreas críticas (medicina, enfermería, instrumentación quirúrgica, salud pública, tecnologías médicas) orientan la pertinencia de los programas académicos. Para la FU-FCV, estos marcos normativos y de política se traducen en la necesidad de diseñar currículos ajustados a la demanda de profesionales altamente cualificados y comprometidos con la transformación del sistema de salud en Colombia[50].

Al mismo tiempo, el sector salud ha sido priorizado en los programas de ciencia, tecnología e innovación (CTI), particularmente a través de las misiones sectoriales impulsadas por Minciencias, que promueven la investigación biomédica, la digitalización hospitalaria, la telemedicina y la biotecnología aplicada[51]. Estas políticas ofrecen oportunidades para que la FU-FCV, en alianza con la FCV y otros actores, fortalezca su capacidad de investigación aplicada, integre a estudiantes y docentes en proyectos de impacto regional, nacional e internacional, potenciando la transferencia de conocimiento. El PEI de la institución, al reconocer la investigación como pilar central y la innovación como vía para la pertinencia social, se encuentra inmerso con estos lineamientos, lo que le otorga ventajas comparativas frente a instituciones que no cuentan con un ecosistema hospitalario de referencia.

La articulación con las políticas de formación de talento humano en salud definidas en el marco de la Política Nacional de Talento Humano en Salud y en las agendas del CONPES de salud, representa una oportunidad para que la FU-FCV asuma un rol de liderazgo en la generación de programas académicos que respondan a la demanda proyectada de especialistas, subespecialistas y profesionales en áreas críticas que requiere el país. De esta forma, la institución no solo asegura la pertinencia de su oferta educativa, sino que también contribuye directamente a los objetivos nacionales de equidad, acceso y calidad en el sistema sanitario.

---

[49] Ministerio de Educación Nacional de Colombia, "Estrategia de Regionalización e Internacionalización de la Educación Superior", 2022, https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-channel.html.

[50] Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, Plan Decenal de Salud Pública 2022–2031 "Construir sobre lo construido" (Bogotá: MinSalud, 2022), https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/Paginas/PDSP-2022-2031.aspx.

[51] Tomado de https://minciencias.gov.co/misiones/nuestras-misiones

- **Estabilidad política e institucionalidad.**

En educación superior, Colombia combina marcos estables de largo plazo con instrumentos que cambian por gobierno. La Ley 30 de 1992 sigue siendo la columna vertebral del sistema (autonomía universitaria e inspección y vigilancia del estado), lo que otorga continuidad básica a la operación de las Instituciones de Educación Superior-IES aun cuando varíen las prioridades de cada administración. La solidez de este marco legal ayuda a reducir el impacto de cambios repentinos, pero no elimina la necesidad de vigilancia regulatoria permanente por parte del Ministerio de Educación Nacional.

En paralelo, el aseguramiento de la calidad ha sido objeto de actualizaciones técnicas que, sin alterar el andamiaje legal, sí modifican criterios y cargas de cumplimiento: el Decreto 1330 de 2019 redefinió condiciones de calidad para registro calificado, procedimientos y evidencias; y el Acuerdo CESU 02 de 2020, actualizó el modelo de acreditación de alta calidad, con implicaciones sobre factores, indicadores y procesos de autoevaluación y pares académicos. Estos ajustes elevan el estándar y pueden introducir incertidumbre operativa (nuevos requerimientos, cronogramas, costos de adecuación) que la institución debe anticipar a través de gobierno académico y gestión de calidad.[52]

La financiación pública a la demanda es hoy el foco de mayor riesgo regulatorio incremental para el segmento privado: la Ley 2307 de 2023 y su Decreto 2271 de 2023 reglamentaron la gratuidad en pregrados de IES públicas, política que depende de apropiaciones presupuestales anuales y de reglas operativas que el MEN puede ajustar (población objetivo, condiciones de acceso, permanencia). Para las IES privadas, esto reconfigura las competencias por estudiantes y obliga a fortalecer diferenciadores de valor (pertinencia, empleabilidad, internacionalización). La incertidumbre no proviene de la existencia de la ley (marco ya vigente), sino de su implementación presupuestal y operativa año a año[53].

- **Participación y gobernanza sectorial.**

La participación en escenarios de política pública constituye un elemento clave del entorno político de la educación superior, en tanto que la legitimidad y la capacidad de incidencia de una institución dependen no solo de su cumplimiento normativo, sino también de su voz activa en redes, asociaciones y alianzas.

En el caso de la FU-FVC y su pertenencia al Ecosistema FCV, le otorga una posición estratégica para integrarse a redes sectoriales de salud y educación, tanto a nivel regional como nacional. La interacción con asociaciones como la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) y la participación en mesas del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) constituyen espacios donde se definen lineamientos de calidad, innovación y cooperación interinstitucional. Para la FU-FCV, la articulación en estas redes representa una oportunidad de visibilidad y legitimidad frente al MEN y el CNA, al tiempo que le permite

[52] Ministerio de Educación Nacional de Colombia, "Decreto 1330 de 2019", 25 de julio de 2019, https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98270.
[53] Ministerio de Educación Nacional de Colombia, "Decreto 2271 de 2023", 29 de diciembre de 2023, https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=227770.

compartir experiencias de investigación y extensión que reflejan su identidad en salud y su compromiso social[54].

En el plano regional, la FU-FCV puede reforzar su presencia en instancias como los Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) y en mesas de planeación sectorial en salud y educación, en donde se toman decisiones sobre inversión de recursos de regalías, prioridades en talento humano y proyectos de innovación aplicada. Esta participación es coherente con el PEI 2025, que reconoce la pertinencia social y regional como uno de los ejes de consolidación institucional, buscando una vinculación activa con los sectores productivos y con los sistemas de innovación territorial[55].

La capacidad de incidencia en mesas de diálogo y construcción de política educativa depende de la legitimidad académica y científica que la FU-FCV logre consolidar. La acreditación de programas, la publicación de resultados de investigación en salud y la consolidación de convenios internacionales fortalecen su posición para proponer ajustes normativos, priorizar áreas de formación y aportar evidencia técnica a la toma de decisiones. De hecho, la pertenencia al Ecosistema FCV le otorga ventajas diferenciales, pues los logros en investigación traslacional y en innovación hospitalaria generan evidencia que puede alimentar la formulación de políticas de talento humano en salud y de innovación tecnológica en el país.

4.4.2 Factor Económico

- **Crecimiento y estabilidad macroeconómica.**

En los últimos años, la economía colombiana ha mostrado un crecimiento bajo pero positivo, con una recuperación gradual después de la desaceleración de 2023. De acuerdo con el Informe de Política Monetaria del Banco de la República de enero de 2025 y los boletines recientes del DANE[56], el producto interno bruto-PIB creció alrededor de 2 % en 2024 y se proyecta una expansión algo mayor en 2025, con una convergencia progresiva hacia tasas cercanas al 3 % en el mediano plazo[57]. Estos resultados reflejan una economía que se aproxima a su nivel de capacidad productiva, pero todavía enfrentando restricciones internas y choques externos.

La inflación ha descendido de los niveles de dos dígitos observados en 2022–2023 y, aunque sigue siendo mayor a la meta oficial del 3 %, se ubica ahora en un rango medio de un solo dígito, cercano al 5 % en 2024 y con tendencia a la baja en 2025[58] (banrep B. d., 2025). En este contexto, el Banco de la República

[54] Tomado de https://www.ascun.org.co/

[55] Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), "Consejo Nacional de Educación Superior - CESU", Ministerio de Educación Nacional de Colombia, consultado en 2025, https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-channel.html.

[56] Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), "Cuentas Nacionales Trimestrales", 2025, https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales.

[57] Banco de la República, "Informe de Política Monetaria - Enero de 2025", enero de 2025, https://www.banrep.gov.co/es.

[58] Monetary policy report - January 2025. (n.d.). Gov.Co. from https://www.banrep.gov.co/en/publications-research/monetary-policy-report/january-2025

ha iniciado un ciclo gradual de reducción de la tasa de interés, que hacia mediados de 2025 se sitúa en 9,25 %, luego de haber alcanzado un máximo de 13,25 %, manteniendo un enfoque prudente para consolidar la convergencia inflacionaria sin deteriorar la credibilidad monetaria[59].

En cuanto al tipo de cambio, Colombia mantiene un régimen de flotación flexible, con intervenciones puntuales del Banco de la República cuando se presentan episodios de volatilidad excesiva. En 2025, la tasa de cambio promedio se ha ubicado en un rango de 4.000-4.300 pesos por dólar, con una TRM de 4.018,41 COP/USD el 1 de septiembre de 2025, lo que indica una depreciación moderada, pero sin episodios críticos de inestabilidad[60]. Para instituciones como la Fundación Universitaria FCV, este entorno supone costos relativamente estables en insumos importados (equipos, licencias, bases de datos), aunque exige una gestión cuidadosa de la exposición cambiaria al planear inversiones de mediano y largo plazo.

- **Ingresos y capacidad de pago de los hogares**

En la evolución del ingreso disponible per cápita y gasto en educación, el DANE define el ingreso per cápita de la unidad de gasto como la base para medir la capacidad financiera de los hogares—incluye ingresos corrientes ajustados según número de personas en el hogar—y se utiliza directamente para calcular pobreza monetaria. En 2023, la línea de pobreza monetaria fue de $435.375, mientras la pobreza extrema alcanzó el 12,6% de la población, reflejando limitaciones financieras amplias, incluso en hogares no considerados pobres en términos absolutos[61].

Aunque no hay cifras recientes específicas de cuánto gastan los hogares en educación superior, la desigualdad en el ingreso disponible (coeficiente de Gini sobre 0,55) indica que solo una fracción menor de las familias tiene capacidad de asumir matrículas privadas sin afectar su presupuesto básico (DNP).

- **Impacto del desempleo juvenil en la demanda por educación superior.**

La tasa de desempleo juvenil en 2024 fue cercana al 20%**,** el doble que la de las personas mayores de 28 años (9,3%), según ANIF-Universidad de los Andes[62]. Además, un estudio reciente reveló que el 43% de los jóvenes están desconectados del sistema educativo y del mercado laboral, una condición popularmente conocida como “nini”[63].

---

[59] Monetary policy report - January 2025. (n.d.). Gov.Co. Retrieved February 3, 2026, from https://www.banrep.gov.co/en/publications-research/monetary-policy-report/january-2025

[60] Tomado de https://www.banrep.gov.co/en/publications-research/monetary-policy-report/january-2025

[61] Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Boletín técnico: Pobreza monetaria en Colombia Año 2023 (Bogotá: DANE, 5 de agosto de 2025), https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/bol-PM-2023.pdf.

[62] ¿Qué pasa con el mercado laboral juvenil en Colombia? (n.d.). ¿Qué pasa con el mercado laboral juvenil en Colombia? | Universidad de los Andes. Retrieved February 3, 2026, from https://www.uniandes.edu.co/es/noticias/empleabilidad/que-pasa-con-el-mercado-laboral-juvenil-en-colombia

[63] "Colombia registra 2,49 millones de jóvenes que no estudian ni trabajan, la mayoría son mujeres", Infobae, 18 de agosto de 2025, https://www.infobae.com/colombia/2025/08/18/colombia-registra-249-millones-de-jovenes-que-no-estudian-ni-trabajan-la-mayoria-son-mujeres/.

Esto condiciona la posibilidad de las matrículas en educación superior: las familias con jóvenes desempleados cuentan con menor flujo de ingresos, y los jóvenes sin ingreso formal ni apoyo institucional son menos proclives a iniciar o mantenerse en estudios, lo que se traduce en una demanda más volátil y menor retención.

- **Elasticidad de la matrícula privada ante condiciones económicas.**

No se disponen de estudios recientes específicos sobre la elasticidad de la matrícula privada en Colombia. Sin embargo, investigaciones previas como la de Acevedo, Zuluaga y Jaramillo (2008) identifican factores económicos como determinantes clave para acceder a educación superior: ingreso del hogar, disponibilidad de financiamiento y percepción del retorno educativo[64]. La reciente eliminación o debilitamiento de fuentes de crédito público (como créditos de ICETEX) y la expansión de la gratuidad en IES públicas podrían incrementar la sensibilidad a precios en instituciones privadas, especialmente si no ofrecen valor agregado claro frente a la oferta pública.

- **Financiamiento de la educación superior**

Para el acceso a créditos educativos y subsidios están el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior-ICETEX, las becas gubernamentales y becas de entidades privadas. El ICETEX es la entidad pública clave en Colombia para otorgar créditos, becas y subsidios dirigidos a facilitar el acceso a la educación superior. Hasta junio de 2024, el ICETEX ha otorgado créditos por más de 1 billón de pesos[65]**.** Además, actualmente es beneficiario de una certificación de calidad estadística por parte del DANE, lo que refuerza la confiabilidad de sus estadísticas sobre otorgamiento de créditos y subsidios.

Entre los programas destacados están líneas como ACCES, que financia hasta 11 SMMLV por semestre e incluye subsidios del 25 % al 50 % en matrícula o sostenimiento para estudiantes vulnerables. También existen subsidios de sostenimiento estimados en $1. 242. 739 por semestre para 2025, especialmente destinados a grupos vulnerables como víctimas del conflicto, población indígena y Sisbén I o II[66].

- **Efectos de la gratuidad en IES públicas sobre la matrícula en instituciones privadas**.

La política de gratuidad "Puedo Estudiar"**,** implementada en el sector público, ha beneficiado al 96 % de los jóvenes de pregrado en IES públicas en 2024[67]. Aunque no existen cifras oficiales sobre la reducción

[64] Lorenzo González Casas, "Dilemas financieros de la educación superior: entre lo público y lo privado", Debates IESA, 4 de noviembre de 2024, https://www.debatesiesa.com/dilemas-financieros-de-la-educacion-superior-entre-lo-publico-y-lo-privado/.

[65] Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX), Informe de gestión vigencia 2023 (Bogotá: ICETEX, 2024), https://web.icetex.gov.co/documents/20122/142159/informe-de-gestion-2023.pdf.

[66] Portal oficial del ICETEX: créditos educativos, becas, fondos y noticias. (n.d.). ICETEX, from https://web.icetex.gov.co/

[67] Portal MEN - Presentación - Política de Gratuidad Puedo Estudiar. (n.d.). Portal MEN - Presentación. from https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-Superior/Politica-de-Gratuidad-Puedo-Estudiar/?req=Educacion-superior/Politica-de-Gratuidad/

de matrícula en instituciones privadas, organizaciones como ASCUN advierten sobre una tendencia a la baja en los ingresos de las IES privadas, argumentando que la gratuidad pública desplaza parte del mercado potencial[68]. Esto genera una situación de presión financiera para instituciones como la Fundación Universitaria FCV, que debe competir por estudiantes en un contexto donde la oferta pública es cada vez más accesible.

- **Modelos de autofinanciamiento institucional y sostenibilidad financiera.**

Ante los desafíos mencionados, las instituciones privadas han adoptado modelos de financiamiento internos que incluyen programas de becas y alivios financieros propios o en alianza con gobiernos regionales, educación continua, programas cortos y consultorías como fuentes adicionales de ingreso y alianzas público-privadas, conforme se señala en algunas regiones, donde administraciones territoriales han ofrecido cubrir hasta el 70 % de matrícula o sostenimiento para estudiantes en universidades privadas, como una estrategia de inclusión educativa.

