



Plan de desarrollo institucional 2021-2025



**“Líderes,
visionarios y
emprendedores”**



ACUERDO No. 014 de 2021
(16 de septiembre)

La Asamblea de Fundadores de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, en uso de sus atribuciones legales y estatutarias de conformidad con el Artículo 32 literales a) y b) del Acuerdo No 006 del 15 de marzo de 2016; y

CONSIDERANDO:

1. Que el Plan de desarrollo institucional es un instrumento de gestión de largo plazo que permite especificar las estrategias para dar alcance a los compromisos derivados de los Estatutos y del Proyecto Educativo Universitario;
2. Que el Plan de desarrollo institucional identifica los objetivos estratégicos de la institución y define las metas a, alcanzar en un marco temporal de 5 años;
3. Que la estructuración del Plan de desarrollo institucional partió del análisis de las tendencias del entorno que afectan a la educación superior y a la institución, así como de los resultados de los procesos de autoevaluación y autorregulación;
4. Que en su elaboración se recogieron los aportes de los miembros de la comunidad académica, así como de actores externos;

ACUERDA:

ARTÍCULO 1. Aprobar el Plan de desarrollo institucional 2021 - 2025 de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, contenido en el documento que sigue a este Acuerdo.

ARTÍCULO 2. Reactivar la Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno y ordenar al Representante legal tomar las medidas necesarias para que se implemente esta unidad.

ARTÍCULO 3. Crear las siguientes unidades de gestión establecidas en el Plan:

- a. Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa, adscrito a la Vicerrectoría académica
- b. Observatorio de ciudad y región, adscrito a la Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno
- c. Laboratorio de Emprendimiento EmprendeLab, adscrito a la Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno



Continuación Acuerdo No 014 de 2021

Página 2 de 2

ARTÍCULO 4. Autorizar al Representante legal para expedir los actos administrativos que fijan los elementos centrales para la gestión de las unidades mencionadas en el artículo 3.

ARTÍCULO 5. Ordenar al Representante legal la constitución del Comité del Seguimiento al Plan de Desarrollo de conformidad con lo establecido en este documento.

ARTÍCULO 6. Ordenar al Representante legal tomar las medidas pertinentes para asegurar la publicidad y divulgación del Plan de desarrollo institucional, su implementación y despliegue, su seguimiento y evaluación.

ARTÍCULO 7. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Popayán a los dieciséis (16) días del mes de septiembre de 2021



DANIEL AUGUSTO MONTILLA SANDOVAL
Presidente Ad – Hoc Asamblea de Fundadores



EDUARDO ADOLFO MUÑOZ P
Secretario Asamblea de Fundadores

Transcribió: Arlene R.

Plan de desarrollo institucional 2021-2025

Asamblea de Fundadores

Bruno Mantilla Pinto	Presidente Honorario
Rubén Darío Mantilla Sandoval	Presidente
Ana Beatriz Sandoval López	Integrante
Araminta Sandoval López	Integrante
Edgar Cristobal Delgado Delgado	Integrante
Daniel Augusto Mantilla Sandoval	Integrante
Martha Elena Segura Sandoval	Integrante

Directivos Institucionales

Daniel Augusto Mantilla Sandoval	Rector
John Pablo Sandoval Paz	Vicerrector Académico
Ramsés López Santamaría	Vicerrector de Investigación
Manuel Andrés Belalcazar Sandoval	Director General Administrativo
Ana Beatriz Sandoval López	Directora de Proyectos Especiales y Estratégicos
Oscar Alvarado Muñoz	Director de Planeación y Evaluación
Eduardo Adolfo Muñoz Portilla	Secretario General

Equipo de la Dirección de Planeación y Evaluación

Oscar Alvarado Muñoz
Director

Profesionales de Apoyo:

Johana Arelis Rojas Muñoz

Ana Milena Pérez Arrubla

Lina Marcela Giraldo Ruiz

Henry Alexander Enríquez Muñoz

Dahiana Montenegro

Este documento fue elaborado por la Dirección de Planeación y Evaluación de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

Popayán, 2020.

Presentación

¿Es posible imaginar el futuro en un momento de incertidumbre y miedo? En un mundo, como diría el sociólogo francés Paul Virilio, signado por la velocidad, ¿qué tan probable es que lo que hoy imaginamos como futuro aparezca a la vuelta de la esquina del tiempo, pero transformado y vertiginoso? Sin duda, navegamos en un ancho mar de incertidumbre.

En la encrucijada de una pandemia mundial que ha puesto, como ninguna otra cosa en el pasado reciente, en duda la solidez de las instituciones económicas y políticas; en el marco de una crisis ambiental y social global que se anuncia como irreversible; nos corresponde, en este ejercicio, pensar la institución del futuro ¿cuál es la imagen que tenemos para los siguientes 40 años? ¿En 5 años que habremos logrado?

Sin lugar a duda se trata de un escenario retador que pone en cuestión nuestra capacidad para superar las dificultades del presente y avanzar hacia el futuro manteniendo los principios y objetivos que inspiraron a los fundadores a emprender y a toda la comunidad académica a hacer de esta institución un eslabón importante para lograr sus metas y construir sus proyectos de vida.

Es a esa comunidad académica- integrada por estudiantes, egresados, profesores y colaboradores- y a la sociedad, que han confiado en esta casa de estudios, a quienes debemos el esfuerzo de preparar una propuesta a ejecutarse en el próximo lustro para continuar construyendo una institución consagrada a la misión de educar “...*con calidad académica para formar líderes con espíritu emprendedor, que a través de la innovación, el pensamiento crítico, la sensibilidad social, la investigación y la responsabilidad ambiental, transformen de manera positiva su entorno*”.

Al presentar el Plan de desarrollo 2021-2025, este documento señala las metas y estrategias que la institución implementará para los próximos 5 años, en el entendido de que se trata de acciones orientadas a lograr propósitos en un marco temporal más amplio determinado por la prospectiva institucional.

En la primera parte se analiza el presente de la institución, así como los retos y oportunidades que del entorno. En la segunda parte se estructuran los contenidos estratégicos del plan, para, en la tercera parte, definir los aspectos operativos que darán lugar a su ejecución.

Entre todos, desarrollaremos estas estrategias y superaremos los desafíos siendo “líderes, visionarios y emprendedores”.

Oscar Alvarado Muñoz
Director de Planeación y Evaluación
Popayán, agosto de 2020

Contenido

Presentación

1. Una fotografía del presente y una imagen del futuro

1.1. Hechos y tendencias relevantes: ¿Cómo inciden?

1.2. Realidades y tendencias en educación superior

1.3. Desde donde partimos: el presente de la institución

2. Una estrategia para el próximo lustro

2.1. Visión del plan 2021-2025

2.2. Objetivos, estrategias y metas

3. Despliegue para lograr lo propuesto

3.1. Responsabilidades y cronograma

3.2. Presupuesto y plan de inversiones

3.3. Coordinación, seguimiento y evaluación

Referencias

Créditos



1.

Una fotografía del presente y una imagen del futuro

1.1. Hechos y tendencias relevantes: ¿Cómo inciden?

Al iniciarse 2020 nadie imaginaba que sobrevendría la más grande crisis sanitaria de la época contemporánea. Por entonces las principales preocupaciones de los organismos multilaterales y de los centros de pensamiento más importantes del mundo se referían, sobre todo, a los efectos en el crecimiento económico que tendría la guerra comercial entre Estados Unidos y China así como a la necesidad de reforzar las medidas para paliar la consecuencias del cambio climático.

En el caso colombiano la previsión de crecimiento económico hecha por el gobierno a mediados de febrero rondaba el 3,6% luego de que, para 2019, el Dane reportara un valor cercano al 3,3% (Portafolio, 2020). Esta cifra, pese a ser inferior al del año inmediatamente anterior, reflejaba un clima de optimismo moderado sobre las expectativas económicas del país. Sin embargo, un reciente informe del Banco Mundial (2020) advierte que la región latinoamericana sufrirá una fuerte contracción de la economía como consecuencia de la pandemia. Para Colombia esta entidad estima una tasa del -2% en el crecimiento del PIB; con los consiguientes impactos negativos en el ingreso y el empleo.

Es evidente que un evento de la magnitud y naturaleza de una pandemia -que a muchos ha hecho recordar la peste negra que asoló Asia y Europa en la edad media- tiene enormes repercusiones, en todas las esferas de la vida social. Basta el ejemplo de la economía para ilustrar el modo en que el Covid-19 ha impactado y continuará impactando a la sociedad. ¿Qué otros eventos y tendencias tienen hoy el potencial para afectar el desarrollo institucional en los siguientes años? ¿Cómo se relacionan estos eventos entre sí y que escenarios sugieren para el futuro? ¿Qué incidencia tienen en el devenir de las funciones sustantivas y en la gestión? En lo que sigue intentaremos responder a esas y otras cuestiones similares.

1.1.1. Un panorama desde lo global y lo nacional

a. La sociedad del conocimiento como referente central

Expresiones como sociedad de la información, economía del conocimiento y, más recientemente, cuarta revolución industrial e industria 4.0, han cobrado importancia por el uso recurrente que de ellas se hace en los medios de comunicación, en las publicaciones académicas y en la agenda política. Estos términos, se relacionan en un marco de referencia más amplio que recibe la nominación de *Sociedad del conocimiento*.

En perspectiva histórica, la *Sociedad del conocimiento* es una fase superior de la sociedad de la información, la cual a su vez siguió a la era industrial (Sorrentino, 2009). Según Krohn (2001) mientras la sociedad de la información enfatiza la organización y transmisión de los datos, la sociedad del conocimiento se relaciona con los modos de producción y uso de esos datos. De este modo la sociedad del conocimiento “... va más allá de la sociedad de la información al garantizar que todas las personas, sin distinción, estén facultadas para crear, recibir, compartir y utilizar información y

conocimientos para su desarrollo económico, social, cultural y político” (UNESCO Institute for Statistics, 2003, p.14).

En la cumbre ministerial sobre Sociedad del conocimiento de 2003 la UNESCO (2003) declaró: *“las sociedades del conocimiento se refieren a las capacidades para identificar, producir, procesar, transformar, difundir y utilizar información para construir y aplicar conocimientos para el desarrollo humano. Requieren una visión social empoderadora que abarque la pluralidad, la inclusión, la solidaridad y la participación”*

Así, el Concepto de Sociedad del conocimiento tiende una mirada más amplia que supera los procesos tecnológicos de transmisión de la información, para abarcar el hecho cultural de la producción y uso del conocimiento. Este constructo tiene un carácter discursivo que intenta capturar el conjunto de relaciones y realizaciones económicas, políticas y culturales que configuran una realidad que se piensa esta mediada por el conocimiento.

Para Välimaa (2010) concebir la Sociedad del conocimiento como discurso ayuda a entender las múltiples dimensiones desde las cuales puede ser definida y comprendida. Para este autor, el discurso de la sociedad del conocimiento cobra vida en la era de la globalización y define tanto un objetivo político -construir la sociedad del conocimiento- como un marco referencial para el debate sobre la necesidad y estatus del conocimiento y sus instituciones.

Por ello una *sociedad del conocimiento* se define, en esencia, como una nueva sociedad que impulsa el cambio a través de la innovación tecnológica y la transformación institucional en un contexto en el que los seres humanos crecen y participan creativamente en la generación de conocimiento (Yigitcanlar, 2015). Para la UNESCO (2005) las auténticas *Sociedades del conocimiento* son aquellas que se alimentan de la diversidad y fomentan el intercambio de conocimiento para crear nuevas posibilidades de desarrollo.

El eslabón conceptual que une a la generación de conocimiento con el crecimiento de la producción y el consumo es la *Economía del conocimiento*. Esta se define como el uso intensivo del conocimiento para la producción de bienes y servicios en un escenario de acelerado avance tecnológico (Powell & Snellman, 2004). Según Hadad (2017) la revolución tecnológica y la globalización han dado lugar a nuevas formas de organización y producción que tienen en los activos intangibles, la gestión de la información y el conocimiento sus componentes clave. Para Mangabeira-Unger (2019) la economía del conocimiento representa un nuevo y revolucionario paradigma productivo, aún incipiente, caracterizado por la búsqueda permanente de la innovación en procesos, productos y tecnologías.

Un concepto asociado a la economía del conocimiento es el de *Cuarta revolución industrial*, que de acuerdo con Schwab (2016) describe un conjunto de cambios de gran impacto y alcance que implican profundas transformaciones de los sistemas de producción, gestión y gobierno y que se caracterizan por la convergencia de distintas tecnologías, de última generación, que propician la interacción entre los mundos físico, digital y biológico.

Un aspecto particular para el desarrollo de la cuarta revolución industrial -el de producción y en especial de la manufactura- es la llamada *Industria 4.0*, un enfoque emergente que busca aprovechar los avances tecnológicos -por ejemplo *Internet de la cosas (IOT)*, *Inteligencia artificial (AI)*,

robótica, etc.- para incrementar la automatización y digitalización de la producción industrial, gestionando e integrando la cadena de valor en procesos más eficientes (Gilchrist, 2016). De este modo se pretende hacer realidad una “fabrica inteligente” en la que los productos controlan autónomamente el proceso de fabricación (Lasi et al., 2014) avanzando en la constitución de complejas redes técnico-económicas, la digitalización de la oferta de bienes y servicios y la generación de nuevos modelos de negocios (Zezulka et al., 2016).

¿Qué tan cerca están el país y la región de estas emergentes realidades? ¿Qué papel desempeña una institución de educación superior en la sociedad del conocimiento y sus ramificaciones? El Documento Conpes 3975 “*Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial*” concluye que Colombia tiene un bajo nivel de preparación que aleja al país de la frontera mundial de productividad e innovación; señalando, por ejemplo que el país ocupa el puesto 58, entre 63, en el Ranking mundial de competitividad digital para 2019 y además, que la adopción y uso de tecnologías Tíc no ocupa un lugar relevante en los modelos de negocio de las empresas (DNP, 2019).

En la práctica esto se traduce en la profundización de las asimetrías del desarrollo que implican un alto nivel de subordinación tecnológica y económica frente a los países en donde la cuarta revolución industrial ha empezado a construirse. En paralelo, las deficiencias en cobertura y calidad de la educación y el incipiente desarrollo científico del país, junto a los problemas estructurales de desigualdad ponen de manifiesto las barreras para avanzar hacia las Sociedades del conocimiento.

En este escenario las instituciones de educación superior juegan un papel central como dinamizadoras de los procesos de formación, investigación y transferencia de conocimiento. El reto está en transformar estos procesos para contribuir significativamente a lo que la UNESCO (2005) ha definido como la piedra angular de las verdaderas sociedades del conocimiento: el acceso equitativo y universal al conocimiento y un intercambio genuino que son la base del desarrollo humano sostenible.

b. Cambio climático y riesgo ambiental

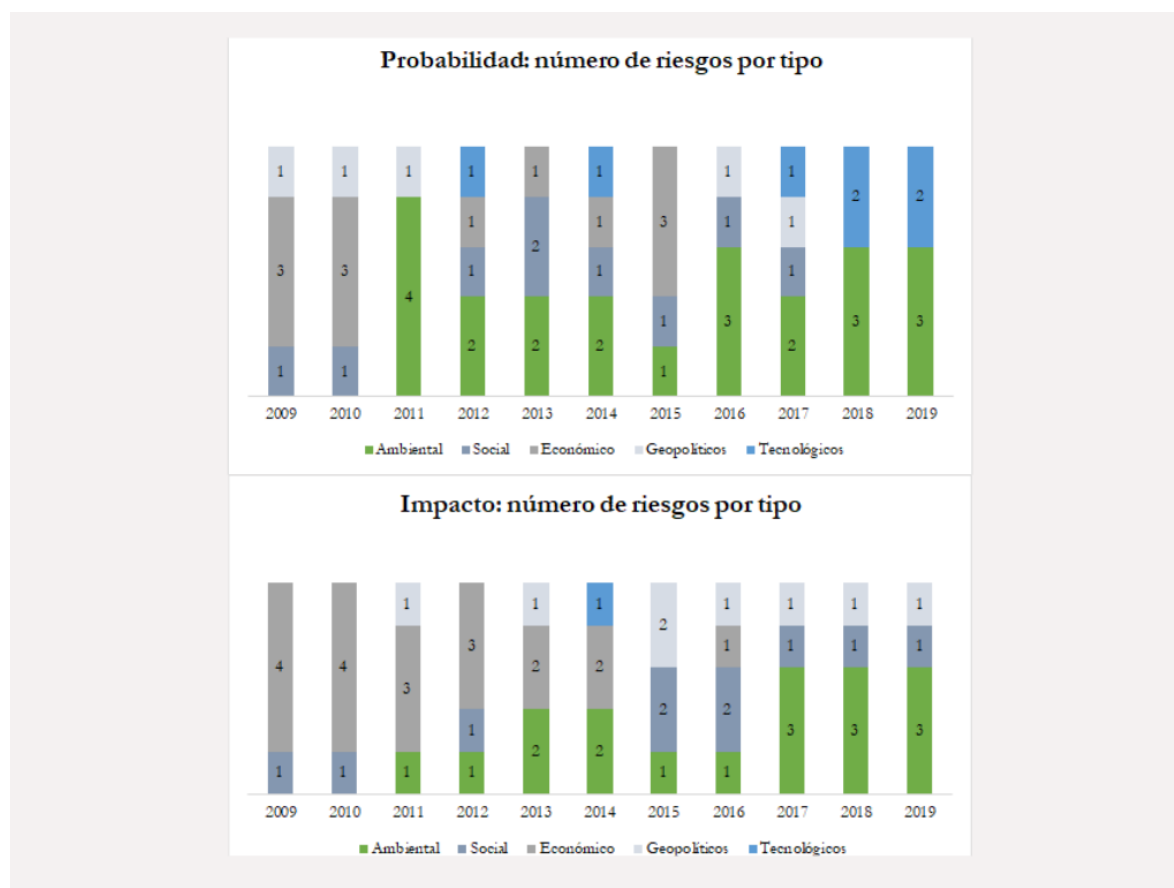
Desde los años 70 del siglo XX la comunidad científica había advertido las consecuencias negativas de la contaminación y de la explotación indiscriminada de los recursos naturales sobre la vida en el planeta. Medio siglo después, las razones que dieron origen a esas preocupaciones no solo no han desaparecido, sino que se han incrementado hasta un nivel que pone en alto riesgo el futuro de los ecosistemas y de la vida humana.

En efecto, un fenómeno como el *cambio climático* -o *calentamiento global*, como también se ha denominado- se presenta como un hecho irreversible con profundas implicaciones para la existencia tal y como la conocemos. Aunque los cambios en el clima han formado parte de la historia de la tierra -recuérdese las glaciaciones- el que ocurre ahora se diferencia de los anteriores por cuanto se deriva, en gran parte, de la actividad antrópica (Cuartas & Méndez, 2016).

De acuerdo con el Reporte global de riesgos (World Economic Forum, 2019), los riesgos asociados al medio ambiente han cobrado una mayor importancia tanto por la probabilidad de

ocurrencia como por el impacto que pueden tener. En la última década han ocupado, casi siempre, un puesto entre los 5 riesgos de mayor importancia del informe. Para 2019, en el top 5 se listaban tres riesgos ambientales tanto en probabilidad como en impacto (ver gráfica1)

Gráfica 1. Importancia de los riesgos ambientales en el panorama global



Fuente: elaboración propia, con datos de The Global Risks Report 2019, 2020

Las fallas en la mitigación y adaptación al cambio climático constituyen, de acuerdo con el informe, el riesgo más relevante. A este se asocian otros riesgos como los desastres naturales, los eventos meteorológicos extremos y la pérdida de biodiversidad. Para el World Economic Forum (2019) la pérdida de biodiversidad amenaza la cadena alimenticia de los seres humanos, afecta la salud y el desarrollo socioeconómico y tiene implicaciones en la productividad y la seguridad de las regiones.

Para el caso de Colombia Costa (2007) señala que las evidencias del cambio climático son incontrovertibles -pérdida de glaciares, aumento del nivel del mar, etc.- y que sus principales consecuencias más inmediatas serán la degradación de los páramos, cambios en el régimen de lluvias, degradación de los corales y aumento del nivel del mar y de las temperaturas. Estas consecuencias tendrán impactos significativos en la oferta hídrica -y por tanto en la actividad

agropecuaria- y en la seguridad alimentaria y podría implicar el desplazamiento y la reubicación de las poblaciones costeras.

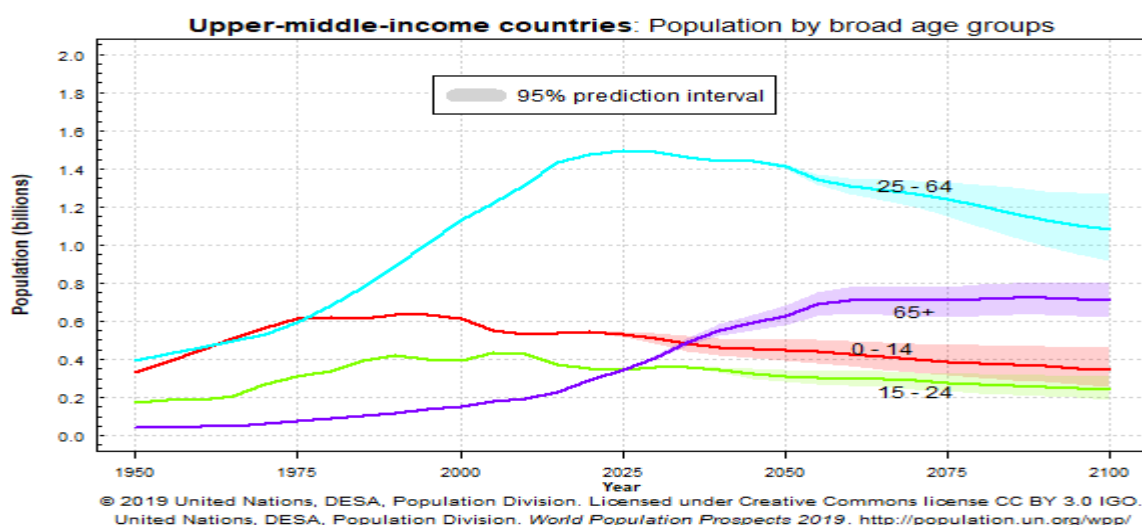
Frente al cambio climático y el deterioro ambiental ¿Qué compromisos debe asumir la educación superior? Una tarea urgente es, sin lugar a duda, la creación de una conciencia crítica capaz de dimensionar la responsabilidad frente a la naturaleza y que lleve a la acción por el cambio social requerido. Desde la investigación y la extensión el trabajo debe aportar soluciones creativas, innovadoras y contextualizadas para responder a los problemas de protección, mitigación y adaptación.

Más allá de las estrategias puntuales, necesarias y pertinentes, la institución quizá deba preguntarse por el discurso sobre desarrollo sostenible que ha adoptado, por su vigencia en la constitución de su quehacer y por sus limitaciones y alcances. Una perspectiva crítica del desarrollo sostenible tal vez permita contribuir a un debate abierto sobre el constructo hombre-naturaleza y a redimensionar las ideas sobre desarrollo económico y social, que son las que han conducido al actual estado de cosas.

c. Transición demográfica y urbanización: las claves del cambio poblacional

Según la OMS (2017) para 2050 cerca del 22% de la población mundial tendrá más de 60 años. Los datos del informe *Perspectiva de la población mundial 2019* (United Nations. Department of Economic and Social Affairs Population Division, 2019) muestran -para los países de ingreso bajo y medio- que mientras la población con edades por debajo de los 15 años tiende a decrecer, la de 65 o más años crece con una tendencia acelerada que se inicia hacia la primera mitad del cuarto de siglo y que se extiende un poco más allá de 2050. Así mismo, se observa que la población entre 25 y 64 años mantiene una curva ascendente hasta 2025 cuando se presenta una inflexión decreciente (ver gráfica 2).

Gráfica 2. Dinámica poblacional en países de ingreso bajo y medio

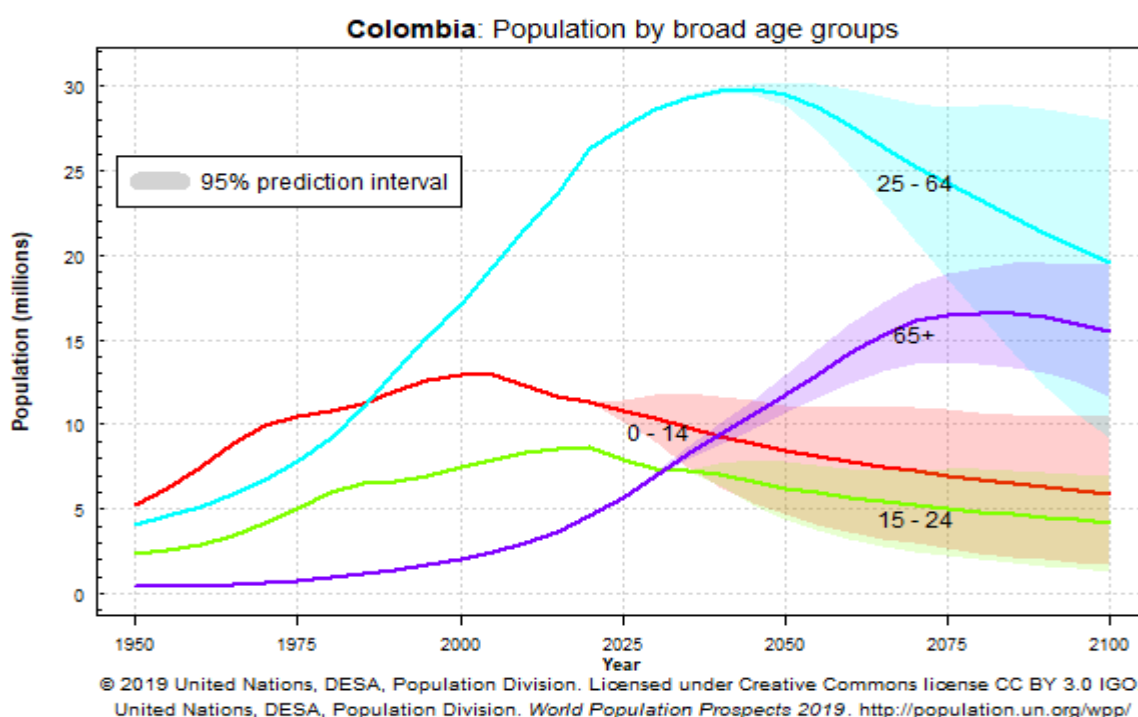


Fuente: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). World Population Prospects 2019

Este proceso de cambio demográfico de escala global, cuya principal característica en el mediano y largo plazo es el envejecimiento de la población, tiene una gran importancia y en particular para los países de desarrollo bajo y medio, por sus implicaciones en aspectos como el mercado laboral, la salud y las pensiones. Como fenómeno mundial, el envejecimiento de la población es una cuestión política de gran relevancia (OMS, 2015).

En el caso de Colombia las proyecciones señalan un proceso similar al del resto del mundo con algunas particularidades: i) Hasta el año 2000 la población menor de 15 años estaba en crecimiento, pero a partir de ese año la curva señala una tendencia decreciente; ii) La población entre 15 y 24 años crecerá hasta cerca del 2025, para luego iniciar un franco descenso que se prolongará hasta terminar el siglo y; iii) La población entre 25 y 64 años crecerá de manera acelerada hasta mediados de siglo, con un comportamiento similar pero de más largo aliento para el caso de los mayores de 65 años (United Nations. Department of Economic and Social Affairs Population Division, 2019) (ver gráfica 3).

Gráfica 3. Dinámica poblacional para Colombia



Fuente: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). *World Population Prospects 2019*

Un informe del Ministerio de salud y protección social (2013) indica que en Colombia el índice de envejecimiento se triplicó en las últimas décadas y que esta tendencia mantendrá aumentos sostenidos en el futuro mediano. Ello significa que durante el actual siglo se presentará un cambio estructural de la población colombiana caracterizado por una mayor proporción de adultos mayores que de jóvenes (Pérez-Vasquez & Sandoval-Castaño, 2017).

Además del envejecimiento, otro fenómeno propio de la dinámica poblacional es la urbanización. Este proceso se caracteriza por un aumento en la proporción de habitantes de las ciudades y centros poblados sobre la población rural y dispersa. Aunque el fenómeno no es nuevo, el crecimiento de las ciudades representa hoy un desafío de mayor envergadura que en el pasado.

Un poco más del 55% de la población mundial vive en zonas urbanas, mientras que en Colombia ese porcentaje llega al 81% (World Bank, 2019b). Esos datos indican la importancia que las ciudades y los centros urbanos tienen como polos de desarrollo y al mismo tiempo del tamaño de los retos para su gestión. En ese marco, han surgido estrategias que apuntan al desarrollo sostenible de las ciudades o al uso intensivo de las tecnologías para mejorar la gestión y la habitabilidad. Temimos como *Ciudades sostenibles* o *Ciudades inteligentes*, forman parte del repertorio prospectivo que reflexiona sobre el futuro de la ciudad y su relación con el entorno.

Ambos conceptos están íntimamente relacionados y definen una visión de futuro para el desarrollo de las ciudades. Así, se entiende que una ciudad sostenible *“es aquella que logra la ocupación inteligente de su territorio, donde cada uno de sus aspectos sociales, económicos, ambientales e institucionales, se encuentran armonizados y de esta manera, los componentes rural y urbano se complementan, para resolver los retos del diario vivir”* (Findeter-BID, 2017, p.12)

Por su parte, el concepto de Ciudad inteligente -Smart city- involucra una articulación entre infraestructuras físicas y tecnológicas con políticas públicas que promueven la inclusión y el desarrollo y cuyo objetivo es ganar eficiencia en la gestión mientras se promueve el bienestar de los habitantes (Cebrian et al., 2012; Eremia et al., 2017).

Estas tendencias del cambio poblacional también plantean desafíos importantes para las instituciones de educación superior. Por una parte, el envejecimiento de la población implica una transformación de la oferta de programas que en el futuro deberá tender hacia los posgrados y en la educación continuada y por supuesto en la provisión de programas académicos en áreas como la salud y el cuidado. Por otro lado, las instituciones de educación superior deben ser protagonistas de primera línea en la transformación de las ciudades hacia modelos de desarrollo que las conviertan en espacios productivos y amables para la vida humana.

d. El futuro económico: ¿hacia un nuevo modelo?

Sin lugar a duda, la pandemia ha tenido un impacto de grandes dimensiones en la economía global al alterar los flujos de bienes, servicios y personas. Ya antes de la pandemia las previsiones eran poco optimistas. De acuerdo con la ANDI (2020) el FMI estimaba, en abril de 2019, que el crecimiento para 2020 sería del 3,3%; pero revisó esta estimación y en octubre del mismo año la bajó al 3,0%. En la más reciente previsión, publicada en junio, el Fondo Monetario internacional estima que el crecimiento para 2020 estará en el -4,9% y aunque pronostica un valor positivo para 2021 -del 5,6%- indica que este valor estaría 6,5 puntos porcentuales por debajo de lo previsto en enero de 2020 (FMI, 2020).