- **Demanda y segmentación de programas.**

La demanda reciente de educación superior en Colombia muestra un leve repunte tras la desaceleración de 2022–2023. El SNIES reportó que en 2024 la matrícula en IES públicas aumentó en más de 67.000 estudiantes (≈+5 % vs. 2023), mientras que la cobertura bruta nacional para 2024 se ubicó alrededor de 46 %, según los tableros estadísticos oficiales; ambos datos confirman un entorno de demanda que mejora, aunque aún lejos de niveles de saturación. Para planificación académica, esto implica que el nivel de pregrado continúa siendo el volumen principal, con los posgrados creciendo a ritmos moderados; la educación continua y los programas cortos se consolidan como complemento para la empleabilidad y la actualización profesional, especialmente en sectores técnicos y de servicios. Estas señales provienen de los comunicados y tableros del MEN/SNIES para 2024–2025[69].

En cuanto a preferencias por áreas de conocimiento, el sector salud mantiene prioridad estratégica de país por la brecha en talento humano en salud y la necesidad de mejorar cobertura y calidad del servicio; la Política Pública de Talento Humano en Salud 2025–2035 del Ministerio de Salud enfatiza metas de disponibilidad y distribución territorial del recurso, y promueve la formación continua como eje para cerrar déficits en perfiles críticos. Para una fundación universitaria aliada al ecosistema hospitalario, esto se traduce en oportunidad para fortalecer pregrado y posgrado en salud y ciencias aplicadas, así como trayectorias de educación continua orientadas a competencias clínicas, gestión de servicios y salud digital. Estas directrices de política sustentan la pertinencia de ampliar la oferta en salud y campos afines.

Sobre la modalidad, el MEN ha reafirmado la validez de la educación virtual como opción de calidad y recientemente actualizó el aseguramiento de la calidad, habilitando explícitamente la modalidad híbrida dentro del marco regulatorio. En la práctica, la expansión de la oferta virtual e híbrida amplía el mercado

[68] Eltiempo.com. Retrieved, from https://www.eltiempo.com/vida/educacion/gratuidad-en-universidades-privadas-seran-las-grandes-perdedoras-788806

[69] Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. (n.d.). Gov.co. Retrieved February 3, 2026, from https://snies.mineducacion.gov.co/

geográfico de competencia y reduce barreras de acceso (tiempos, desplazamientos), lo que incrementa la presión competitiva entre instituciones; inferimos que ello tiende a contener los precios de matrícula en segmentos con múltiples oferentes y alto grado de sustitución (especialmente programas generales), mientras que nichos especializados (p. ej., salud con práctica clínica y alto componente de simulación) preservan mayor diferenciación de valor. Para la FU-FCV, el reto consiste en combinar calidad clínica y capacidad digital para sostener diferenciales académicos frente a oferentes 100 % virtuales.[70]

- **Internacionalización y competitividad económica**

Para la FU-FCV, una aliada al ecosistema FCV, la internacionalización tiene una importante influencia del entorno cambiario. Al 1º de diciembre de 2025, la tasa representativa del mercado (TRM) se ubicó en COP 3.744,43 por USD[71]. Este nivel se sitúa por debajo de los picos recientes cercanos a COP 4.989,58 observados en 2023 y COP 4.478,21 en noviembre de 2024, años en los que la TRM promedio anual fue de COP 4.325,05 y COP 4.072,59 respectivamente[72]. En 2025, la TRM ha oscilado entre aproximadamente COP 3.716,73 y COP 4.416,69, con un promedio acumulado en torno a COP 4.069[73], lo que refleja un peso más fuerte que en 2023 y 2024 y una banda reciente más acotada.

En movilidad académica y doble titulación, Erasmus+ mantiene ventanas de cooperación con América Latina mediante la International Credit Mobility (KA171) y de acuerdos interinstitucionales que permiten estancias de 2–12 meses con reconocimiento de créditos y movilidades de personal académico; la guía operativa 2024 detalla requisitos y márgenes presupuestales para participación extra-UE. Complementariamente, la política de cooperación de la UE confirma que Horizon Europe es "abierto al mundo", con financiamiento posible para entidades de países de ingreso medio en convocatorias colaborativas, lo que facilita construir puentes investigación-formación con socios europeos. En Colombia, el ICETEX canaliza becas y convenios de cooperación (salientes) y, además, abre convocatorias de posgrado para extranjeros en Colombia, útil para estrategias inbound de internacionalización. Estas rutas combinadas, habilitan esquemas de doble titulación y cotutelas base convenio-convenio, con movilidad financiada y reconocimiento recíproco[74].

En inversión y cooperación para salud, el sistema interamericano y los bancos regionales activaron instrumentos que priorizan resiliencia sanitaria, información en salud y atención primaria en salud. En 2025, el BID aprobó un préstamo contingente de USD 400 millones para fortalecer la respuesta de Colombia ante desastres y emergencias de salud pública, mientras la OPS/OMS lidera en la región proyectos del Pandemic Fund con subvenciones para vigilancia, laboratorios y preparación frente a

[70] Función Pública, from https://www.funcionpublica.gov.co/

[71] Precio TRM del dólar 1 de diciembre de 2025. (n.d.). Dolar-colombia.com. Retrieved February 3, 2026, from https://www.dolar-colombia.com/2025-12-01

[72] ¿Cómo consultar los datos de la Tasa Representativa del Mercado (TRM) en el nuevo Portal de Estadísticas Económicas? (n.d.). Gov.co. Retrieved February 3, 2026, from https://www.banrep.gov.co/es/como-consultar-datos-historicos-tasa-representativa-mercado-trm-nuevo-portal-estadisticas

[73] Comportamiento del dólar en el año 2025 en Colombia. (n.d.). Dolar-colombia.com. Retrieved February 3, 2026, from https://www.dolar-colombia.com/ano/2025

[74] Comisión Europea, Guía del programa Erasmus+ 2025 (versión 1) (Bruselas: Comisión Europea, 19 de noviembre de 2024), https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2024-11/erasmus-programme-guide-2025_es.pdf.

epidemias, incluyendo iniciativas en países andinos. Estas corrientes no son "inversión extranjera directa educativa" en sentido estricto, pero sí representan capital internacional aplicable a alianzas universidad-hospital-gobierno, donde instituciones como la FU-FCV pueden ser ejecutoras o socias técnicas en formación y transferencia de capacidades[75].

En oportunidades de ciencia, tecnología e innovación-CTI e investigación aplicada, la cartera de Minciencias mantiene convocatorias competitivas para redes, capacidades y apropiación social del conocimiento; a nivel extrarregional, Horizon Europe (Programa de Trabajo 2025) ofrece clústeres en Health y Digital/Industry con reglas de elegibilidad claras para terceros países; en salud global, NIH/Fogarty publica ciclos regulares de financiación para investigación y formación (entrenamiento) con socios internacionales; y, para cooperación académica estructural, el Servicio Alemán de Intercambio Académico-DAAD dispone de programas de cooperación institucional orientados a consorcios y modernización curricular. Integrada, estas fuentes, permiten apalancar proyectos de investigación traslacional, ensayos de implementación, salud digital y formación avanzada de talento humano[76].

Para la FU-FCV, Un tipo de cambio más predecible facilita presupuestar movilidad y compras tecnológicas, siempre que se adopten prácticas de cobertura y negociación en bloque con proveedores globales; la combinación Erasmus+ (movilidad y CBHE) + Horizon Europe (I+D colaborativa) + becas ICETEX/DAAD puede estructurar un pipeline o canalización continua de movilidad, dobles titulaciones y proyectos de investigación; y la articulación con OPS/BID/Pandemic Fund ofrece una vía concreta para proyectos de salud pública, vigilancia y transformación digital en salud con financiación internacional, donde el rol asistencial-investigador del ecosistema FCV es una ventaja competitiva inmediata[77].

4.4.3 Factor Social

- **Cobertura y acceso a la educación superior.**

La cobertura de la educación superior en Colombia ha mostrado avances en los últimos años, aunque con fuertes retos en equidad y sostenibilidad. Según el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior-SNIES, la matrícula total en 2023 fue de aproximadamente 2,4 millones de estudiantes, con una cobertura bruta nacional cercana al 46 %, lo que implica que más de la mitad de los jóvenes entre 17 y 21 años aún no acceden a la educación superior. En este universo, el pregrado concentra cerca del 88 % de la matrícula, mientras que los posgrados apenas representan un 12 %, reflejando un mercado aún dominado por programas de formación inicial, pero con creciente interés en especializaciones y maestrías, particularmente en áreas de salud, educación y tecnologías de la información.

[75] BID, B. I. (2024). Préstamo para la preparación ante desastres y emergencias de salud pública y proyectos del Pandemic Fund.

[76] Becas y convocatorias de Cooperación Internacional - Becas y convocatorias de Cooperación Internacional. (n.d.). Portal MEN - Presentación. Retrieved February 3, 2026, from https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Cooperacion-Internacional/Convenios-y-Proyectos/420940:Becas-y-convocatorias-de-Cooperacion-Internacional

[77] BID, B. d. (2025). Estrategias de cooperación internacional para la educación superior, investigación y salud pública.

Las brechas por región, género y estrato socioeconómico siguen siendo significativas. El DANE muestra que en departamentos periféricos la cobertura en educación superior puede estar hasta 20 puntos por debajo del promedio nacional, mientras que en Bogotá y Antioquia supera el 60 %, confirmando una fuerte desigualdad territorial. En términos de género, si bien la matrícula de mujeres ya supera ligeramente la de hombres (52 % frente a 48 % en 2023), persisten brechas en áreas específicas como ingeniería y tecnologías, mientras que en salud y ciencias sociales la participación femenina es mayoritaria. Por estrato socioeconómico, los estudiantes de hogares pertenecientes a estratos bajos tienen menor acceso a programas privados debido a limitaciones de ingreso y dependencia de subsidios o créditos educativos, lo que explica que la mayoría de la matrícula de estratos 1 y 2 se concentre en universidades públicas[78].

Las políticas de inclusión recientes, en particular la Ley 2307 de 2023 y su reglamentación en el Decreto 2271 de 2023, que consagraron la gratuidad en educación superior para estudiantes de pregrado en instituciones públicas, han transformado el panorama competitivo y han permitido un mayor acceso de jóvenes de bajos ingresos. Esta medida ha beneficiado a más del 96 % de los estudiantes matriculados en universidades públicas durante 2024, según el MEN, aunque plantea un reto directo para las instituciones privadas que deben diseñar estrategias diferenciadoras basadas en calidad, pertinencia y valor agregado para sostener su matrícula. Para la FU-FCV, estas políticas exigen consolidar un enfoque de inclusión complementaria, ofreciendo becas institucionales, convenios con entidades territoriales y programas de financiación flexibles, además de aprovechar su vínculo con el ecosistema de salud para garantizar un atractivo académico y profesional que no dependa únicamente del costo, sino del impacto y la pertinencia de su formación.

- **Deserción, retención y bienestar estudiantil**

En Colombia, el acceso a la educación superior es limitado, por lo que la permanencia y graduación es un esfuerzo conjunto entre los estudiantes, sus familias, las instituciones educativas y el gobierno. La decisión de abandonar los estudios de educación superior antes de su finalización es una problemática constante que afecta a gran cantidad de estudiantes y dificulta el logro de mayores niveles educativos en el país.

Según el informe sobre Deserción en la Educación Superior en Colombia presentado por el Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) de la Pontificia Universidad Javeriana, en Colombia, entre el año 2000 y el 2021, en promedio, la tasa de deserción anual fue de 11,0%, ubicándose Santander con valor menor de 7,6%. Vale la pena resaltar que la deserción es más frecuente en las instituciones tecnológicas que en las universitarias (18,2% y 7,7% respectivamente) y complementariamente los programas con menor deserción son aquellos en áreas del conocimiento relacionadas con ciencias de la salud (5,7%)[79].

[78] DANE - Encuesta nacional de calidad de vida (ECV) 2023. (n.d.). Gov.co. from https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2023

[79] Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) de la Pontificia Universidad Javeriana. (2023). Informe No. 74 Deserción en la educación superior en Colombia. Disponible en https://lee.javeriana.edu.co/publicaciones-y-documentos

Adicionalmente, la tasa de deserción anual en el sistema universitario colombiano pasó del 8,89 % en 2021 al 8,08 % en 2022, según datos del Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior-SPADIES, lo cual representa una ligera mejora. Sin embargo, el promedio se mantiene en niveles relevantes (8 %) que afectan la eficiencia de los procesos formativos y la sostenibilidad de las instituciones[80].

El análisis por cohorte, revela desafíos aún mayores entre quienes ingresaron en el primer semestre de 2016, el 36,7 % había desertado a los (10) semestres, y los ingresos del segundo semestre de 2020 tuvieron una tasa acumulada de deserción del 35,3 %, un incremento de 11,6 puntos porcentuales entre el cuarto y quinto semestre[81].

En relación con el área de ciencias de la salud, este tiene la tasa más baja de deserción en los tres niveles de formación de posgrado, comparada con otras áreas del conocimiento. No existen estudios formales en el área de los programas de residencias médicas y solo existe información particular de algunas instituciones, manifestando una menor deserción para los programas de especialización en pediatría y medicina interna[82].

El factor socioeconómico desempeña un papel determinante. Para el segundo semestre de 2021, la tasa de deserción en estudiantes de estrato 1 fue del 13,3 %, mientras que en estrato 6 fue del 7,1 %, lo que evidencia una brecha de más del doble en favor de los hogares de mayores recursos (DANE D. A., 2022). Además, el MEN viene fortaleciendo las políticas de bienestar estudiantil, con enfoque en salud mental, programas de prevención psicosocial y auditorías en IES para fomentar entornos educativos protectores. Estas estrategias buscan enfrentar factores internos (estrés académico, adaptación) y externos (contexto socioemocional), con un enfoque integral que involucra a estudiantes, docentes y administrativos[83].

- **Demografía y transición poblacional**

Colombia atraviesa una transición demográfica marcada por la disminución sostenida de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida. Las proyecciones oficiales del DANE muestran que la proporción de población joven en edad universitaria tenderá a estabilizarse y, en el mediano plazo, a disminuir lentamente, lo que implica una base potencial de estudiantes más estrecha para la educación superior[84].

[80] Mineducación, E. P. (2023). Tasa de deserción en el sistema universitario colombiano 2021-2022. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/ (sitio web del Ministerio de Educación, donde se pueden encontrar los datos del SPADIES)

[81] SPADIES, M. d. (2023). Estadísticas de deserción del sistema de educación superior. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/spadies/secciones/Estadisticas-de-desercion/

[82] Flórez, Reinaldo y Navarrete Karla Margarita. Razones de la deserción de residentes a los programas de especialidades médicas en un hospital escuela del Salvador. Investigación en educación médica. Vol. 4 No. 14 Abril a junio de 2015.

[83] Aprende, C. (2024). Estrategias para la promoción de la salud mental en la educación superior. Obtenido de https://www.colombiaaprende.edu.co/

[84] DANE - Proyecciones de población. (s/f). Gov.co. Recuperado el 3 de febrero de 2026, de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion

Esta dinámica ya tiene efectos visibles en el sistema educativo: distintos análisis advierten caídas en la matrícula de primer semestre en instituciones privadas y cierres de establecimientos educativos en algunos niveles, lo que refleja tensiones entre oferta y demanda en un contexto de menor población estudiantil. Parte de este debate ha sido recogido por la prensa, que documenta la contracción de la demanda y plantea la discusión sobre si el reto está en abrir más instituciones o en aprovechar mejor la capacidad existente[85].

Estudios recientes de BBVA Research señalan que la reducción de la tasa de fecundidad y el envejecimiento de la población no solo impactan la matrícula potencial en educación básica y superior, sino que también reconfiguran la demanda hacia programas de posgrado y educación continua, asociados a reconversión laboral y actualización de competencias a lo largo de la vida[86].

Para la Fundación Universitaria FCV, este escenario demográfico implica la necesidad de planear la oferta con horizontes de demanda más conservadores, fortalecer la captación de estudiantes de otras regiones y países y consolidar portafolios de posgrado y educación continua dirigidos a profesionales en ejercicio, más allá de la cohorte tradicional de jóvenes recién egresados del colegio.

- **Preferencias educativas y culturales**

En Colombia, las carreras de estudio que ganan mayor preferencia están profundamente influenciadas por las dinámicas del mercado laboral y las aspiraciones individuales, lo que afecta la orientación de los estudiantes hacia áreas con alta empleabilidad y proyección futura.

Las áreas más demandadas incluyen Medicina, Ingeniería de Sistemas, Administración de Empresas, Derecho y Contaduría, destacadas como las más buscadas por los aspirantes a nivel nacional según un análisis de Universate S.A.S. publicado en abril de 2025[87]. En paralelo, las tendencias laborales actuales resaltan una fuerte orientación hacia las carreras tecnológicas, como ingeniería informática, ingeniería de datos, inteligencia artificial, además de disciplinas administrativas y digitales como administración, marketing digital y gerencia de proyectos[88]. En el ámbito de la salud, la necesidad creciente de profesionales médicos fortalece el atractivo de programas como medicina y enfermería[89].

[85] Zuleta, H. (2024, diciembre 3). ¿Más universidades o mejor uso de la capacidad existente? Ediciones EL PAÍS S.L. https://elpais.com/america-colombia/2024-12-03/mas-universidades-o-mejor-uso-de-la-capacidad-existente.html
[86] Tomado de https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/
[87] Tomado de https://www.universitate.co/
[88] Triana, D. K. R. (2025, julio 17). ¿Cuáles carreras están liderando la demanda laboral en Colombia? Esto revela análisis. Portafolio. https://www.portafolio.co/innovacion/las-carreras-con-mas-demanda-laboral-en-colombia-para-2025-segun-eseit-635539
[89] Coomeva, P. U. (2024). Informe sobre la alta demanda de programas de salud en Colombia.

Estas preferencias reflejan una clara apuesta por la funcionalidad en el mercado laboral y la remuneración. Por ejemplo, se proyecta que trabajos relacionados con inteligencia artificial, ciberseguridad, neurociencias y ciencia de datos serán los mejor pagados hacia 2031[90].

- **Equidad, inclusión y diversidad**

El acceso y la permanencia en la educación superior en Colombia continúan siendo un reto para muchos grupos históricamente vulnerables. La Política de Educación Superior Inclusiva e Intercultural**,** articulada por el MEN, establece que la inclusión no es solo un acceso formal, sino una transformación institucional para atender la diversidad cultural, étnica y funcional dentro de las IES—incluyendo estudiantes con discapacidad, víctimas del conflicto, comunidades indígenas, afrodescendientes, LGBTIQ+ y migrantes[91].

Esta política enfatiza que las instituciones deben aplicar prácticas afirmativas, generar ajustes razonables en sus procesos académicos, ofrecer soportes psicosociales diferenciados y fomentar una cultura institucional inclusiva desde lo administrativo, pedagógico y misional[92].

En el marco legal, existen normas clave como la Ley 1448 de 2011, que facilita el acceso a la educación superior para víctimas del conflicto; el Decreto 762 de 2018, que adopta la Política Nacional de Sectores LGBTI y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, respaldada por el Decreto 1421 de 2017, que regula la educación inclusiva para personas con discapacidad y talentos excepcionales[93].

Por otra parte, programas recientes impulsados por el gobierno nacional, como el Ministerio de Igualdad y Equidad impulsado por la ley 2281 de 2023, han habilitado fondos específicos (por ejemplo, a través de ICETEX) para garantizar el acceso a educación superior de personas con discapacidad y la comunidad LGBTIQ+, además de esfuerzos de integración de migrantes mediante programas de apoyo psicoeducativo y asistencia financiera.

- **Empleabilidad y relación con el mercado laboral**

La empleabilidad de los egresados de educación superior es un indicador clave para evaluar la pertinencia y valor de la formación académica, y su análisis debe contemplar tanto indicadores cuantitativos como contextos de desigualdad. En Colombia, el DANE confirma que entre enero de 2024 y enero de 2025 se crearon casi 900.000 nuevos empleos, reduciendo la tasa de desempleo al 11,6 %, aunque la informalidad

[90] Martinez, G. (2025, julio 18). Las 11 carreras que "serían claves" en el mercado laboral de cara al 2030. Portafolio. https://www.portafolio.co/economia/empleo/las-11-carreras-que-van-a-ser-claves-de-cara-al-2030-segun-la-ia-635647

[91] Inicio. (s/f). Portal MEN - Presentación. Recuperado el 3 de febrero de 2026, de https://www.mineducacion.gov.co/

[92] (UDES), U. d. (2024). Prácticas para la inclusión en la educación superior.

[93] Tomado de https://www.unbosque.edu.co/sites/default/files/2019-04/politica-de-equidad-e-inclusion-estudiantil-ueb_0.pdf

laboral persiste en un 56,1 %, especialmente entre jóvenes que ocupan empleos por cuenta propia sin estabilidad ni beneficios formales[94].

El nivel educativo influye significativamente en las probabilidades de empleabilidad, ya que las personas con estudios de posgrado tienen hasta cuatro veces más posibilidades de estar empleadas que quienes solo cuentan con educación básica[95]. Este dato resalta la importancia de fortalecer la oferta de educación avanzada como estrategia institucional y diferencial.

Dentro del Observatorio Laboral para la Educación (OLE), se evidencia una correlación moderada entre el número de egresados y quienes consiguen empleo, pero con una vinculación laboral del 83,1 % en Ciencias de la Salud, superior al promedio nacional, lo que muestra la demanda sostenida por este tipo de profesionales.

Las brechas de género siguen presentes y para el año 2023, la tasa de desempleo para mujeres universitarias fue del 11,3 %, frente al 8,7 % de los hombres, y la vinculación laboral también es ligeramente menor para ellas (69,3 % vs. 71,6 %)[96]. Este desequilibrio refleja persistentes barreras estructurales que requieren atención institucional y enfoque diferencial.

- **Compromiso social y proyección comunitaria**

La proyección social es una de las funciones centrales de la educación superior, junto con la docencia y la investigación. Su propósito es conectar a la universidad con la sociedad a través de actividades donde participan estudiantes, docentes y personal administrativo. Estas acciones buscan responder a necesidades reales de las comunidades y, al mismo tiempo, fortalecer en los estudiantes habilidades éticas, sociales y de liderazgo.

En Colombia, varios trabajos sobre extensión universitaria muestran que la proyección social se ha consolidado como una estrategia importante para el desarrollo sostenible. Cuando se apoya en diagnósticos participativos, trabajo interdisciplinario y evaluación constante, permite que las instituciones de educación superior aporten al bienestar de poblaciones vulnerables y al fortalecimiento de capacidades locales. Esto se concreta en talleres, asesorías, consultorías, proyectos comunitarios y procesos de investigación aplicada con impacto territorial[97].

Un caso ilustrativo es un proyecto de inclusión social en el Atlántico. En este proceso, estudiantes y docentes trabajaron con una comunidad en situación de vulnerabilidad en el municipio de Soledad, donde realizaron formación en manejo productivo de residuos sólidos y acompañaron la creación de cooperativas ambientales. Esta experiencia contribuyó a la generación de ingresos y al cuidado del

[94] DANE - Inicio. (s/f). Gov.co. https://www.dane.gov.co/
[95] Infobae. (2024). Nivel educativo y empleabilidad: El impacto de la formación en el mercado laboral.
[96] ASCUN, A. C. (2023). Desempleo y brecha de género en egresados universitarios en Colombia, 2023.
[97] Epsir.net. (2024). Obtenido de Las dimensiones de la proyección social como estrategia de desarrollo comunitario

entorno, y a la vez permitió que los estudiantes aplicaran sus conocimientos en un contexto real, con interacción directa con la comunidad[98].

En conjunto, la proyección social bien diseñada apoya el desarrollo comunitario, hace más completa la formación de los estudiantes y posiciona a la institución como actor relevante en su región. Para la FU-FCV, este enfoque abre una oportunidad clara: articular docencia, investigación y servicio en salud con proyectos que respondan a necesidades específicas de las comunidades y del sistema sanitario.

4.4.4 Factor Tecnológico

- **Infraestructura digital y ecosistema de conectividad**

El impulso hacia una educación superior digitalizada exige que las instituciones construyan un ecosistema tecnológico robusto, interoperable y sostenible. El Informe Digital Education Outlook- OECD 2023 subraya que muchos países avanzados cuentan con estrategias nacionales de educación digital, que articulan sistemas digitales de gestión, plataformas de enseñanza y cuentas con marcos para gobernar datos educativos de manera efectiva y equitativa[99]. Este tipo de ecosistemas se consideran clave para responder con calidad ante retos disruptivos como pandemias o la adopción masiva de inteligencia artificial, además de garantizar una educación accesible y adaptativa.

- **Inteligencia Artificial y Analítica de Aprendizaje**

La inteligencia artificial (IA) aplicada a la educación superior ya no es una promesa, sino una realidad tangible. El mercado global de IA en educación se estima ya en varios miles de millones de dólares y crece a tasas de doble dígito anual, según distintos reportes de mercado. Más allá del valor exacto, el mensaje es claro: la adopción de IA en educación se acelera y se proyecta como un componente estructural de los sistemas de enseñanza en la próxima década.

Organismos como UNESCO están liderando esfuerzos globales para orientar el uso ético y equitativo de esta tecnología, publicando lineamientos específicos sobre IA generativa en educación e investigación**,** y estableciendo principios éticos y competencias necesarias para vivir y aprender con IA.[100]

En Estados Unidos, instituciones como la Wharton School **y** Harvard Business School han integrado la IA en su currículo; Wharton ofertó un programa especializado en IA en 2025, que combina fundamentos técnicos con ética y gobernanza[101].

---

[98] revistas.usb.edu.co. (2024). Proyecto de inclusión social en el Atlántico: Un caso de estudio sobre el manejo de residuos sólidos en Soledad

[99] OCDE, O. p. (2024). Digital Education Outlook 2023: Estrategias de educación digital en países de la OCDE. Obtenido de https://www.oecd.org/education/

[100] Unesco.org. https://www.unesco.org/es

[101] Insider, B. (2025). Wharton y Harvard integran la inteligencia artificial en sus currículos académicos.

El Informe 2025 de EDUCAUSE**,** asociación sin fines de lucro cuya misión es promover la educación superior mediante el uso de las tecnologías de la información, orientada a la enseñanza y el aprendizaje, destaca cómo la IA, realidad virtual y agentes inteligentes están transformando la educación superior, reconfigurando cómo los estudiantes interactúan con el conocimiento, interactúan en el aula y documentan su aprendizaje[102].

En el ámbito de la analítica de aprendizaje, la IA permite implementar sistemas de tutorías adaptativas (ITS) que generan contenido, retroalimentación y rutas de aprendizaje personalizadas, una tendencia respaldada por la literatura especializada. Se están desarrollando marcos de IA responsable en analítica de aprendizaje**,** con principios como transparencia, equidad y rendición de cuentas[103].

Finalmente, Stanford resalta que la IA está permeando casi todos los sectores, incluida la educación y la salud, con un crecimiento sostenido en investigación, patentes y sistemas de IA aplicados a estos ámbitos[104].

- **Simulación clínica y realidades extendidas (XR)**

La simulación clínica y las tecnologías inmersivas (realidad virtual (VR), aumentada (AR) y mixta (MR) se están convirtiendo en un componente obligatorio de la educación en salud, no solo en un “plus” tecnológico.

Organismos como la World Federation for Medical Education (WFME) y la Association of American Medical Colleges (AAMC) reconocen la simulación como un componente central de la formación médica moderna, especialmente para desarrollar competencias clínicas, trabajo en equipo y evaluación objetiva del desempeño e incluso, proponen marcos para certificar la calidad de los programas de simulación. En paralelo, algunas universidades líderes (como la Universidad de California, San Francisco-UCSF**)** están implementando laboratorios virtuales que combinan anatomía en 3D, procedimientos clínicos y escenarios virtualizados con interacción háptica. Estos entornos permiten prácticas colaborativas multisituadas, hasta con simulaciones desde dispositivos móviles, lo cual aumenta accesibilidad y escalabilidad.

Este campo evoluciona hacia el "metaverso clínico"**,** donde estudiantes y profesionales pueden entrenar y certificar habilidades en entornos interconectados, interactuar con equipos multidisciplinarios y preparado para emergencias bajo condiciones realistas, todo regulado por protocolos de seguridad educativa y médica.

[102] Making sure you’re not a bot! (s/f). Columbia.edu. https://academiccommons.columbia.edu/

[103] arxiv.org. (2024). Sistemas de tutorías adaptativas y marcos de IA responsable en analítica de aprendizaje. Obtenido de https://arxiv.org/

[104] hai.stanford.edu. (2025). El impacto de la inteligencia artificial en la educación y la salud. Obtenido de (Índice AI de Stanford): https://hai.stanford.edu/

- **Ciberseguridad y protección de datos**

En educación en salud, la protección de datos clínicos y académicos exige marcos de referencia robustos y actualizados. A nivel internacional, el NIST Cybersecurity Framework 2.0 amplió su núcleo funcional incorporando Govern y consolidando las funciones Identify–Protect–Detect–Respond–Recover**,** ofreciendo una guía práctica para evaluar, priorizar y comunicar riesgos cibernéticos en organizaciones educativas y de salud conectadas a historias clínicas y plataformas académicas[105].

Como sistema de gestión**,** ISO/IEC 27001:2022 define los requisitos para establecer y mejorar continuamente un ISMS (Information Security Management System); su actualización más reciente incorpora ajustes (incluido el Amendment 1: 2024 sobre "climate action changes") que refuerzan el enfoque de mejora continua y control de riesgos tecnológicos. Para entornos sanitarios, ISO 27799 traduce los controles de 27002 al dominio de informática en salud, detallando prácticas específicas para proteger información clínica. Estas normas son hoy el estándar de facto para universidades y hospitales que comparten infraestructura y datos[106].

En el plano regulatorio comparado, la Health Insurance Portability and Accountability Act-HIPAA Security Rule, que se traduce como Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros Médicos y promulgada en EE. UU. en 1996 y establece estándares nacionales para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de salud medica médica protegida (PHI) de los pacientes, fija salvaguardas administrativas, físicas y técnicas, constituyendo un referente operativo para arquitecturas académicas que integran datos clínicos con fines formativos o investigativos. En la Unión Europea, el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD/GDPR) (art. 32), exige medidas técnicas y organizativas acordes al riesgo, tales como cifrado y seudonimización, principios cuya adopción se ha extendido globalmente en proyectos educativos y de investigación[107].

En Colombia, el marco de habeas data establecido por la Ley 1581 de 2012 regula el tratamiento de datos personales y ha sido desarrollado por la jurisprudencia constitucional; este régimen se aplica plenamente a instituciones de educación superior que procesan datos académicos y, cuando corresponda, datos sensibles de salud en contextos de práctica o investigación. La convergencia de este marco con estándares internacionales (NIST/ISO) permite a las IES estructurar controles de acceso, gestión de incidentes, continuidad y privacidad desde una perspectiva de riesgo y cumplimiento[108].