Las poco alentadoras perspectivas económicas pre-covid estaban bien fundadas. La desaceleración económica global ya era una realidad que se manifestaba en un débil crecimiento (Banco Mundial, 2019) con impactos importantes en el comercio internacional, sobre todo para las economías cuyas exportaciones se basan en commodities (ANDI, 2020). Al bajo desempeño de la actividad industrial y del comercio, se sumaron las incertidumbres generadas por las tensiones comerciales, la adopción de políticas proteccionistas y los riesgos derivados de una evolución desordenada de los mercados financieros, todo lo cual condujo a un clima de escasa confianza (World Bank, 2019a).

Los efectos más importantes de la desaceleración económica se traducen en desempleo, disminución de los ingresos de las familias y en dificultades para financiar el logro de la agenda de desarrollo social – por ejemplo la reducción de la pobreza planteada como meta en los ODS- y mejorar la competitividad (Banco Mundial, 2019; ANDI, 2020).

Naturalmente estas afectaciones se han agudizado por el estancamiento de la actividad económica derivada del Covid. Uno de los efectos más inmediatos ha sido la caída sustancial del empleo. En Colombia la tasa de desempleo reportada para el mes de julio fue del 20, 2%, con una cifra para Popayán del 33,5%, ubicándose como la tercera ciudad -entre 13- con mayor tasa de desempleo (DANE, 2020). Cabe recordar que para 2019 la tasa promedio de desempleo fue del 10, 5%, lo que permite observar las dimensiones de la crisis generada por la pandemia.

Las consecuencias en el mediano y largo plazo serán mayores. Un artículo de prensa, publicado en el New York Times a mediados de año, resume así esos efectos:

“No hace mucho, Colombia —y América Latina en general— se encontraba en medio de una transformación histórica: el flagelo de la desigualdad se reducía como nunca. En los últimos 20 años, millones de familias han salido de la pobreza en una de las regiones más desiguales del planeta. La brecha entre ricos y pobres en América Latina cayó al punto más bajo registrado. Ahora, la pandemia amenaza con revertir esos logros como ningún otro fenómeno en la historia reciente, dicen los economistas, lo que potencialmente puede cambiar de manera drástica a la política y a sociedades enteras en los próximos años... Ahora, la pandemia podría llevar los niveles de desigualdad y pobreza a como estaban en Colombia a inicios del siglo XXI, según un análisis realizado por profesores de la Universidad de los Andes. “Un retroceso de dos décadas”, lo llaman. (Turkewitz & Villamil, 2020)

Así las cosas, se trata de un panorama desafiante y lleno de incertidumbres que pone en entredicho los progresos económicos y sociales ganados en las últimas décadas para una región -América Latina- y un país ubicados en la periferia del desarrollo. El estancamiento previo y la caída de la economía por la pandemia exacerbaban los problemas estructurales derivados de un sistema económico poco competitivo, dependiente de los commodities -por tanto, extractivista- y profundamente desigual en la distribución del ingreso y la generación de oportunidades.

En ese crudo escenario, toca a las instituciones universitarias proponer espacios de reflexión para repensar el sentido del desarrollo económico y sus implicaciones a escala local y regional. También significa redefinir los perfiles formativos y la oferta educativa y de investigación para que sean más pertinentes en el marco de esas realidades. Es momento de incorporar en los procesos formativos y de investigación los enfoques disruptivos que argumentan a favor de nuevos modelos de hacer y vivir la economía y el desarrollo.

e. Estabilidad política y movimientos sociales

Al introducir un ensayo sobre la importancia de la cuarta revolución industrial Klugman (2018) escribe:

“En el mundo entero, el suelo parece moverse bajo nuestros pies mientras atravesamos un período de cambios desconcertantes, marcados por patrones climáticos perturbadores, proteccionismo xenófobo, migración masiva, estados fallidos, negación de la ciencia, ciberterrorismo, pérdida de confianza en las instituciones y muchos otros factores”

Aún antes de la pandemia, ese texto describe un mundo que enfrenta grandes incertidumbres y que se encuentra a la deriva en casi todos los aspectos que importan en la vida social. Poco menos que apocalípticas esas palabras no carecen de sentido, pues la historia reciente se ha caracterizado por la emergencia y la convulsión; que en el campo político se han traducido de formas que revalúan la naturaleza del poder, de los valores y de las instituciones que tradicionalmente los han representado. Dos cuestiones marcan este panorama: la erosión de la confianza en las instituciones democráticas y el auge de la protesta y el activismo social.

Una muestra de la pérdida de confianza en las instituciones es la ola de populismos, de diverso tinte político, que se han posicionado en distintas latitudes. De acuerdo con Roth (2017) la exclusión y la desigualdad derivados de la economía global y el cambio tecnológico han alimentado el descontento social, lo que sumado al temor frente al terrorismo y la inseguridad, se han convertido en el caldo de cultivo de las propuesta populistas.

En sincronía con la tendencia populista y en algunos casos como parte de ella, el mundo asiste a un giro pronunciado de la voluntad popular hacia una visión conservadora, y en algunos casos de ultraderecha, en el discurso político. Latinoamérica, donde el progresismo ha tenido poco espacio, no es ajena a esa visión. Según Vázquez-Salazar (2020) en un contexto de caos generalizado, derivado de la crisis económica y social en los países de la región, las propuestas conservadoras han capitalizado el descontento al subrayar la necesidad de instaurar el orden y regresar a los valores tradicionales de familia y religión.

Así mismo, la protesta social y el activismo han ganado protagonismo como plataformas de expresión, bien de las capas sociales tradicionalmente excluidas, de colectivos emergentes -por ejemplo, animalistas, ecologistas, movimientos de género y LGTBI, etc.- que buscan visibilizar problemáticas o proponer nuevos abordajes o aún de grupos que se manifiestan a favor de posiciones tradicionalistas o conservadoras.

Para Pleyers & Bringel (2017) el siglo XXI ha dado lugar a una profunda reconfiguración del activismo social y político que se caracteriza por su complejidad, por el uso de las redes sociales como mecanismos de comunicación y convocatoria y sobre todo por una comprensión de la democracia que va más allá de sus aspectos meramente procedimentales. En esa misma línea Flores Márquez (2017) considera que el activismo contemporáneo es la muestra de una ciudadanía activa que quiere ser escuchada y que se moviliza para participar en la discusión pública, proponiendo una agenda de cambio.

En Colombia, el ciclo más reciente de protesta social se asocia a temas ambientales, agrarios, étnicos y educativos. Los paros agrarios, promovidos por las “Dignidades agropecuarias”; los

paros indígenas -principalmente en el sur del país- o las protestas de estudiantes universitarios, han supuesto movilizaciones de gran tamaño e impacto suscitando solidaridades de una parte importante de la población y de generadores de opinión. Resulta inédito, por ejemplo, que en las marchas estudiantiles participaran las principales universidades privadas del país y más aún sus propias autoridades.

Según Cruz (2016), estas protestas se han explicado desde dos perspectivas opuestas que reflejan las posiciones políticas e ideológicas de quienes las respaldan. Por un aparte los sectores más tradicionales, tienden a ver la protesta como una prolongación de la insurgencia armada en un intento por posicionarse políticamente. Por otro lado, se entienden como resultado de la crisis económica que ha golpeado a distintos sectores, de las políticas sociales regresivas, de la desigualdad y exclusión social y de las consecuencias negativas del extractivismo que vulnera los ecosistemas en los que se asientan diversas comunidades.

La actual confluencia de populismo, conservatismo, protesta social y activismo configuran un panorama complejo que, por una parte, genera inquietudes sobre el futuro de las instituciones democráticas y en otro sentido muestra el anhelo de participación de una ciudadanía que quiere ser protagonista de su propio destino como sociedad. Llama poderosamente la atención este contraste entre la erosión de las instituciones democráticas y la aparición de una conciencia ciudadana cada vez más fuerte.

Algunos datos, del mundo y de Colombia, ilustran la situación referente al estado de la democracia y la vigencia de sus instituciones. Puntuando las categorías *Derechos políticos* -con las subcategorías: *procesos electorales*, *pluralismo político y participación* y, *funcionamiento del gobierno*- y *Libertades civiles* -con las subcategorías: *libertad de expresión y creencia*, *derechos de asociación y organización*, *primacía de la ley* y, *autonomía personal y derechos individuales*- el informe anual “Freedom in the world” que desde 1972 publica la ONG Freedom House, mide el estado de la democracia clasificando a los países, según su puntaje, en Libres, Parcialmente libres y No libres.

Los resultados del informe de 2020 son poco alentadores: muestran que en los últimos 14 años los derechos y libertades democráticas han retrocedido a nivel global como consecuencia del aumento del autoritarismo -incluso en los países tradicionalmente democráticos-, la represión a las minorías y la ruptura del orden legal (Freedom House, 2020).

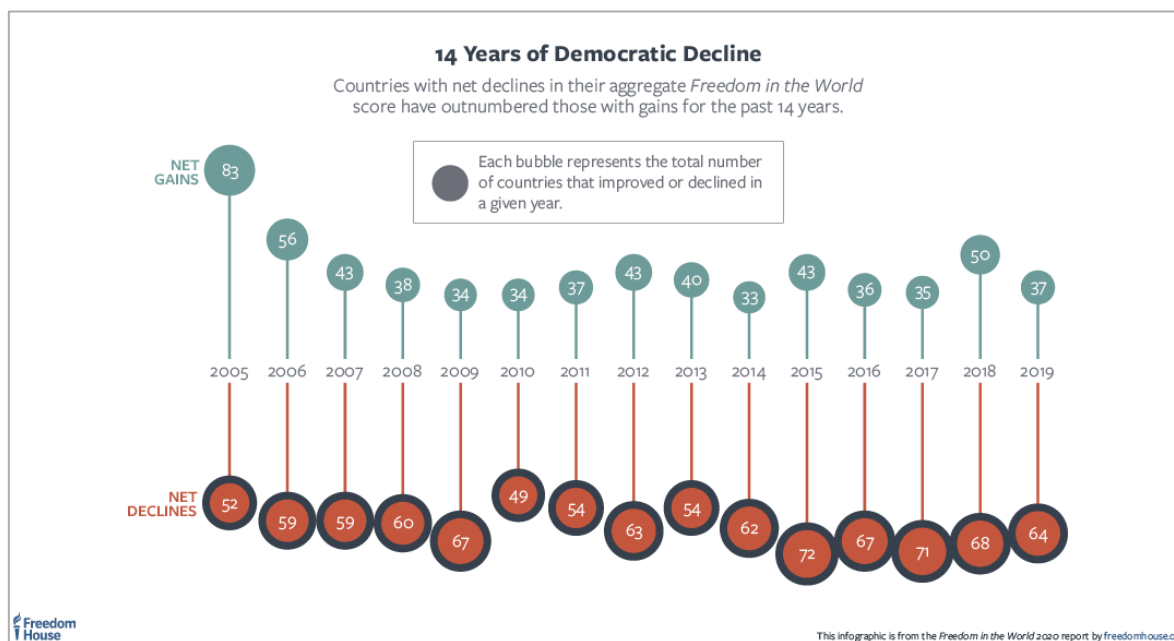
La gráfica 4, tomada del citado informe, ilustra un periodo que se extiende entre 2005 y 2019. Como se observa el número de países que han experimentado mejoras en la democracia decrece a lo largo del tiempo, mientras crece el número de países en los que la situación de las libertades políticas y democráticas es menos alentadora. En el reporte 2020 Colombia aparece clasificado entre los países Parcialmente libres, situación que se ha mantenido en el tiempo y que indica puntuaciones promedio en Libertades civiles y Derechos políticos.

El informe concluye que:

“La democracia y el pluralismo están bajo ataque...La brutalidad desenfrenada de los regímenes autocráticos y la decadencia ética de los poderes democráticos se combinan para hacer el mundo cada vez más hostil a las nuevas demandas de mejores gobiernos. Un número sorprendente de nuevas protestas ciudadanas y movimientos han surgido durante el último año, lo que refleja el deseo inagotable y universal de los derechos fundamentales. Sin embargo, estos movimientos se han enfrentado, en

muchos casos, intereses profundamente arraigados que son capaces de soportar una presión considerable y están dispuestos a usar la fuerza letal para mantener el poder” (Freedom House, 2020, p. 1)

Gráfica 4. Número de países según ganancia o pérdida de libertades 2005-2019



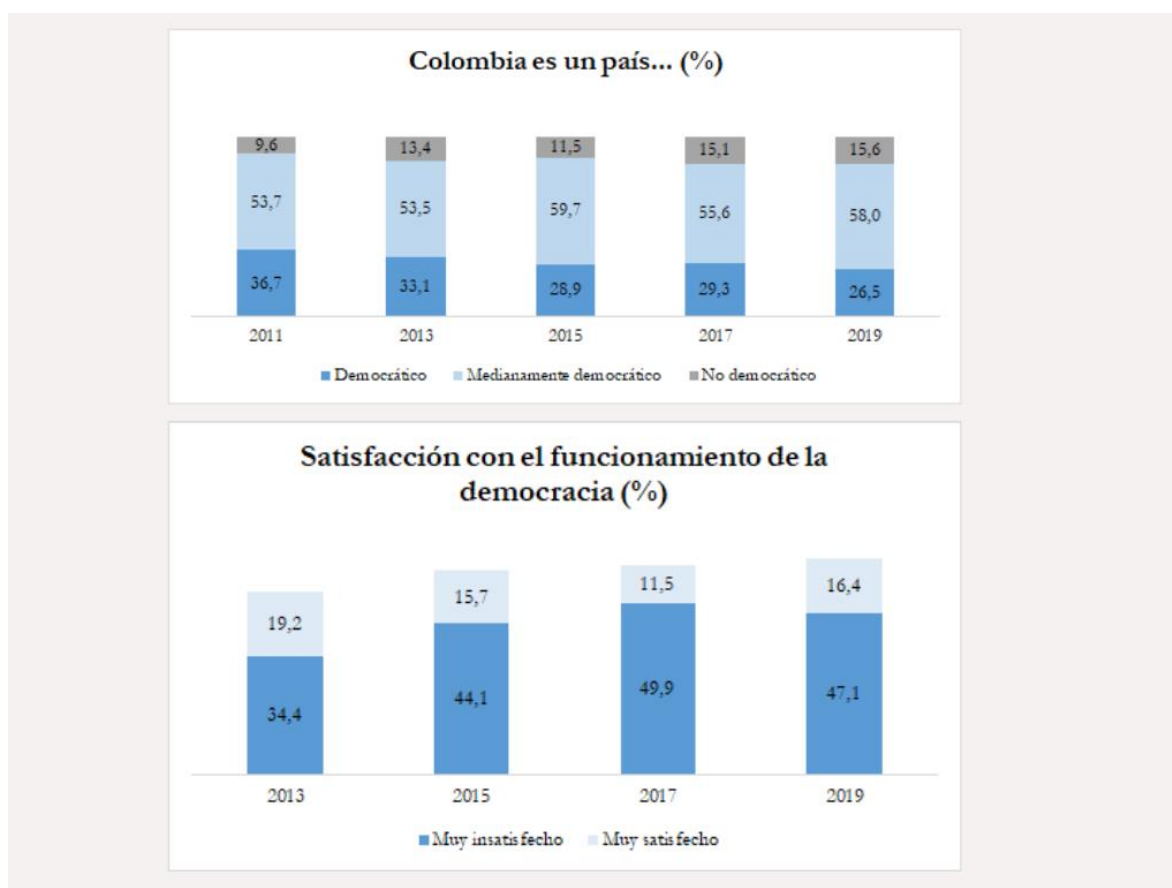
Fuente: *Freedom in the world 2020*.

La clasificación de Colombia como *Parcialmente libre* coincide con los datos que el DANE recolecta cada dos años a través de la Encuesta de cultura política-ECP. Si se toman las cifras de las 5 últimas ECP desarrolladas -entre 2011 y 2019- se observa que el porcentaje de personas que considera al país como *Medianamente democrático* no llega al 60%, con una media, para ese periodo, de 56,1%.

Es interesante observar que mientras el porcentaje de ciudadanos que clasifica al país como *Democrático* tiene una tendencia descendente -pasa del 36,7% en 2011 al 26,5 % en 2019-, el que lo categoriza como *No democrático* crece en cerca de 6 puntos porcentuales (Ver Gráfica 5).

A partir de 2013 la ECP interrogó sobre el nivel de satisfacción con el funcionamiento de la democracia. Como se aprecia en la gráfica 5 el mayor porcentaje se decanta por la respuesta *Muy insatisfecho* que presenta una tendencia creciente, con un pico que se registra en 2017 cuando el porcentaje de *muy insatisfechos* roza el 50%. Mientras tanto, el porcentaje que expresa satisfacción no llega, para el periodo de observación, a la tasa del 20%.

En el mismo sentido, los reportes para Colombia de la séptima ola -2017 a 2020- de la *World Values Survey (WVS)* -, muestran un alto nivel de desconfianza en las instituciones y principalmente en aquellas que representan la idea de democracia. Este instrumento, que proporciona información sobre las creencias y valores de las personas alrededor del mundo, mide la opinión de la gente sobre diversos aspectos, uno de los cuales es la confianza que tienen en instituciones como el estado, la prensa, la iglesia y los partidos.

Gráfica 5. Percepciones frente a la democracia

Fuente: elaboración propia con datos de la Encuesta de cultura política ECP 2011 a 2019 del DANE

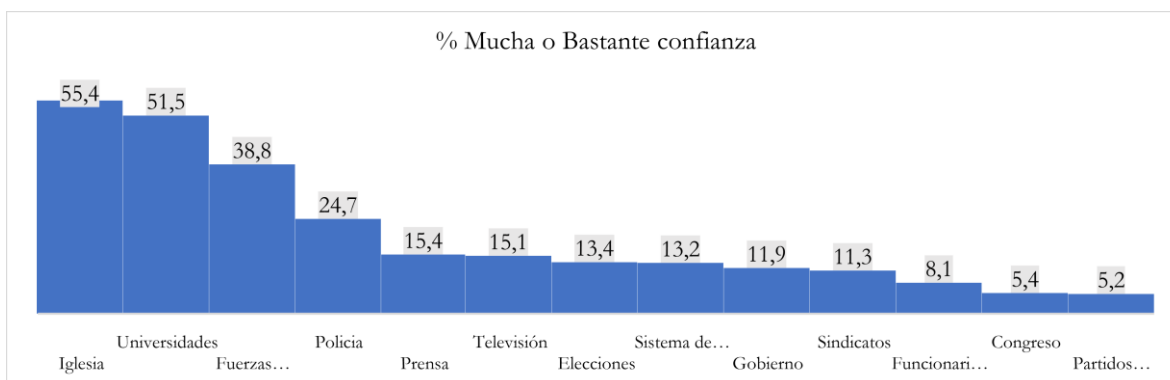
La gráfica 6 se calculó con los datos de la Encuesta mundial de valores para Colombia que desarrolló el trabajo de campo en 2018. Los porcentajes corresponden a la suma de los niveles de respuesta *Mucha* y *Bastante* frente a la pregunta *¿Cuánta confianza tiene en...?* Como se ve, las instituciones con los más altos niveles de confianza son la iglesia y las universidades; mientras que las que pertenecen al estado -principalmente el gobierno y el congreso- y los partidos políticos despiertan los más bajos niveles de confianza. Más aún solo dos en el conjunto de organizaciones listadas superan el 50% para las opciones positivas de respuesta.

De los tres poderes, el que acumula más porcentaje es el Judicial y son embrago el valor no llega siquiera al 15%. El caso del congreso y los partidos políticos es alarmante: los niveles de confianza apenas si superan el 5%; lo que muestra el nivel de desprestigio que tienen estas dos instituciones, que son el pilar de las democracias liberales, como pretende ser la de Colombia.

En síntesis, este conjunto de datos son un referente para hacerse una idea de lo que la ciudadanía piensa sobre el sistema democrático y, por lo tanto, de las instituciones que lo representan y confirman, para el caso colombiano, una escasa confianza. Esa desconfianza no es gratuita: la corrupción, la ineficacia y la impunidad gravitan sobre el accionar del estado y sobre otras

instituciones sociales, a lo que en los últimos años debe sumarse una marcada polarización política que profundiza el descontento de amplios sectores de la ciudadanía.

Gráfica 6. Confianza en las instituciones



Fuente: elaboración propia con datos de la WVS, 2020.

¿Qué papel juega la educación superior en este contexto? Más allá del mandato legal que las instituciones de educación superior tienen con el fortalecimiento de la democracia, vale la pena reflexionar sobre el tipo de formación ciudadana que, en el marco de la formación integral, es pertinente para avanzar hacia una sociedad más justa y democrática. Ya que la esfera política, es el escenario que determina el statu quo y por lo tanto en el que se resuelven o agudizan las discusiones sobre los temas que dan lugar a la evolución de las estructuras sociales, debe discutirse como involucrar, en los procesos formativos, de investigación y de proyección social, elementos y acciones que contribuyan a subrayar un papel más activo de la institución. Como indicó en una entrevista el rector de la más importante universidad privada del país, el activismo no es una opción, sino una obligación para las universidades.

f. Los ODS como agenda global del desarrollo

En 2015 la Organización de las Naciones Unidas aprobó los Objetivos del desarrollo sostenible-ODS como una agenda para el mundo hasta 2030. Se trata de un ambicioso proyecto con 17 grandes metas que, de acuerdo con la ONU, (2019) *“ha proporcionado un modelo para una prosperidad compartida en un mundo sostenible: un mundo en el que todas las personas puedan llevar una vida productiva, vibrante y pacífica en un planeta sano”*.

Según Cummings et al., (2018) los ODS constituyen un discurso nodal, políticamente poderoso que resume otros discursos como el de la sociedad del conocimiento. En ese orden de ideas, los ODS se han posicionado como un acuerdo global que vincula a los países en un marco común de acción que se estructura a través de metas a alcanzar para cada objetivo trazado.

Entre los objetivos de mayor relevancia, por su alcance para el logro de un mundo más justo, están el 1, que postula “el fin de la pobreza”, el 2, que propone “hambre cero” y el 10 que habla de la “reducción de las desigualdades”. En cuanto a la protección del medio ambiente se destacan el 13 “acción por el clima”, 14 “vida submarina” y 15 “vida de ecosistemas terrestres”.

El siguiente cuadro, muestra para cada uno de los objetivos, algunas de las metas más relevantes propuestas para Colombia con horizonte en 2030, así como los datos más actualizados -2017 a 2019- sobre ese indicador tanto para Colombia como el Cauca.

Cuadro 1. Metas ODS para Colombia

No.	Objetivo	Indicador clave	Colombia		Cauca
			Meta	Dato más actual	Dato más actual
1	Fin de la pobreza	Incidencia de la pobreza monetaria (%)	18,7	27	50,5
2	Hambre cero	Muertes por desnutrición infantil por paca 100 mil niños menores de 5 años	5	6,5	3,7
3	Salud y bienestar	Población afiliada al Sistema de seguridad en salud	100	95	88,7
4	Educación de calidad	Cobertura en educación superior (%)	80	52,2	35,6
5	Igualdad de género	Mujeres en cargos directivos en el estado colombiano (%)	50,0	44,7	-
6	Agua limpia y saneamiento	Acceso a agua potable (%)	100	92,3	65,05
7	Energía asequible y no contaminante	Cobertura en energía eléctrica (%)	100	96,5	87,64
8	Trabajo decente y crecimiento económico	Tasa de desempleo juvenil (%)	15	23,9	27,1
9	Industria, innovación e infraestructura	Inversión en Cti como % del PIB	0,8	0,2	
10	Reducción de las desigualdades	Gini	0,48	0,53	0,52
11	Ciudades y comunidades sostenibles	Entes territoriales que incluyen en los planes de ordenamiento territorial el componente de cambio climático (%)	0,1	100	-
12	Producción y consumo responsable	Desperdicio de alimentos per cápita en hogares (Kg)	16,2	32,4	-
13	Acción por el clima	Reducción de los gases de efecto invernadero (%)	20	0	-
14	Vida submarina	áreas marinas protegidas (En miles de hectáreas)	13,2	12,5	-
15	Vida de ecosistemas terrestres	Proporción de especies críticamente amenazadas	0,12	0,14	-
16	Paz, justicia e instituciones sólidas	Homicidios por 100mil habitantes	16,4	25,7	40,52
17	Alianza para lograr los objetivos				

Fuente: elaboración propia con datos de <https://www.ods.gov.co/> y Terridata, 2020

Estos datos muestran una importante brecha con respecto a la meta a alcanzar en indicadores como el de incidencia de la pobreza monetaria, cobertura en educación superior o inversión en ciencia, tecnología e innovación como porcentaje del PIB. También es notable la diferencia entre

el valor nacional y el que presenta el Cauca para indicadores como los de pobreza, educación o violencia; lo que significa que los desafíos del departamento son aún mayores que los del país en materia de ODS.

Un informe publicado por el Centro de desarrollo sostenible para América latina (CODS, 2020) que lidera la Universidad de los Andes, muestra un panorama sobre los avances de Colombia en la agenda 2030. De acuerdo con el reporte en 6 de los ODS se presenta un rezago crítico – que implica un riesgo alto de incumplimiento-, en 7 un rezago significativo – el riesgo de incumplimiento es medio- y en 4 el rezago es moderado -que significa que persisten desafíos importantes para lograrlo. Ninguno de los 17 ODS se registra como cumplido.

Volviendo al plano mundial, antes de la pandemia varios informes advirtieron la necesidad de mejorar los esfuerzos para lograr los objetivos pues los progresos realizados no garantizaban alcanzar los propósitos señalados en la agenda 2030. Para el BID (2019) era urgente acelerar y aumentar el esfuerzo financiero para apalancar los ODS, pues las medidas adoptadas se mostraban insuficientes para lograr las metas; mientras que para el Banco Mundial (2019) la desaceleración económica agravaba las dificultades que se enfrentan para alcanzar los ODS, poniendo en riesgo el objetivo central de reducción de la pobreza.

Desde luego, la emergencia suscitada por el Covid 19 ha agregado una mayor incertidumbre sobre las posibilidades de alcanzar las metas y más aún aquellas que se ven impactadas por los efectos en la economía de la pandemia. Para la ONU (2020) los efectos sobre los ODS y el Acuerdo de París -sobre cambio climático- pueden ser profundos y negativos, afectando a los más vulnerables. Para esta organización, la crisis puede revertir los progresos alcanzados, tras décadas, en la reducción de la pobreza y la desigualdad.

En el escenario de los ODS, las instituciones de educación superior tienen un papel fundamental, no solo porque tienen responsabilidades específicas en algunas de las metas; sino porque los ODS son un marco de referencia obligado para la estructuración de la oferta académica, de investigación y de proyección social. La agenda 2030 es un desafío para la comunidad humana y un reto para las instituciones que quieran participar activamente en la configuración de un mundo más justo y sostenible.

En esa medida la formación del talento humano es clave, no solo para responder técnicamente a los retos de la agenda, sino, por encima de todo, porque se necesitan cambios estructurales en la visión que hoy tenemos del mundo y de la relación entre el hombre y su entorno. Desde la investigación, el papel no se restringe a la aportación de conocimientos, desarrollos tecnológicos o innovaciones que contribuyan al logro de las metas, sino que implica extender una mirada crítica para deconstruir el concepto de desarrollo sostenible que permita abordarlo desde otras miradas y construir nuevas formas de entender y vivir la relación hombre-naturaleza. Desde la proyección social la función se relaciona con el trabajo colaborativo con instituciones y comunidades para que en el marco de alianzas estratégicas y redes se promuevan los ODS y se trabaje por su implementación. Desde la gestión, es necesario interrogarse sobre las responsabilidades y compromisos que adquieren para que la organización sea más ambiental y socialmente sostenible.

1.1.2. Las implicaciones de lo global y nacional para la institución

Los fenómenos descritos anteriormente tienen amplias implicaciones en el mundo contemporáneo y sin duda, como se detalló para cada caso, suscitan interrogantes frente al papel que deben asumir las instituciones de educación superior. En el caso concreto de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, esos hechos y tendencias demandan una reflexión para definir caminos estratégicos y respuestas institucionales en el marco amplio del diálogo prospectivo. El siguiente cuadro identifica las implicaciones y propone algunos elementos para ese diálogo.

Cuadro 2. Implicaciones de los fenómenos y tendencias

<i>Implicación</i>	<i>Fenómeno o tendencia</i>					
	Sociedad del conocimiento	Cambio climático y riesgo ambiental	Transición demográfica y urbanización	Futuro de la economía	Estabilidad política y movimientos sociales	Objetivos desarrollo sostenible ODS
Creación de programas de pregrado	O		A	A		
Creación de programas de posgrado	O	O	O	A	O	O
Actualización o creación de metodologías enseñanza-aprendizaje						
Actualización o creación de cursos o temáticas						
Actualización o creación de competencias o resultados de aprendizaje						
Creación de línea de investigación						
Nueva temática de investigación						
Inserción o creación de redes de conocimiento	O	O				
Formulación de proyectos de investigación	O	O	O	O	O	O
Generación de información para actores externos		O		O	O	O
Consultoría o asesoría	O	O				
Creación de programas de educación continua	O	O			O	O
Estructuración y ejecución de programas de voluntariado o asistencia social						
Estructuración y ejecución de programas de formación integral						
Estructuración y ejecución de programas de apoyo social a la comunidad académica						
Estructuración y ejecución de programa de formación para el personal vinculado						
Ingreso de estudiantes de pregrado			A	A		
Ingreso de estudiantes de posgrado	O		O	A		
Sistemas de gestión ambiental		A				
Sistemas de gestión académico						
Sistema de gestión administrativo		A	A	A	A	

Fuente: elaboración propia, 2020.

En el cuadro se han señalado con **O** las implicaciones de carácter positivo que se desprenden de los fenómenos o tendencias analizadas, indicando con ello la presencia de una oportunidad. Con **A** se han señalado las amenazas y con resaltado gris aquellas implicaciones que no constituyen ni oportunidades ni amenazas, pero frente a las cuales la institución debe tomar acción.

Las principales oportunidades se localizan en torno a las tendencias *Sociedad del conocimiento*, *Cambio climático* y *ODS*, que marcan la posibilidad de crear programas de posgrado en temáticas relacionadas con las tecnologías de la cuarta revolución, la gestión del cambio climático y los desafíos de la sostenibilidad en el marco amplio del desarrollo. Todas las tendencias, en tanto fenómenos mundiales y emergentes, generan oportunidades para la investigación dado que, sin duda, darán lugar a la movilización de recursos.