Para medir y mejorar la madurez, el sector salud utiliza modelos específicos como los de Healthcare Information and Management Systems Society-HIMSS, organización global sin fines de lucro, líder en mejorar la salud a través de la tecnología de la información, evalúan la preparación de infraestructura y

[105] NIST computer security resource center. (s/f). Nist.gov. de https://csrc.nist.gov/
[106] ISO - International Organization for Standardization. (2024). ISO. https://www.iso.org/home.html
[107] U.S. Department of Health and Human Services (HHS.gov), E.-L. g.-t. (2024). Regulaciones y principios para la protección de la información de salud electrónica (ePHI) y datos personales. Obtenido de https://www.hhs.gov/hipaa/index.html y https://eur-lex.europa.eu/
[108] Senado, S. d. (2024). Convergencia de marcos legales y estándares internacionales para la protección de datos académicos y de salud.

seguridad para operaciones clínicas y educativas digitales. Estos marcos, combinados con CSF 2.0 e ISO 27001/27799, ayudan a trazar hojas de ruta realistas de ciberseguridad en campus–hospital, incluyendo identidad federada, segmentación de redes, monitoreo continuo, gestión de vulnerabilidades, respuesta a incidentes y protección de datos de investigación[109].

En síntesis, la proyección 2026–2031 apunta a una integración más estrecha entre plataformas académicas, simulación/XR y sistemas clínicos, lo que incrementa la superficie de ataque y la criticidad del gobierno de datos. La adopción combinada del Marco de Ciberseguridad del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (National Institute of Standards and Technology Cybersecurity Framework-NIST CSF 2.0, ISO/IEC 27001:2022 (con guía sectorial ISO 27799) y el cumplimiento de marcos regulatorios (HIPAA/GDPR/habeas data) se configura como la ruta internacionalmente aceptada para sostener confidencialidad, integridad, disponibilidad y privacidad en la educación superior en salud[110].

- **Internacionalización tecnológica y cooperación en CTI**

La internacionalización en el ámbito educativo y sanitario se ha convertido en un eje estratégico impulsado por marcos multilaterales y fondos de cooperación que priorizan la transformación digital y la investigación aplicada. En Europa, Horizon Europe (2021–2027) se consolidó como el programa marco de investigación e innovación más grande del mundo, con más de 95.500 millones de euros destinados a proyectos colaborativos en áreas como salud digital, inteligencia artificial y biotecnología. Las convocatorias abiertas en 2025 promueven consorcios transnacionales que integren universidades, hospitales y empresas, reforzando el papel de las instituciones académicas como nodos de innovación global[111].

El programa Erasmus+ continúa ampliando la movilidad académica y profesional, incluyendo modalidades híbridas y virtuales que favorecen la internacionalización digital. Su acción clave de Cooperación para la Innovación y el Intercambio de Buenas Prácticas (KA2) fomenta alianzas estratégicas entre IES y centros de salud, permitiendo compartir recursos tecnológicos y generar proyectos conjuntos de aprendizaje en salud digital, gestión hospitalaria y telemedicina.

En el ámbito americano, agencias como el National Institute of Health-NIH y el programa Fogarty International Center financian investigaciones colaborativas en salud global, con énfasis en formación de talento humano y adopción de tecnologías para vigilancia epidemiológica y medicina traslacional. A nivel regional, la OPS/OMS impulsa la transformación digital de los sistemas de salud y promueve alianzas con universidades para fortalecer competencias en salud digital y telemedicina.

Un rasgo emergente es la creciente disponibilidad de fondos orientados a cooperación sur-sur y triangular, como lo destacan iniciativas de la UNESCO y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que financian

[109] (HIMSS), H. I. (2024). Modelos de madurez en ciberseguridad para el sector salud y su aplicación en la educación. Obtenido de https://www.himss.org/

[110] NIST (National Institute of Standards and Technology), I. (-L. (2024). Convergencia de marcos internacionales para la ciberseguridad en la educación superior en salud.

[111] Europe, H. (2025). Programa de Investigación e Innovación 2021-2027.

proyectos de innovación educativa y tecnológica en países de ingreso medio. Esta tendencia permite a instituciones latinoamericanas, como las fundaciones universitarias, insertarse en redes globales sin depender exclusivamente de socios europeos o estadounidenses.

De cara a 2031, la internacionalización tecnológica estará marcada por tres ejes: movilidad académica híbrida (física y virtual), proyectos de CTI financiados multilateralmente y transferencia de tecnologías digitales aplicadas a la educación en salud. Estos escenarios proyectan un entorno donde las instituciones que logren articularse a consorcios internacionales y regionales podrán fortalecer su posicionamiento global, acceder a financiamiento competitivo y acelerar la adopción de tecnologías emergentes en la formación de profesionales de la salud.

4.4.5 Factor Ecológico

El componente ecológico en la educación superior, especialmente en el campo de la salud, es cada vez más relevante para instituciones como la Fundación Universitaria FCV, que forman talento humano inmerso en un ecosistema hospitalario y de investigación biomédica. En el plano normativo, Colombia ha definido lineamientos de sostenibilidad y cambio climático a través de políticas y leyes como la Política Nacional de Cambio Climático y la Estrategia Climática de Largo Plazo 2050, que obligan a todos los sectores a implementar acciones de mitigación, adaptación y eficiencia en sus operaciones[112]. A nivel internacional, los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2031, en particular el ODS 3 (salud y bienestar) y el ODS 13 (acción por el clima), piden que los programas académicos incorporen de forma transversal la relación entre salud, sostenibilidad y resiliencia comunitaria[113].

En la práctica, los campus universitarios se proyectan como “laboratorios de sostenibilidad”, donde la eficiencia energética, la gestión de residuos (incluidos residuos hospitalarios y de laboratorio) y la reducción de la huella de carbono se convierten en oportunidades de aprendizaje real para los estudiantes. Rankings internacionales como el UI Green Metric World University Rankings y los Times Higher Education Impact Rankings[114]. muestran que las universidades que alinean infraestructura, currículo e investigación con la sostenibilidad no solo reducen costos, sino que también refuerzan su legitimidad académica y social.

En el plano curricular, la UNESCO promueve la educación para el desarrollo sostenible como parte integral de todos los niveles de formación, incluyendo la educación superior, con énfasis en competencias para la acción climática y la ciudadanía global[115]. Por su parte, la Organización Mundial de la Salud ha señalado la necesidad de formar profesionales de la salud capaces de entender la relación entre cambio climático, contaminación, salud ambiental y carga de enfermedad, dado el aumento de fenómenos como la mala

[112] Estrategia 2050 -. (2021, junio 17). Gov.co. https://www.minambiente.gov.co/cambio-climatico-y-gestion-del-riesgo/estrategia-2050/
[113] Tomado de https://sdgs.un.org/goals
[114] GreenMetric, U. I. (n.d.). No title. Ui.Ac.Id. Retrieved February 3, 2026, from https://greenmetric.ui.ac.id/
[115] Tomado de https://www.unesco.org/en/sustainable-development/education

calidad del aire, las enfermedades zoonóticas y los eventos climáticos extremos[116]. Para la FU-FCV, esto implica incorporar en sus programas contenidos sobre sostenibilidad hospitalaria, riesgos ambientales, salud planetaria y políticas de salud pública relacionadas con el clima.

La investigación y la extensión universitaria también son claves en este factor. Programas de ciencia, tecnología e innovación en salud ambiental, epidemiología ambiental, biotecnología "verde", resiliencia hospitalaria o telemedicina para situaciones de emergencia se alinean tanto con las prioridades de Minciencias como con los fondos internacionales orientados a clima y salud, como los clústeres de salud y clima de Horizon Europe[117] y las iniciativas de salud y ambiente impulsadas por OPS/OMS en la región. Esto abre una ventana para que la universidad se vincule a proyectos que conecten innovación biomédica, sostenibilidad y salud pública[118].

En el caso de la FU-FCV, estrechamente ligada a servicios hospitalarios de alta complejidad, esto significa diseñar y mantener infraestructuras resilientes, protocolos claros de respuesta y esquemas de formación donde los estudiantes aprendan a gestionar la salud en escenarios de crisis climática y desastres, integrando la sostenibilidad como parte de su identidad profesional.

4.4.6 Sector salud

El gasto en salud en Colombia alcanzó un máximo histórico de más de $121 billones de pesos en 2024, reflejando un aumento significativo de la inversión pública en el sector[119]. Este monto equivale a cerca del 8% del PIB, posicionando al país ligeramente por debajo del promedio de la OCDE (9,3%) en participación del PIB dedicada a salud[120]. Sin embargo, las EPS (Entidades Promotoras de Salud) afrontan una grave crisis financiera; según la Contraloría General, las 29 EPS acumulaban deudas por $32,9 billones al cierre de 2024[121]. Solo seis (6) EPS cumplían con los requisitos mínimos de solvencia, cubriendo apenas al 11% de los afiliados, mientras que el 89% restante de usuarios está en aseguradoras al borde de la quiebra[122].

---

[116] Climate change. (n.d.). Who.int. Retrieved February 3, 2026, from https://www.who.int/health-topics/climate-change

[117] Horizon Europe. (n.d.). Research and Innovation. Retrieved February 3, 2026, from https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

[118] Climate change and health. (n.d.). Paho.org. Retrieved February 3, 2026, from https://www.paho.org/en/topics/climate-change-and-health?

[119] Triana, D. K. R. (2025, October 27). Gastos del sistema de salud alcanzaron los $121 billones en 2024. Portafolio. https://www.portafolio.co/economia/finanzas/cuenta-satelite-de-salud-2024-ingresos-y-gastos-del-sistema-superaron-121-billones-643066

[120] Téllez, V. H. (2025, November 13). ¿Cuánto gasta cada país en salud? Esto dijo la OCDE sobre Colombia. El Colombiano. https://www.elcolombiano.com/colombia/cuanto-gasta-cada-pais-en-salud-ocde-colombia-IM30878022

[121] Reynoso, L. (2025, July 8). Un informe de la Contraloría sobre la crisis del sistema de salud revive los ataques del petrismo a las EPS. Ediciones EL PAÍS S.L. https://elpais.com/america-colombia/2025-07-08/un-informe-de-la-contraloria-sobre-la-crisis-del-sistema-de-salud-revive-los-ataques-del-petrismo-a-las-eps.html

[122] Reynoso, L. (2025, July 8). Un informe de la Contraloría sobre la crisis del sistema de salud revive los ataques del petrismo a las EPS. Ediciones EL PAÍS S.L. https://elpais.com/america-colombia/2025-07-08/un-informe-de-la-contraloria-sobre-la-crisis-del-sistema-de-salud-revive-los-ataques-del-petrismo-a-las-eps.html

Esta situación ha erosionado la liquidez del sistema (la siniestralidad promedio superó el 110% en 2024, es decir, los costos de atención excedieron los ingresos por cápita)[123]. Frente a este panorama, el gobierno nacional impulsó en 2023 una reforma a la salud orientada a eliminar la intermediación financiera de las EPS y robustecer la atención primaria. Dicha reforma –aún en discusión en 2025– busca crear una red pública integrada y preventiva, aunque ha generado debate por sus implicaciones fiscales y de implementación a corto plazo[124]. Las autoridades sostienen que la reorganización del modelo es imprescindible para garantizar la sostenibilidad financiera y la calidad del sistema a futuro, luego de décadas de acumulación de pasivos y liquidaciones de aseguradoras[125].

Colombia ha logrado una cobertura casi universal en aseguramiento de salud, con 95,9% de la población afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud en 2023 (incremento desde 94,7% en 2022) (DANE). En 2023 cada hogar estaba conformado en promedio por 2,90 personas, y el 45,4 % de los hogares tenían a una mujer como jefa, cifra que alcanzó 96,5% en 2024 según encuestas oficiales[126]. Este alto nivel de aseguramiento incluye una amplia cobertura por el régimen subsidiado (aproximadamente 55% de los afiliados en 2023 pertenecían a este régimen, financiado con recursos públicos)[127],lo que ha permitido integrar a poblaciones de bajos ingresos. No obstante, persisten brechas regionales y de equidad en la prestación efectiva de servicios.

Alrededor de 700 municipios (de un total de 1.123) no cuentan con ningún centro de salud u hospital en su territorio, concentrándose la infraestructura sanitaria en departamentos centrales y urbanos[128]. Por ejemplo, el departamento de Antioquia (~6,4 millones de hab.) dispone de más de 1.700 instituciones de salud públicas y privadas, mientras que Vichada (~107 mil hab.) solo tiene 12 instalaciones en total[129]. De manera similar, departamentos dispersos como Amazonas, Vaupés o Guainía presentan muy pocos

[123] Guerrero, D. (2025, July 8). Esta es la deuda real de las EPS, según la Contraloría y así afecta la salud de los colombianos. Bloomberg Línea. https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/esta-es-la-deuda-real-de-las-eps-segun-la-contraloria-y-asi-afecta-la-salud-de-los-colombianos/

[124] Pardo, J. (2023, June 1). Estas son las regiones de Colombia donde el servicio de salud es más deficiente. infobae. https://www.infobae.com/colombia/2023/06/01/estas-son-las-regiones-de-colombia-donde-el-servicio-de-salud-es-mas-deficiente/

[125] Reynoso, L. (2025, July 8). Un informe de la Contraloría sobre la crisis del sistema de salud revive los ataques del petrismo a las EPS. Ediciones EL PAÍS S.L. https://elpais.com/america-colombia/2025-07-08/un-informe-de-la-contraloria-sobre-la-crisis-del-sistema-de-salud-revive-los-ataques-del-petrismo-a-las-eps.html

[126] Colombia, E. M. (2025, April 24). El DANE presenta los resultados de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2024. Edición Médica Colombia. https://www.edicionmedica.com.co/secciones/salud-publica/dane-cobertura-en-salud-supera-el-96--pero-persisten-desafios-en-percepcion-de-calidad-y-equidad-territorial-6047

[127] Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Comunicado de prensa: Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) Año 2023 (Bogotá: DANE, 24 de abril de 2024), https://www.dane.gov.co/files/operaciones/ECV/cp-ECV-2023.pdf.

[128] Pardo, J. (2023, June 1). Estas son las regiones de Colombia donde el servicio de salud es más deficiente. infobae. https://www.infobae.com/colombia/2023/06/01/estas-son-las-regiones-de-colombia-donde-el-servicio-de-salud-es-mas-deficiente/

[129] Pardo, J. (2023, June 1). Estas son las regiones de Colombia donde el servicio de salud es más deficiente. infobae. https://www.infobae.com/colombia/2023/06/01/estas-son-las-regiones-de-colombia-donde-el-servicio-de-salud-es-mas-deficiente/

establecimientos y alta dependencia del régimen subsidiado, evidenciando desigualdades estructurales en el acceso[130]. Estas disparidades geográficas se traducen en retos de equidad: comunidades rurales y apartadas enfrentan mayores dificultades para acceder a servicios oportunos y de calidad. Incluso en términos de satisfacción del usuario se observan contrastes – encuestas de 2024 indican que, aunque el 84,8% de los afiliados calificó positivamente la atención de su EPS, en departamentos como Cauca, Nariño o Guainía, menos del 70% de los usuarios se declaró satisfecho[131]. En síntesis, el sistema colombiano, si bien universal en cobertura, aún no logra garantizar un acceso equitativo y homogéneo en todo el territorio, con poblaciones vulnerables enfrentando barreras significativas para ejercer su derecho a la salud.

Con la situación actual (datos a 2025), la población de Colombia supera los 52,8 millones de habitantes en 2024[132] y la esperanza de vida al nacer ronda los 78 años, reflejando mejoras sostenidas en los indicadores de salud pública[133]. El país destina una proporción considerable de recursos al sector y el gasto público en salud equivale a 6,55% del PIB (dato 2021) (Organización Panamericana de la Salud, 2024) y el gasto total en salud –público + privado– alcanzó los $121 billones en 2024, el nivel más alto de la última década[134]. La cobertura de aseguramiento se ha consolidado por encima del 96% de la población, asegurando financieramente a la gran mayoría de colombianos[135].