Las amenazas se derivan, principalmente, de la incertidumbre frente al futuro económico que se agrava con la pandemia. Esto afectaría el ingreso de las familias y por esta vía la demanda por educación superior y la matrícula. Además, se crearía una mayor inestabilidad en el ingreso de la institución con repercusiones en la sostenibilidad financiera. El cambio climático también tiene efectos adversos que se podrían concretar en mayores costos para la gestión ambiental y la administración en general (consumo de energía, seguros, ausentismo laboral, etc.). Un fenómeno como la transición demográfica tiene un impacto negativo, en el largo plazo, para la demanda de programas de pregrado, así como dificulta la atracción de talentos jóvenes para la gestión.

1.2. Realidades y tendencias en educación superior

1.2.1. Revisión de las tendencias

a. Enfoques emergentes para los procesos de enseñanza aprendizaje

El advenimiento de la sociedad del conocimiento, la emergencia de la cuarta revolución industrial, los cambios que se registran en la economía, la política y la cultura, así como las tendencias y desafíos a los que se enfrenta el futuro de la humanidad generan, como no, interrogantes sobre el papel de la educación en esos contextos. Uno, con importantes impactos en el desarrollo curricular, se refiere a cuáles son los cambios que deben imprimirse a los procesos de enseñanza aprendizaje para responder a los retos del presente y del futuro.

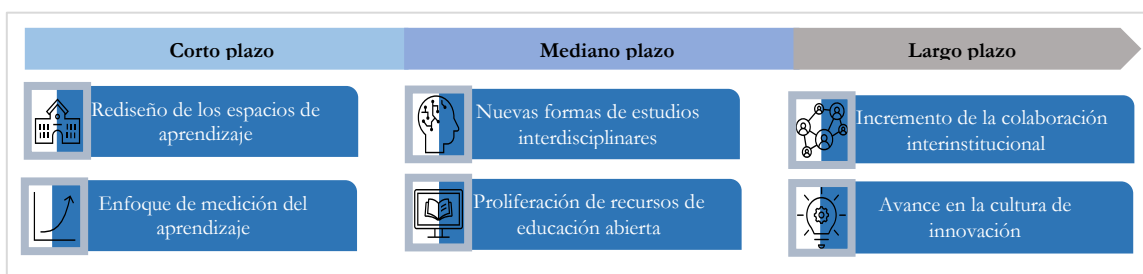
El informe Horizon 2018, elaborado por Adams et al., (2018) propone un conjunto de tendencias y desafíos cuyo análisis avizora una respuesta para ese interrogante (Ver gráfica 7). En el corto plazo adquieren gran relevancia la medición del aprendizaje y el diseño de los espacios físicos en donde ocurre el proceso de enseñanza-aprendizaje. La introducción de los Resultados de aprendizaje en el marco normativo de la educación superior colombiana implica un salto cualitativo de enorme trascendencia que se inscribe en esa primera tendencia. Esto implica transformaciones curriculares en varios sentidos:

- Los *contenidos* dejan de ser la célula del diseño curricular, ocupando su lugar los *Resultados de aprendizaje*.
- Las *secuencias* de aprendizaje se organizan en función de nomenclaturas que expresan escalas que muestran el carácter evolutivo del aprendizaje. Por ejemplo, la taxonomía de

Bloom (1975) que establece la siguiente sucesión: Recordar-Entender-Aplicar-Analizar-Evaluar-Crear.

- La *evaluación* se convierte en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo ya no es tanto el de verificar como el de asegurar que el aprendizaje haya ocurrido. Ello demanda la creación de estrategias e instrumentos para que la evaluación sea coherente con los resultados de aprendizaje.

Gráfica 7. Tendencias en educación superior 2018



Fuente: elaboración propia a partir de Adams et al. (2018)

Para el mediano plazo las tendencias identificadas en el reporte se refieren, en primero lugar a la *interdisciplinariedad*, como una posibilidad que genera nuevas ofertas educativas -tanto de grado como de cursos- alrededor de temas emergentes propuestos por los movimientos sociales tales como raza, género y política (Adams et al., 2018) y, en segundo lugar a los *recursos de educación abierta* -materiales digitales, software, etc.- cuya proliferación se ha dado gracias a las Tic.

En el largo plazo el incremento en la colaboración entre las instituciones y el avance en la cultura de innovación se listan como aspectos clave. La colaboración interinstitucional, que en Colombia se enmarca en las alianzas Universidad-empresa-estado-sociedad, posibilita compartir recursos y capacidades y en el plano formativo disponer de escenarios de práctica y experimentación de la realidad. En esta última perspectiva la generación de programas duales es una posibilidad que explorar.

En cuanto a la innovación, el informe señala que en el campo de la educación superior esta se relaciona con mejoras administrativas que conducen a la reducción de costos, pero fundamentalmente con procesos que generan cambios importantes y disruptivos en la enseñanza y el aprendizaje, incluyendo la formulación de nuevos programas y el desarrollo de nuevos métodos de enseñanza (Adams et al., 2018).

Esas tendencias identificadas en 2018 representan el escenario actual y del futuro inmediato para la educación superior. En el plano formativo dos elementos resaltan: la medición del aprendizaje, que como se indicó se relaciona con los Resultados de aprendizaje, y la innovación, que desde la perspectiva formativa se materializa en la innovación educativa.

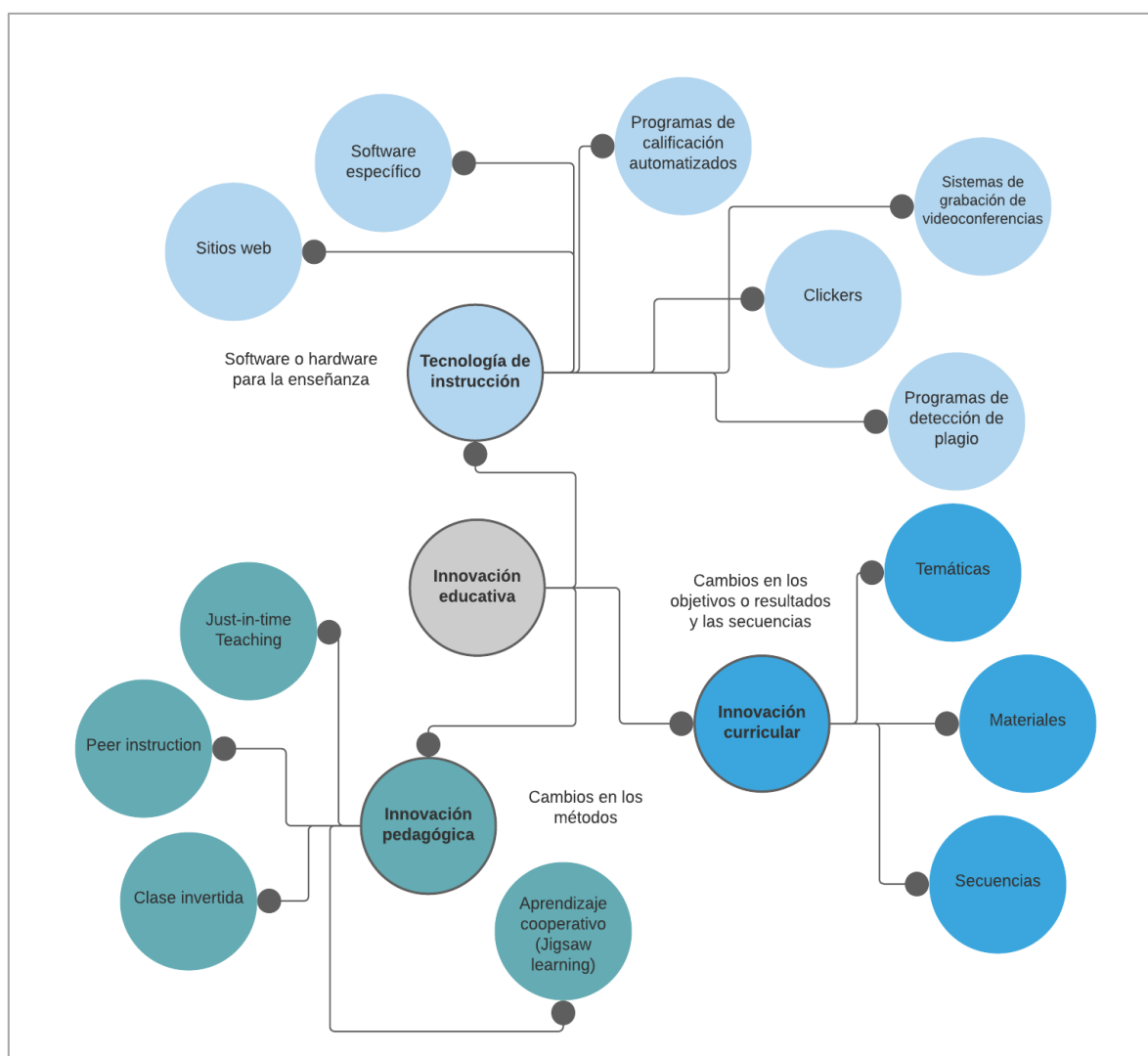
La medición del aprendizaje, a la vez que una estrategia para potenciar el desarrollo curricular es un reto importante para las instituciones de educación superior. Implica alinear los resultados de aprendizaje con las metodologías de enseñanza y los instrumentos apropiados de evaluación y desarrollar un sistema que permita hacer seguimiento -tipo evaluación formativa más evaluación sumativa- y que además proporcione retroalimentación sobre el progreso del estudiante

(Kennedy, 2008). Más aún, la medición del aprendizaje requiere que la institución genere estrategias para determinar cuál es el aporte que sus procesos formativos hacen. Un instrumento en esta dirección son los *Modelos de valor agregado* que la OCDE (2011) recomienda para definir la contribución el desempeño y mejorar la calidad de la enseñanza y la evaluación.

La adopción de estos modelos se da en el marco del mejoramiento continuo que exigen los sistemas de aseguramiento de la calidad. Un paso adelante en esa dirección es la innovación educativa. Aunque no existe una definición acabada para este término si hay consenso de su importancia para la competitividad de las instituciones (Yordanova & Stoimenova, 2020).

Según Taylor et al. (2018) el concepto se usa para englobar técnicas, estrategias, recursos y herramientas novedosas que mejoran la enseñanza y el aprendizaje, que pueden clasificarse en al menos tres dominios: Tecnologías de instrucción, Innovación curricular e Innovación pedagógica (Ver gráfica 8).

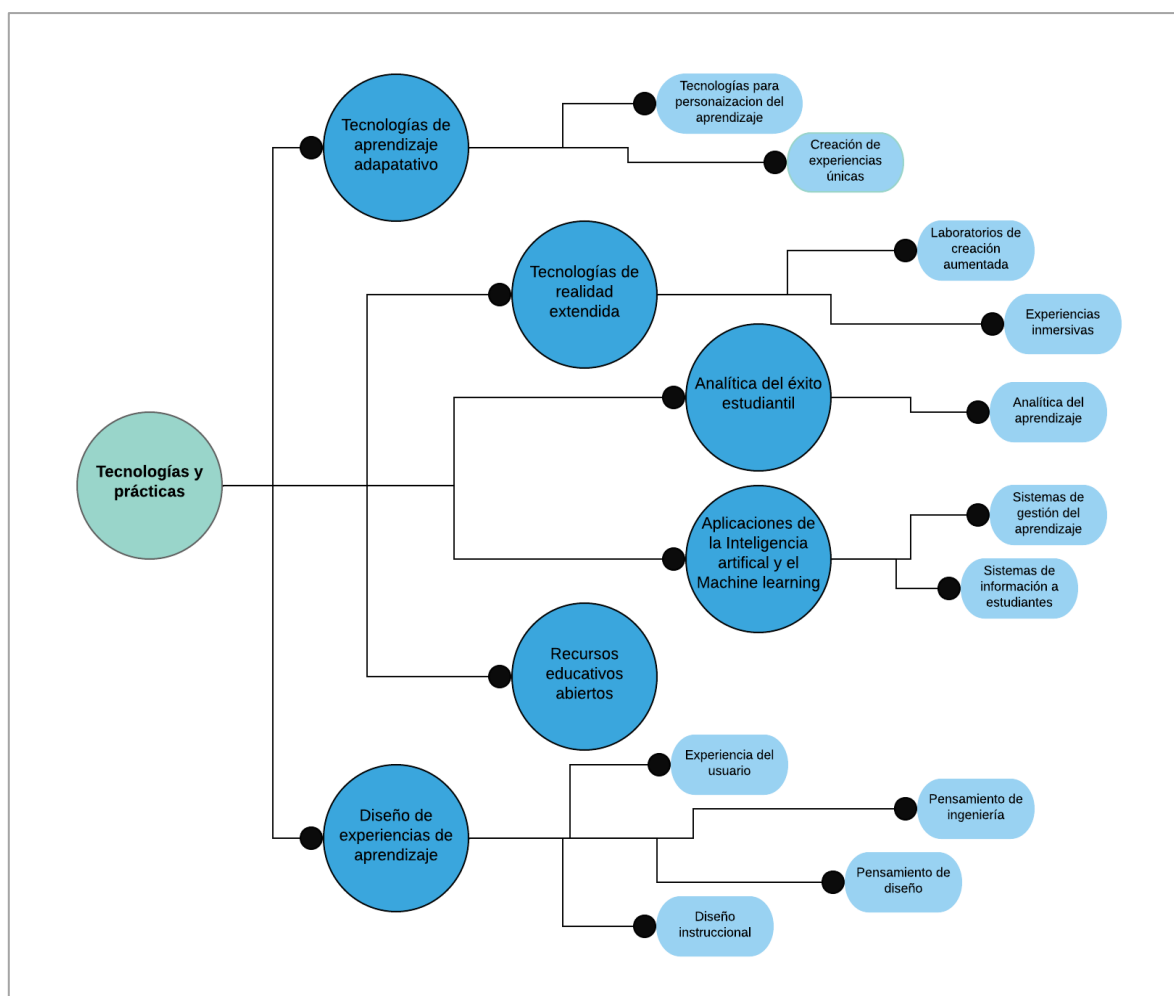
Gráfica 8. Dominios de la innovación educativa



Fuente: elaboración propia a partir de Taylor et al. (2018)

¿Qué otras cuestiones relevantes para los procesos de enseñanza-aprendizaje se observan como tendencia? En su análisis Brown et al. (2020) destacan el impacto que las tecnologías emergentes tendrán en el futuro de la educación superior y en particular en la creación de los entornos digitales de aprendizaje de la próxima generación; a lo que agregan el surgimiento de prácticas asociadas con su incorporación o uso. La gráfica 9 proporciona un panorama de estas tecnologías y prácticas.

Gráfica 9. Tecnologías y prácticas emergentes en Educación superior



Fuente: elaboración propia a partir de Brown et al. (2020)

En síntesis, los procesos de enseñanza aprendizaje tienden a transformarse a partir al menos de tres fenómenos: i) la incorporación, uso y desarrollo de tecnologías para apoyar distintos aspectos del proceso formativo -generación de recursos de aprendizaje, seguimiento y evaluación, gestión del aprendizaje, etc.-; ii) la cada vez mayor relevancia de los procesos de innovación educativa que persiguen el enriquecimiento de las experiencias formativas y iii) el enfoque de medición del proceso formativo que involucra el seguimiento al progreso de los estudiantes, la determinación del valor agregado, el seguimiento a los profesores y a la efectividad de las metodologías y estrategias.

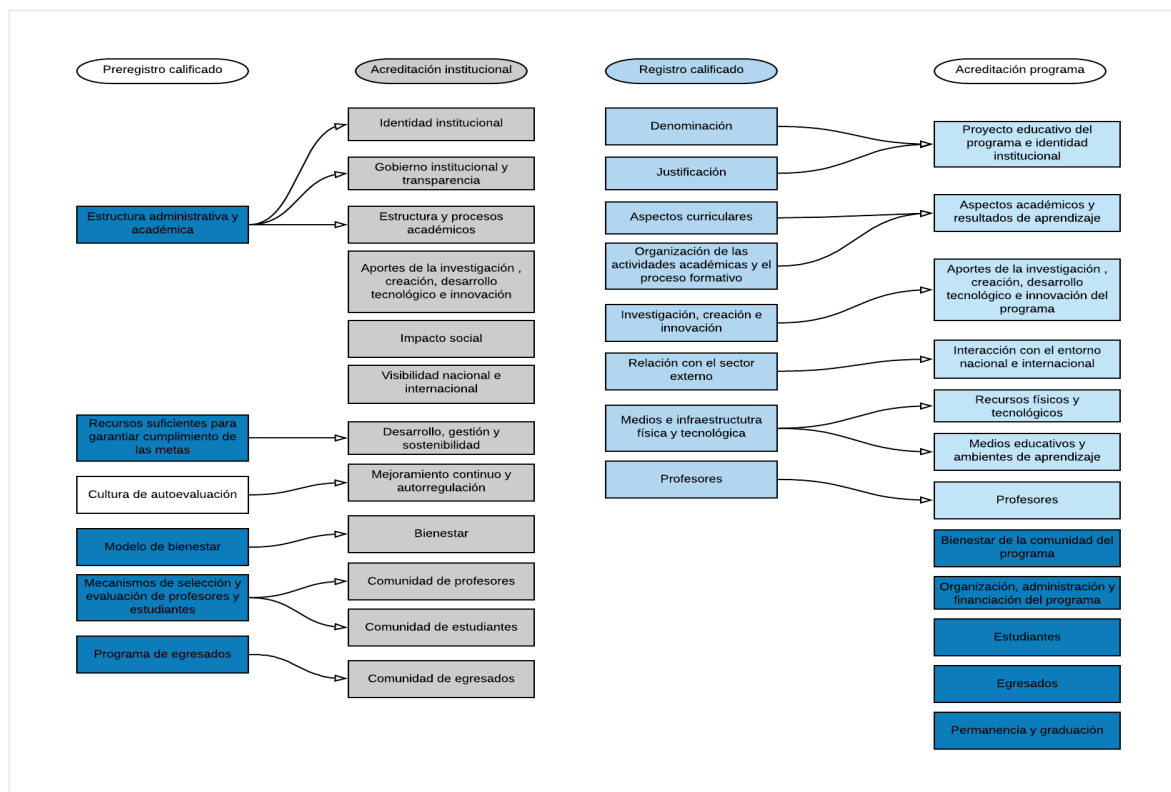
Estos fenómenos demandan de las instituciones de educación superior una actitud proactiva para aprovechar las nuevas tecnologías en beneficio del proceso formativo y, sobre todo, el desarrollo de una estrategia de innovación educativa que sea capaz de transformar la docencia.

b. La nueva normativa nacional en educación superior

Con la expedición por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) del Decreto 1330 de 2019 se inició un importante proceso de reforma al sistema nacional de aseguramiento de la calidad en la educación superior. A este decreto se sumó la Resolución MEN 0152024 de 2020 y luego el Acuerdo 02 de 2020 expedido por el Consejo de Educación Superior CESU. El primero de estos instrumentos definió nuevos lineamientos para la solicitud y renovación de los registros calificados; el segundo parametrizó las condiciones institucionales determinadas en el Decreto 1330 de 2019 y el tercero actualizó el modelo de acreditación en alta calidad. Se espera que antes de terminar 2020 se expida una resolución con los parámetros para las condiciones de programa.

La gráfica 10 esquematiza las condiciones de registro calificado -institucionales en la fase de pre-registro y de programa en la fase de registro-, así como los factores de acreditación tanto de programa como de las instituciones. Los enlaces muestran cuales condiciones de registro se relacionan con factores de acreditación lo que permite observar como las condiciones deben evolucionar y mejorar en el tiempo para apuntalar los procesos de calidad. También sirven para dimensionar los objetivos de largo plazo del sistema interno de aseguramiento de la calidad.

Gráfica 10. Condiciones de registro y factores de acreditación



Fuente: elaboración propia a partir del Decreto MEN 1330/2019 y el Acuerdo CESU 02/2020

Además de definir nuevos procedimientos y reestructurar las condiciones y factores para el registro calificado o acreditación de alta calidad según corresponda; este conjunto de normas introduce importantes novedades conceptuales que tienen amplios alcances tanto para los procesos misionales como para los estratégicos y de gestión en las instituciones de educación superior. Ellos son: *Sistema interno de aseguramiento de la calidad* (SIAC), *Gobernanza*, *Gobernabilidad* y *Resultados de aprendizaje*

El *Sistema interno de aseguramiento de la calidad* se entiende como un arreglo institucional cuyo objetivo es el de planear, implementar, evaluar y mejorar los procesos institucionales para asegurar la calidad en el desarrollo de las funciones misionales y la gestión. La autoevaluación es su principal instrumento de acción y debe estar apoyado por un sistema de información y por mecanismos para captar la opinión de las partes interesadas.

Gobernanza y *gobernabilidad* son dos conceptos que se introducen para adjetivar el gobierno de una institución. Para Fielden (2008) la *gobernanza* es un descriptor de las estructuras, procesos y actividades involucradas en la planificación y dirección de las instituciones y personas. Sabandar et al. (2018) mencionan la participación, el respeto por las normas, la transparencia, la responsabilidad, la orientación al consenso, la equidad e inclusión, la efectividad y eficiencia y la rendición de cuentas como principios de la gobernanza. Por su parte, la gobernabilidad se asocia con la posibilidad de control o gestión (Janin, 2007) o con la capacidad general de ejercer el gobierno sobre un sistema social (Kooiman, 2008).

En el contexto universitario el CESU (2017) define la gobernanza como “*la coexistencia activa de los elementos de gobierno institucional y de las condiciones y recursos de gobernabilidad en una institución*” y la gobernabilidad como “*el conjunto de condiciones y recursos que posibilitan a un órgano colegiado y a un directivo el ejercicio real y legítimo de poder que formalmente se le ha entregado para el cumplimiento con calidad y pertinencia de los objetivos y fines asignados en un contexto institucional específico*”

Es claro que mientras la gobernanza se asocia a la existencia de elementos objetivos que proponen, idealmente, el modo en que se deben desenvolver las relaciones de poder, la gobernabilidad se asocia con la posibilidad real de despliegue de esos instrumentos formales del gobierno. Esto es, que mientras la gobernanza está representada por tales instrumentos -por ejemplo, estructuras y procesos-, la gobernabilidad se manifiesta como un conjunto de condiciones que hacen efectiva la autoridad.

Desde lo académico el término más relevante es el de *Resultados de aprendizaje*, concepto que es el articulador de las propuestas de formación. Definidos en el Decreto 1330 de 2019 como “*las declaraciones expresas de lo que se espera que un estudiante conozca y demuestre en el momento de completar su programa académico las cuales deberán ser coherentes con las necesidades de formación integral y con las dinámicas propias de la formación a lo largo de la vida necesarias para un ejercicio profesional y ciudadano responsable*”, representan una auténtica innovación para la educación superior en el país.

En efecto, aunque ya asumidos en otros sistemas universitarios del mundo, en Colombia los resultados de aprendizaje constituyen una nueva forma de dimensionar el proceso de enseñanza aprendizaje con importantes implicaciones en la gestión curricular, pues con ellos ocurre una inversión en al menos dos aspectos: de la centralidad del profesor se pasa a la centralidad del estudiante y de los contenidos a los logros (Kennedy, 2008).

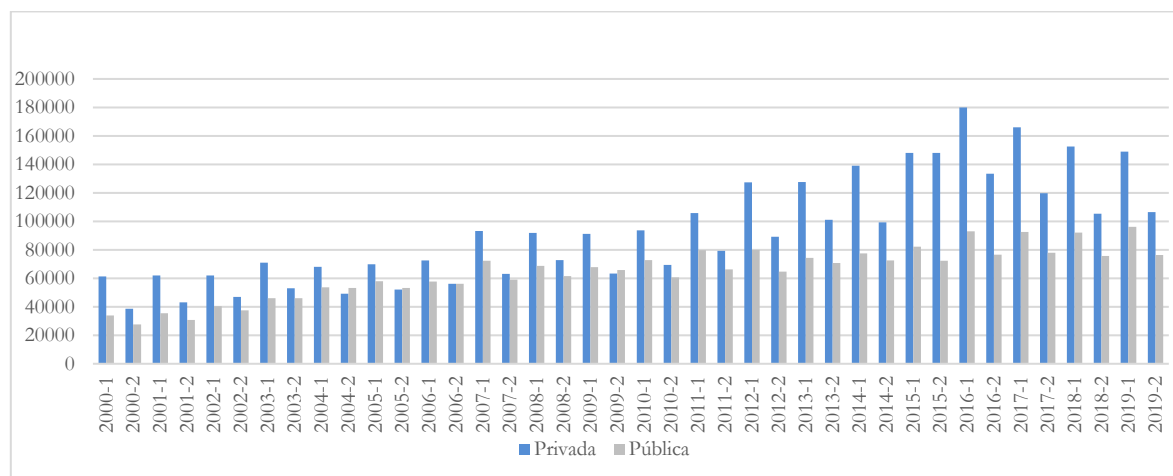
Así las cosas, la nueva normativa propone a las Instituciones de educación superior una serie importantes de retos con implicaciones para el diseño curricular, las metodologías de enseñanza aprendizaje, el seguimiento y la evaluación; que deben transformarse para asumir los Resultados de aprendizaje. Además, el aseguramiento y la autoevaluación se posicionan en el centro de la gestión no solo académica, sino también administrativa.

c. El comportamiento de la matrícula universitaria

La matrícula es un indicador agregado del estado del sistema de educación superior. Aspectos como la cobertura, la demanda general y la demanda por áreas de conocimiento se determinan a partir de su análisis. De acuerdo con el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES, la tasa de cobertura de la educación superior en Colombia para 2019 alcanzó el 52,2%. Esta cifra es el promedio nacional, pero hay regiones del país en las que la cobertura es mucho más baja. En el departamento del cauca, por ejemplo, el valor para 2018 es cercano al 35%, lo que muestra la desigual distribución de las oportunidades de acceso a la educación terciaria.

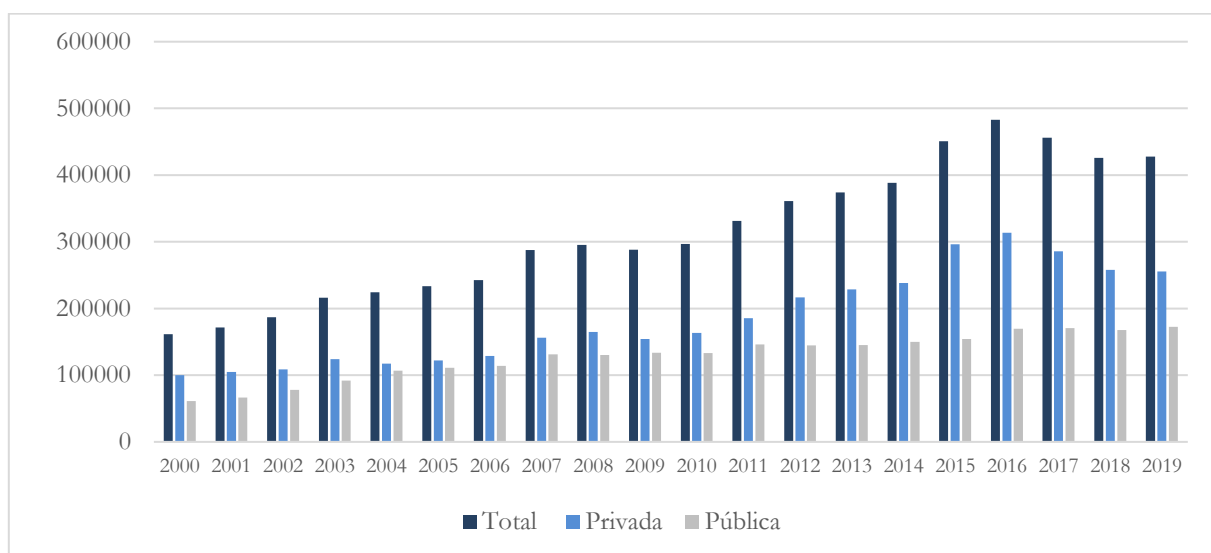
La gráfica 11 muestra la evolución de la matrícula a primer curso desde 2000 hasta 2019. La trayectoria de los datos evidencia un crecimiento sostenido en la matrícula de las instituciones de educación superior, que se mantiene hasta el primer semestre de 2016.

Gráfica 11. Matrícula a primer curso 2000-2019



Fuente: elaboración propia con datos del SNIES, 2020

Otro hecho que resulta relevante es que el crecimiento en la matrícula de instituciones privadas es superior al que se observa para las de carácter público. Aunque la matrícula de pregrado en el sector oficial crece, lo hace a un menor ritmo, por lo que el aumento general observado hasta 2016 se explica en función del sector privado. En la gráfica 12 los datos se han anualizado para tener una perspectiva comparativa que confirma la mayor influencia de la matrícula privada en el total. El crecimiento sostenido en los tres lustros del siglo XXI se revierte a partir del primero periodo de 2017, cuando se registra una tendencia a la baja que se mantiene hasta 2019.

Gráfica 12. Matrícula anual a primer curso 2000-2019

Fuente: elaboración propia con datos del SNIES, 2020

Aunque no hay datos disponibles para 2020, la pandemia sin lugar a duda ha tenido un impacto negativo importante que está aún por evaluar y que se prolongará en el mediano plazo, por lo que no es previsible una recuperación rápida de la matrícula en pregrado a los niveles de 2016.

¿A qué obedece la caída en la matrícula universitaria observada? El fenómeno es preocupante pero no se han realizado estudios que den cuenta de su naturaleza y razones. Los informes de prensa y las opiniones de expertos apuntan a varias hipótesis: la transición demográfica y en particular la menor tasa de natalidad en los estratos que regularmente demandan educación privada ha comenzado a tener impacto. Así mismo se mencionan el aumento en los costos de la educación -matrícula, sostenimiento, materiales, etc.-; el desplazamiento de los intereses de los jóvenes hacia otros modelos de formación y, por supuesto, la crisis económica que impide el acceso a la educación universitaria.

De continuar la tendencia a la baja, agravada por la pandemia, se tendrán consecuencias profundas en la sostenibilidad de los programas y las instituciones. Los efectos inmediatos de la reducción en la demanda efectiva se verán reflejados en las finanzas de las instituciones y en el mediano plazo pueden llegar a generar el cierre de programas, la disminución de la oferta y una pérdida importante de la capacidad para sostener la investigación, las inversiones y los servicios de bienestar de más altas prestaciones.

d. Formar para el siglo XXI: nuevas competencias y espacios laborales

Uno de los aspectos de la pertinencia de los programas de educación superior se refiere a su capacidad para responder a las demandas del mundo productivo y en general del desarrollo profesional en el marco de la vida económica y social. Sin lugar a duda, las transformaciones que ya están ocurriendo y las que se espera que ocurran en el futuro mediano requieren el desarrollo de nuevas competencias para afrontar los retos de la cuarta revolución industrial, el cambio climático y los desafíos de un mundo cada vez más complejo.

A esa complejidad se agrega el impacto que la pandemia ha tenido en el plano laboral. Además de la pérdida de empleos en casi todos los sectores de la economía, la crisis sanitaria ha generado transformaciones en la productividad y el bienestar de casi todos los trabajadores a nivel global, pero con un signo negativo para los sectores más desfavorecidos de la sociedad (World Economic Forum, 2020).

Según el World Economic Forum (2020) el futuro del trabajo está determinado por la expansión de la tecnología, la emergencia de nuevos sectores y mercados y por la evolución del sistema económico global que a su vez se ve afectado por cuestiones políticas, ambientales y sociales.

De acuerdo con Amaral et al. (2019), en un reporte del BID, la irrupción de las nuevas tecnologías y la extensión de las ya existentes implicará la destrucción de empleos particularmente en aquellos sectores que son más fácilmente automatizables; no obstante también significará la apertura de nuevas fuentes de trabajo en industrias ya existentes y en las que surjan como resultado de la cuarta revolución industrial. El informe advierte que es necesario crear programas y formas de aprendizaje que generen las llamadas habilidades del siglo XXI: *comunicación, creatividad, trabajo en equipo, pensamiento crítico y aprender a aprender*.

Un estudio realizado por Basco et al. (2020) que analiza las competencias requeridas para la cuarta revolución industrial en América Latina arroja dos conclusiones importantes:

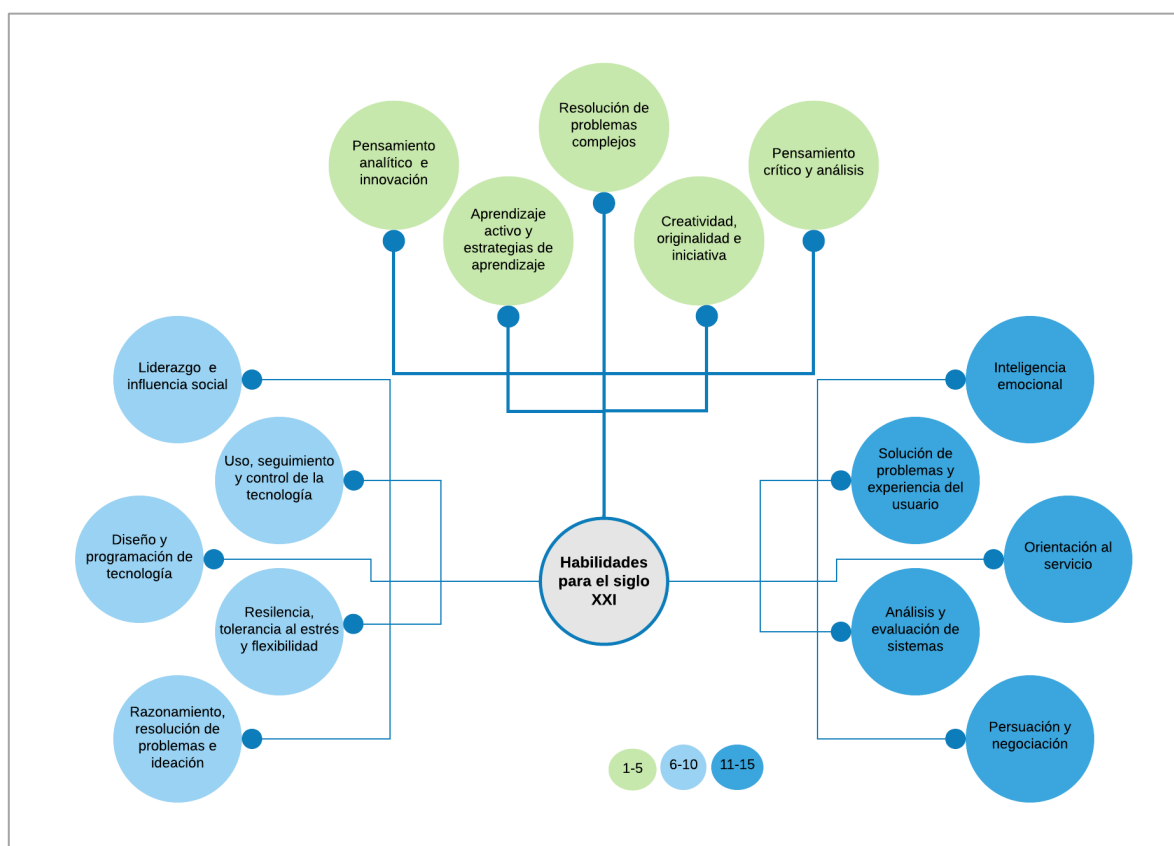
- La demanda por ocupaciones que requieren habilidades repetitivas o físicas está en declive en contraste con aquellas que implican la *Capacidad para resolver problemas complejos, Flexibilidad, Sentido común, Intuición, Creatividad y Empatía*;
- Las habilidades que las empresas consideran clave para el desarrollo de sus actividades son, en su orden: *Resolución de problemas complejos, Administración de recursos y Técnicas*

Competencias similares a las listadas en los estudios referenciados aparecen en el reporte 2020 sobre el futuro del trabajo, según el cual grupos de habilidades como el *Pensamiento crítico y el análisis* y la *Resolución de problemas* se mantendrán como las más relevantes para los próximos 5 años (World Economic Forum, 2020).

El análisis realizado en el informe identifica 15 competencias clave requeridas para el desempeño laboral en el siguiente lustro. En el grupo de las 5 más importantes se resaltan las relacionadas con el Pensamiento -*Pensamiento analítico e innovación y Pensamiento crítico*- y la Creatividad, originalidad e iniciativa, las cuales guardan una relación instrumental con respecto a la *Resolución de problemas complejos*.

En un segundo grupo aparecen competencias que han cobrado una gran importancia en el marco de la crisis sanitaria como la *Resiliencia, tolerancia al estrés y la flexibilidad*; mientras que en el tercer grupo se aprecian habilidades de relacionamiento como la *Orientación al servicio* y la *Persuasión y negociación*. La gráfica 13 muestra la totalidad de las habilidades identificadas como más importantes.

Gráfica 13. Habilidades para el siglo XXI según WEF



Fuente: elaboración propia a partir de “The Future of Jobs Report 2020, WEF, 2020.

El reto central para el sistema educativo y en particular para la educación superior es como lograr que efectivamente esas competencias se desarrollen. La forma tradicional de enseñanza se ha enfocado en el dominio de los contenidos, pero las nuevas realidades exigen no solo la pericia técnica o conceptual sino la capacidad para comprender y resolver problemas mientras se trabaja con personas de otras disciplinas y saberes. Así las cosas, la innovación curricular y pedagógica se convierten en estrategia y exigencia.

e. El reto de educación “Marketplace”

Las tecnologías de la información y las comunicaciones han generado diversos cambios en la economía y la sociedad. En la educación las Tics se han convertido en un fuerte aliado para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, ampliar la cobertura y avanzar en la calidad.

Al mismo tiempo, aprovechando las ventajas de las tecnologías de la información y las comunicaciones, han aparecido nuevas ofertas formativas que desafían a los modelos tradicionales para proponer diversas opciones centradas en los intereses particulares de las personas. Estos modelos reciben el nombre genérico de Plataformas educativas on-line y se caracterizan por ofrecer cursos cortos centrados en las demandas del mercado; una alta flexibilidad en relación con requisitos de ingreso y permanencia; no existencia de periodos

académicos o tiempos que regularicen el trabajo del estudiante; y acceso permanente a través de múltiples dispositivos.

Servicios como Udemy, Chreana, Cousera o, en el caso colombiano, Platzi; han desarrollado un modelo tipo *marketplace*, en el que los cursos son el producto que ofertar y la plataforma el mercado al que concurren los demandantes. Otras plataformas son especializadas y en algunos casos ofertan certificaciones, acreditaciones o credenciales que tienen alta demanda especialmente en el sector TI.

Aunque estos servicios ofertan educación no formal, pueden convertirse en una fuente de competencia indirecta para la educación superior; más aún, en el futuro y con regulaciones que les sean favorables podrían comenzar a ofertar formación universitaria con una evidente ventaja en costos y cobertura.

Al respecto Forero (2019) utiliza el término “uberización” para referirse a este fenómeno de “*clases empaquetadas*” listas para el consumo, *tutoría bajo demanda*, *estandarización curricular por competencias*, *evaluación informatizada*, etc. y advierte que la educación superior debe afrontar este reto demostrando su capacidad para: *rediseñar sus espacios de aprendizaje, crear más y mejores espacios digitales, lograr una permanente interacción de grupos en todas partes y alcanzar una capacidad de respuesta en tiempo real*.

f. El papel de las instituciones en el contexto

La normativa nacional sobre educación superior demanda que las instituciones y sus programas académicos mantengan relaciones positivas con el entorno. Proyección social, extensión, internacionalización, apropiación social de conocimiento, transferencia tecnológica, relaciones universidad-empresa-estado-sociedad, interacción con el entorno, impacto social; son, entre otros, términos que se usan para describir el modo en que esas relaciones se estructuran y ocurren.

Esa demanda suele entenderse como pertinencia, una palabra esquivada a la hora de materializarla en resultados precisos y sin embrago de amplio uso en los discursos con lo que se aborda casi cualquier tema en la educación superior. Se dice, por ejemplo, que un programa académico debe ser pertinente aludiendo generalmente a su conexión con problemas u oportunidades del entorno y particularmente del ámbito económico.

Sin entrar en una discusión sobre el sentido de la pertinencia, lo cierto es que la educación superior juega un papel central en la generación de condiciones habilitantes para el desarrollo o en su sostenimiento en sus áreas de influencia. Desde una perspectiva que responde al modelo económico social imperante pueden identificarse cuatro aspectos desde los cuales las instituciones universitarias inciden en el desarrollo: *i) la generación de conocimiento para la producción, ii) la producción de fuerza de trabajo altamente calificada, iii) la generación de los líderes para la conducción económica, política y social de los países y iv) la producción de ideología, incluida la crítica para el mejoramiento del estado de cosas* (Figuerola, 2013, p. 12).

En efecto, a través de la docencia la educación superior genera capital humano especializado que se incorpora a los procesos productivo y a las dinámicas sociales. Los impactos de esta

incorporación son diversos y positivos: mejora la eficiencia del aparato productivo, genera mejores prácticas y técnicas en los sectores de desempeño, potencia la innovación y en el plano social es evidente que mejora las oportunidades económicas y de ascenso social para los individuos.

Con la investigación produce nuevos conocimientos que permiten una mejor comprensión de los distintos fenómenos de la naturaleza y la sociedad. Además, genera desarrollos tecnológicos e innovaciones que resuelven problemas prácticos y aumentan la competitividad económica y social de los sectores y comunidades. La transferencia tecnológica, que opera por distintos canales, y la apropiación social de conocimiento, permiten a las instituciones de educación superior poner a disposición del sector productivo, del estado y de las comunidades, sus capacidades y recursos de conocimiento.

Entendiendo que las funciones misionales de las instituciones de educación superior tienen efectos importantes en el desarrollo de las regiones es necesario reflexionar sobre varias cuestiones: ¿Cómo entiende la institución el desarrollo? ¿Qué tipo de impactos quiere generar? ¿Sobre qué aspectos de la vida social, económica y cultural quiere tener influencia? ¿Qué discursos y valores quiere posicionar?

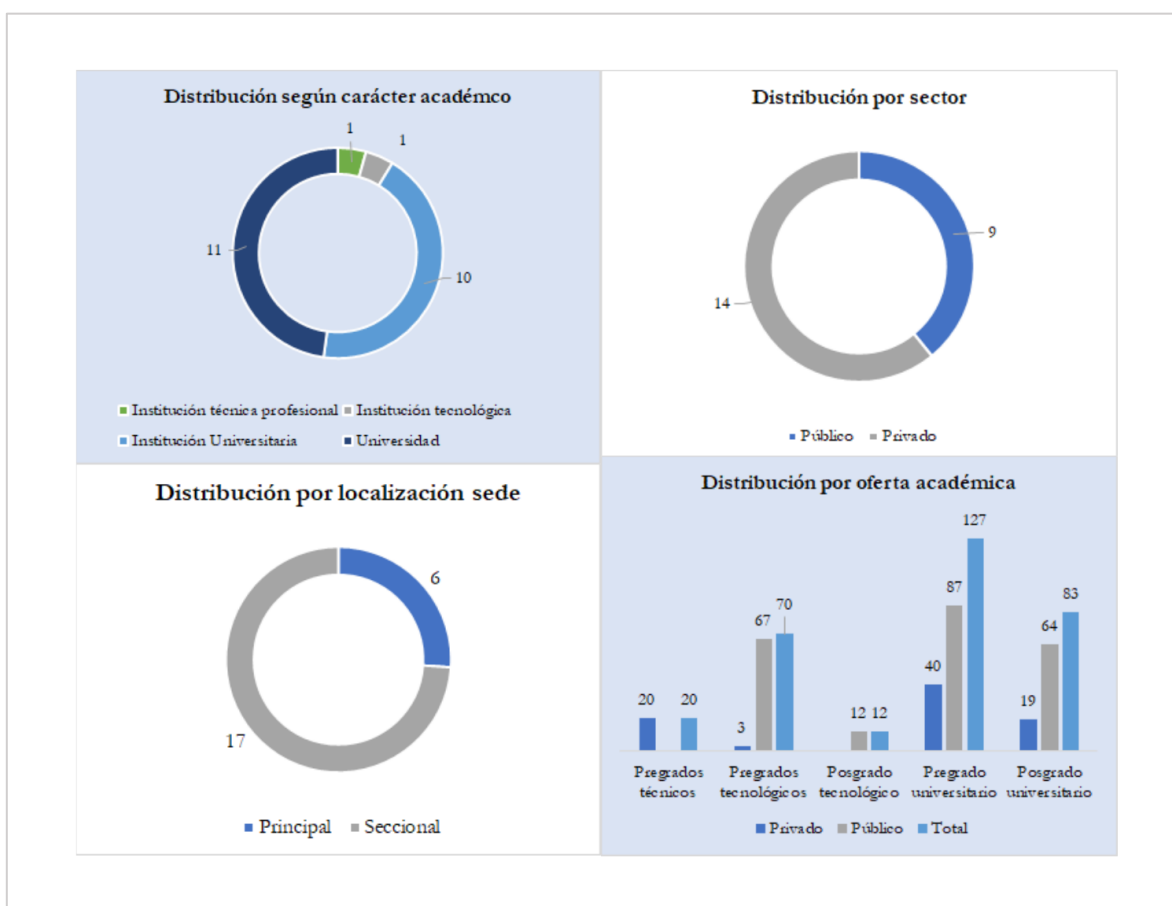
g. Educación superior en el Cauca

Los registros más recientes del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES muestran que en el departamento del Cauca hacen presencia 23 Instituciones de educación superior que ofertan programas académicos que van desde la formación técnica profesional hasta el doctorado.

Hasta el segundo periodo de 2019, fecha de corte de los datos, la estructura de la educación superior en el departamento presentaba una importante diversidad. De las 23 instituciones registradas 14 – correspondiente al 60,8%-pertenecían al sector privado y 9 al sector público.

Del total de instituciones 6, esto es el 26,08%, han sido creadas en el departamento, siendo la más antigua la Universidad del Cauca y la más reciente la Universidad Autónoma Indígena Intercultural -UAIIN, ambas públicas. Otras 17 instituciones tienen seccionales en el Cauca ofertando programas académicos en Popayán y otros municipios, principalmente del norte del departamento. Entre las instituciones foráneas se cuentan el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, con la más importante oferta de programas tecnológicos, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD -ambas públicas- y la Universidad Cooperativa de Colombia. Otras instituciones privadas de relevancia nacional con presencia son la Universidad EAFIT y la Universidad EAN que ofertan, bajo la figura de convenio con instituciones locales, algunos posgrados.

En cuanto al carácter académico 11 son universidades, de las cuales 9 son foráneas y 2 propias del departamento; 10 son instituciones universitarias, entre las que se encuentran 1 del sector público y 3 del sector privado propias de la región; 1 institución técnica profesional y 1 de carácter tecnológico (ver gráficas 14 y 15).

Gráfica 14. Caracterización de las IES con presencia en el Cauca

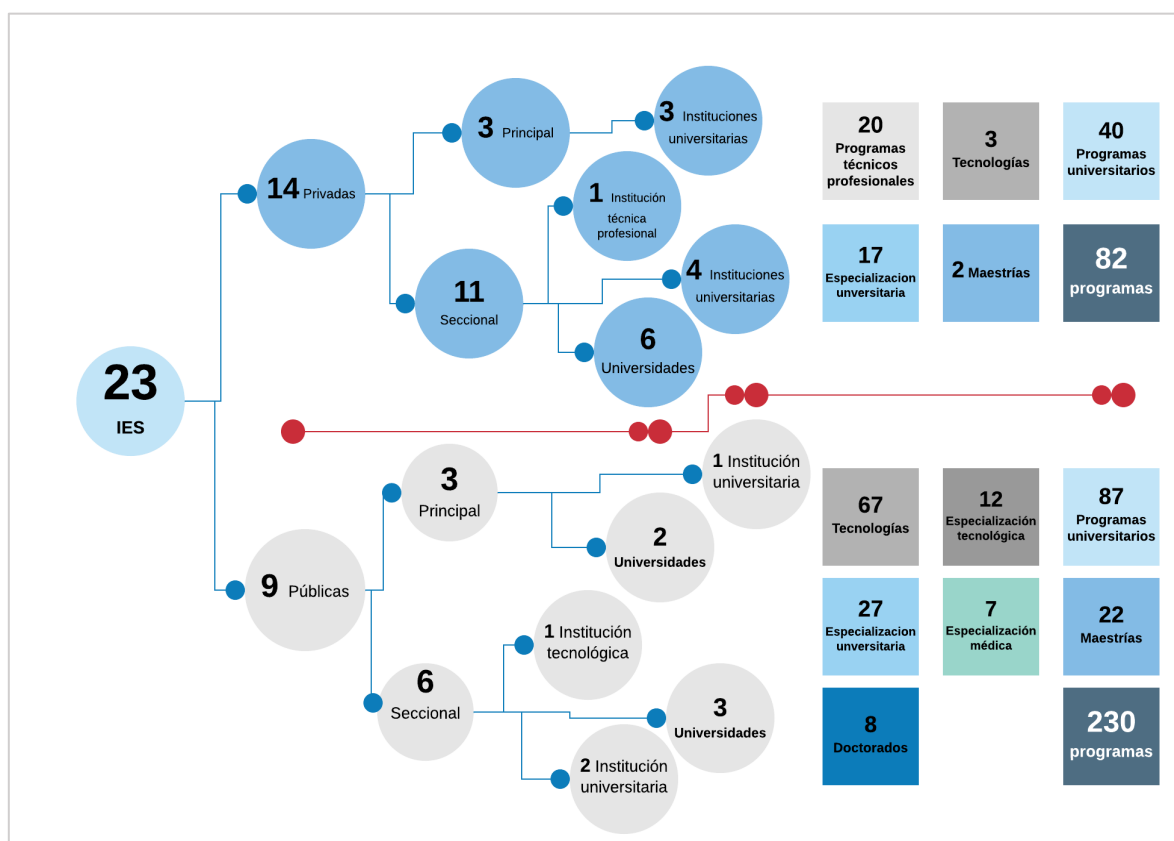
Fuente: elaboración propia con datos del SNIES 2019, 2020

En relación con la oferta académica, los datos muestran que en el departamento se puede acceder a formación en al menos 312 programas de las cuales 82 corresponden a instituciones privadas y 230 a instituciones del sector público (Ver gráfica 15). Del total de programas el 40,7% (127) otorgan una titulación como profesional universitario, siendo las instituciones públicas y particularmente la Universidad del Cauca, las que más programas de pregrado universitario tienen. En efecto el 68,5% de los programas de nivel pregrado universitario son ofertados por instituciones públicas.

En formación posgradual de nivel universitario la oferta alcanza los 83 programas, de los cuáles cerca del 23% es ofertado por las instituciones privadas. La oferta posgradual presenta una distribución en la que dominan las especializaciones universitarias: 17 en el sector privado y 27 en el público. Esto se explica teniendo en cuenta que las instituciones con sede principal en el Cauca, las que más ofertas hacen en este nivel, tienen en su mayoría el carácter de Instituciones universitarias y por consiguiente no pueden ofrecer niveles superiores por sí mismas.

En cuanto a formación de alto nivel, es decir especialidades médico-quirúrgicas, maestrías y doctorados, se encuentran 7, 24 y 8 respectivamente. El nivel doctoral es ofertado únicamente por la principal universidad pública del departamento.

Gráfica 15. Oferta académica de las IES con presencia en el Cauca



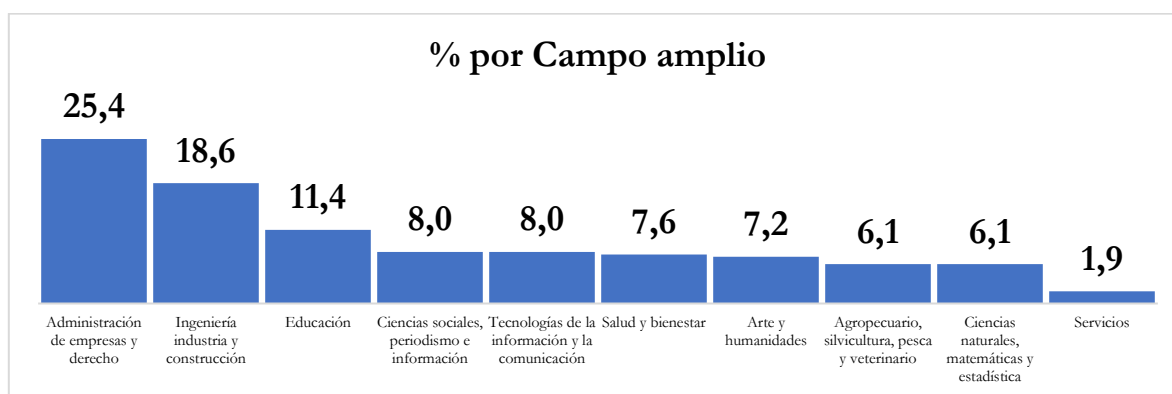
Fuente: elaboración propia con datos del SNIES 2019, 2020

Utilizando la Clasificación internacional normalizada de educación-CINE se observa que los porcentajes más altos de programas académicos disponibles en el Cauca se localizan en los Campos amplios de *Administración de empresas y derecho*, *Ingeniería, industria y construcción* y *Educación*.

En el campo de *Administración de empresas y derecho* el 35,8% son especializaciones, 25,4% programas tecnológicos y el 14,9% son programas universitarios. En formación de alto nivel se registran 3 programas de maestría. Entre los programas universitarios más ofertados están Derecho, Administración y Contaduría Pública.

En *Ingeniería, industria y construcción* los programas tecnológicos y universitarios constituyen, cada uno, el 34,6% del total ofertado en este campo; en el que también se registran 6 especializaciones universitarias y 5 maestrías. Los programas más ofertados son la Ingeniería de sistemas y similares y la Ingeniería electrónica y afines.

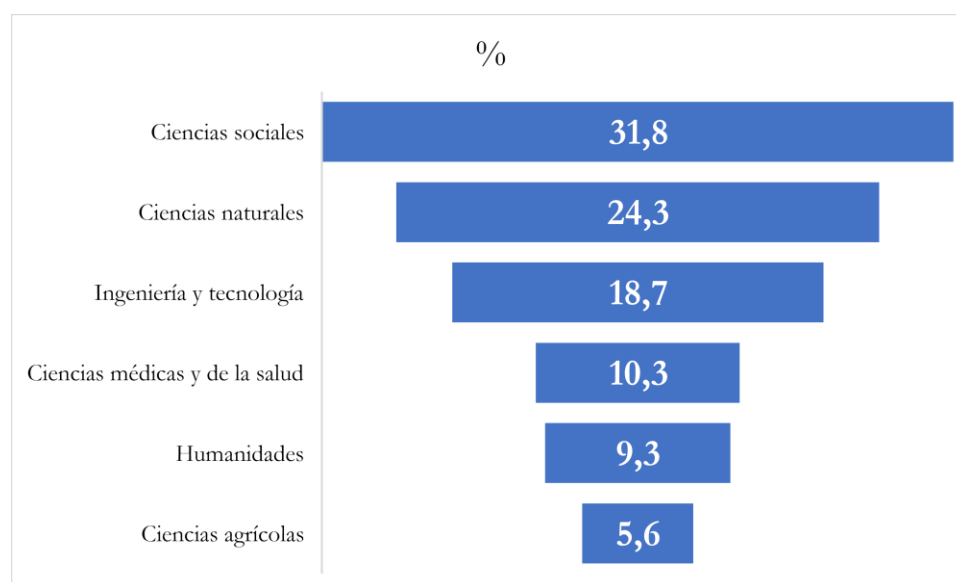
En *Educación* el 66% de los programas es de nivel universitario, primordialmente licenciaturas en distintas áreas y énfasis. En este campo también se cuentan 5 especializaciones y 3 maestrías. La gráfica 16 resume estos porcentajes por campo amplio.

Gráfica 16. Porcentaje de programas por Campo amplio de conocimiento

Fuente: elaboración propia con datos del SNIES 2019, 2020

La oferta académica del sistema universitario regional se complementa con las capacidades de investigación. De acuerdo con los resultados de la medición realizada en 2019 por el Ministerio de ciencia, tecnología e innovación en el departamento del Cauca se registran 108 grupos de investigación de los cuales más del 95% se encuentra clasificado mientras el 4,6% es reconocido.

Por Área de conocimiento -en la clasificación OCDE- el mayor porcentaje de los grupos se clasifica en el área de *Ciencias sociales*, seguido por *Ciencias naturales* (Ver gráfico 17).

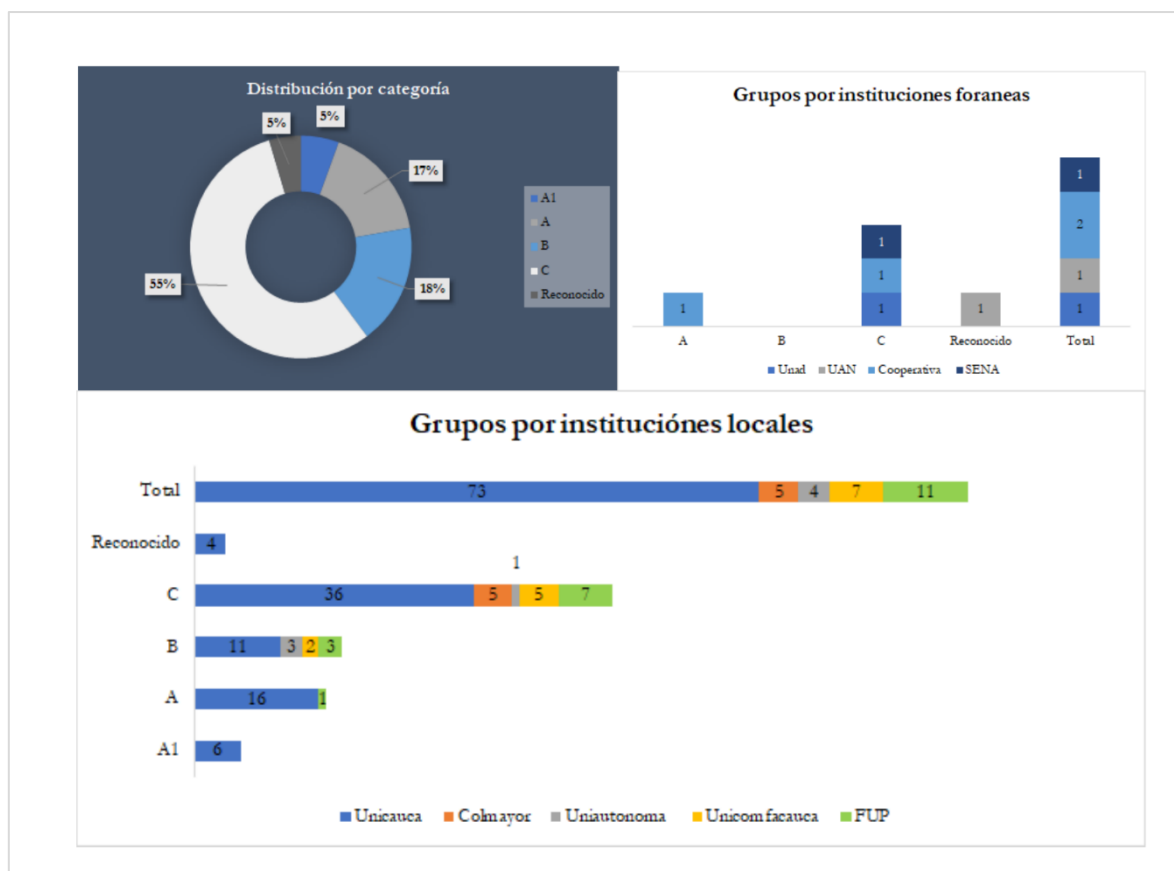
Gráfica 17. Porcentaje de grupos por Área de conocimiento OCDE

Fuente: elaboración propia con datos del SCIENTI 2019, 2020

En la dinámica de investigación participan un total de 12 organizaciones que corresponden a las 5 Instituciones de educación superior con sede principal en el departamento, a 3 instituciones de educación superior foráneas con sucursal en el Cauca, 1 institución tecnológica -el SENA- y 3 entidades más con sede en Popayán que son el Centro regional de productividad e innovación del Cauca-Crepic, el Centro de desarrollo tecnológico Creativ y la Fundación Innovagen, cada uno con un grupo.

La institución con mayor número de grupos es la Universidad del Cauca (67,6%), seguida por la Fundación Universitaria de Popayán que tiene el 10,2% del total de grupos. Por categoría el número más alto de grupos -60, que corresponden al 55,6%- se encuentra clasificado en C, mientras que la categoría más alta -A1- solo se encuentra clasificado el 5,6% de los grupos, esto es un total de 6 grupos de investigación (Ver gráfica 18).