Sin embargo, los desafíos en atención efectiva persisten: en 2024 se registraron más de 1,6 millones de quejas y reclamos formales de usuarios (PQR) por fallas en los servicios de salud, un aumento del 23% frente al año anterior, y alrededor del 91% de estos reclamos estuvieron relacionados con barreras de acceso a servicios o demoras en la entrega de medicamentos[136]. Además, se interpusieron 175.000 tutelas (acciones legales) en el año para exigir prestaciones incluidas en el plan de beneficios, indicador que creció

[130] Colombia, E. M. (2025, April 24). El DANE presenta los resultados de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2024. Edición Médica Colombia. https://www.edicionmedica.com.co/secciones/salud-publica/dane-cobertura-en-salud-supera-el-96--pero-persisten-desafios-en-percepcion-de-calidad-y-equidad-territorial-6047

[131] Colombia, E. M. (2025, April 24). El DANE presenta los resultados de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2024. Edición Médica Colombia. https://www.edicionmedica.com.co/secciones/salud-publica/dane-cobertura-en-salud-supera-el-96--pero-persisten-desafios-en-percepcion-de-calidad-y-equidad-territorial-6047

[132] Colombia, E. M. (2025, April 24). El DANE presenta los resultados de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2024. Edición Médica Colombia. https://www.edicionmedica.com.co/secciones/salud-publica/dane-cobertura-en-salud-supera-el-96--pero-persisten-desafios-en-percepcion-de-calidad-y-equidad-territorial-6047

[133] Perfil de País - Colombia. (2024, September 7). Salud en las Américas. https://hia.paho.org/es/perfiles-de-pais/colombia

[134] Triana, D. K. R. (2025, October 27). Gastos del sistema de salud alcanzaron los $121 billones en 2024. Portafolio. https://www.portafolio.co/economia/finanzas/cuenta-satelite-de-salud-2024-ingresos-y-gastos-del-sistema-superaron-121-billones-643066

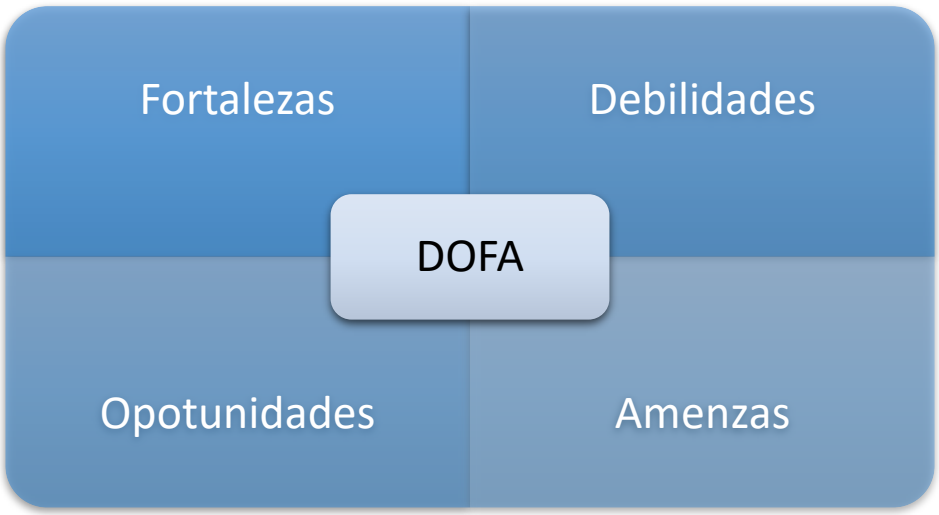
[135] Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Comunicado de prensa: Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) Año 2023 (Bogotá: DANE, 24 de abril de 2024), https://www.dane.gov.co/files/operaciones/ECV/cp-ECV-2023.pdf.

[136] Guerrero, D. (2025, July 8). Esta es la deuda real de las EPS, según la Contraloría y así afecta la salud de los colombianos. Bloomberg Línea. https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/esta-es-la-deuda-real-de-las-eps-segun-la-contraloria-y-asi-afecta-la-salud-de-los-colombianos/

35% respecto a 2023[137]. Estas cifras actualizadas evidencian que, pese a la amplia cobertura, muchos ciudadanos aún deben litigar o quejarse para obtener atención oportuna, lo que denota falencias en la oportunidad y calidad de la atención. En respuesta, el Gobierno ha redoblado esfuerzos en atención primaria y prevención; hacia 2025 se implementó un modelo nacional de salud preventiva con más de 80.000 profesionales desplegados en todos los municipios, apoyados por nueva infraestructura (inversión de $2,7 billones en hospitales públicos)[138]. De hecho, autoridades nacionales reportan avances como la reducción de la mortalidad infantil y materna en los últimos dos años gracias a estas iniciativas territoriales. En conclusión, el sector salud colombiano en 2025 se caracteriza por amplia cobertura y mejoras en indicadores promedio, pero enfrenta la encrucijada de resolver la insostenibilidad financiera del modelo actual y cerrar las brechas de acceso y calidad, para traducir el aseguramiento universal en una atención verdaderamente eficaz y equitativa en todo el país[139].

4.5 ANALISIS DOFA

Este ejercicio permitió identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas del contexto, que en conjunto explican la posición estratégica de la FU-FCV y orientan la formulación del nuevo direccionamiento institucional.



Fuente: Diseñada por el equipo FU-FCV

[137] Guerrero, D. (2025, July 8). Esta es la deuda real de las EPS, según la Contraloría y así afecta la salud de los colombianos. Bloomberg Línea. https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/esta-es-la-deuda-real-de-las-eps-segun-la-contraloria-y-asi-afecta-la-salud-de-los-colombianos/

[138] (N.d.). Rtvcnoticias.com. Retrieved February 3, 2026, from https://www.rtvcnoticias.com/actualidad/salud/petro-anuncia-que-colombia-ya-cuenta-con-un-sistema-de-salud-

[139] Reynoso, L. (2025, July 8). Un informe de la Contraloría sobre la crisis del sistema de salud revive los ataques del petrismo a las EPS. Ediciones EL PAÍS S.L. https://elpais.com/america-colombia/2025-07-08/un-informe-de-la-contraloria-sobre-la-crisis-del-sistema-de-salud-revive-los-ataques-del-petrismo-a-las-eps.html

4.5.1 Fortalezas

- F1. Pertenencia al Ecosistema FCV con cobertura médica integral y campos de práctica de excelencia (HIC, Instituto Cardiovascular, IMAP), que ofrece escenarios reales de formación en alta complejidad.
- F2. Existencia de programas propios de promoción y prevención en salud, que fortalecen la pertinencia social y el enfoque en cuidado de la vida.
- F3. Reconocimiento como Hospital Universitario y liderazgo del HIC en programas clínicos únicos en el país (por ejemplo, ECMO y trasplantes), que diferencian la oferta formativa.
- F4. Experiencia académica acumulada y alianzas del ecosistema que respaldan la calidad de la docencia y la formación especializada.
- F5. Alianza con (16) grupos de investigación de la FCV avalados por MinCiencias, que facilitan la articulación con proyectos científicos y traslacionales.
- F6. Infraestructura física y tecnológica de alto nivel en el ecosistema, que puede ser aprovechada como plataforma para la formación, la investigación y la innovación.
- F7. Centros de excelencia certificados por la Joint Commission International (JCI).

4.5.2 Debilidades

- D1. Biblioteca, bases de datos y recursos educativos aún insuficientes para soportar de forma robusta los procesos de formación e investigación.
- D2. Inexistencia de convenios internacionales vigentes que respalden la movilidad académica, la cooperación y los proyectos conjuntos.
- D3. Procesos de proyección social y relacionamiento externo no estandarizados, lo que limita la articulación sistemática con comunidades y aliados.
- D4. Bajo desarrollo de la investigación institucional, tanto en volumen de proyectos como en producción de resultados.
- D5. Falta de implementación efectiva del plan de formación docente como política estructural de desarrollo profesoral.
- D6. Estructura organizativa débil para soportar de manera integrada los procesos académicos, investigativos, administrativos y de extensión.
- D7. Limitaciones financieras que restringen la capacidad de inversión en programas, talento humano e infraestructura.
- D8. Infraestructura física y tecnológica académica limitada frente a las exigencias actuales de la educación superior y de la formación en salud.

4.5.3 Oportunidades

- O1. Alta demanda regional y nacional de formación de especialistas en salud, que abre espacio para consolidar la escuela de posgrados y entrenamientos avanzados.
- O2. Acceso a redes de cooperación científica y académica, nacionales e internacionales, que pueden potenciar la investigación, la movilidad y los proyectos conjuntos.

- O3. Avances acelerados en inteligencia artificial y tecnologías emergentes aplicadas a la salud y a la educación, que ofrecen oportunidades para innovar en modelos formativos y de investigación.
- O4. Reconocimiento normativo de la autonomía institucional para la creación de entrenamientos clínicos avanzados, lo que respalda la capacidad de diseñar programas diferenciadores articulados al ecosistema hospitalario.

4.5.4 Amenazas

- A1. Escasez de recursos disponibles para la investigación a nivel nacional, lo que incrementa la competencia por fondos y limita la financiación de proyectos.
- A2. Ritmo acelerado de avance tecnológico en medios y herramientas educativas, que puede generar brechas si la institución no actualiza de manera oportuna su infraestructura y capacidades.
- A3. Barreras de acceso a redes internacionales derivadas de requisitos de certificación y acreditación, que pueden restringir la participación en alianzas estratégicas.
- A4. Incertidumbre en las políticas públicas nacionales en salud y educación, que puede afectar la regulación, la financiación y las condiciones de operación de las instituciones de educación superior.

5. MARCO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA FCV

El marco estratégico define los elementos que orientan de manera integral el desarrollo de la Fundación Universitaria-FCV en el horizonte 2026–2031. Se construye a partir del propósito, la misión y la visión institucionales, y se operacionaliza a través de principios, valores y siete pilares estratégicos que recogen los retos identificados en el diagnóstico mediante el PESTEL y la DOFA.

5.1 PROPÓSITO INSTITUCIONAL

El propósito institucional expresa, de manera sintética, la razón de ser de la FU-FCV dentro del ecosistema de salud:

"Formar profesionales en salud que sirvan con ciencia, conciencia y corazón."

Este propósito orienta todas las decisiones académicas, investigativas y administrativas. Resume la combinación de excelencia científica, responsabilidad ética y vocación de servicio que se espera de los egresados y de la comunidad universitaria.

5.2 MISIÓN

La misión define la función fundamental de la FU-FCV:

"Formar personas y profesionales integrales con excelencia académica, dentro de un ecosistema de salud, articulando el conocimiento, las actitudes y las habilidades con la investigación y el compromiso social para el mejoramiento de la salud individual y colectiva."

5.3 VISIÓN

La visión proyecta el lugar al que aspira llegar la FU-FCV en el horizonte 2031:

"Ser una institución líder y referente en la formación de personas y profesionales, con la capacidad de generar y aplicar conocimientos de impacto en la salud de la comunidad."

5.4 VALORES INSTITUCIONALES

La Fundación Universitaria FCV adopta los valores del Ecosistema FCV como marco común para la formación, la investigación y la relación con su entorno. Estos valores orientan el comportamiento cotidiano de estudiantes, profesores, directivos y personal administrativo:

- **Excelencia:** Actuar con altos estándares académicos, científicos y humanos en la docencia, la investigación, la atención en salud y la gestión institucional. Implica preparar a los estudiantes para desempeñarse con rigor y calidad en escenarios reales de práctica.

- **Trabajo en equipo:** Construir resultados de manera colaborativa, integrando miradas de distintas disciplinas, profesiones y unidades del Ecosistema FCV. Supone reconocer que los logros más importantes se alcanzan cuando cada persona aporta desde su rol y se coordina con los demás.

- **Innovación:** Buscar nuevas y mejores formas de enseñar, aprender, investigar y prestar servicios, aprovechando la evidencia, la tecnología y la creatividad. En el contexto de la FU-FCV, se traduce en metodologías activas, proyectos de investigación aplicada y soluciones que respondan a las necesidades del sistema de salud.

- **Respeto:** Reconocer la dignidad de cada persona, valorar la diversidad de orígenes, ideas y trayectorias, y garantizar un trato justo en todos los espacios universitarios y clínicos. Implica cuidar el lenguaje, las relaciones y las decisiones que afectan a estudiantes, pacientes y comunidades.

- **Empatía:** Comprender la situación del otro y responder con sensibilidad, especialmente en contextos de formación clínica y de acompañamiento estudiantil. Supone ponerse en el lugar de pacientes, familias, compañeros y equipos de trabajo, para ofrecer respuestas humanas además de técnicamente correctas.

- **Integridad:** Obrar con honestidad y coherencia entre lo que se declara y lo que se hace. Incluye la transparencia en el uso de los recursos, el respeto por la autoría intelectual, la ética en la investigación y la responsabilidad en la atención a los pacientes.

- **Felicidad:** Promover entornos de estudio y trabajo que favorezcan el bienestar, el sentido de propósito y el orgullo de pertenecer a la institución. Implica cuidar la salud mental, celebrar los logros y construir una vida universitaria en la que aprender y servir también sea una fuente de satisfacción personal y colectiva.

Estos valores atraviesan el propósito, la misión y la visión de la FU-FCV y deben hacerse visibles en las políticas, los procesos y las prácticas cotidianas de toda la comunidad universitaria.

5.5 PILARES ESTRATÉGICOS

El direccionamiento de la FU-FCV se organiza en siete pilares estratégicos, que recogen los retos FO, DO, FA y DA identificados en la DOFA institucional:

- **Excelencia Académica y Liderazgo Pedagógico:** Este pilar orienta todo lo relacionado con la calidad de la formación. Abarca el diseño y actualización de programas académicos pertinentes frente a las necesidades del sector salud y del entorno, la implementación consistente del modelo pedagógico por competencias y resultados de aprendizaje, y el aseguramiento de estándares de calidad mediante los registros calificados y procesos de acreditación. Incluye también el desarrollo profesoral (formación avanzada, actualización disciplinar y pedagógica) y la promoción de metodologías innovadoras de enseñanza y evaluación. En conjunto, busca que la FU-FCV sea reconocida por la solidez académica de sus programas y por la capacidad pedagógica de sus docentes.

- **Cultura y Bienestar Universitario:** Este pilar integra las acciones orientadas a construir una cultura institucional coherente con los valores de la FU-FCV y del Ecosistema FCV. Comprende el fortalecimiento de la identidad universitaria, el sentido de pertenencia y el orgullo de ser parte de la institución, así como la promoción del bienestar integral de los estudiantes y colaboradores (salud física y mental, acompañamiento psicosocial, apoyo económico, deporte, arte y cultura). Incluye estrategias para la permanencia estudiantil y la prevención de la deserción, a través de sistemas de alerta temprana, tutorías, nivelación y acompañamiento académico. Su propósito es garantizar que la experiencia universitaria sea formativa, segura y humanizada.

- **Graduados y Universidad:** Este pilar se centra en el vínculo permanente con los egresados como parte de la comunidad académica. Abarca el diseño de estrategias de seguimiento y caracterización de graduados, el monitoreo de su empleabilidad y desempeño profesional, y la creación de espacios para su participación en actividades académicas, investigativas y de extensión. Incluye además la construcción de redes y capítulos de egresados, la oferta de educación continuada para su actualización profesional y la articulación de su experiencia con la mejora de los programas académicos. Busca que los graduados se mantengan conectados con la universidad y actúen como embajadores del proyecto educativo de la FU-FCV.

- **Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico:** Este pilar agrupa las apuestas para consolidar una cultura investigativa robusta y articulada con el Ecosistema FCV. Comprende el fortalecimiento de las capacidades de investigación en estudiantes y docentes, la estructuración de líneas pertinentes, y el desarrollo de proyectos con impacto. Incluye la innovación educativa, científica y tecnológica, el aprovechamiento de la infraestructura científica de la FCV y la transferencia de conocimiento hacia servicios, productos y modelos de atención. Su foco es que la FU-FCV sea un actor relevante en investigación traslacional en salud.

- **Extensión y Proyección Social:** Este pilar ordena los programas y proyectos que conectan a la FU-FCV con comunidades, instituciones y sectores externos. Abarca la formación a la medida para organizaciones, las consultorías y asesorías, así como los proyectos sociales y comunitarios alineados con las necesidades del territorio. Su objetivo es que la universidad tenga un impacto visible y medible en la transformación social, la equidad en salud y el desarrollo regional y nacional.

- **Relaciones Exteriores:** Este pilar estructura las iniciativas de internacionalización y cooperación académica y científica. Comprende el establecimiento de convenios con universidades, hospitales, centros de investigación y organizaciones internacionales, así como la participación en redes académicas, científicas y de innovación. También incluye la movilidad de estudiantes y docentes, los programas conjuntos, la colaboración en proyectos y la participación en eventos internacionales. Busca posicionar a la FU-FCV en el ámbito global, facilitar el intercambio de buenas prácticas y atraer talento y oportunidades que enriquezcan la formación, la investigación y la proyección institucional.

- **Buen Gobierno y Sostenibilidad Institucional:** Este pilar enmarca el sistema de gobierno universitario y la gestión integral de la institución. Abarca la definición clara de estructuras, roles y procesos de

decisión, la implementación de sistemas de gestión de la calidad, la planeación estratégica y la evaluación permanente del desempeño institucional. Incluye la sostenibilidad financiera, la gestión eficiente de los recursos, el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica, y el uso de datos para la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que la FU-FCV sea una institución sólida, confiable y sostenible en el largo plazo.

Estos pilares sirven como eje para la definición de objetivos estratégicos, iniciativas y KPIs en la matriz de direccionamiento.

Los KPIs (Key Performance Indicators) en una matriz de direccionamiento son métricas cuantificables, críticas para el éxito, que alinean las actividades operativas con los objetivos estratégicos de la institución educativa, facilitando la toma de decisiones basada en datos. Estos indicadores deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).

5.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO POR PILARES

El direccionamiento estratégico de la Fundación Universitaria FCV se concreta en siete pilares que organizan los objetivos e iniciativas para el periodo 2026–2031. Este capítulo presenta, para cada pilar, los objetivos estratégicos y los principales hitos asociados.

La matriz detallada de direccionamiento (pilares–objetivos–iniciativas–KPIs–enfoques) se incluye en los anexos del presente libro; aquí se ofrece su desarrollo narrativo para facilitar la lectura y comprensión global.

En las tablas a continuación se describen cada uno de los pilares, objetivos estratégicos, iniciativas/hitos, indicadores y metas.

PILAR 1: EXCELENCIA ACADÉMICA Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/HITOS	INDICADORES	META
Excelencia Académica y Liderazgo Pedagógico	Consolidar una oferta académica pertinente y de alta calidad.	Implementar el modelo pedagógico institucional por competencias y resultados de aprendizaje	Promedio de los resultados de la evaluación de desempeño estudiantil	4.0
			Promedio de los resultados de la evaluación de desempeño docente	80%
		Incrementar la oferta académica de pregrado y posgrado y acreditación de programas.	Nº de programas con registro vigente.	10
			Nº de programas acreditados	3
		Evaluar y actualizar la oferta académica según resultados y tendencias.	Nº de programas nuevos para registro calificado	1
			Nº de programas actualizados/Nº planeados a actualizar	80%
			N° de programas presentados para renovación de registro/Nº de programas con registro a vencer	100%
		Implementar procesos de ensañanza-aprenidzaje mediante plataforma de educación virtual.	N° programas con apoyo virtual dentro de la plataforma institucional	3 programas
		Fortalecer las competencias digitales de docentes y estudiantes para el uso pedagógico y técnico de las tecnologías educativas institucionales.	% de docentes y estudiantes certificados o capacitados en le uso de las plataformas institucionales.	≥80%
		Incrementar las bases de datos y recursos digitales según los programas ofertados por la institución.	N° de nuevas bases de datos y recursos digitales en relación con los programas.	Una BD por programa
		Asegurar la excelencia en los recursos de aprendizaje mediante la actualización periódica, el mantenimiento y la expansión, bajo criterios de pertinencia, suficiencia y acceso remoto para la comunidad académica.	Índice de Pertinencia y Actualización Bibliográfica (IPAB)	80% de cobertura y actualización
		Promover el uso de los recursos bibliográficos físicos y digitales por parte de la comunidad académica.	Tasa de uso de los recursos bibliográficos por periodo académico	Tasa de uso ≥ 60%
		Garantizar el acceso institucional a recursos bibliográficos electrónicos	N° de bases de datos, bibliotecas virtuales y recursos electrónicos a través de acceso institucional.	3

		Posicionar a dos posgrados en los rankings nacionales	Escala de los programas en los rankings nacionales	Ingresar a rankings, después escalar
	Asegurar la formación integral mediante estrategias pedagógicas innovadoras.	Incorporar metodologías activas en el proceso de formación.	% de actividades realizadas con metodologías activas por semestre por programa (encuesta)	40%
		Consolidar la estrategia institucional de aprendizaje experiencial y extracurriculares.	% de programas académicos que incorporan al menos una actividad de aprendizaje experiencial o extracurricular formativa en su plan de estudios.	70 % de los programas
		Implementar el eje de formación humanística en los estudiantes.	% de estudiantes que completan las actividades definidas en el eje de formación humanística por cohorte.	80%
	Fortalecer las competencias integrales de los profesores.	Implementar el Plan de formación Profesoral.	% de profesores con posgrado en educación	30 % del cuerpo docente con formación pedagógica a 2030.
		Desarrollar procesos de evaluación y mejoramiento al cuerpo docente	% de docentes con resultados superior	80%
		Alcanzar la certificación institucional de bilingüismo profesoral.	% de docentes con nivel B2 o superior.	50%

Fuente: Construcción propia FU-FCV

PILAR 2. CULTURA Y BIENESTAR UNIVERSITARIO

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/HITOS	INDICADORES	META
Cultura y Bienestar Universitario	Fomentar una cultura institucional basada en principios, valores, normas y sentido de pertenencia.	Desarrollar las actividades del cronograma de apropiación cultural y reconocimiento de la identidad institucional.	% de colaboradores y estudiantes que reconocen los valores institucionales.	≥ 80 %
			Nº de actividades de identidad universitaria realizadas por año.	≥ 4 actividades/año
		Plan de comunicación interna que promueva la participación de la comunidad universitaria	% participación de la comunidad universitaria a través del plan de comunicación interna.	≥ 60 %

	Desarrollar el bienestar de la comunidad universitaria.	Consolidar la Unidad de Bienestar con programas diversos que incluya a la comunidad universitaria.	% de participación por estamentos.	≥ 50 % en cada estamento
			% programas, servicios o actividades implementados a través de la unidad.	≥ 90 %
			% de cumplimiento del Plan de Bienestar Integral.	100%
			Índice de satisfacción general con servicios de bienestar.	≥ 4,3 / 5
	Generar estrategias de permanencia estudiantil.	Desarrollar un sistema de alertas tempranas y seguimiento de riesgo de deserción.	Nº de estudiantes atendidos por programas de acompañamiento.	≥ 80 %
		Implementar el Programa Institucional de Permanencia y Éxito Estudiantil con acciones de acompañamiento psicosocial y académico.	% de participación estudiantil.	≥ 60 %
		Diseñar e implementar el Plan de Apoyo Económico y Becas vinculado a desempeño académico y condiciones socioeconómicas.	Nº de estudiantes beneficiados.	Incrementar al menos en 5 % anual respecto a la línea base del primer año.

Fuente: Construcción propia FU-FCV

PILAR 3. GRADUADOS Y UNIVERSIDAD

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/HITOS	INDICADORES	META
Graduados y universidad	Fortalecer los vínculos con los graduados, consolidando redes y espacios de interacción permanente con la institución.	Consolidar la Oficina de Graduados FU-FCV con estructura, reglamento y plan estratégico de relacionamiento.	% graduados registrados en la base de datos	100%
		Desarrollar espacios de participación de los graduados en la institución.	% de participación de los graduados en esos espacios	≥ 40 %
		Desarrollar el Portal del Graduado y los medios de comunicación con servicios de conexión, empleabilidad y actualización institucional.	Nº de graduados activos en la red institucional.	≥ 30 % de los graduados
			% de participación de la bolsa de empleo	≥ 50 % de los graduados

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/HITOS	INDICADORES	META
			Nº de programas ofrecidos a los graduados en el portal	4
			% de participación de los graduados en los programas de formación ofrecidos en el portal	Participación ≥ 25 % de los graduados
			% de uso del portal institucional de graduados.	≥ 40 %
	Implementar procesos de seguimiento e impacto de los graduados	Poner en marcha el Sistema de Seguimiento e Impacto del Graduado, con indicadores de empleabilidad, desempeño y participación social.	Tasa de respuesta de encuestas de graduados (%).	Repuesta de encuenta del ≥ 50%
			Tasa de empleabilidad de graduados (%).	≥ 60%
			Nº de estudios de seguimiento publicados anualmente.	1

Fuente: Construcción propia FU-FCV

PILAR 4. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/HITOS	INDICADORES	META
Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico	Consolidar la cultura investigativa traslacional en la comunidad académica.	Implementar el Programa Institucional de Formación en Investigación para profesores y estudiantes.	% de programas con semilleros activos.	≥ 50% de los programas
		Crear la Red de Semilleros de Investigación FU-FCV con presencia en todas las escuelas y programas.	% de docentes y estudiantes vinculados a procesos investigativos.	≥ 70%
		Establecer medios de divulgación de CT&I.	Nº de medios de divulgación.	2 medios de divulgación
		Fomentar la investigación traslacional en los programas institucionales	Nº de investigaciones con enfoque traslacional	≥ 4
		Consolidar el repositorio digital de Tesis y Trabajos de Grado con enfoque en investigación aplicada.	Nº de tesis o trabajos integrados al banco institucional.	3 tesis o trabajos de grado consolidadas
		Implementar el Sistema de Reconocimiento de Producción Científica.	Nº de publicaciones derivadas de tesis.	5 publicaciones

		Formalizar alianzas con el Ecosistema FCV y aliados externos para proyectos de aplicación clínica y tecnológica.	Nº de alianzas o convenios de investigación aplicada.	≥2
	Impulsar CT&I, promoviendo proyectos con impacto social y productivo.	Crear el Fondo Interno de Innovación y Transferencia Tecnológica FU-FCV.	Porcentaje de proyectos financiados por el fondo con escalamiento en niveles de madurez tecnológica (TRL - Technology Readiness Level)	40% de los proyectos financiados alcanzando pruebas de concepto en entorno real (TRL 5-6).
		Consolidar la Unidad de Gestión de Innovación y Propiedad Intelectual.	Nº de innovaciones o desarrollos tecnológicos registrados.	1
	Gestionar la participación en redes de investigación nacionales e internacionales.	Adhesión formal a redes de investigación priorizadas (Colciencias/Minciencias, Red Iberoamericana, etc.).	Nº de redes activas con participación institucional.	≥2
		Implementar el Programa de Movilidad Investigativa FU-FCV para profesores y estudiantes.	Nº de movilidades investigativas realizadas.	
		Gestionar investigaciones de impacto para posicionamiento en rankings	Nº de publicaciones seleccionadas a ranking	≥4
		Participar en convocatorias internacionales de cooperación científica y tecnológica.	Nº de proyectos internacionales presentados o financiados.	≥2

Fuente: Construcción propia FU-FCV

PILAR 5. EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/HITOS	INDICADORES	META
Extensión y Proyección Social	Desarrollar programas y proyectos de extensión con alto impacto.	Implementar la Unidad de Extensión FU-FCV de relacionamiento con el Sector Externo.	% de implementación de la Unidad de Extensión.	2
			Nº de proyectos de extensión implementados por año.	
		Consolidar el Portafolio Institucional de Proyectos de Extensión articulado con las necesidades del ecosistema salud y las comunidades.	Nº de beneficiarios o comunidades impactadas.	≥50 Beneficiarios

	Consolidar la educación continuada.	Desarrollar el Plan anual de educación continuada FU-FCV con enfoque en actualización profesional y pertinencia sectorial.	Nº de programas o cursos de educación continua ofrecidos anualmente.	≥3
			% de implementación del Plan anual de educación continuada.	≥70%
			% de participación promedio en los programas ofertados.	50%
		Implementar nuevas metodologías para la educación continuada	% programas desarrollados mediante nuevas metodologías.	30%
	Integrar la responsabilidad social en los procesos formativos y comunitarios.	Desarrollar la Responsabilidad Social Universitaria en la comunidad.	N° de personas beneficiadas por los programas	100 personas y aumentar el 20% con respecto al anterior
			N° de actividades realizadas	≥6

Fuente: Construcción propia FU-FCV

PILAR 6. RELACIONES EXTERIORES

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/HITOS	INDICADORES	META
Relaciones Exteriores	Fortalecer las alianzas nacionales e internacionales para la cooperación académica, científica y tecnológica.	Diseñar e implementar el Plan Institucional de Cooperación Nacional e Internacional.	Nº de convenios académicos o científicos activos.	1 por año
		Formalizar la adhesión a redes internacionales prioritarias de educación y salud.	% de cumplimiento del plan de cooperación.	≥70%
		Consolidar el Banco de Convenios Activos FU-FCV con seguimiento anual de resultados.	Nº de proyectos conjuntos desarrollados con aliados.	≥ 8
	Promover la movilidad académica de estudiantes y profesores.	Programa Institucional de Movilidad Académica FU-FCV (nacional e internacional).	Nº de movilidades nacionales e internacionales realizadas por año.	≥ 1
			Nº de convenios de doble vía activos.	2 convenios
	Incrementar la visibilidad internacional de la FU-FCV.	Ejecutar la Estrategia de Internacionalización de la Academia y la	Nº de participaciones en rankings, ferias o foros internacionales.	≥ 2

		Investigación para posicionar la marca FU-FCV a nivel global.	Nº de profesores o investigadores extranjeros vinculados.	3
		Implementar el Programa de Internacionalización con docentes extranjeros invitados y módulos bilingües.	N° de participantes por estamento	20 e incremetar el 20% respecto al periodo anterior

Fuente: Construcción propia FU-FCV

PILAR 7. BUEN GOBIERNO Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/HITOS	INDICADORES	META
Buen Gobierno y Sostenibilidad Institucional	Consolidar una gestión institucional transparente, participativa y de mejoramiento continuo.	Desarrollar el Modelo Institucional de Buen Gobierno FU-FCV, que incluya políticas, lineamientos y código de ética.	N° de sesiones de rendición de cuentas	≥2 Sesiones
			N° de auditorías	≥ 1 auditorias
		Poner en marcha el Sistema Integrado de Gestión Institucional (académico, administrativo y financiero) basado en procesos y aseguramiento de la calidad.	Nº auditorías realizadas/Nº auditorias planeadas según plan	90% de las sesiones
			% de acciones de mejora implementadas	60%
			Nº de informes de rendición de cuentas presentados anualmente.	≥2 Informes
			% de hallazgos no conformes encontrados	≤ 10%
	Garantizar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de recursos y la eficiencia operativa.	Implementar el Plan de Sostenibilidad Financiera 2026–2030 con estrategias de diversificación de ingresos y optimización de gastos.	% de incremento y ejecución presupuestal	20%
			% de cumplimiento ejecución presupuestal.	100%
	Fortalecer la toma de decisiones estratégicas a través del análisis del dato y la conveniencia institucional.	Implementar el Sistema Institucional de Analítica de Datos confiables para tomar decisiones.	% de decisiones basadas en datos	≥90%
		Desarrollar el Cuadro de Mando Integral FU-FCV con indicadores de gestión en tiempo real.	Número de indicadores cargados y funcionales / Total de indicadores definidos para FU-FCV	76 indicadores funcionales

Fuente: Construcción propia FU-FCV

6. MODELO DE SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO

El direccionamiento estratégico solo genera valor si se convierte en una herramienta de gestión cotidiana. Para la Fundación Universitaria FCV, esto implica contar con un modelo claro de seguimiento, evaluación y actualización que conecte los pilares, objetivos e iniciativas con los resultados académicos, investigativos, financieros y sociales.