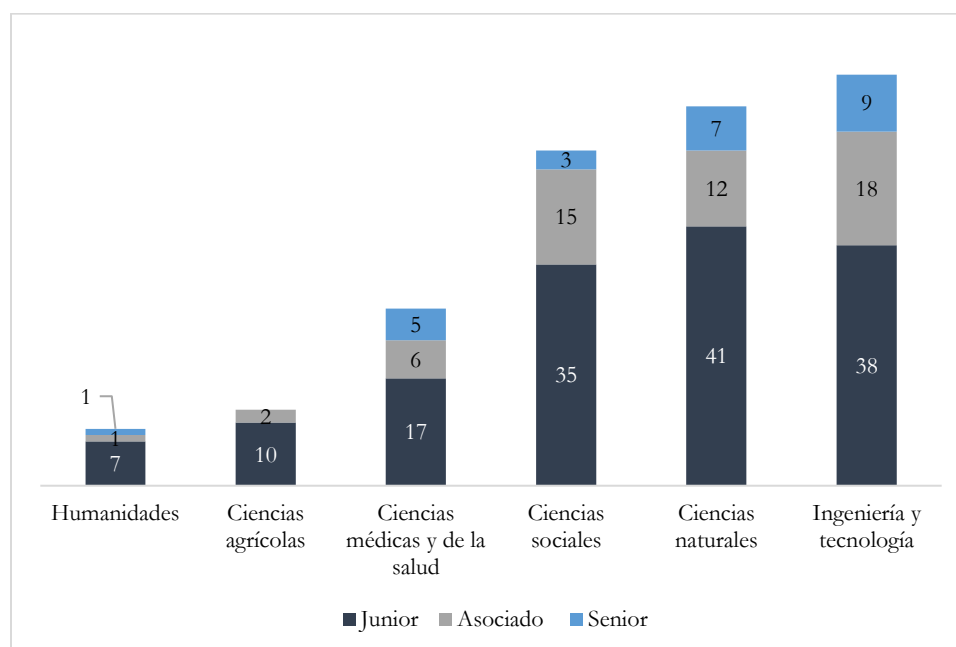
Gráfica 18. Grupos de investigación según institución y clasificación



Fuente: elaboración propia con datos del SCIENTI 2019, 2020

Otro dato importante en la valoración de capacidades de ciencia, tecnología e innovación está constituido por el número de investigadores reconocidos. De acuerdo con el reporte de la última convocatoria de clasificación (2019) el departamento del Cauca cuenta con un total de 227 investigadores clasificados en las categorías de junior, asociado y senior que corresponden al 1,4% del total de investigadores clasificados en el país.

Por categoría el 65,2% (148) tiene la clasificación en Junior, 23,8% (54) en Asociado y 11,0% (25) en Senior. Por área de conocimiento en la clasificación OCDE, el mayor número de investigadores clasificados se cuenta en Ingeniería y tecnología (65), seguido por las áreas de Ciencias naturales (60) y Ciencias sociales (53). Los datos para todas las áreas pueden verse en la gráfica 19.

Gráfica 19. Investigadores por categoría y área de conocimiento

Fuente: elaboración propia con datos del SCIENTI 2019, 2020

En síntesis, el sistema de educación superior del departamento cuenta con un importante número de instituciones y programas académicos en distintas áreas del conocimiento. La oferta más importante se ubica en los campos de la Administración y el derecho y la Ingeniería, industria y construcción. Llama la atención que campos como el Agropecuario y Tecnologías de la información y las comunicaciones, que son áreas declaradas como prioritarias por los ejercicios de planeación regional, presenten menores ofertas. En investigación, aunque el avance es importante, existe un reto para las instituciones de educación superior diferentes a la Universidad del Cauca que no es otro que el de avanzar en la cualificación de sus capacidades de modo que generen un mayor aporte al desarrollo científico regional.

Los datos y hechos analizados confirman que la formación de alto nivel -maestrías y doctorados-, la clasificación en más altas categorías de grupos e investigadores y la alineación de las estrategias formativas con las necesidades del desarrollo regional son asignaturas importantes por desarrollar en los próximos años.

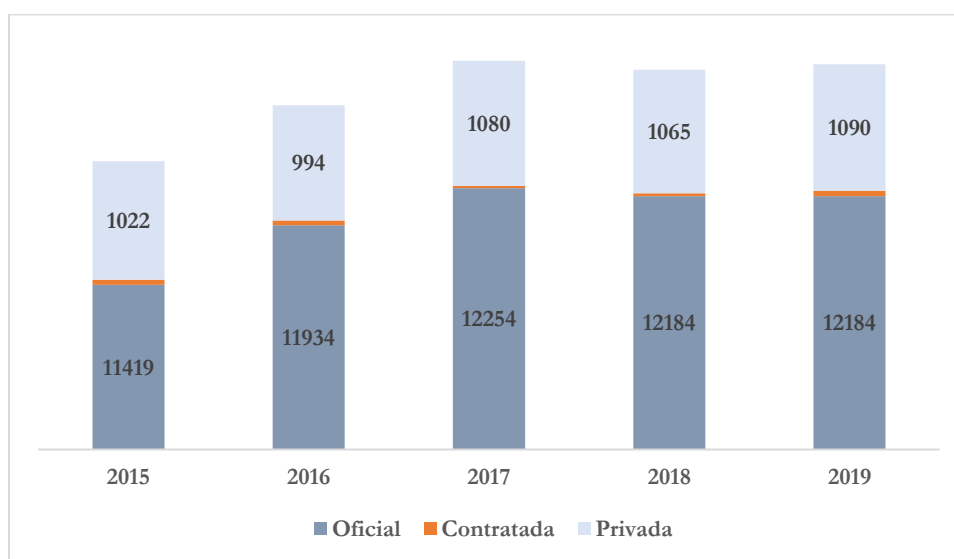
h. El reto de formar a las nuevas generaciones

De acuerdo con el Sistema integrado de matrícula SIMAT, en el departamento del Cauca el número de instituciones de educación media, esto es, que ofrecen los grados 10 y 11 es 762. De ellas el 77,8% (593) es de carácter oficial y el restante 22,2% (169) es privado. Los Datos del Dane (2020) señalan que entre en el último lustro el 91%, en promedio, de los estudiantes de grado 11 cursa sus estudios en instituciones oficiales y solo el 8%, en promedio para el periodo 2015-2019, lo hace en instituciones privadas.

La siguiente gráfica muestra el número total de estudiantes matriculados en grado 11 por tipo de oferta. Como se observa, el número se ha mantenido relativamente estable a lo largo del lustro 2015-2019. En efecto la tasa de crecimiento para ese periodo es cercana al 7% con un salto importante entre 2015 y 2016 cuando se dio el mayor crecimiento. Dada esa estabilidad en la matrícula y las bajas tasas de fracaso escolar y deserción para ese grado en particular, es posible que en los próximos 5 años se mantenga un número promedio de 13000 egresados de la educación media. Un cálculo más optimista indicaría que hacia 2025 podría tenerse una cifra cercana a los 14200 graduados de este nivel de la educación.

¿Cuántos de ellos ingresarían a la educación superior? Si se mantiene la tasa actual de cobertura bruta en educación superior para el departamento, puede indicarse que cerca del 35,6%, lo que representa un promedio anual de 4600 graduados de educación media. No obstante, el gran reto que tiene el departamento es alcanzar el promedio de cobertura nacional (cerca del 52%) y avanzar hacia la meta ODS que es del 80% para 2030.

Gráfica 20. Estudiantes de grado 11



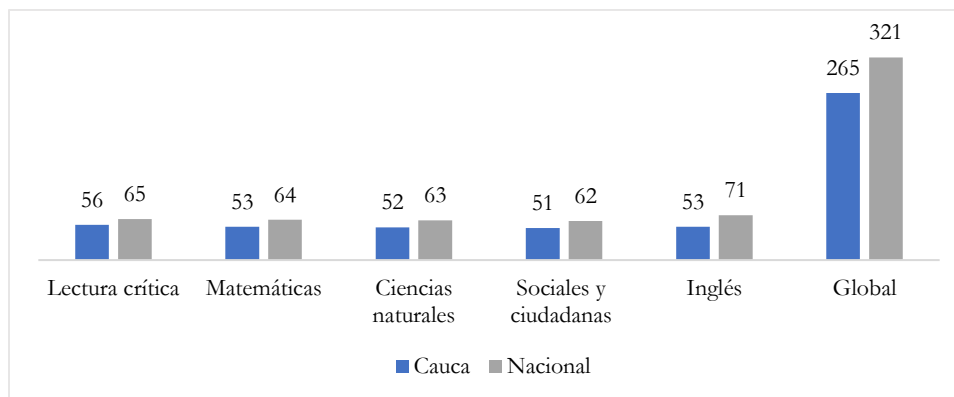
Fuente: elaboración propia con datos del SIMAT y el DANE, 2020

Un dato relevante, con impacto en los procesos de enseñanza aprendizaje está asociado con los antecedentes académicos de los estudiantes que ingresan a la educación superior. El valor próximo que suele utilizarse para definir este antecedente es el resultado obtenido en la prueba Saber 11 que realiza el ICFES. En el más reciente informe los resultados obtenidos por el departamento del Cauca en el primer semestre (Icfes, 2018) tanto en el puntaje global como en las pruebas de lectura crítica, matemáticas, ciencias naturales, sociales y ciudadanas e inglés, se sitúan por debajo del promedio nacional; así, mientras en el país el puntaje promedio global fue 321, en el Cauca el valor registrado promedio fue 265 (Ver gráfica 21).

Estos datos, ilustran en gran medida la situación académica de ingreso de los estudiantes y en especial a las instituciones de educación superior privadas que los reciben. Aunque se trata de un momento en el tiempo -primer periodo de 2018- son representativos de la realidad de la

educación secundaria en el departamento. Desde luego este hecho es un permanente desafío para los procesos formativos.

Gráfica 21. Resultados globales de la prueba Saber 11 Cauca I semestre 2018



Fuente: elaboración propia con datos del Icfes, 2018

Además de los números en bruto, importa entender a las nuevas generaciones que se formarán en las aulas universitarias. Expresiones como *Millennial* o *Centennial* aparecen frecuentemente cuando se trata de capturar las características de las generaciones que nacieron en las últimas décadas del siglo XX -los *Millennials*- y los que llegaron al mundo en la primera década del siglo XXI -los *Centennials*- que hoy se acercan a la edad adulta.

Si asume que las categorías *Millennial* y *Centennial* sirven como descriptores, entonces, en términos de la educación superior, es evidente que un aparte importante de la demanda por formación posgradual, en los próximos años, estará integrada por *Millennials*, mientras que la de formación profesional estará integrada por los llamados *Centennials*. De igual forma, el relevo generacional de los docentes tendrá en los primeros su base.

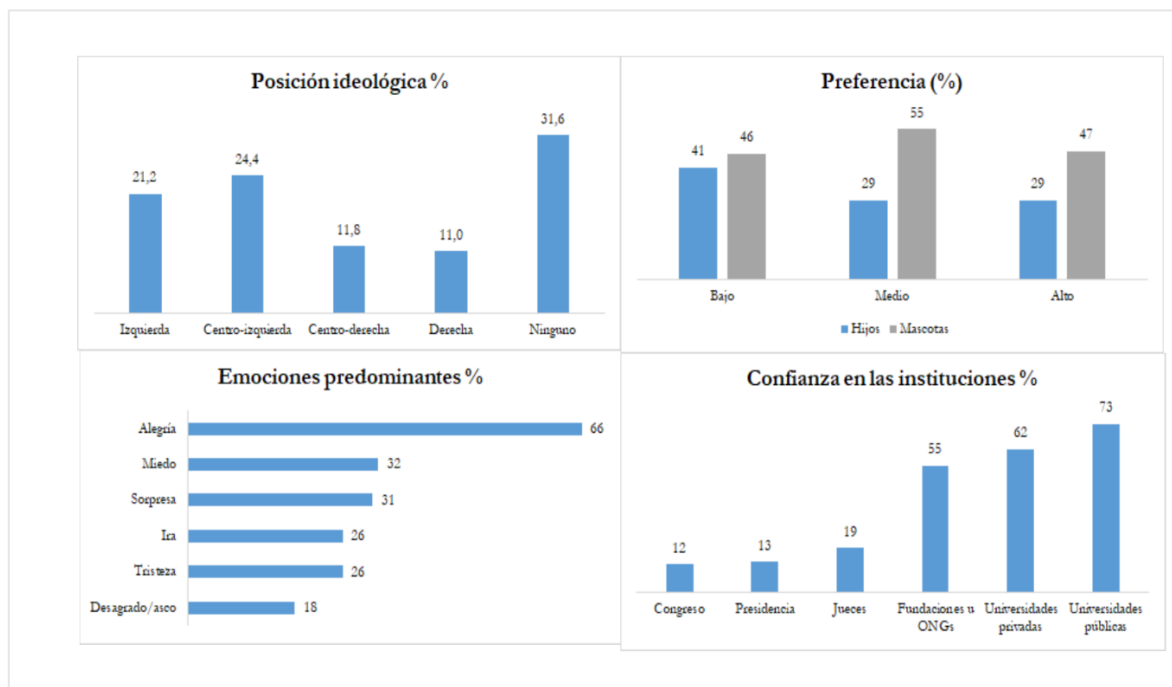
Según Cifuentes (2017) ambas generaciones se caracterizan como nativos digitales, sin embargo, además del tiempo en que nacieron existen otras importantes diferencias. Para esta autora, los *Millennials* se caracterizan por su alta autoestima, la confianza en sus capacidades y su individualidad, razones por las que suelen también ser catalogados como egoístas, narcisistas y materialistas que priorizan su propio bienestar y deseo. Por su parte los *Centennials* se caracterizan por su capacidad para interactuar con diferentes culturas, su facilidad para trabajar en equipo, su creatividad y adaptabilidad y además por sus dificultades para concentrarse, hablar en público y escribir.

¿Qué tan universales y homogéneas son estas características? Jauregui et al. (2020) critican el uso de la *teoría de generaciones* para desarrollar procesos de enseñanza-aprendizaje, por cuanto implican generalizaciones, muchas veces sin fundamento empírico, que minimizan las necesidades individuales. Recomiendan, entonces estudiar mejor las influencias y dinámicas sociales, culturales e históricas en las que están insertas las personas.

En ese sentido vale la pena referenciar los resultados del estudio *Percepciones de jóvenes en Colombia* (Universidad del Rosario- Cifras y Conceptos, 2020) cuyos datos generan una visión panorámica

de lo que piensan y sienten los jóvenes colombianos al inicio de esta segunda década del siglo XXI.

Gráfica 22. Tendencias políticas y emociones

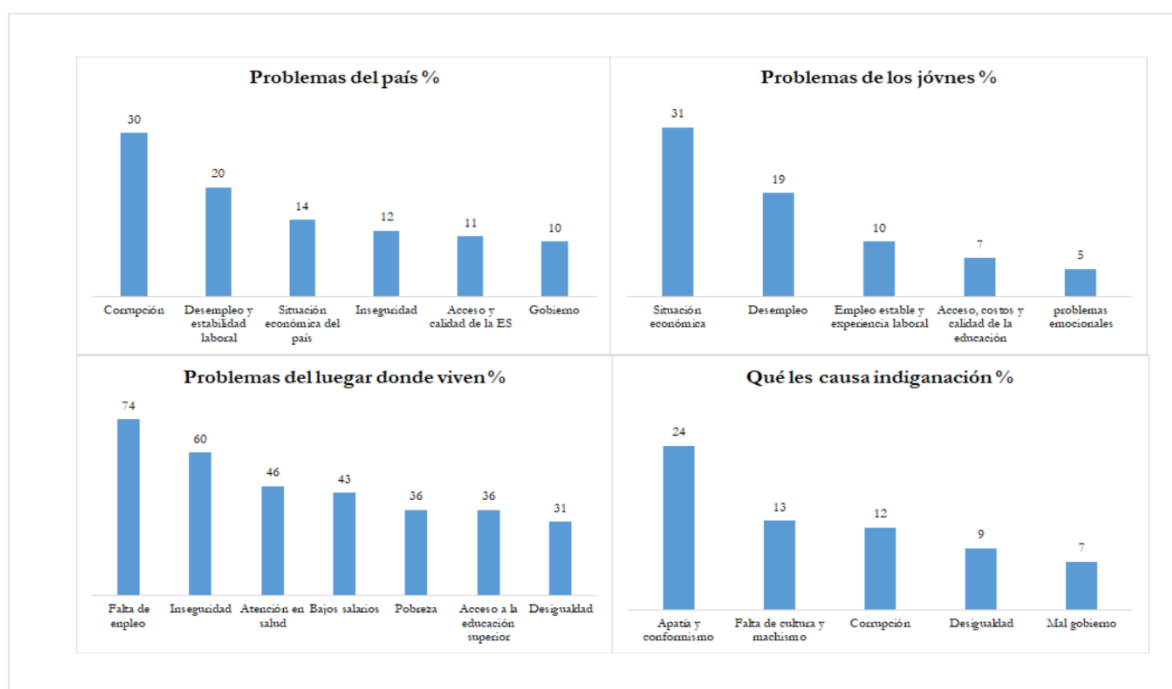


Fuente. Elaboración propia con datos del Estudio de percepción de jóvenes 2020

La gráfica 22 muestra que los encuestados se ubican a la izquierda del espectro político, aunque con un porcentaje importante de jóvenes sin un posicionamiento más preciso. También indica que las universidades son instituciones que les generan confianza mientras que el estado sale mal librado en esta variable de la opinión juvenil.

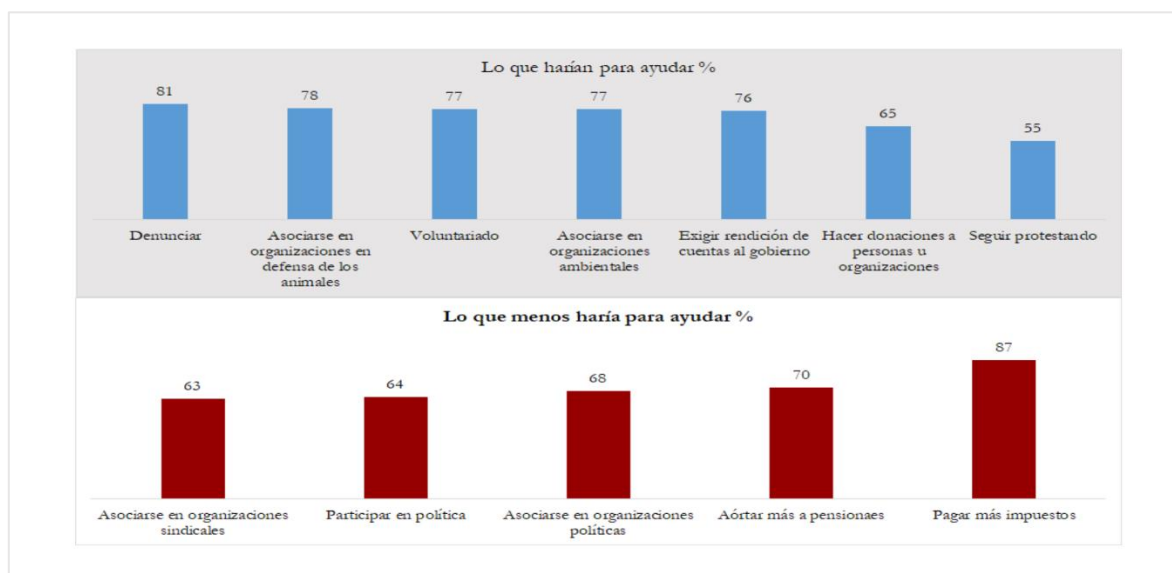
En relación con las emociones y preferencias los datos reportados indican que sin importar la clase social la mayoría de los jóvenes prefieren no tener hijos, aunque esta respuesta se acentúa en las clases media y alta. Igualmente se aprecia que la emoción más dominante es la alegría, seguida por el miedo.

En la gráfica 23 se capturan las opiniones en relación con los problemas percibidos. Una revisión transversal de los porcentajes muestra que los asuntos referidos al empleo y la estabilidad económica son los que mayor preocupación generan a los jóvenes. La corrupción es percibida como el más grande problema del país mientras que la apatía y el conformismo de la sociedad colombiana es lo que mayor indignación les provoca.

Gráfica 23. Problemática percibida

Fuente. Elaboración propia con datos del Estudio de percepción de jóvenes 2020

En la gráfica 24 se observan las acciones que los jóvenes estarían dispuestos a emprender para ayudar a solucionar las problemáticas del país y de sus lugares de habitación. Se resalta el ánimo por pertenecer a asociaciones que defienden causas ambientales, así como la de colaborar en voluntariados sociales. En contraste, no consideran participar en la política -ser candidatos- o asociarse a partidos políticos o sindicatos.

Gráfica 24. Compromisos y soluciones

Fuente. Elaboración propia con datos del Estudio de percepción de jóvenes 2020

En síntesis, el *Estudio de percepción* establece algunos elementos para entender a los jóvenes contemporáneos. Por una parte, indica que sus preocupaciones no se canalizan a través de la institucionalidad sino de otras manifestaciones no tradicionales. En el mismo sentido aspiran a contribuir a la solución de los problemas desde un espíritu colaborativo que se identifica con la asociación a instituciones altruistas no gestionadas desde el estado. Esto último parece estar fuertemente influenciado por la desconfianza en el gobierno y en general en la institucionalidad del poder.

Sin lugar a duda, ya no basta con conocer los antecedentes académicos de los futuros estudiantes. Aunque esta información es crucial para el diseño de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, para la evaluación y la medición del valor agregado; también lo es el conocer las características sociales y culturales, así como las percepciones y visiones que tienen sobre el mundo, sus expectativas y opiniones. En conjunto estos elementos serán las entradas al proceso de diseño de las experiencias de aprendizaje y de la ruta formativa más apropiada.

1.2.2. Las implicaciones del entorno universitario para la institución

Si los fenómenos globales y nacionales tienen implicaciones en los procesos internos de la institución, más aún lo tienen los hechos y tendencias que singularizan la educación superior. Junto a las consecuencias de la pandemia, aún en tránsito, que han significado un cambio drástico para el modelo de enseñanza-aprendizaje y en la gestión universitaria en su conjunto; otros hechos de gran importancia están relacionados con la nueva normativa en educación superior y los retos de formar en las competencias del siglo XXI.

Sobre la nueva normativa es preciso indicar que, por una parte, ofrece oportunidades para la ampliación de la oferta al incluir nuevas modalidades y al hacer más expeditos los procedimientos; pero, por otro lado, significa desarrollar importantes cambios que van desde la cultura organizacional hasta las procedimientos y estructuras académicas y administrativas. Sin duda el principal de esos cambios se relaciona con la creación y mantenimiento de un Sistema interno de aseguramiento de la calidad y de la adopción de la autoevaluación como una cultura de la que toda la comunidad universitaria se apropia.

Otros dos hechos correlacionados y con efectos sustanciales en la actividad académica y administrativa institucional se refieren a las nuevas competencias y espacios laborales y a los retos de formar a las nuevas generaciones. Estos proponen a la institución desafíos que van desde la investigación para generar innovaciones educativas, la formación de los docentes y la caracterización más precisa de quienes ingresan a la institución.

Las amenazas centrales se ubican en torno al comportamiento de la matrícula, en especial en pregrado, que viene en una racha de descenso desde 2016 y que, seguramente se verá agravada por la situación sanitaria. Esto a su vez repercute en los procesos administrativos y en particular en la generación de ingresos y en la gestión de la cartera.

El cuadro 3, resume las implicaciones en la misma clave interpretativa formulada para el cuadro 2 en el que se recogieron las tendencias del entorno global y nacional.

Cuadro 3. Implicaciones del entorno universitario

Implicación	Fenómeno o tendencia							
	Enfoques emergentes de enseñanza aprendizaje	Nueva normativa en educación superior	Comportamiento matrícula universitaria	Nuevas competencias y espacios laborales	Reto de la educación Marketplace	Papel de las instituciones en el contexto	Educación superior en el Cauca	Reto de formar nuevas generaciones
Creación de programas de pregrado		O	A		A			
Creación de programas de posgrado			A		A		O	
Actualización o creación de metodologías enseñanza-aprendizaje	O							
Actualización o creación de cursos o temáticas								
Actualización o creación de competencias o resultados de aprendizaje								
Creación de línea de investigación	O							
Nueva temática de investigación	O			O				O
Inserción o creación de redes de conocimiento	O			O			O	O
Formulación de proyectos de investigación	O			O			O	O
Generación de información para actores externos				O				
Consultoría o asesoría				O				O
Creación de programas de educación continua				O				
Estructuración y ejecución de programas de voluntariado o asistencia social						O		O
Estructuración y ejecución de programas de formación integral								
Estructuración y ejecución de programas de apoyo social a la comunidad académica								
Ejecución de programa de formación para el personal								
Ingreso estudiantes pregrado			A				A	
Ingreso de estudiantes de posgrado			A				A	
Sistemas de gestión ambiental								
Sistemas de gestión académico								
Sistema de gestión administrativo			A					

Fuente: elaboración propia, 2020.

1.3. Desde donde partimos: el presente de la institución

Como se planteó al analizar las tendencias globales y nacionales y revisar los hechos que configuran el entorno cercano de la educación superior en la región, los desafíos para el próximo lustro son varios e importantes. La respuesta a ellos -tanto si se trata de aprovechar oportunidades, gestionar las amenazas o realizar las acciones requeridas- está asociada con los recursos y capacidades con los que cuenta la institución.

Estos recursos y capacidades se despliegan a través de todos los procesos definiendo un perfil de realizaciones, cambios y dificultades apreciables a lo largo del tiempo. En la literatura de gestión se habla de *Fortalezas* para referirse a una configuración sostenida de recursos y capacidades que le confieren a una organización una cierta ventaja o que le hace más factible lograr sus fines y propósitos. Por su lado, las *Debilidades* – a veces llamadas Oportunidades de mejora- tienen la interpretación contraria.

A partir de la evaluación del Plan de desarrollo 2016-2020, de la Autoevaluación de condiciones institucionales realizada en 2020 y de los hechos y datos disponibles puede plantearse el punto de partida o línea base para la formulación del nuevo plan de desarrollo. En este apartado se aborda ese análisis para identificar las prioridades del desarrollo institucional en el próximo lustro.

1.3.1. Resultados del Plan de desarrollo 2016-2020

El Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2020 denominado “Hacia la acreditación institucional” fue aprobado mediante el Acuerdo 023 de 2015 de la Asamblea de fundadores. En el Plan se definieron 6 *objetivos estratégicos* y 9 *megas*.

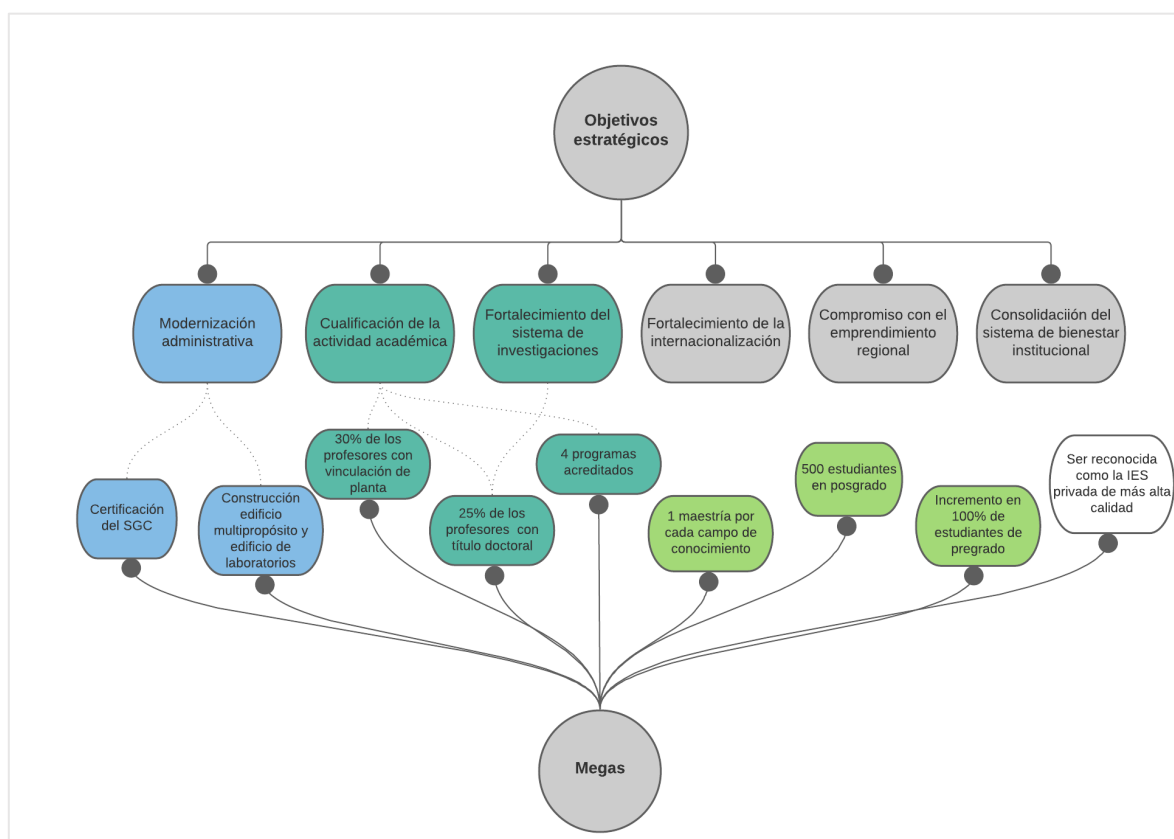
De acuerdo con el modo en que fueron planteados, los *objetivos estratégicos* señalan grandes áreas de actuación relacionadas con las funciones sustantivas o los procesos de gestión, mientras que las *Megas* proponen un conjunto de metas de alto valor agregado a lograr en el periodo del plan.

En efecto, el primer objetivo está referido a los procesos de dirección y de apoyo y apuntan hacia el mejoramiento de la gestión, el segundo se enfoca en la docencia, el tercero en investigación, el cuarto en el Bienestar institucional y el quinto y sexto se refieren a los procesos de relacionamiento que se derivan desde el emprendimiento y la internacionalización.

De las megas dos están relacionadas con las capacidades institucionales en gestión e infraestructura, tres se refieren a la ampliación de la oferta académica y al aumento de estudiantes, dos a la cualificación del talento profesoral y una a la acreditación. A ellas se agrega una mega que se puede considerar como el producto de los objetivos y megas en su conjunto y que plantea que la Institución sea reconocida como la de más alta calidad entre las de carácter privado.

La gráfica 25 presenta los objetivos y megas propuestos en el plan de desarrollo 2016-2020. Los colores iguales señalan una correlación entre objetivos y megas que se deriva de los alcances o fines propuestos. Como se observa no a todos los objetivos corresponde alguna mega en específico.

Gráfica 25. Propósitos del Plan de desarrollo 2016-2025



Fuente: elaboración propia con los datos del Plan de desarrollo 2016-2020

Evaluar en términos cuantitativos los resultados del Plan presentó dificultades relacionadas con la disponibilidad de datos y con el modo en que se formuló el plan. En primer lugar, tanto los objetivos estratégicos como los aspectos que los componen se propusieron como declaraciones de intención y no como acciones medibles, esto es, que en su redacción no se dispone de una meta numérica específica sobre la cual sea factible establecer el computo de avance o resultado. En segundo lugar, el plan no presenta un apartado de diagnóstico que suministre los indicadores de línea base desde la cual sea posible definir el estado que presentaba la institución antes del plan.

Aunque en 7 de las 9 Megs planteadas se tiene un valor de referencia para medir el logro, su medición también ofrece algunas dificultades pues tampoco se cuenta con línea de base y ciertos términos –profesor de planta, campo de conocimiento– no tiene una definición precisa por lo que pueden interpretarse de varias formas, hecho que altera la medición.

Así las cosas, a efectos de adelantar una evaluación del desempeño del plan se tomaron dos determinaciones: i) realizar una aproximación cuantitativa utilizando, donde fue posible, los datos de referencia del objetivo, mega o aspecto, para el año anterior a la entrada en vigor del plan y para 2020. Esto permitió hacer un balance –en versión proxi– de los efectos del plan en los indicadores; y ii) Describir las acciones o hechos relevantes que se relacionan de manera más

directa con el objetivo estratégico o mega enunciada por el plan. No obstante, estas dificultades, los resultados que se muestran a continuación dan un panorama general del desempeño del plan.

a. Modernización administrativa

Para este objetivo estratégico del Plan se definieron 6 acciones, la primera de la cuales se refería a “Establecer un Sistema de planeación, evaluación, medición y seguimiento a la gestión”. Las principales realizaciones en esta acción corresponden al inicio de actividades de implementación del Sistema interno de aseguramiento de la calidad-SIAC, un requerimiento establecido por el Decreto 1330 de 2019 como elemento central de las condiciones institucionales.

Este sistema se define como un arreglo institucional que permite articular políticas, procesos, recursos y personas en torno al logro de los propósitos de calidad académica definidos por la institución y sus programas. Ello implica el desarrollo de un conjunto de dispositivos e instrumentos para la gestión de la calidad a lo largo de la vida de un programa académico.

El avance más importante en la implementación del SIAC es la creación del Centro de Información Uniautónoma-CIUA cuyo objeto es tener una herramienta que permita el acceso a los datos e información más relevante de los programas y la institución. Los retos para los próximos dos años se relacionan con: i) la generación de la estructura documental del SIAC - políticas, procedimientos, guías y formatos- y ii) el aumento en la cobertura de datos visibles en la plataforma tecnológica.

Otros avances relativos a este objetivo estratégico se dieron en torno a la “Implementación de un plan de comunicaciones”. Así, la expedición de la política de comunicaciones en 2017, el fortalecimiento del equipo humano de esta área y la implementación de estrategias comunicativas utilizando las redes han multiplicado la capacidad para llegar con la información institucional a más integrantes de la comunidad académica y de la sociedad.

En cuanto a la acción “Desarrollar el espacio físico y los medios” se puede indicar que los resultados mas relevantes son dos: la construcción de los laboratorios y aulas para el programa de Entrenamiento deportivo y la culminación de la primera etapa en la construcción del edificio de laboratorios.

En síntesis, para este objetivo se registran avances importantes, pero al mismo tiempo se destaca que quedaron acciones por ejecutar o consolidar: la articulación entre la gestión académica y la administrativa y financiera, la implementación de la política de calidad en función de un sistema de gestión de la calidad y el desarrollo de un sistema de información robusto son aspectos en los que se avanzó en menor medida. La gráfica 26 presenta los resultados consolidados para este objetivo en cada una de las acciones planificadas.

Gráfica 26. Principales resultados del objetivo 1

Fuente: elaboración propia, 2020

b. Cualificación de la actividad académica

La gráfica 27 presenta los resultados en los 8 aspectos definidos en el plan para el objetivo estratégico *Cualificación de la actividad académica*. Los avances más significativos para este objetivo se relacionan con la ampliación de la oferta académica, en especial a partir de la creación de la Escuela de posgrados y el inicio de los programas de especialización.

Gráfica 27. Principales resultados del objetivo 2



Fuente: elaboración propia, 2020

En efecto, el número de programas paso de 10 a 15 en el periodo de vigencia el plan. Además, en 2020 se presentaron al Ministerio de Educación Nacional 3 nuevos programas de pregrado y 4 de especialización que se encuentran en proceso de evaluación por esta entidad y se obtuvo la

autorización para la extensión del programa de maestría en educación de la Universidad de Caldas, con la que la institución suscribió un convenio.

Otro avance importante se relaciona con la incorporación de Tics en los procesos formativos. Antes de 2020 el 90% de los programas de pregrado habían incorporado la plataforma Classroom en los cursos como una herramienta para desarrollar procesos de acompañamiento, disponer materiales de aprendizaje y facilitar la comunicación y el seguimiento.

Con la pandemia la incorporación de tecnologías hizo un salto cuantitativo pues el 100% de los cursos debió orientarse usando estas herramientas. En ese marco, la institución promovió varias estrategias para conseguir una mejor adaptación: i) adquirió los servicios de la plataforma Moodle, la más usada en educación mediada por tecnologías; ii) capacitó a los docentes y participó en los acompañamientos del ministerio para el desarrollo de las clases; iii) generó documentos de orientación como el Modelo pedagógico Uniautónoma virtual y iii) estableció canales de asistencia tecnológica tanto a estudiantes como a docentes.

Así mismo, la activación de la Oficina de egresados dio lugar a una importante dinámica de contacto con estos actores de la comunidad académica y se desarrollaron varios encuentros en la vigencia del plan. Estas acciones son la punta de lanza de una estrategia de relaciones con los egresados que necesita reforzarse para lograr una mayor vinculación.

En otros aspectos de los planteados para este objetivo los logros son menores. En particular los avances en la adopción del modelo del CNA se circunscriben a lo documental sin que se haya progresado mucho en la cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo que son los pilares de este modelo. El reto para el próximo quinquenio es reestructurar la estrategia y adaptarla a los nuevos desafíos que demanda la formación y evaluación por resultados de aprendizaje y la autoevaluación que pasa del enfoque de capacidades al de resultados.

c. Fortalecimiento del sistema de investigaciones

Para este objetivo estratégico se definieron 6 aspectos que se sintetizan en el fortalecimiento de las capacidades del sistema de investigación y el desarrollo de la cultura científica y de investigación en la comunidad académica.

El resultado más importante en este objetivo es la consolidación de los grupos y semilleros de investigación como unidades para el desarrollo de las actividades de ciencia, tecnología e innovación. En efecto, los datos previos a la entrada en vigor del plan muestran que las capacidades institucionales de investigación eran muy bajas: con grupos de investigación formados pero inactivos y -naturalmente sin clasificar-, con una producción media anual de apenas 2,5 artículos; el proceso de investigación constituía una de las grandes debilidades institucionales.

A partir de la reestructuración del sistema -que implicó la constitución de dos grupos interdisciplinarios-, la puesta en marcha de un programa de formación que incluyó el apoyo para formación de alto nivel, la financiación de proyectos, semilleros y movilidades y la participación en convocatorias externas; se configuró una base que permitió avanzar. Al finalizar el periodo del plan los resultados en investigación son relevantes: 4 grupos de investigación

clasificados, 4 nuevos grupos con producción ya registrada que les permitirá clasificarse en 2021; crecimiento en el número de semilleros de investigación; reactivación de la actividad editorial, obtención de la primera patente y clasificación de 11 investigadores (ver gráfica 28).

En el próximo quinquenio debe mantenerse el esfuerzo para subir de categoría en la clasificación de grupos y lograr que un número significativo de profesores de todos los programas se clasifiquen como investigadores.

Gráfica 28. Principales resultados del objetivo 3



Fuente: elaboración propia, 2020

d. Fortalecimiento de la internacionalización

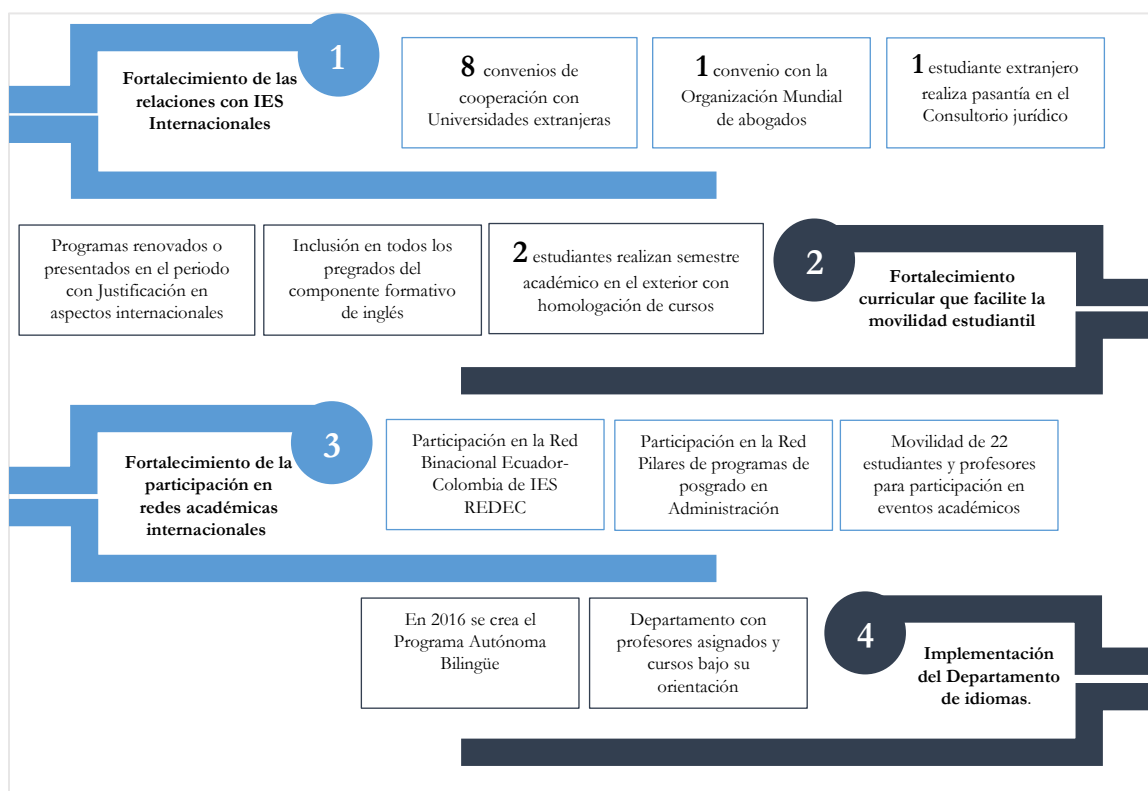
Para el objetivo estratégico *Fortalecimiento de la internacionalización* se definieron cuatro aspectos cuyos principales desarrollos se pueden observar en la gráfica 29. El enfoque de este objetivo se orientaba al desarrollo de capacidades para la internacionalización de las funciones sustantivas.

Aunque se desarrollaron acciones para cada un de los aspectos propuestos, el avance en internacionalización es aún tímido. Si bien, a partir de los convenios firmados con 8 instituciones internacionales se abrieron las oportunidades, el aprovechamiento de estos convenios sigue siendo bajo y las relaciones de estudiantes y profesores con sus pares en el exterior, presenta pocos registros.

Un avance importante en la generación de capacidades fue la puesta en marcha del Departamento de idiomas, lo que permitió activar la estrategia curricular de segunda lengua. No obstante, la cualificación de profesores y personal de la institución sigue siendo una deuda de la estrategia Uniautónoma bilingüe, representando un reto a asumir en el próximo lustro.

Además, es necesario mejorar el relacionamiento internacional de los programas a partir de su inserción en redes académicas que den lugar a una dinámica tanto en la perspectiva curricular como en la investigación. Otro elemento por incorporar en una futura estrategia de internacionalización se refiere a la vigilancia tecnológica y al referenciamiento competitivo internacional que darán elementos para la renovación curricular.

Gráfica 29. Principales resultados del objetivo 4

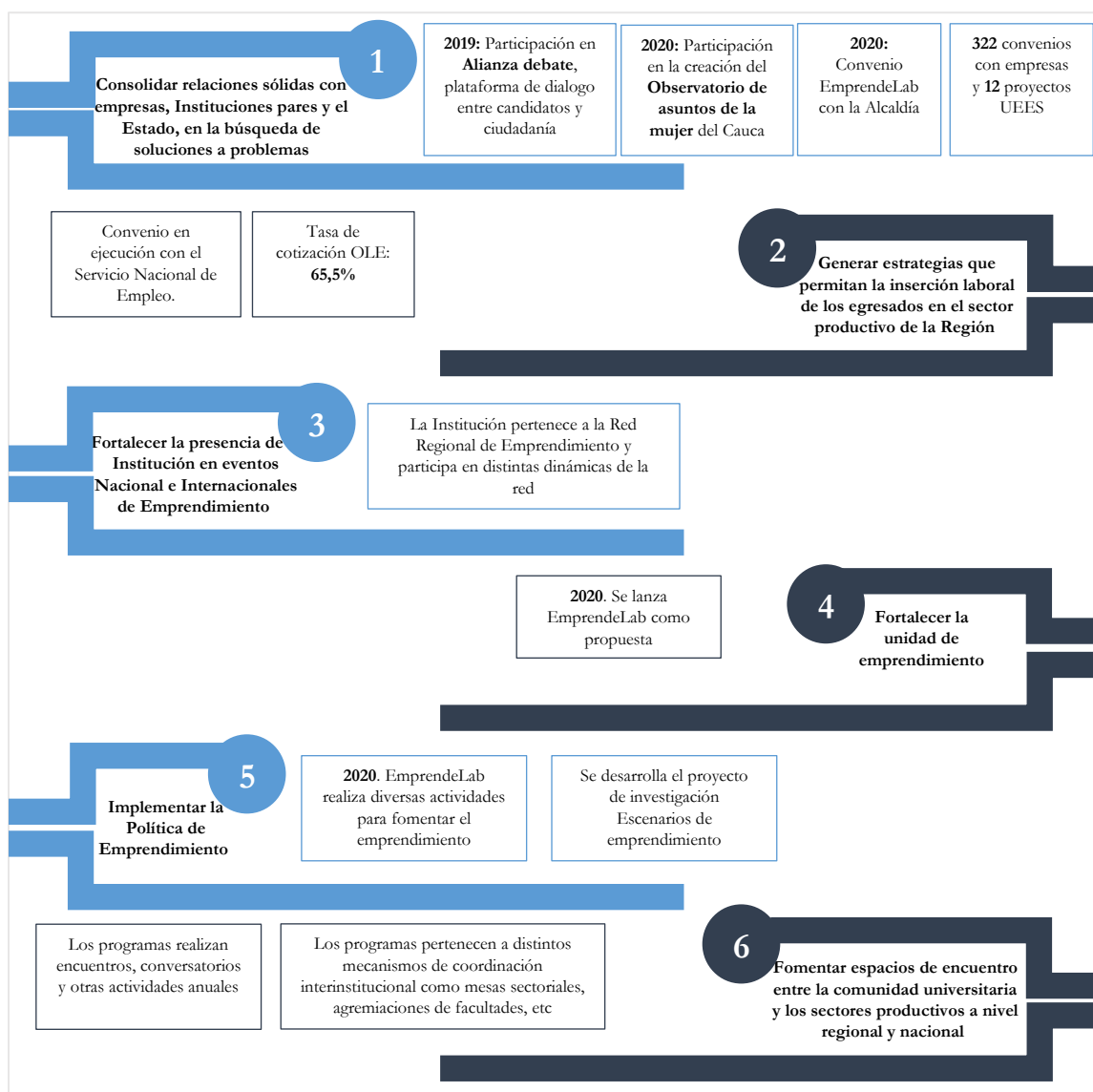


Fuente: elaboración propia, 2020

e. Compromiso con el emprendimiento regional

El objetivo estratégico *Compromiso con el emprendimiento regional*, acoge un elemento que se encuentra en la matriz axiológica del discurso institucional y que se proyecta como un componente clave de la identidad. Para este objetivo se definieron 6 aspectos, 5 de los cuales apuntaban a la implementación de la Política de emprendimiento y 1 a la inserción laboral de los egresados (Ver gráfica 30).

Gráfica 30. Principales resultados del objetivo 5



Fuente: elaboración propia, 2020

La realización más importante para este objetivo es reciente: se trata de EmprendeLab, una iniciativa desarrollada a partir de 2020 que asume los lineamientos de la política de emprendimiento. EmprendeLab ha desarrollado un conjunto amplio de actividades que incluyen capacitaciones, charlas y conferencias y el desarrollo de un convenio con la Alcaldía de Popayán que oferta asistencia a emprendedores de la ciudad.

En términos generales este objetivo es el que menores desempeños presenta. Ello se debe a que la estrategia institucional en emprendimiento ha sido errática y se ha centrado en el activismo más que en una visión estratégica capaz de llevar a la realidad los propósitos trazados en el PEU y la Política en este campo.

Los retos que se derivan de la perspectiva de emprendimiento son diversos: por una parte, es necesario estructurar una estrategia que permita desarrollar la cultura de emprendimiento en el sentido amplio con el que este término ha sido concebido en el PEU. Esto es transcendental por cuanto persiste la noción del emprendimiento como empresarismo o como volcado al mercado; que la perspectiva institucional se concibe como una de las dimensiones del emprendimiento y no como el todo de este concepto.

Por otro lado, es pertinente que desde la investigación y la proyección social se aborde con mayor amplitud el tema del emprendimiento a fin de generar acciones integradoras en torno a este importante aspecto.

Aunque con una relación menos estrecha con el emprendimiento, es necesario también avanzar en la estructuración de una estrategia para propiciar la empleabilidad de los egresados, pues la tasa de cotización reportada por el OLE y que sirve como indicador proxi del empleo señala que apenas el 65,5% de los egresados cotiza. Esta estrategia debe combinar diversos recursos, incluido el emprendimiento.

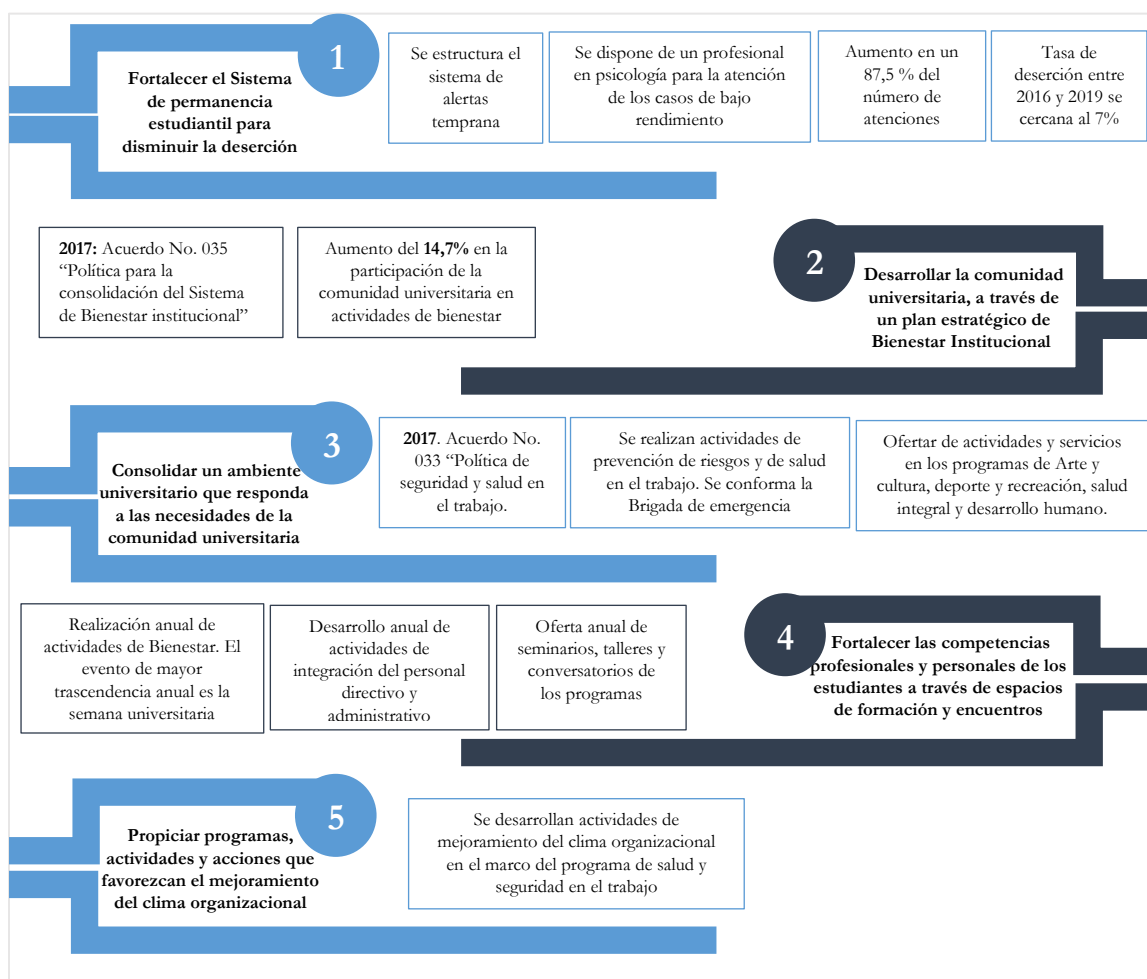
d. Consolidación del sistema de bienestar institucional

La gráfica 31 sintetiza los resultados para el objetivo estratégico *Consolidación del sistema de bienestar institucional*, para el cual se trazaron acciones en 5 aspectos. Desde la perspectiva normativa se expidió en 2017 la Política para la consolidación del sistema de bienestar institucional, instrumento que genera las directrices para la gestión en este proceso.

La implementación de esta política dio lugar al fortalecimiento del equipo humano que coordina los distintos programas del bienestar, así como al aumento de las actividades y la participación de los miembros de la comunidad universitaria. De acuerdo con los datos disponibles el número de participantes en actividades de bienestar institucional aumento en un 14,7% entre 2015 y 2019.

Otro aspecto destacable es la expedición, en 2017, e implementación de la Política de seguridad y salud en el trabajo, cuyo despliegue significó el fortalecimiento del equipo de trabajo de esta coordinación y el desarrollo periódico de actividades preventivas y de promoción de la salud entre todos los colaboradores de la institución. Estas actividades, además han contribuido al mejoramiento del clima laboral.

Para el siguiente lustro el desafío para la dimensión de bienestar es lograr una mayor participación de los miembros de la comunidad universitaria, diversificar las actividades y sobre todo avanzar en la creación de una comunidad universitaria comprometida con los más altos valores culturales, con sentido crítico y solidario e identificada con los principios y propuestas de la institución.

Gráfica 31. Principales resultados del objetivo 6

Fuente: elaboración propia, 2020

e. Megas

Como se indicó en párrafos precedentes las Megas aparecen en el plan como metas de gran alcance a lograr en el periodo 2016-2020. La gráfica 32 muestra las realizaciones alcanzadas en cada una de ellas y aproxima un valor de cumplimiento que se ha calculado en función de los datos disponibles.

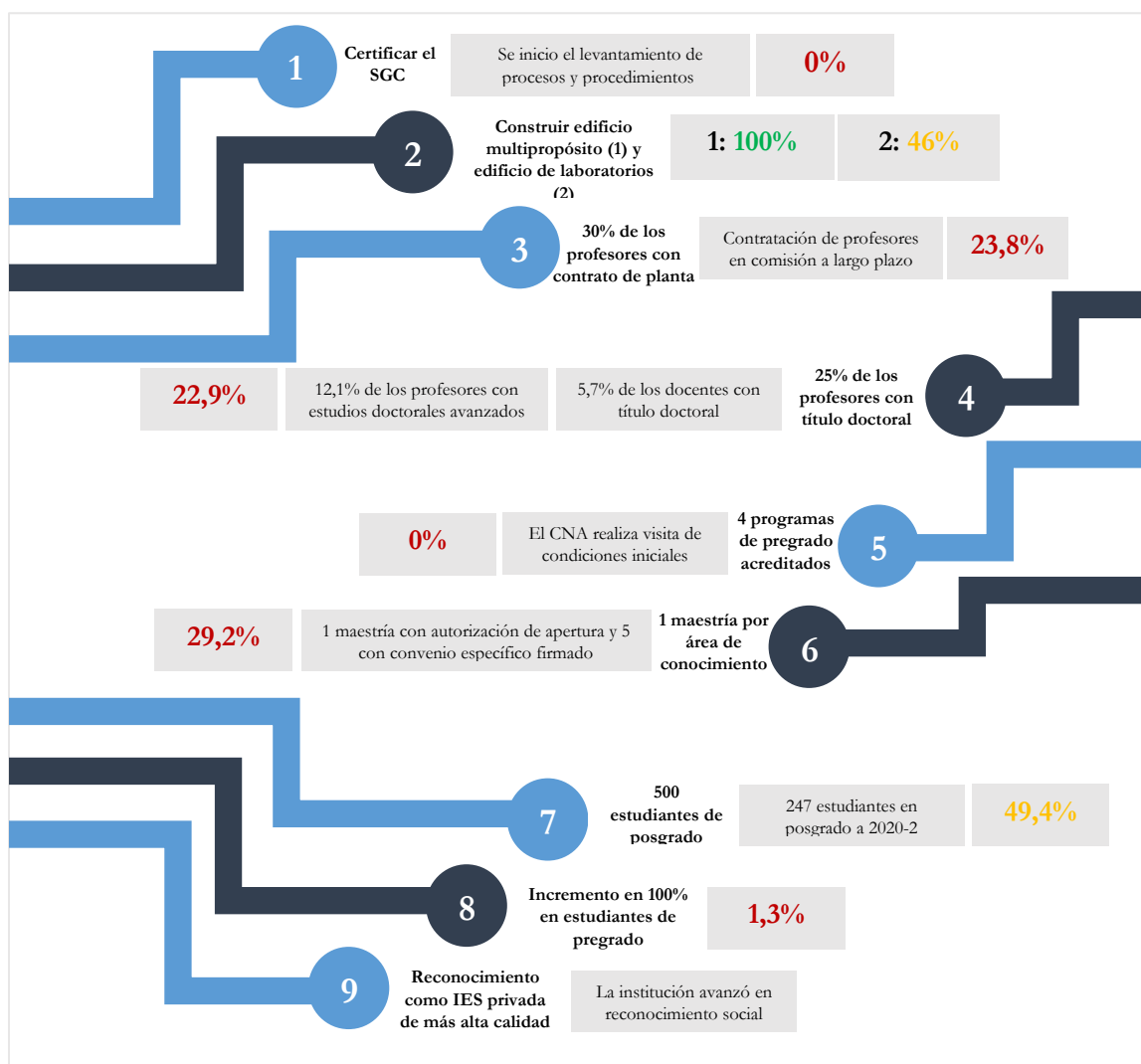
La primera de las megas planteó la certificación del Sistema de gestión de la calidad-SGC, lo que implicaba adoptar la gestión por procesos. En esa vía se realizaron esfuerzos que se concretaron en la generación la documentación de una política de la calidad y la estructuración de un mapa de procesos. Además, se desarrolló un ejercicio de levantamiento de procedimientos para los procesos identificados.

No obstante, no se continuo con el esfuerzo de documentación requerido y el proceso quedo detenido. Al retomar el tema en 2019, se hizo evidente la necesidad de reestructurar tanto la política como el mapa de procesos, pues los planteados presentaban problemas de consistencia

y además no establecían el alcance ni los objetivos de calidad; elementos centrales para configurar apropiadamente el SGC.

En síntesis, esta mega no se logró y los avances desarrollados perdieron relevancia al cambiar el contexto y las prioridades institucionales. En el marco de la nueva reglamentación de la educación superior vale la pena estructurar un SGC alineado con el SIAC a efectos de no perder el horizonte y maximizar los efectos. Por lo pronto están como propuestas tanto la nueva política como el mapa de procesos.

Gráfica 32. Principales resultados de las Megas



Fuente: elaboración propia, 2020

La segunda mega se refiere a la infraestructura física y proponía dos realizaciones: la primera de ellas era la construcción de un edificio en la sede del Aljibe para desarrollar actividades de docencia y la segunda la construcción del edificio de laboratorios para los programas de ingeniería. La primera de estas realizaciones se logró, pues en efecto se construyó y dotó un ala de salones y otra para albergar dos laboratorios que hoy utiliza el programa de Entrenamiento deportivo.

La segunda realización no se concluyó en el periodo del plan, pero se avanzó significativamente en la construcción del edificio de laboratorios. Específicamente se concluyó la fase 1 - estructural- y a diciembre de 2020 se avanzaba en el cerramiento y las instalaciones hidráulicas y de redes. De acuerdo con el total de las inversiones calculadas el nivel de avance corresponde al 46%.

Las megas tres y cuatro se refieren a las características de los profesores. La medición de la mega tres resulta problemática por cuanto ni el plan ni el estatuto profesoral proveen una definición de *profesor de planta*. Si se toma como profesor de planta al que tenga una contratación a término indefinido, entonces el nivel de logro de esta mega no alcanza el 1%. Otra opción es la revisión del número de profesores con contratación anual, pero esto también resulta problemático por cuanto hay una alta variabilidad en el periodo del plan. Una tercera opción es considerar la contratación en el marco de comisiones de estudio pues éstas implican una vinculación continua de al menos 4 años y en el caso de doctorados de al menos 8 años. Tomando esta alternativa y sumando a 1 profesor que tiene contratación a término indefinido el porcentaje llega, con datos de 2020, al 7,1%.

Cumplir la meta al 100% habría implicado, con datos de 2020, tener al menos 42 profesores, por lo que la brecha entre este valor y el obtenido es de 32 profesores. Así las cosas, el avance total en la mega sería del 23,8%.

En relación con la formación doctoral la meta numérica implicaría que al menos 35 profesores vinculados ostenten el título de doctor. A 2020 se encuentran vinculados 8 profesores con esta titulación, que representan el 5,7% del total de docentes, lo que significa una diferencia con la meta de 19,3 puntos porcentuales. En general, con esos datos se puede indicar que el porcentaje de avance en la mega sería del 22,9%. Además, de los profesores con doctorado hay un número de 17 profesores, que representan el 12,1 del total, cuyos estudios doctorales se encuentran en fase de finalización. Si se suman los ya titulados con los profesores avanzados el porcentaje de avance llegaría al 71,4%.

La mega 5 establecía acreditar 4 programas académicos. Para ello la institución adoptó el modelo de autoevaluación del CNA y presentó a consideración de este organismo un total de seis programas a efectos de que se realizará la visita de condiciones iniciales. Durante la visita, el CNA concluyó que la institución, aunque mostraba avances importantes, no reunía aún los requisitos para iniciar el proceso de acreditación y recomendó adoptar una serie de medidas y volver a presentarse dos años después de la emisión del concepto, siempre que se hubieran cumplido las recomendaciones. En ese sentido, el porcentaje de cumplimiento para esta mega es del 0%.