Este capítulo define la gobernanza del seguimiento, la frecuencia y los mecanismos de monitoreo, la articulación con el sistema de indicadores del Ecosistema FCV y el esquema para revisar y ajustar el direccionamiento durante el horizonte 2026–2031.

6.1 GOBERNANZA Y ROLES PARA EL SEGUIMIENTO

El seguimiento al direccionamiento estratégico de la FU-FCV se organiza en varios niveles, con responsabilidades diferenciadas pero complementarias:

a) Asamblea de la FU-FCV

- Aprueba el direccionamiento estratégico y sus ajustes mayores.
- Recibe y analiza los informes de avance global, al menos una vez al año.
- Emite orientaciones para la priorización de iniciativas y el uso de recursos, con base en la información reportada.

b) Consejo Directivo de la FU-FCV

- Aprueba en primera instancia el direccionamiento estratégico y sus ajustes mayores.
- Recibe y analiza los informes de avance global, al menos una vez al año en primera instancia.

c) Rectoría

- Lidera la implementación del direccionamiento en toda la institución.
- Presenta al Consejo Directivo los informes consolidados de avance y las propuestas de ajuste.
- Garantiza la alineación entre el direccionamiento, los planes operativos y el presupuesto anual.

d) Comité de Direccionamiento Estratégico de la FU-FCV. Instancia integrada por Rectoría, directivos académicos y administrativos, y el enlace con la Dirección de Estrategia del Ecosistema FCV.

- Coordina el seguimiento periódico a los pilares y objetivos estratégicos.
- Revisa el desempeño de los indicadores clave y de las iniciativas priorizadas.
- Propone decisiones de ajuste, reorientación o cierre de iniciativas.
- Promueve la articulación entre la FU-FCV y las demás unidades del Ecosistema FCV.

e) Responsables de pilar y de objetivo estratégico

- Cada pilar cuenta con un responsable institucional (director de área o líder designado).
- Los responsables institucionales coordinan los equipos que desarrollan las iniciativas y consolidan los avances de su pilar.
- Son interlocutores directos con el Comité de Direccionamiento Estratégico para la revisión de logros, riesgos y necesidades.

f) Líderes de iniciativas y gestores de indicadores

- Cada iniciativa estratégica tiene un líder responsable de su ejecución, cronograma y resultados.
- Los gestores de indicadores se encargan de la recolección, validación y carga de datos en los sistemas institucionales.
- Los lideres y gestores trabajan de manera articulada para asegurar que los avances cualitativos y cuantitativos queden documentados.

g) Comunidad universitaria

- Profesores, estudiantes, graduados y colaboradores participan en la ejecución de iniciativas y en espacios de retroalimentación.
- Sus percepciones se recogen mediante encuestas, grupos focales y reuniones, integrándolas a los informes de seguimiento.

6.2 FRECUENCIA Y MECANISMOS DE MONITOREO

El seguimiento se desarrolla con una lógica de ciclo de mejora continua, combinando espacios periódicos y herramientas de gestión:

a) Frecuencias de seguimiento

- **Trimestral:** revisión de avance de iniciativas, actividades y principales indicadores operativos. Se identifican alertas tempranas y se definen acciones correctivas.
- **Semestral:** análisis integral por pilares, con énfasis en el cumplimiento de objetivos estratégicos, la coherencia de la cartera de proyectos y la ejecución presupuestal asociada.
- **Anual:** evaluación global del direccionamiento, identificación de logros significativos, brechas acumuladas y lecciones aprendidas. Se prepara un informe anual de gestión estratégica para el Consejo Directivo.

b) Herramientas de monitoreo

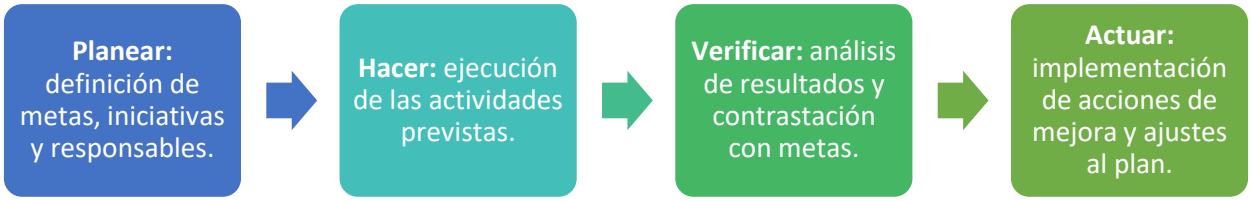
- **Tableros de control (Cuadro de Mando Integral):** consolidan los indicadores clave de cada pilar, con metas, tendencias y semáforos de desempeño.
- **Informes narrativos de avance:** acompañan los tableros con análisis cualitativo de resultados, dificultades, riesgos y decisiones tomadas.

- **Reuniones de seguimiento:** espacios trimestrales y semestrales entre rectoría, responsables de pilar y líderes de iniciativas para revisar avances, actualizar cronogramas y ajustar prioridades.
- **Actas y planes de acción:** recogen las decisiones de cada sesión de seguimiento, con responsables y fechas definidas.

c) Enfoque de mejora continua

Todos los mecanismos se orientan por el ciclo Planear–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA):

1. **Gráfico PHVA**



Fuente: Isotools. https://isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/ 2026.

6.2.1 Articulación con el sistema de indicadores del Ecosistema FCV

El direccionamiento de la FU-FCV no opera de forma aislada. Para asegurar coherencia con la estrategia institucional de la FCV, se establecen los siguientes criterios de articulación:

a) Lenguaje y estructura comunes

- Los indicadores de la FU-FCV se definen utilizando la misma lógica de objetivos, OKRs (Objectives and Key Results) y metas que el Mapa Estratégico del Ecosistema FCV.
- Se identifican indicadores “sombrilla” a nivel institucional e indicadores “de despliegue” a nivel de la FU-FCV, de modo que el aporte de la universidad al desempeño global de la FCV sea visible y medible.

b) Integración en la plataforma institucional de seguimiento

- Los indicadores y proyectos de la FU-FCV se registran en la misma plataforma tecnológica de seguimiento de planes utilizada por el Ecosistema FCV.
- Esto permite contar con reportes consolidados por perspectiva, pilar y unidad, y facilita el análisis comparativo y la identificación de sinergias.

c) Sinergias con otras unidades del Ecosistema

- Los proyectos e indicadores de la FU-FCV que compartan objetivos con hospitales, institutos o unidades estratégicas se etiquetan como sinergias.
- El seguimiento a estas sinergias se realiza de manera conjunta, asegurando coherencia en metas, cronogramas y resultados esperados.

d) Informes cruzados

- La Dirección de Estrategia del Ecosistema FCV incorpora los resultados de la FU-FCV en los informes institucionales por perspectivas del Mapa Estratégico.
- A su vez, la FU-FCV recibe retroalimentación sobre su aporte al desempeño global, lo que enriquece la toma de decisiones internas.

6.2.3 Esquema de revisión y ajuste periódico del direccionamiento

Dado que el contexto de la educación superior y del sector salud es dinámico, el direccionamiento estratégico requiere un mecanismo formal de revisión y actualización.

a) Revisión anual

- Cada año, al cierre del periodo académico, el Comité de Direccionamiento Estratégico analiza los resultados y propone ajustes menores: revisión de metas, inclusión o cierre de iniciativas, ajustes en indicadores o responsables.
- Estos ajustes se documentan en un informe anual y se comunican a la comunidad universitaria.

b) Revisión de medio término

- Hacia la mitad del horizonte 2026–2031 se realiza una revisión de mayor profundidad, que puede incluir: actualización del diagnóstico, contraste con nuevas políticas nacionales, cambios en el Ecosistema FCV y evaluación del grado de avance global de los pilares.
- Con base en esta revisión se pueden redefinir prioridades, reordenar la cartera de proyectos y, si es necesario, ajustar alguno de los pilares u objetivos estratégicos.

c) Ajustes extraordinarios

- En caso de cambios significativos en el entorno (reformas normativas, transformaciones del sistema de salud, crisis sanitarias u otras situaciones de alto impacto), la FU-FCV podrá activar un proceso extraordinario de análisis y ajuste, convocado por Rectoría y el Consejo Directivo.
- Este proceso busca adaptar el direccionamiento manteniendo la coherencia con el propósito, la misión y la visión institucionales.

d) Comunicación y apropiación de los ajustes

- Todo ajuste al direccionamiento se comunica mediante lineamientos claros a las unidades académicas y administrativas.
- Se actualizan los instrumentos de gestión (matrices de direccionamiento, tableros de indicadores, planes de acción) y se realizan espacios de socialización para asegurar la apropiación por parte de la comunidad universitaria.

Con este modelo de seguimiento y actualización, la Fundación Universitaria FCV cuenta con un marco claro para convertir su direccionamiento estratégico en una herramienta viva, conectada con la gestión diaria y capacidad de adaptación a los cambios del entorno sin perder su propósito, misión y visión.

7. GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE

- **Análisis DOFA:** Herramienta de diagnóstico estratégico que identifica Fortalezas y Debilidades internas, así como Oportunidades y Amenazas del entorno. En este documento se usa para sintetizar los hallazgos del PESTEL, la referenciación y la experiencia de la FU-FCV.
- **Análisis PESTEL:** Instrumento de análisis del entorno que examina factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en la educación superior y, en particular, en la FU-FCV.
- **Aseguramiento de la calidad:** Conjunto de políticas, normas, procesos y mecanismos orientados a garantizar la calidad de los programas y de la institución, incluyendo condiciones de calidad, registro calificado y acreditación.
- **Cuadro de Mando Integral (CMI):** Herramienta de gestión que traduce la estrategia en indicadores y metas, organizados en perspectivas o pilares, para facilitar el seguimiento y la toma de decisiones.
- **Direccionamiento estratégico:** Proceso mediante el cual la FU-FCV define su propósito, misión, visión, pilares, objetivos e iniciativas, orientando su desarrollo en un horizonte definido.
- **Ecosistema FCV:** Conjunto de instituciones de salud, unidades estratégicas y aliados que integran la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) y que actúan de manera articulada. Para la FU-FCV constituye el entorno académico, clínico y científico donde se desarrollan las actividades de docencia, de investigación y de extensión.
- **Extensión universitaria:** Función misional mediante la cual la universidad se relaciona con la sociedad y el sector productivo, a través de programas y proyectos de formación, asesoría, transferencia de conocimiento y responsabilidad social.
- **Horizonte estratégico:** Periodo de tiempo al que se orienta el direccionamiento estratégico. En este documento corresponde al tiempo 2026–2031 para la FU-FCV.
- **Indicador:** Variable cuantitativa o cualitativa que permite medir el avance hacia un objetivo. Incluye una definición clara, una meta, una frecuencia de medición y un responsable.
- **Iniciativa estratégica:** Proyecto, programa o acción de alcance institucional que contribuye de manera directa al cumplimiento de un objetivo estratégico. En la matriz se expresa mediante “iniciativas/hitos”.
- **Investigación traslacional:** Enfoque de investigación que busca llevar el conocimiento generado en los laboratorios y en los estudios clínicos a la práctica asistencial y a la toma de decisiones en salud, acortando la distancia entre descubrimiento científico, aplicación clínica e impacto en la comunidad.
- **Pilar estratégico:** Eje estructurante del direccionamiento que agrupa objetivos, iniciativas e indicadores. En este documento se definen siete pilares: Excelencia Académica y Liderazgo Pedagógico; Cultura y Bienestar Universitario; Graduados y Universidad; Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico; Extensión y Proyección Social; Relaciones Exteriores; Buen Gobierno y Sostenibilidad Institucional.
- **Plan de Desarrollo:** Documento que concreta el direccionamiento estratégico en metas, iniciativas e indicadores para un horizonte dado, articulando los componentes estratégicos con la planeación operativa y presupuestal.

- **Proyección social:** Dimensión de la extensión universitaria orientada a la relación con comunidades y territorios, con énfasis en impacto social, salud pública y bienestar colectivo.
- **Referenciación (benchmarking):** Proceso sistemático de análisis comparativo con instituciones de referencia y pares, a nivel nacional e internacional, para identificar buenas prácticas, tendencias, brechas y oportunidades de mejora.
- **Responsabilidad social universitaria:** Compromiso de la universidad con el desarrollo humano y social sostenible, expresado en la forma como gestiona sus impactos educativos, cognitivos, laborales, ambientales y sociales.
- **Sinergia:** Proyecto, iniciativa o resultado que involucra a la FU-FCV y a otras unidades del Ecosistema FCV de manera conjunta, y que aporta a los objetivos estratégicos compartidos.
- **Sistema de indicadores:** Conjunto organizado de indicadores, metas, fuentes de datos y responsables que permite monitorear el direccionamiento estratégico y alimentar los tableros de control institucionales.
- **Unidad Estratégica en Salud (UES):** Unidad de negocio o de prestación de servicios del Ecosistema FCV (hospitales, institutos, centros, unidades) que cuenta con objetivos, proyectos e indicadores propios, articulados con la estrategia institucional.