La mega 6 propone tener 1 maestría por área de conocimiento. Si se asume que las áreas de conocimiento de la institución coinciden con las facultades -dado que no se encuentra otra referencia institucional- entonces el número de maestrías sería 5 y desde luego, dada la naturaleza de la institución, serían en convenio. A la fecha se encuentra autorizada para apertura 1 maestría en el área de educación y otras 5 se encuentran en distintas etapas de desarrollo. Si se consideran este número de maestrías y se asigna a cada etapa de avance - Convenio específico firmado,

autorización ministerial obtenida, programa lanzado, programa en operación- el valor de 1, es posible calcular el nivel total de avance como se muestra en el cuadro 5.

Cuadro 5. Avances en la oferta de maestrías

No.	Maestría	Institución	Estado	Valor avance
1	Educación	Universidad de Caldas	Autorización ministerial obtenida	2
2	Derecho procesal	Universidad Simón Bolívar	Convenio específico firmado	1
3	Desarrollo sostenible	Universidad de la Costa	Convenio específico firmado	1
4	Tics	Universidad de la Costa	Convenio específico firmado	1
5	Derecho penal	Universidad Simón Bolívar	Convenio específico firmado	1
6	Derechos humanos	Escuela superior de guerra	Convenio específico firmado	1
Total avance				7
Valor avance máximo				24
% de avance				29,2

Fuente: elaboración propia, 2020.

Las megas 7 y 8 se refieren a las metas en relación con el número de estudiantes en posgrado y pregrado respectivamente. Para posgrado la meta es de 500 estudiantes al finalizar la vigencia del plan. Según el reporte de matrícula a 2020-2 se tenían 247 estudiantes en los programas de especialización, lo que representa un 49,4% del total de la meta.

En el caso de pregrado la meta implicaba duplicar el número de estudiantes, esto es pasar de los 2528 estudiantes registrados en 2015-2 a 5056 en 2020-2. Para evitar el impacto de la pandemia se tomará el total de estudiantes de pregrado a 2020-1 que alcanza los 2560 estudiantes. Esto significa que el número total de estudiantes adicionales es apenas 32, cuando debía ser cerca de 2528. Con estos datos el cumplimiento de la meta ronda el 1,3%.

En relación con la última Mega, no es factible realizar un cálculo de avance por cuanto el plan no indicó el modo de medir el avance. No obstante, puede indicarse que la institución goza hoy en día de reconocimiento en la región por la pertinencia de sus programas, los avances en investigación y la proyección e impacto social. Las declaraciones que pueden leerse en los informes de los pares académicos que han visitado en la institución, así como las apreciaciones de empresarios y líderes regionales también lo corroboran.

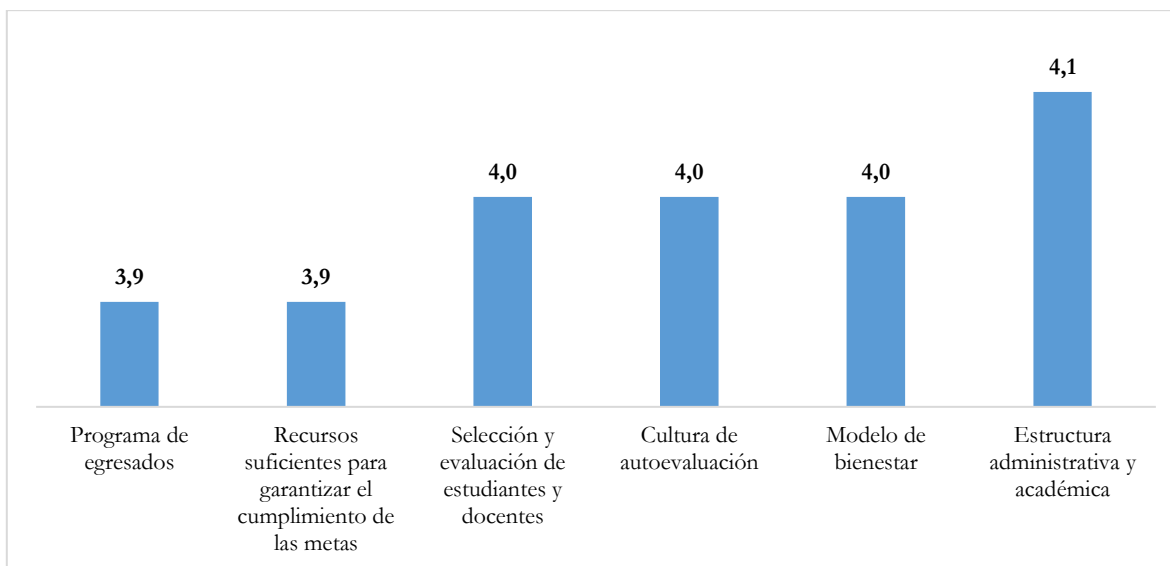
1.3.2. La autoevaluación de Condiciones institucionales y de programas 2020

En 2020 se adelantaron los procesos de autoevaluación de los programas académicos y de las condiciones institucionales. La autoevaluación de programas académicos se adelantó conforme a los lineamientos del modelo de acreditación del CNA, en su versión de 2013, para programas que involucra 40 características. Para la autoevaluación de las condiciones institucionales se siguieron los lineamientos establecidos en el Decreto 1330 de 2019 que identifica 6 condiciones de calidad a evaluar.

La gráfica 33 muestra los resultados obtenidos mediante el panel de evaluación desarrollado con los miembros de la comunidad académica, que calificó las condiciones institucionales en una escala de numérica con 5 como valor máximo. De acuerdo con la metodología adoptada todos

los valores obtenidos se sitúan en la categoría “Se cumple en alto grado”, cuya interpretación indica que existen importantes avances y realizaciones en la condición evaluada pero que también existen aspectos que deben ser mejorados o sobre los cuales es necesario realizar un mayor esfuerzo para que lleguen a la categoría “Se cumple plenamente”.

Gráfica 33. Resultados del panel de evaluación de condiciones institucionales 2020



Fuente: elaboración propia con datos del Informe de autoevaluación de CI 2020

Como se observa, la condición mejor calificada por la comunidad académica es *Estructura administrativa y académica*, mientras que el *Programa de egresados* y los *Recursos suficientes para garantizar el cumplimiento de las metas* aparecen como los de menor desempeño. Vale advertir que la diferencia entre la más alta y la más baja valoración es apenas de 2 décimas por lo que puede entenderse un desempeño similar para todas las condiciones.

En el informe de autoevaluación de las condiciones institucionales 2020 se describe cada condición a partir de tres elementos: las políticas y normativas que las orientan o rigen, los datos y hechos que muestran la evolución o desempeño de la condición y, las percepciones de la comunidad académica sobre la existencia, pertinencia o apropiación de algunos de los elementos que constituyen la condición evaluada.

En términos generales, el informe de autoevaluación muestra los siguientes resultados:

- Todas las condiciones cuentan con un referencial de política o reglamentación que orienta la gestión o la toma de decisiones. No obstante, una parte de esta reglamentación debe actualizarse para dar cuenta de las nuevas realidades del contexto universitario.
- Se evidencian evoluciones positivas en aspectos importantes como la cualificación del personal docente y administrativo o los recursos físicos y tecnológicos generales de la institución. Al mismo tiempo, los datos muestran que cuestiones como la empleabilidad de los egresados merecen atención a efectos de mejorar el desempeño.

- En cuanto a percepción los porcentajes en las opciones *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* están en la vecindad del 50%, con casos en los que el valor no llega al 40% y excepciones en los cuales se alcanza al 80% o más. Estas percepciones llaman la atención por lo bajas como índices de calidad. Al analizar tres hechos explican el fenómeno: i) La institución está en fase de crecimiento que implica la realización de cambios importantes en las dinámicas lo que se traduce en procesos de adaptación/desadaptación con consecuencias en la percepción; ii) Como consecuencia de esta fase de crecimiento se ha dado lugar a un desplazamiento de las expectativas pues en la medida en que se satisface una demanda, aparecen nuevas con especificaciones más altas y iii) La institución ha quedado rezagada en comunicar los cambios implementados y los que vendrán a futuro, de tal manera que se logre en la comunidad académica una opinión informada.

A partir de estos elementos se hace necesario avanzar en la construcción y ejecución de un plan de mejoramiento que debe centrar su atención en los siguientes aspectos centrales:

- La revisión, actualización y desarrollo de las políticas y de sus instrumentos normativos y fácticos, lo cual debe estar alineado con las prioridades institucionales para el próximo lustro que se corresponde con un nuevo Plan de desarrollo.
- La consolidación de la autoevaluación como cultura rectora del quehacer institucional sobre la base del empoderamiento de los actores institucionales para que apropien sus objetivos y se hagan partícipes activos de los procesos de mejoramiento.
- El fortalecimiento del Sistema interno de aseguramiento de la calidad, como el instrumento más importante para la autoevaluación, la autorregulación, la rendición de cuentas, la planeación y el mejoramiento.
- El desarrollo de una cultura de la información que haga de los datos el pilar de la gestión y la toma de decisiones.
- Una fuerte estrategia para consolidar las relaciones con los egresados y hacerlos partícipes de las dinámicas institucionales, así como para mejorar su empleabilidad.
- Una focalización de los esfuerzos para proveer de más y mejores recursos de apoyo para el desarrollo de las funciones sustantivas teniendo en cuenta las necesidades específicas de los programas.
- La consolidación del bienestar institucional a partir de una mayor participación de los beneficiarios en la estructuración de los programas y actividades.
- Un mayor esfuerzo de los programas para diversificar sus fuentes de ingresos, con el fin de mejorar sus capacidades para soportar financieramente el desarrollo de las metas.
- Un reforzamiento de las estrategias comunicativas para que los actores dimensionen los logros alcanzados, se involucren en el desarrollo de acciones de mejoramiento y sean protagonistas activos de las dinámicas institucionales.

En cuanto a los resultados de la autoevaluación de programas académicos 2020, existen elementos comunes a todos los programas en los cuales es necesario trabajar para avanzar en el mejoramiento. El cuadro 6 presenta estos elementos generales.

Cuadro 6. Oportunidades generales de mejoramiento de autoevaluación de programas 2020

Factor	Oportunidades de mejora
Misión, visión, proyecto institucional y del programa	1. Divulgación y apropiación en la comunidad académica, en especial los estudiantes y egresados, del PEU y de los PEP respectivos. 2. Divulgación en la comunidad universitaria y sector externo de los impactos del programa en el entorno desde las funciones sustantivas y el papel de los egresados.
Estudiantes	1. Divulgación y apropiación entre la comunidad académica, en especial los estudiantes y profesores, del Reglamento estudiantil, Reglamento de trabajos de grado y Régimen disciplinario. 2. Es necesario realizar sistemáticamente la caracterización académica y socioeconómica de todos los estudiantes que ingresan a un programa.
Profesores	1. Constitución de un núcleo básico de profesores por programa con vinculación de largo plazo para desarrollar las actividades de docencia, investigación, proyección social y gestión. 2. Generar más espacios de formación y oportunidades de promoción en el escalafón docente. 3. Promover la producción y difusión de material docente
Procesos académicos	1. Actualizar los lineamientos curriculares de acuerdo con la nueva reglamentación. 2. Generar un estrategia de proyección social en los programas de especialización
Visibilidad nacional e internacional	1. Generar estrategias para ampliar las posibilidades de intercambio académico nacional e internacional -convenios, redes, clases espejo, etc.-
Investigación y creación artística y cultural	1. Definir una estrategia para la investigación en los programas de especialización en especial los que se articulan a las maestrías. 2. Aumentar la participación de los estudiantes de pregrado y posgrado en los semilleros. 3. Aumentar el número de profesores clasificados como investigadores por programa.
Bienestar institucional	1. Fortalecer el programa de permanencia con acciones de seguimiento y evaluación de los resultados de aprendizaje. 2. Fortalecer los programas de bienestar para ampliar su cobertura y aumentar la participación de la comunidad académica en especial profesores y egresados.
Organización, administración y gestión	1. Generar un modelo de evaluación del desempeño formación e incentivos para personal administrativo. 2. Garantizar la colección, análisis y uso de datos por parte de los programas académicos
Impacto de los egresados en el medio	1. Estructurar una estrategia para activar la participación de los egresados en las dinámicas de cada programa. 2. Fortalecer las estrategias de contacto y seguimiento a los egresados y de su impacto en el medio. 3. Definir estrategias para aumentar la empleabilidad de los egresados.
Recursos físicos y financieros	1. Definir estrategias para aumentar la generación de recursos por cada programa. 2. Generar y socializar semestralmente información de desempeño financiero de cada programa con el objeto de hacer seguimiento y mejoramiento de la gestión.

Fuente: elaboración propia con datos de la Autoevaluación de programas 2020.

1.3.3. Síntesis del desempeño institucional

Entre 2016 y 2020, periodo que cubre el Plan de desarrollo “Hacia la acreditación institucional”, aprobado por el Acuerdo 023 de 2015 de la Asamblea de fundadores, varios son los cambios y hechos que se han registrado en la dinámica institucional. Algunos de ellos han permitido la consolidación de procesos o la emergencia de nuevas ideas y acciones que se ven como prometedoras para el futuro. Otros, por el contrario, han mantenido el “estado de cosas” precedente. El cuadro 7 sintetiza los hechos y datos más relevantes y los califica en función de lo que representan para el desempeño institucional. Se considera que existe una fortaleza cuando un recurso, capacidad o desempeño permite avanzar y afrontar los retos y una debilidad cuando ocurre lo contrario.

Cuadro 7. Fortalezas y debilidades

Aspecto/hecho	Fortaleza/ Debilidad
Sin programas acreditados	D
Crecimiento promedio de la matrícula en pregrado en los últimos 5 años en -0,4%	D
Crecimiento promedio de la matrícula en posgrado en los últimos 5 años alcanza el 6,7%	F
Tasa de deserción en 9,7% (2019-2)	F
Reconocimiento del PEU y PEP entre los estudiantes no supera el 34%	D
Oferta académica de 9 programas de pregrado y 6 de posgrado	F
5,7% de docentes con doctorado	D
12,1% de docentes con estudios doctorales avanzados	F
33,6% de docentes con maestría	D
50% de los grupos de investigación clasificados	F
Oferta de investigación representada en 8 grupos de investigación	F
23 semilleros de investigación operativos para todos los programas de pregrado	F
Porcentaje de participación de estudiantes en semillero alcanza el 11,5%	D
Porcentaje de profesores clasificados como investigadores alcanza el 7,7%	D
+322 convenios para cooperación, prácticas y pasantías	F
Mecanismo de internacionalización representados por 8 convenios	D
Estructura de gestión de los egresados	F
Tasa de cotización del 69,5% (2016)	D
Vinculación de egresados a las dinámicas institucionales (1 egresado en el gobierno institucional)	D
Estructura de bienestar con coordinaciones por cada programa -Arte y cultura, Permanencia, Salud, Deporte, Desarrollo humano-.	F
Oferta de actividades de bienestar	F
Participación de la comunidad universitaria en actividades de bienestar	D
Sistemas de gestión de la calidad/ Sistema interno de aseguramiento	D
Gestión de la información y uso de los datos	D
Infraestructura física y dotación para la docencia	F
Escenarios de aprendizaje y para la investigación formativa	F
Infraestructura y dotación para la investigación	D
Infraestructura para el bienestar	F
Infraestructura y dotación para la gestión	D
Sistemas de información transaccionales para la gestión	F
Sistemas de información para el seguimiento y toma de decisiones	D
Generación de recursos financieros -distintos a matrícula-por los programas	D
Evaluación del desempeño del talento humano	D

Fuente: elaboración propia, 2020

A partir de las evaluaciones referenciadas en este diagnóstico se puede concluir que en los últimos cinco años la institución ha avanzado de manera importante en los siguientes aspectos, que constituyen fortalezas institucionales:

- La configuración de una oferta académica diversificada en pregrado y posgrado.
- El desarrollo de capacidades para la investigación formal y formativa.
- La existencia de diversos mecanismos -convenios, membresías, etc.- de la institución para su inserción en las dinámicas del desarrollo regional.
- Las capacidades humanas y técnicas para el desarrollo de las acciones de comunicación.
- La infraestructura de salones y su dotación con medios audiovisuales.
- Terrenos suficientes y apropiados para el desarrollo de la infraestructura física y tecnológica.

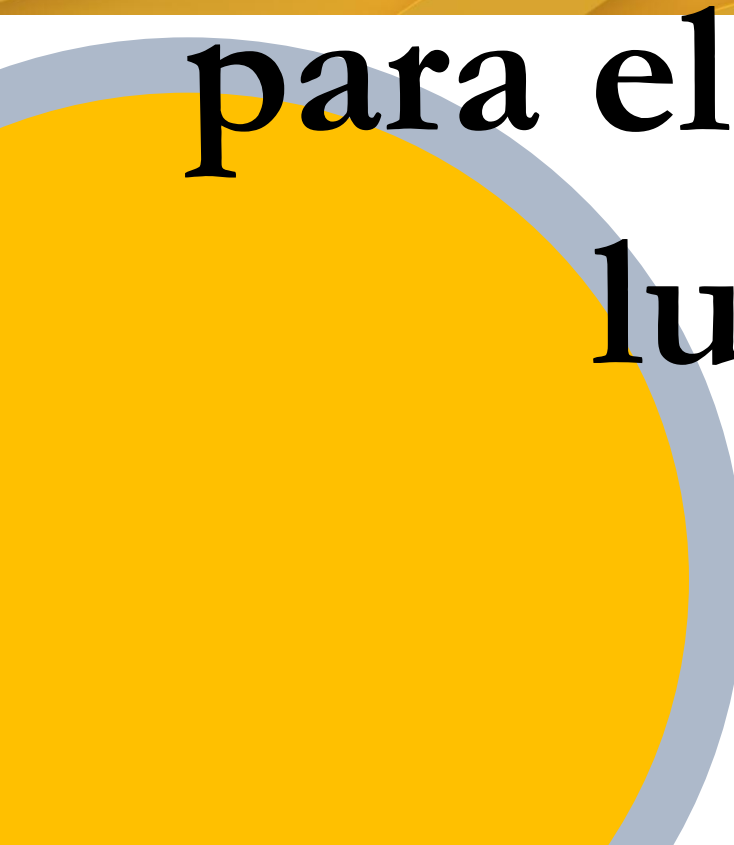
Al mismo tiempo hay aspectos en los que o no se dieron avances o estos son todavía muy bajos frente a los retos y necesidades de una institución universitaria de calidad en el siglo XXI. De este modo las principales debilidades de la institución son:

- El incipiente desarrollo de la cultura de la autoevaluación que incluye los aspectos de medición y mejora.
- La desarticulación entre los procesos de planeación, asignación y gestión de recursos, ejecución, seguimiento y mejora.
- La dependencia de las matrículas como fuente de recursos para financiar las inversiones.
- La modalidad predominante de contratación de la planta profesoral que dificulta la continuidad y el compromiso
- Los niveles de formación y capacitación del personal docente, aunque se ha avanzado en su cualificación.
- La baja eficacia de las estrategias para lograr la inserción laboral de los egresados y su participación en las dinámicas institucionales.
- Las pocas estrategias para medir la eficacia de la enseñanza-aprendizaje y la evaluación y seguimiento.



2.

Una Estrategia para el próximo lustro



2.1. Propósito del plan 2021-2025

2.1.1. Una mirada para los siguientes 40 años

En 2019 la institución celebró sus primeros 40 años de existencia. En esas 4 décadas se dieron importantes transformaciones para la consolidación de un proyecto educativo con vocación de servicio regional. De academia de formación en idiomas pasó a ser una institución de educación superior; de ofertar programas técnicos pasó a ofrecer programas universitarios hasta el nivel de especialización. Además, consolidó un sistema de investigaciones con grupos clasificados, semilleros activos y una importante producción intelectual que ya incluye la primera patente.

En ese tiempo el emprendimiento, la formación socio-humanística, la cultura ambiental y la investigación se posicionaron como referentes formativos del perfil. Así mismo, se desarrollaron diversos proyectos sociales que posicionaron a la institución como un importante actor regional.

Estas realizaciones muestran el cumplimiento de los propósitos institucionales expresados en el Proyecto Educativo Universitario, la Misión y la Visión. ¿Cómo continuar en esta senda en los siguientes 40 años? Definir una visión para un tiempo tan extenso parece pretensioso e irreal, máxime cuando la incertidumbre sobre el futuro es ya una característica que singulariza este siglo.

No obstante, al considerar el papel de la universidades como centros que difunden y crean el conocimiento, es lícito pensar que se trata de una misión cuya esencia se mantiene a lo largo del tiempo. Para Barro (2017) esta consiste en la mejora permanente de la sociedad a través del conocimiento. Desde esa perspectiva, la misión institucional tiene una vocación de permanencia como proyecto educativo que se renueva con el pasar de los tiempos para incorporar las nuevas realidades, manteniendo sus propósitos.

Desde esa perspectiva puede lanzarse una mirada para el más largo plazo y postular una idea que sirva para orientar el quehacer desde el presente. Esto es, un propósito que recree e interprete la misión en clave de realización de la institución como espacio del conocimiento en la docencia, la investigación y la proyección social.

Este propósito debe acoger las orientaciones axiológicas de la institución y considerar la lectura de la grandes tendencias, las capacidades y potencialidades que fueron enunciadas en el capítulo precedente. Partiendo de esta lógica el Plan de desarrollo institucional 2021-2025 anima a la comunidad universitaria a comprometerse con el siguiente propósito orientador para los próximos 40 años:

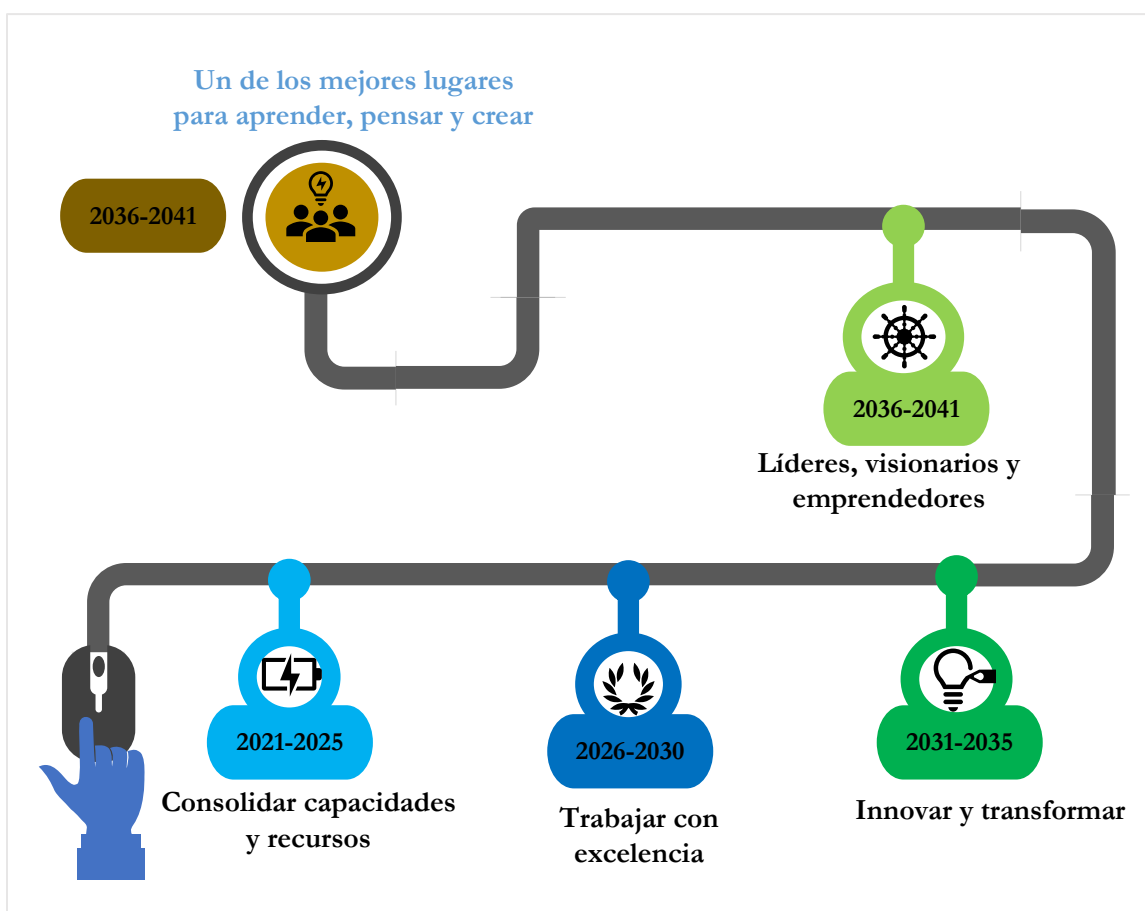
“Uno de los mejores lugares para aprender, pensar y crear”

“Uno de los mejores lugares...” traduce, en primer lugar, la visión del campus universitario del Aljibe como espacio físico ideal y escenario para reunir a la comunidad universitaria en torno al conocimiento; pero también el espacio virtual que extiende el campus a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En segundo lugar, al decir *“uno de los mejores lugares”* y no *“el mejor lugar”* se indica que la institución asume que la existencia de diversas instituciones universitarias en el departamento es una riqueza y que trabajar colaborativamente para fortalecer el sistema universitario regional es una apuesta clave para el desarrollo.

Un lugar “...*para aprender, pensar y crear*” es una frase que confirma el ideario universitario expresado en la misión y que propone a la institución como un referente espacial al que se acude para apropiar el saber -aprender-, para desarrollar la capacidad crítica y el análisis -pensar- y para generar nuevos conocimientos, soluciones y objetos de la cultura que enriquezcan la experiencia humana.

Para avanzar en este camino se pueden proponer una serie de hitos para los planes de desarrollo de los siguientes años que obedecen a la secuencia Aseguramiento-Mejoramiento-Innovación. La gráfica 34 muestra estos elementos.

Gráfica 34. Hitos para los planes de desarrollo en las siguientes décadas



Fuente: elaboración propia, 2020

Las temporalidades coinciden con los ejercicios de planeación y ejecución de las siguientes dos décadas. Para el primero de ellos se propone la consigna “*Consolidar capacidades y recursos*” que reconoce la necesidad de fortalecer lo que hacemos como institución para contar con una base sólida y sostenible en la gestión de todos los procesos.

Enseguida, para el ejercicio 2026-2030, la consigna es “*Trabajar con excelencia*” que implica que la institución alcanza una sólida cultura de la calidad, para luego, en el siguiente periodo focalizar

sus esfuerzos en “*Innovar y transformar*”. Al finalizar las dos décadas se espera acumular capacidades, experiencias y realizaciones que concreten el lema “*Líderes, visionarios y emprendedores*”.

Desde luego la secuencia de consignas planteada no implica que aspectos ubicados en una temporalidad superior no deban desarrollarse en una anterior. Antes bien, al identificar esa secuencia lo que se quiere señalar, en primer lugar, son los acentos orientadores para la acción y, en segundo lugar, la pertinencia de construir bases y capacidades para avanzar a cada etapa subsiguiente.

Desarrollar estas consignas aproxima a la institución a esa meta superior de convertirse en “Uno de los mejores lugares para aprender, pensar y crear” y por tanto a concretar la misión institucional.

2.1.2. Especificando el propósito para los siguientes 5 años

El Plan de desarrollo institucional-PDI 2021-2025 es un instrumento de gestión cuyo objeto es el de organizar el trabajo institucional en torno a objetivos y estrategias que, en el marco temporal de un lustro, permitan avanzar en los grandes derroteros marcados por el Proyecto Educativo Universitario, la Misión y la Visión.

En ese orden de ideas el *Propósito* es el logro central que se aspira obtener al ejecutar las acciones trazadas y el resultado de sumar las realizaciones y metas cumplidas. En concordancia con la consigna señalada en el apartado precedente, el propósito estratégico del PDI 2021-2025 es:

“En 2025 la institución habrá consolidado sus capacidades y recursos para desarrollar procesos de formación, de investigación y de proyección social con alta relevancia en el desarrollo de la región”

Las capacidades son el conjunto de habilidades y aprendizajes derivados de la trayectoria institucional que pueden usarse para mejorar y apuntalar los procesos. Los recursos son el conjunto de dotaciones con lo que un proceso debe contar para obtener sus realizaciones.

Consolidar implica partir de las fortalezas y potencialidades con las que hoy cuenta la institución para reforzarlas haciendo que se transformen en la punta de lanza de un renovado esfuerzo por la calidad en las funciones sustantivas y en la gestión.

Este propósito apoya el desarrollo de la Misión, pues la consolidación de capacidades implica el aseguramiento de los procesos formativos y la provisión de los recursos para que el perfil de liderazgo y emprendimiento cuenten con bases sólidas para su desarrollo.

Se conecta con la Visión 2025 pues el reconocimiento como universidad líder en la *formación de talento humano* y orientada al *desarrollo regional sustentable*, implica que las funciones sustantivas generan resultados sostenibles y pertinentes; lo que a su vez remite a contar con las capacidades y recursos para lograrlo.

2.2. Objetivos, estrategias y metas

2.2.1. Objetivos del plan de desarrollo

El propósito formulado debe desplegarse en las funciones sustantivas y los procesos clave que permiten cumplir con la misión. En ese orden de ideas, la gráfica 35 contiene la formulación de los objetivos estratégicos del PDI 2021-2025. Los Objetivos describen el resultado agregado que se espera por cada uno de los procesos, que en suma sinérgica darán lugar al cumplimiento del propósito.

Gráfica 35. Objetivos por eje o proceso



Fuente: elaboración propia, 2021

2.2.2. Estrategias y metas por objetivo

En los próximos 5 años la institución debe desarrollar las estrategias para concretar los objetivos propuestos para cada uno de los procesos o ejes. En los siguientes apartados -designados con **O1** hasta **O10**, **O** por Objetivo- se presentan y describen estas estrategias, que en conjunto darán alcance al propósito de fortalecimiento de las capacidades y recursos institucionales.

O1 Docencia

Consolidar a la institución como un espacio de formación que provee experiencias de aprendizaje significativas, innovadoras y pertinentes.



La Docencia es uno de los procesos misionales que mayores transformaciones requiere en función de los retos que presenta el entorno y de la búsqueda de la calidad como característica distintiva de la institución. La complejidad de los desafíos globales -cambio climático, transición demográfica, deriva política, incertidumbre económica, etc.-; las oportunidades que ofrecen los avances científicos y tecnológicos, la agenda del desarrollo -ODS, sociedad del conocimiento, cuarta revolución industrial, etc.- y los problemas de un país como Colombia y de una región como el Cauca -desigualdad, desempleo, instituciones débiles- exigen una respuesta, que en la *Docencia* se concreta con una oferta de programas académicos pertinentes e innovadores.