ANEXO 1. MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO

PILARES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/HITOS	INDICADORES	META	INICIO	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	OKRs
Excelencia Académica y Liderazgo Pedagógico	Consolidar una oferta académica pertinente y de alta calidad.	Implementar el modelo pedagógico institucional por competencias y resultados de aprendizaje	Promedio de los resultados de la evaluación de desempeño estudiantil	4.0	2026	Semestral	KR1: Alcanzar promedio ≥ 4,0 en la evaluación de desempeño estudiantil KR2: Lograr que ≥ 80 % de los docentes obtengan evaluación de desempeño satisfactoria KR3: Contar con 10 programas con registro vigente y 3 acreditados a 2030. KR4: Actualizar ≥ 80 % de los programas priorizados a 2026 y presentar el 100 % a renovación
			Promedio de los resultados de la evaluación de desempeño docente	80%			
		Incrementar la oferta académica de pregrado y posgrado y acreditación de programas.	Nº de programas con registro vigente.	10	2026	Anual	
			Nº de programas acreditados	3	2030	Anual	
		Evaluar y actualizar la oferta académica según resultados y tendencias.	Nº de programas nuevos para registro calificado	1	2026	Anual	
			Nº de programas actualizados/Nº planeados a actualizar	80%	2026	Anual	
			N° de programas presentados para renovación de registro/Nº de programas con registro a vencer	100%	2031	Anual	
		Implementar procesos de ensañanza-aprenidzaje mediante plataforma de educación virtual.	N° programas con apoyo virtual dentro de la plataforma institucional	3 programas	2026	Anual	KR1: Lograr que como mínimo 3 programas tengan apoyo virtual en la plataforma. KR2: Lograr que el 100% de los estudiantes y docentes estén capacitados en el uso de la plataforma institucional. KR3: Mantener actualizado el 80% de los recursos bibliográficos KR4: Garantizar 3 bases de datos, bibliotecas virtuales o recursos
		Fortalecer las competencias digitales de docentes y estudiantes para el uso pedagógico y técnico de las tecnologías educativas institucionales.	% de docentes y estudiantes certificados o capacitados en le uso de las plataformas institucionales.	≥80%	2027	Anual	
		Incrementar las bases de datos y recursos digitales según los programas ofertados por la institución.	N° de nuevas bases de datos y recursos digitales en relación con los programas.	Una BD por programa	2026	Anual	

		Asegurar la excelencia en los recursos de aprendizaje mediante la actualización periódica, el mantenimiento y la expansión, bajo criterios de pertinencia, suficiencia y acceso remoto para la comunidad académica.	Índice de Pertinencia y Actualización Bibliográfica (IPAB)	80% de cobertura y actualización	2027	Anual	electrónicos a través de acceso institucional.
		Promover el uso de los recursos bibliográficos físicos y digitales por parte de la comunidad académica.	Tasa de uso de los recursos bibliográficos por periodo académico	Tasa de uso ≥ 60%	2026	Semestral	
		Garantizar el acceso institucional a recursos bibliográficos electrónicos	N° de bases de datos, bibliotecas virtuales y recursos electrónicos a través de acceso institucional.	3	2026	Anual	
		Posicionar a dos posgrados en los rankings nacionales	Escala de los programas en los rankings nacionales	Entrar a los rankings, después escalar	2029	Anual	
	Asegurar la formación integral mediante estrategias pedagógicas innovadoras.	Incorporar metodologías activas en el proceso de formación.	% de actividades realizadas con metodologías activas por semestre por programa (encuesta)	40%	2026	Semestral	KR1: Implementar en el 70% de los programas metodologías activas y estrategias institucionales de aprendizaje experimental y extracurricular.
		Consolidar la estrategia institucional de aprendizaje experiencial y extracurriculares.	% de programas académicos que incorporan al menos una actividad de aprendizaje experiencial o extracurricular formativa en su plan de estudios.	70 % de los programas	2027	Anual	
		Implementar el eje de formación humanística en los estudiantes.	% de estudiantes que completan las actividades definidas en el eje de formación humanística por cohorte.	80%	2027	Anual	
	Fortalecer las competencias integrales de los profesores.	Implementar el Plan de formación Profesoral.	% de profesores con posgrado en educación	30 % del cuerpo docente con formación pedagógica a 2030.	2026	Anual	KR1: Garantizar el mejoramiento del 80% en el perfil del cuerpo docente.
		Desarrollar procesos de evaluación y mejoramiento al cuerpo docente	% de docentes con resultados superior	80%	2028	Anual	
		Alcanzar la certificación institucional de bilingüismo profesoral.	% de docentes con nivel B2 o superior.	50%	2030	Anual	

Cultura y Bienestar Universitario	Fomentar una cultura institucional basada en principios, valores, normas y sentido de pertenencia.	Desarrollar las actividades del cronograma de apropiación cultural y reconocimiento de la identidad institucional.	% de colaboradores y estudiantes que reconocen los valores institucionales.	≥ 80 %	2028	Anual	KR1: Lograr que el 80% de los colaboradores y estudiantes reconozcan los valores institucionales
			Nº de actividades de identidad universitaria realizadas por año.	≥ 4 actividades/año	2026	Anual	
		Plan de comunicación interna que promueva la participación de la comunidad universitaria	% participación de la comunidad universitaria a través del plan de comunicación interna.	≥ 60 %	2027	Anual	
	Desarrollar el bienestar de la comunidad universitaria.	Consolidar la Unidad de Bienestar con programas diversos que incluya a la comunidad universitaria.	% de participación por estamentos.	≥ 50 % en cada estamento	2027	Anual	KR1: %Garantizar el cumplimiento del plan de Bienestar
			% programas, servicios o actividades implementados a través de la unidad.	≥ 90 %	2026	Anual	
			% de cumplimiento del Plan de Bienestar Integral.	100%	2026	Anual	
			Índice de satisfacción general con servicios de bienestar.	≥ 4,3 / 5	2027	Anual	
	Generar estrategias de permanencia estudiantil.	Desarrollar un sistema de alertas tempranas y seguimiento de riesgo de deserción.	Nº de estudiantes atendidos por programas de acompañamiento.	≥ 80 %	2027	Semestral	KR: Tasa de retención estudiantil (%).
		Implementar el Programa Institucional de Permanencia y Éxito Estudiantil con acciones de acompañamiento psicosocial y académico.	% de participación estudiantil.	≥ 60 %	2027	Semestral	
		Diseñar e implementar el Plan de Apoyo Económico y Becas vinculado a desempeño académico y condiciones socioeconómicas.	Nº de estudiantes beneficiados.	Incrementar al menos en 5 % anual respecto a la línea base del primer año.	2027	Anual	
Graduados y universidad	Fortalecer los vínculos con los graduados, consolidando redes y espacios de interacción permanente con la institución.	Consolidar la Oficina de Graduados FU-FCV con estructura, reglamento y plan estratégico de relacionamiento.	% graduados registrados en la base de datos	100%	2026	Semestral	KR1: Lograr consolidar al 100% de los graduados en bases de datos y su participación.
		Desarrollar espacios de participación de los graduados en la institución.	% de participación de los graduados en esos espacios	≥ 40 %	2027	Semestral	

		Desarrollar el Portal del Graduado y los medios de comunicación con servicios de conexión, empleabilidad y actualización institucional.	Nº de graduados activos en la red institucional.	≥ 30 % de los graduados	2027	Anual	KR1: Garantizar que el 30% de los graduados se encuentren activos en la red institucional. KR2: Garantizar 4 programas a los graduados a través del programa. KR3: Mantener contacto con los graduados a través del Portal de graduados.
			% de participación de la bolsa de empleo	≥ 50 % de los graduados	2027	Anual	
			Nº de programas ofrecidos a los graduados en el portal	4	2027	Semestral	
			% de participación de los graduados en los programas de formación ofrecidos en el portal	Participación ≥ 25 % de los graduados	2027	Semestral	
			% de uso del portal institucional de graduados.	≥ 40 %	2026	Anual	
	Implementar procesos de seguimiento e impacto de los graduados	Poner en marcha el Sistema de Seguimiento e Impacto del Graduado, con indicadores de empleabilidad, desempeño y participación social.	Tasa de respuesta de encuestas de graduados (%).	Repuesta de encuesta del ≥ 50%	2027	Anual	KR1: Lograr la respuesta del 50% de los graduados de encuesta de seguimiento. KR2: Tasa de bolsa de empleo de los graduados.
			Tasa de empleabilidad de graduados (%).	≥ 60%	2027	Anual	
			Nº de estudios de seguimiento publicados anualmente.	1	2027	Anual	
Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico	Consolidar la cultura investigativa traslacional en la comunidad académica.	Implementar el Programa Institucional de Formación en Investigación para profesores y estudiantes.	% de programas con semilleros activos.	≥ 50% de los programas	2027	Semestral	KR1: Lograr que el 50% de los programas cuenten con semilleros activos. KR2: Promover la vinculación de 70% de los docenes y estudiantes en procesos de investigación. KR3: Lograr publicaciones con enfoque traslacional en los programas institucionales. KR4: Garantizar publicaciones derivadas de tesis o trabajos de grados. KR5: Formalizar al menos 2 convenios o alianzas de investigación aplicada.
		Crear la Red de Semilleros de Investigación FU-FCV con presencia en todas las escuelas y programas.	% de docentes y estudiantes vinculados a procesos investigativos.	≥ 70%	2027	Semestral	
		Establecer medios de divulgación de CT&I.	Nº de medios de divulgación.	2 medios de de divulgación	2026	Semestral	
		Fomentar la investigación traslacional en los programas institucionales	Nº de investigaciones con enfoque traslacional	≥ 4	2028	Anual	
		Consolidar el repositorio digital de Tesis y Trabajos de Grado con enfoque en investigación aplicada.	Nº de tesis o trabajos integrados al banco institucional.	3 tesis o trabajos de grado consolidadas	2028	Anual	
		Implementar el Sistema de Reconocimiento de Producción Científica.	Nº de publicaciones derivadas de tesis.	5 publicaciones	2028	Anual	
		Formalizar alianzas con el Ecosistema FCV y aliados externos para proyectos de aplicación clínica y tecnológica.	Nº de alianzas o convenios de investigación aplicada.	≥2	2028	Anual	

	Impulsar CT&I, promoviendo proyectos con impacto social y productivo.	Crear el Fondo Interno de Innovación y Transferencia Tecnológica FU-FCV.	Porcentaje de proyectos financiados por el fondo con escalamiento en niveles de madurez tecnológica (TRL - Technology Readiness Level)	40% de los proyectos financiados alcanzando pruebas de concepto en entorno real (TRL 5-6).	2027	Anual	KR1: Planificar el monto para el fondo de innovación y transferencia tecnológica.
		Consolidar la Unidad de Gestión de Innovación y Propiedad Intelectual.	Nº de innovaciones o desarrollos tecnológicos registrados.	1	2026	Anual	
	Gestionar la participación en redes de investigación nacionales e internacionales.	Adhesión formal a redes de investigación priorizadas (Colciencias/Minciencias, Red Iberoamericana, etc.).	Nº de redes activas con participación institucional.	≥2	2028	Anual	KR1: Tasa de movilidad o proyectos internacionales realizados.
		Implementar el Programa de Movilidad Investigativa FU-FCV para profesores y estudiantes.	Nº de movilidades investigativas realizadas.				
		Gestionar investigaciones de impacto para posicionamiento en rankings	Nº de publicaciones seleccionadas a ranking	≥4	2027	Anual	
		Participar en convocatorias internacionales de cooperación científica y tecnológica.	Nº de proyectos internacionales presentados o financiados.	≥2	2027	Anual	
Extensión y Proyección Social	Desarrollar programas y proyectos de extensión con alto impacto.	Implementar la Unidad de Extensión FU-FCV de relacionamiento con el Sector Externo.	% de implementación de la Unidad de Extensión.	2	2026	Anual	KR1: Implementar a unidad de extensión en un 50%. KR2: Alcanzar 50 beneficiarios o comunidades impactadas relacionados con el ecosistema de salud y comunidades.
			Nº de proyectos de extensión implementados por año.				
		Consolidar el Portafolio Institucional de Proyectos de Extensión articulado con las necesidades del ecosistema salud y las comunidades.	Nº de beneficiarios o comunidades impactadas.	≥50 Beneficiarios	2027	Anual	
	Consolidar la educación continuada.	Desarrollar el Plan anual de educación continuada FU-FCV con enfoque en actualización profesional y pertinencia sectorial.	Nº de programas o cursos de educación continua ofrecidos anualmente.	≥3	2026	Anual	KR1: Implementar en un 70% el plan anual de educación continuada. KR2: Generar 3 cursos o programas de educación continuada.
			% de implementación del Plan anual de educación continuada.	≥70%	2026	Semestral	
			% de participación promedio en los programas ofertados.	50%	2026	Semestral	

		Implementar nuevas metodologías para la educación continuada	% programas desarrollados mediante nuevas metodologías.	30%	2027	Anual	KR3: Garantizar el 50% de participación en los programas ofertados.
	Integrar la responsabilidad social en los procesos formativos y comunitarios.	Desarrollar la Responsabilidad Social Universitaria en la comunidad.	N° de personas beneficiadas por los programas	100 personas y aumentar el 20% con respecto al anterior	2027	Anual	KR1: Garantizar el beneficio de 100 personas por los programas ofertados. KR2: Realizar 6 actividades de responsabilidad social universitaria con la comunidad.
			N° de actividades realizadas	≥6	2027	Anual	
Relaciones Exteriores	Fortalecer las alianzas nacionales e internacionales para la cooperación académica, científica y tecnológica.	Diseñar e implementar el Plan Institucional de Cooperación Nacional e Internacional.	Nº de convenios académicos o científicos activos.	1 por año	2026	Anual	KR1: Garantizar el 70% del plan de cooperación nacional e internacional. KR2: Generar 8 proyectos con consolidados en el banco de convenios de la institución.
		Formalizar la adhesión a redes internacionales prioritarias de educación y salud.	% de cumplimiento del plan de cooperación.	≥70%	2026	Anual	
		Consolidar el Banco de Convenios Activos FU-FCV con seguimiento anual de resultados.	Nº de proyectos conjuntos desarrollados con aliados.	≥ 8	2026	Anual	
	Promover la movilidad académica de estudiantes y profesores.	Programa Institucional de Movilidad Académica FU-FCV (nacional e internacional).	Nº de movilidades nacionales e internacionales realizadas por año.	≥ 1	2027	Semestral	KR1: Garantizar la movilidad nacional o internacional de al menos un estudiante o docente. KR2: Lograr establecer 3 convenios doble vías en la institución.
			Nº de convenios de doble vía activos.	2 convenios	2027	Anual	
	Incrementar la visibilidad internacional de la FU-FCV.	Ejecutar la Estrategia de Internacionalización de la Academia y la Investigación para posicionar la marca FU-FCV a nivel global.	Nº de participaciones en rankings, ferias o foros internacionales.	≥ 2	2027	Semestral	KR1: Lograr 5 participaciones en rankings, ferias o foros internacionales. KR2: Lograr vincular 3 profesores o investigadores extranjeros.
			Nº de profesores o investigadores extranjeros vinculados.	3	2027	Semestral	
		Implementar el Programa de Internacionalización con docentes extranjeros invitados y módulos bilingües.	N° de participantes por estamento	20 e incrementar el 20% respecto al periodo anterior	2026	Semestral	
	Consolidar una gestión	Desarrollar el Modelo Institucional de Buen	N° de sesiones de rendición de cuentas	≥2 Sesiones	2026	Anual	KR1: Garantizar dos sesiones de rendición de cuentas anuales.

Buen Gobierno y Sostenibilidad Institucional	institucional transparente, participativa y de mejoramiento continuo.	Gobierno FU-FCV, que incluya políticas, lineamientos y código de ética.	N° de auditorías	≥ 1 auditorias	2026	Anual	KR2: Garantizar una auditoria de manera anual. KR3: Garantizar un porcentaje menos al 10% en hallazgos no conformes encontrados. KR4: Generar dos informes de rendición de cuentas de manera anual.
		Poner en marcha el Sistema Integrado de Gestión Institucional (académico, administrativo y financiero) basado en procesos y aseguramiento de la calidad.	Nº auditorías realizadas/Nº auditorias planeadas según plan	90% de las sesiones	2027	Anual	
			% de acciones de mejora implementadas	60%	2027	Anual	
			Nº de informes de rendición de cuentas presentados anualmente.	≥2 Informes	2026	Anual	
			% de hallazgos no conformes encontrados	≤ 10%	2027	Anual	
	Garantizar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de recursos y la eficiencia operativa.	Implementar el Plan de Sostenibilidad Financiera 2026–2030 con estrategias de diversificación de ingresos y optimización de gastos.	% de incremento y ejecución presupuestal	20%	2026	Anual	KR1: Medir la rentabilidad operativa y eficiencia (Margen de EBITDA) KR2: Rotación de cartera
			% de cumplimiento ejecución presupuestal.	100%	2026	Anual	
	Fortalecer la toma de decisiones estratégicas a través del análisis del dato y la conveniencia institucional.	Implementar el Sistema Institucional de Analítica de Datos confiables para tomar decisiones.	% de decisiones basadas en datos	≥90%	2026	Anual	KR1: Implementar los indicadores en cuadro de mando integral de la institución. KR2: Lograr una confiabilidad de 90% de las decisiones basadas en el análisis de datos.
		Desarrollar el Cuadro de Mando Integral FU-FCV con indicadores de gestión en tiempo real.	Número de indicadores cargados y funcionales / Total de indicadores definidos para FU-FCV	76 indicadores funcionales	2026	Anual	