En el plano interno, los desafíos se centran en el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo que a su vez exige fortalecer las capacidades y competencias del talento humano docente y disponer de lineamientos para la gestión curricular de los programas acordes con el nuevo marco normativo del aseguramiento y la acreditación. Por ello la institución desarrollará las siguientes estrategias:

O11. Restructuración de la política académica

La institución requiere una nueva Política Académica que se atempere a los estándares promovidos por la reciente normativa de aseguramiento y acreditación de la calidad. Para 2021 la institución habrá aprobado e iniciará la implementación de una **Política académica** que defina un marco contemporáneo que impulse la innovación educativa y que asegure la calidad en cada una de las etapas en la trayectoria de un programa académico. Esta política definirá:

- Los principios que orientarán a la institución y a los programas en lo académico y curricular.
- Los conceptos que asume la institución en torno a la docencia y el currículo

Así mismo proveerá lineamientos actualizados para:

- La estructuración del ciclo de vida de los programas
- La definición de las modalidades y niveles formativos
- La integralidad y flexibilidad curricular
- La estructura del currículo
- Los perfiles, las competencias y los resultados de aprendizaje
- La innovación educativa
- Los aspectos pedagógicos y didácticos
- La evaluación del aprendizaje y el currículo
- La gestión curricular

O12. Poner en marcha un Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa

A través de sus actividades los profesores desarrollan la misión institucional y concretan las declaraciones contenidas en el Proyecto educativo universitario-PEU. En ese sentido un **centro de desarrollo profesoral e innovación educativa** es una iniciativa que apunta a concretar acciones institucionales para cualificar al profesorado, propiciar la calidad de la docencia y construir una comunidad docente comprometida y motivada. Ello implica la creación de una estructura organizacional con las capacidades y los recursos para generar un cambio de signo positivo en las prácticas docentes y llevar la enseñanza al siglo XXI. La siguiente grafica ilustra los elementos clave de esta estrategia.

Gráfica 36. Aspectos clave del Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa



Fuente: elaboración propia, 2021

Para el periodo 2021-2025 se espera que el **Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa** de la institución alcance las siguientes realizaciones:

a. Actualizar e implementar el Programa de formación docente PFD 2021-2025

El PFD es el principal mecanismo para elevar la cualificación de los profesores. El modelo actual de formación presenta varias debilidades: i) Baja flexibilidad que se concreta en una estructura fija de diplomados y la imposibilidad de homologación o reconocimiento de saberes y experiencias; ii) Oferta limitada de oportunidades de formación debido a la falta de periodicidad de los diplomados y a la modalidad presencial que implican y iii) Oferta limitada a temáticas generales sin atención a las necesidades y particularidades de los programas o del momento. En ese sentido la actualización del PFD incluirá:

- Un modelo de capacitación interna que sigue la secuencia formativa Aseguramiento-Mejoramiento-Innovación.

- Una oferta formativa interna estructurada en créditos que incluirá cursos y actividades tanto obligatorias como libres y con amplias posibilidades de homologación y validación.
- Una oferta formativa con preminencia de la modalidad virtual para que en cualquier tiempo y lugar los profesores tengan acceso a la formación.
- Una plataforma virtual de aprendizaje que alojará la oferta formativa, recursos de aprendizaje e información de las actividades del Centro.
- Despliegue de instrumentos -becas, convenios, descuentos, etc.- para apoyar y promover la formación posgradual de alto nivel -maestrías y doctorados- de los profesores.

Las metas generales para este componente de la estrategia son:

- 100% de los profesores de TC y MT han culminado la fase de aseguramiento.
- 25% de los profesores de TC y MT cuentan con certificación B1 en inglés.

b. Promover la innovación educativa

La innovación educativa es clave como herramienta para promover procesos formativos de vanguardia, mejorar disruptivamente la enseñanza y generar cambios en la oferta académica. Entre 2021 y 2025, el Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa se comprometerá con las siguientes acciones:

- Lanzamiento de la menos 3 convocatorias de apoyo para promover la innovación educativa en los programas de la institución.
- El desarrollo de actividades formativas en innovación educativa.
- La sistematización de experiencias exitosas de innovación educativa que se desarrollen en la institución.

c. Realizar seguimiento al desempeño de los procesos de enseñanza-aprendizaje

La generación y análisis de información es la clave en el seguimiento a los procesos de enseñanza-aprendizaje. A partir de los datos es posible identificar buenas prácticas y oportunidades de mejoramiento. El Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa generará reportes periódicos en los que analizará:

- El desempeño de los profesores de acuerdo con el modelo de evaluación docente y otros instrumentos.
- Las características de los currículos, los estudiantes y profesores que puedan incidir en el desempeño, la retención y el logro de los resultados de aprendizaje.
- El desempeño de los estudiantes y en particular el logro de los resultados de aprendizaje y pruebas estandarizadas.
- Las tendencias pedagógicas, didácticas y disciplinares.

O13. Ampliar la oferta académica

En los siguientes 5 años la institución diversificará su oferta académica con la introducción de nuevos programas en pregrado y posgrado que permitan atender las demandas de formación,

investigación y extensión que requiere el desarrollo regional. Como lo sugieren las tendencias, en las próximas décadas la demanda se desplazará cada vez más hacia la formación posgradual, por lo que la institución avanzará en el fortalecimiento de la oferta de programas de posgrado tanto propios como en convenio con otras instituciones. Esta estrategia es especialmente importante en el marco del cambio de carácter académico, que requiere también disponer de un abanico más amplio de disciplinas. En este último sentido, la oferta en pregrado avanzará para cubrir áreas del conocimiento -por ejemplo, ciencias básicas, ciencias naturales, disciplinas del campo del arte y la creación- que generen esa universalidad de los saberes que implica el convertirse en universidad. Por ello para 2025 la institución:

- Tendrá una oferta académica diversificada y pertinente enfocada en el desarrollo regional.
- Ofertará la menos 10 nuevos programas académicos, incluyendo 2 maestrías propias.
- Integrará nuevas modalidades para desarrollar sus programas académicos con calidad y pertinencia.

O14. Formular el proyecto de regionalización de la oferta académica

Para concretar la vocación regional que la institución ha declarado es necesario descentralizar la oferta académica, de investigación y de proyección social. Por ello, el proyecto de regionalización pretende desarrollar un conjunto de actividades que tendrán como meta superior ***la oferta de al menos un programa académico*** fuera de la sede central de Popayán. Ello implica:

- La realización de actividades de exploración y acercamiento a las dinámicas de los municipios en los que potencialmente se realice la oferta.
- El diseño de una oferta coherente con las necesidades de las regiones y sus vocaciones productivas y sociales.

O15. Poner en marcha el programa "Clerici vagantes" de intercambio académico e internacionalización

La inserción de los programas y de la institución en las dinámicas globales de la educación, la ciencia y la cultura constituye uno de los retos más importantes a abordar en los próximos 5 años. Ello implica desarrollar capacidades y disponer de recursos para mejorar significativamente la interacción con las comunidades académicas y científicas de distintos lugares del mundo a fin de enriquecer la experiencia formativa de profesores y estudiantes, propiciar una visión global más comprensiva de los desafíos que afronta la humanidad y promover la colaboración y el intercambio en el trabajo científico y el desarrollo cultural.

El nombre “***Clerici vagantes***” alude a aquellos clérigos, estudiantes y profesores que en la edad media “vagaban” por distintas universidades en busca de conocimiento y aventuras. Con esta nominación el programa de intercambio académico e internacionalización que se desarrollará entre 2021 y 2025 propone:

- Aumentar en un 50% las movilidades nacionales e internacionales de estudiantes y profesores.

- Desarrollar estancias de profesores e investigadores extranjeros en los programas académicos de la institución. Al menos 7 estancias desarrolladas.
- Publicar al menos 2 libros sobre perspectiva internacional en las disciplinas que constituyen la oferta académica institucional con el fin de apoyar la internacionalización del currículo.
- Promover la inserción activa en redes académicas y de investigación nacionales e internacionales.

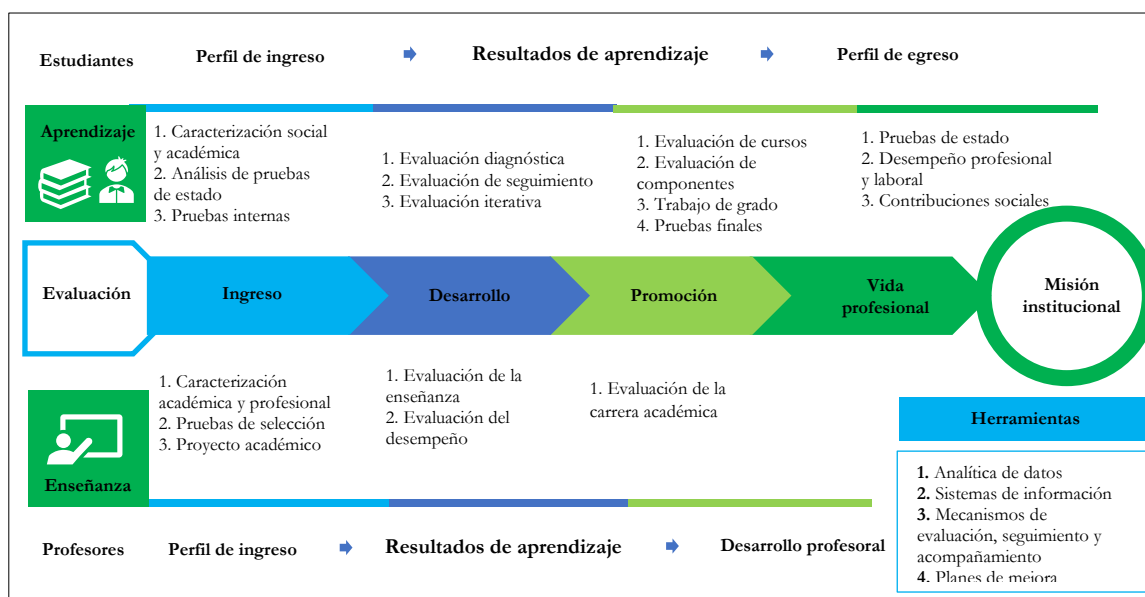
O16. Diseñar e implementar una Política integral de evaluación

La evaluación es un proceso de gran importancia para el despliegue de los propósitos formativos que se enuncian en los perfiles, las competencias y los resultados de aprendizaje. Una Política integral de evaluación es un instrumento que parte de una reflexión sobre lo que significa evaluar en el contexto de la educación superior y que propone una concepción institucional en la que se reconoce su identidad como centro de formación. Para 2022 y en sintonía con la política académica la institución contará con una política integral de evaluación en la que:

- Se establece un concepto amplio, integral y pertinente de la evaluación.
- Se definen los mecanismos para la evaluación en las distintas etapas y fases del proceso de aprendizaje -antes, durante y después del proceso formativo-; de conformidad con el nivel y modalidad formativa.
- Se establecen las estrategias de evaluación según su finalidad – selección, caracterización, seguimiento del aprendizaje, promoción, etc.-
- Se definen las estrategias para el seguimiento y acompañamiento a estudiantes y profesores en el logro de los resultados de aprendizaje.

El siguientes gráfico ilustra las perspectivas generales para abordar el diseño de la política.

Gráfica 37. Aspectos clave para el Diseño de la Política integral de evaluación



Fuente: elaboración propia, 2021

O2 Investigación

Posicionar la investigación como una fuente de visibilidad regional de la institución



El Proyecto Educativo Universitario-PEU declara que la “*institución será un espacio propicio para la investigación en el que la indagación, la creatividad y la innovación enriquezcan la vida de la comunidad universitaria y fortalezcan su presencia en la sociedad*”. De este modo le confiere a la investigación un papel central en la construcción del proyecto educativo en dos espacios que se apoyan mutuamente: el interno para fortalecer y cualificar los procesos formativos y el externo para mejorar el impacto.

Por ello el PDI 2021-2025 propone una serie de estrategias encaminadas a realizar los postulados del PEU en consonancia con el contexto de la educación superior y de los retos planteados por el entorno. En el plano internacional los ODS constituyen un referente que sintetiza una amplia agenda de necesidades y oportunidades -que se reflejan en el panorama nacional, regional y local- para la investigación como aporte al desarrollo. En esa misma línea las preocupaciones derivadas del cambio climático o las prometedoras posibilidades de la cuarta revolución industrial generan expectativas importantes para la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación con perspectiva local-regional.

A ello se agregan las importantes contribuciones de la investigación y la transferencia al desarrollo regional en aspectos clave como la paz territorial, el desarrollo social y económico del departamento del Cauca y sus municipios.

En los próximos 5 años la institución posicionará sus actividades de ciencia, tecnología e innovación a partir de las estrategias que se detallan a continuación.

O21. Desarrollar los instrumentos normativos del sistema de investigaciones

Aunque la institución cuenta con instrumentos normativos que rigen las actividades de ciencia, tecnología e innovación; los cambios en el entorno de investigación en el país -por ejemplo la creación de una cartera ministerial en el área y las modificaciones en la medición-, el nuevo modelo de aseguramiento de la calidad de la educación superior y el desarrollo institucional de la última década hacen necesaria la actualización de las directrices institucionales de investigación a fin de contar con instrumentos y lineamientos apropiados a las actuales circunstancias y a los desarrollos futuros.

En ese orden de ideas se requieren un conjunto de políticas, lineamientos e instrumentos normativos para:

- Ampliar la esfera de acción del sistema de investigaciones a las actividades de creación, innovación y transferencia. Ello en virtud de que se han venido desarrollando capacidades en innovación que requieren unos adecuados lineamientos para su aseguramiento. En cuanto a la creación, es importante generar las directrices en este campo para futuras acciones de la institución en disciplinas de la creatividad y el arte.

- Desarrollar lineamientos más acordes con las actuales realidades del contexto de investigación, las capacidades y la evolución institucionales.
- Articular los esfuerzos en un ciclo de aseguramiento del proceso de investigación, creación e innovación para alinear las metas con los recursos y el talento humano.
- Promover la protección de los activos de conocimiento de la institución, así como reconocer e incentivar a sus creadores.

La gráfica 38 muestra los principales instrumentos normativos a desarrollar. La meta es contar con los tres instrumentos clave ya operativos en 2022.

Gráfica 38. Instrumentos normativos en investigación



Fuente: elaboración propia, 2021

O22. Promover los semilleros como estructuras de investigación formativa

Al finalizar 2020 la institución había reconocido 23 semilleros de investigación que agrupaban a cerca de 250 estudiantes. Estos datos muestran una importante dinámica en la estrategia de investigación formativa que en los próximos 5 años debe consolidarse como parte de los escenarios para el logro de los resultados de aprendizaje del componente curricular de investigación. Los semilleros propician la apropiación de conocimientos, el desarrollo del pensamiento crítico y propositivo y son, además, espacios en los que los estudiantes pueden aprender a aprender, trabajar en equipo y liderar procesos.

La promoción de los semilleros de investigación, en el marco del PDI 2021-2025 tiene las siguientes metas y acciones:

- Estructurar e implementar acciones de comunicación para promocionar los semilleros y divulgar sus resultados.
- Llegar, al finalizar el periodo, a 500 estudiantes participando en semilleros de investigación.
- Ejecutar 4 convocatorias internas de financiación de planes de trabajo de los semilleros de investigación.

Además de estas acciones específicas los Grupos de investigación a los que están adscritos los semilleros promoverán la inserción activa de los estudiantes semilleristas en las dinámicas de los proyectos de investigación y en las actividades de capacitación y divulgación.

O23. Fortalecer la calidad y pertinencia de la producción de los grupos de investigación

La generación de productos de nuevo conocimiento y de desarrollo tecnológico e innovación son la razón de ser de los grupos de investigación. En paralelo, las actividades de apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación y la formación de talento humano permiten a los grupos extender su acción contribuyendo a la valoración social de la ciencia, así como al entrenamiento de los futuros investigadores.

La pertinencia de la producción de los grupos de investigación tiene diversas formas: en términos científicos esta se asocia con el avance del conocimiento y con la valoración y uso que la comunidad científica hace de él. En términos sociales se traduce en la conexión entre conocimiento y desarrollo tecnológico con los problemas y oportunidades del contexto. Para fortalecer la calidad y pertinencia de la producción la institución se propone las siguientes acciones y metas:

- Ejecutar 5 convocatorias internas para la financiación de proyectos de investigación.
- Ejecutar 1 convocatoria interna para financiar 2 programas de investigación.
- Ejecutar 4 convocatorias internas para financiar jóvenes investigadores.
- Gestionar la financiación externa de al menos 1 proyecto por grupo de investigación.
- Clasificar al menos el 50% de los grupos en categoría A.
- 25% de los profesores de tiempo completo clasificados en Colciencias.

O24. Desarrollar capacidades para la transferencia de conocimiento y tecnología

La aplicación de tecnologías conocidas para desarrollar novedosas aplicaciones es un proceso que se conoce como transferencia de tecnología (Lane, 1999). De acuerdo con la UNCTAD (2014) este proceso contribuye a que las empresas y otros actores sociales identifiquen, accedan y usen tecnología y la creen.

La transferencia de tecnología es una de las formas de transferir conocimiento desde la academia a la sociedad. La transferencia de conocimiento, como parte de la tercera misión de la educación superior, permite un flujo en dos direcciones: el de ideas y tecnología desde la universidad hacia las empresas y la sociedad y el de recursos para financiar la investigación desde las organizaciones hacia las universidades; así, se impulsa la innovación que se traduce en beneficios económicos y sociales (Campbell et al., 2020).

En el último lustro la institución avanzó de manera importante en su estrategia de fortalecimiento de la investigación, lo que se ha reflejado en la clasificación de grupos e investigadores y en la generación de productos y activos de conocimiento. La siguiente fase de este proceso es la “transferencia de conocimiento” que permitirá poner a disposición del

desarrollo regional las capacidades y activos de conocimiento generados. Para ello, en el próximo lustro la institución:

- Implementará la política de transferencia de conocimiento definida como meta en O21.
- Capacitar, en el marco de las actividades del Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa, a los investigadores en propiedad intelectual y transferencia.
- Lograr la transferencia de al menos 2 productos tecnológicos.

O25. Fortalecer el programa editorial institucional

En el Sello editorial Uniautónoma la institución tiene una valiosa herramienta para la difusión del conocimiento y la producción de materiales escritos de apoyo al desarrollo de las actividades formativas, de investigación y de proyección social de los programas. La reactivación de la actividad editorial en la institución dio lugar a la publicación en 2020 de 4 trabajos de los profesores. Para el periodo 2021-2025 las metas institucionales son las siguientes:

- Ejecutar 4 convocatorias para la publicación de libros de investigación, divulgación o de enseñanza-aprendizaje.
- Publicar al menos 20 libros de autoría de profesores e investigadores de la institución.
- Culminar el desarrollo de los espacios web del programa editorial de la institución -Sello editorial, repositorio de trabajos de grado, sitios de las revistas y plataforma de Documentos de trabajo (working paper)

O3 Proyección social

Fortalecer la inserción efectiva de la institución en las dinámicas del desarrollo regional



La *Misión* promueve una reflexión sobre los fines de la docencia y la investigación e indica que su objetivo es la *transformación positiva del entorno*. En esa línea, el PEU afirma que “*El fin social de la educación no se agota en los procesos de formación propios de la docencia o en la creación de conocimiento que compete a la investigación, sino que va más allá cuando establece relaciones con el entorno, se comunica con los distintos actores de la vida social y realiza acciones para influir positivamente en la sociedad*”. Desde estos argumentos, el PEU concibe la proyección social como “*...el conjunto de acciones mediante las cuales la institución legitima sus propósitos interactúa con la sociedad y se convierte en un actor significativo del desarrollo*”.

En principio, la institución declara al Cauca como el eje geográfico de su misión, pero entiende el concepto de región como la construcción dinámica de un espacio territorial que trasciende las fronteras políticas y que se concreta en relaciones económicas, culturales, sociales y ambientales. En esa perspectiva la región es, por principio de vecindad, el Cauca y luego las zonas y departamentos con lo que el Cauca y la institución tiene una relación más directa -por ejemplo, los municipios del Huila, Nariño y Putumayo desde los que provienen estudiantes-.

Desde luego, las relaciones con entidades, organizaciones e instituciones por fuera del espectro regional mencionado son cruciales para el desarrollo institucional por cuanto fortalecen la calidad académica, mejoran la comprensión de los problemas y ofrecen oportunidades para aprender y encontrar soluciones.

El punto de partida para que la acción institucional sea efectiva es la comprensión de las realidades del entorno. El Cauca es un departamento caracterizado por las bajas condiciones de desarrollo económico y social y con una alta conflictividad. Al mismo tiempo se reconoce como una región biodiversa y multicultural que le apuesta al desarrollo desde varias aristas: la consolidación de la base industrial del norte, la agroindustria, el turismo y las tecnologías.

Sin duda la institución puede y debe seguir cumpliendo un papel en el desarrollo regional. Por ello se ha trazado una serie de estrategias a desarrollar en el periodo 2021-2025 para Fortalecer la inserción efectiva en las dinámicas del desarrollo regional. Ellas son:

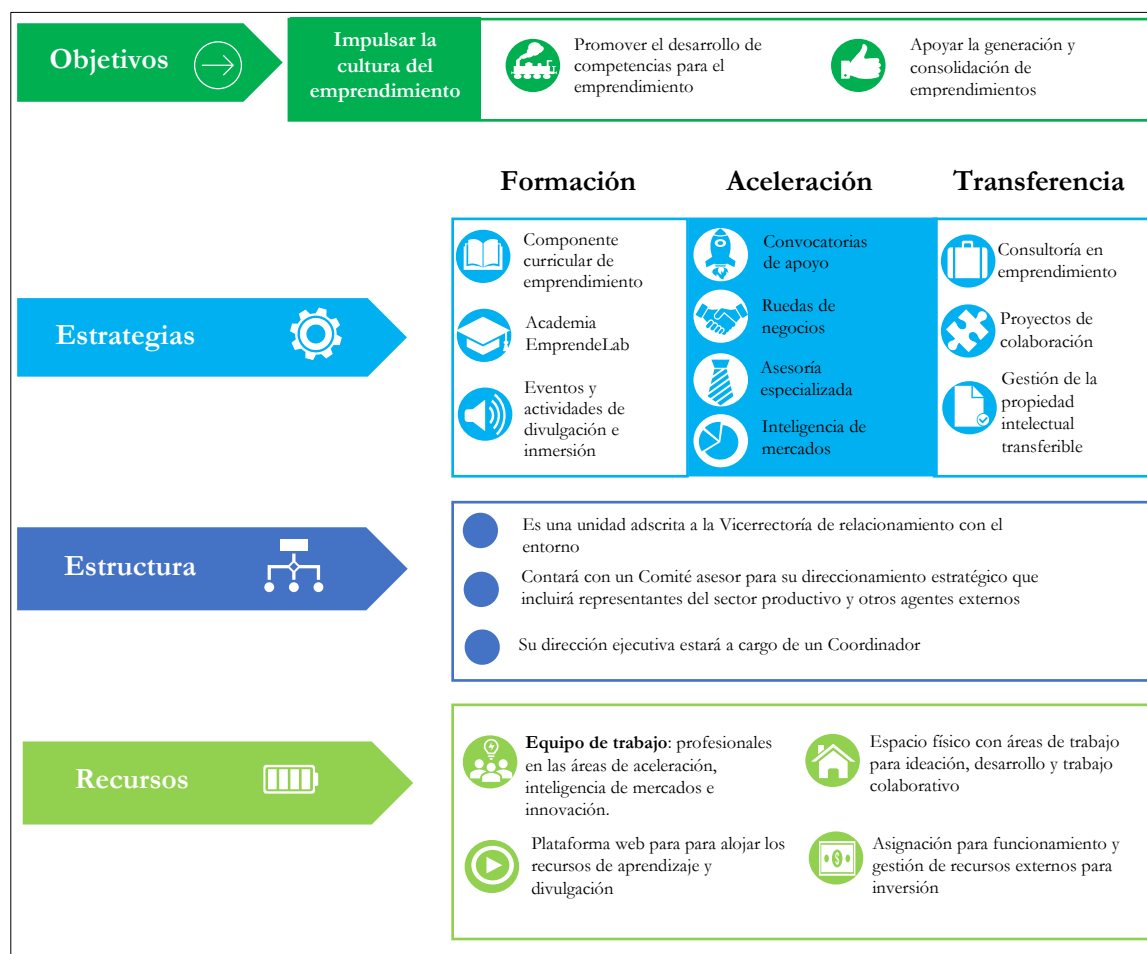
O31. Fortalecer el Laboratorio del emprendimiento Emprendelab

El *Emprendimiento* forma parte de la identidad institucional y ha sido declarado como uno de los elementos distintivos de la oferta académica. La Política institucional lo define como “*...un pensar y una actitud proactiva en todas las esferas de la vida humana que lleva a las personas a construir proyectos de vida creativos e innovadores que enriquecen al individuo y a la sociedad*”. Los esfuerzos para construir la cultura del emprendimiento han tenido, en la historia institucional, resultados que no han sido siempre los esperados. Los aprendizajes muestran que se requiere una estrategia consistente, de

largo plazo y con visión estratégica que vincule el desarrollo académico del emprendimiento con la investigación y la proyección social.

En el PDI 2021-2025 esta estrategia es *EmprendeLab*, que se crea como un *Laboratorio de emprendimiento e innovación* para contar con una plataforma capaz de articular la acción institucional de formación de emprendedores y de promoción de la cultura del emprendimiento. La gráfica 39, describe los elementos centrales de esta estrategia.

Gráfica 39. Descripción de EmprendeLab



Fuente: elaboración propia, 2021

En el plano interno *EmprendeLab* se convertirá en un escenario de aprendizaje y en una plataforma que apoya el desarrollo de los emprendimientos de la comunidad académica a través de:

- Diseño, seguimiento y evaluación del componente curricular de emprendimiento, en coordinación con la Vicerrectoría académica y el Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa. Ello implica la mejora continua de aspectos como los Resultados de aprendizaje, las actividades de aprendizaje y el modelo de evaluación.

- Diseño, ejecución y evaluación de estrategias y mecanismos para apoyar el desarrollo y crecimiento de las iniciativas de emprendimiento, incluyendo las relacionadas con la transferencia de activos de conocimiento generados por la comunidad académica.
- Diseño, ejecución y evaluación de estrategias para posicionar la cultura del emprendimiento.

Esas actividades tienen impacto en el entorno en tanto generan capacidades para emprender y fortalecen el sistema de emprendimiento regional. Junto a estas actividades *EmprendeLab*:

- Desarrollará procesos de capacitación y formación en emprendimiento e innovación dirigidos a distintos públicos a través de su plataforma de aprendizaje.
- Propondrá y participará en actividades colaborativas y de responsabilidad social en el marco de redes, proyectos e iniciativas Universidad-Empresa-Estado-Sociedad que permitan extender la cultura del emprendimiento y proporcionar apoyo a los emprendedores de la región.
- Desarrollará consultoría y asesoría en temas de emprendimiento e innovación.
- Participará en convocatorias nacionales e internacionales que apoyen iniciativas de emprendimiento o innovación para la región y el país.

Para esta estrategia se han establecido las siguientes metas:

- En 2022-2 el espacio físico y virtual en operación.
- En 2022-2 se ha re-estructurado el componente curricular de emprendimiento.
- 4 actividades o eventos de divulgación o inmersión ejecutados.
- 1 programa anual de capacitación ejecutado a partir de 2022.
- Al menos 10 emprendimientos acelerados.
- 4 productos de desarrollo tecnológico o innovación validados (Consultorías, Spin-off, Contratos de transferencia, etc.)
- Un libro sobre Emprendimiento regional publicado.
- Obtención de reconocimiento ministerial como Centro de innovación y productividad

O32. Poner en marcha el Observatorio de ciudad y región

Como se indicó en el primer capítulo de este documento los Objetivos del desarrollo sostenible-ODS plantean una ambiciosa agenda de desarrollo económico, social y ambiental para los próximos lustros. Ese marco internacional, al que el país se adhirió, ofrece la posibilidad de dimensionar el desarrollo regional en términos de los ODS.

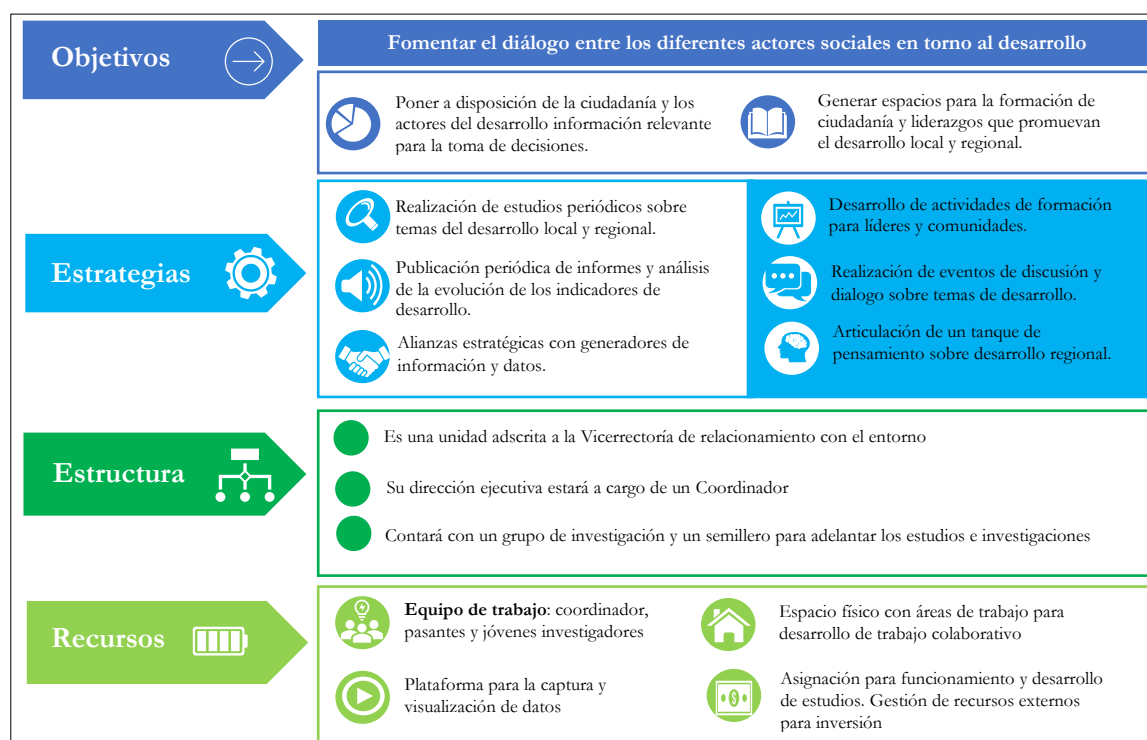
No obstante, como lo indicaron representantes de los sectores productivo y público local y regional en la sesión de trabajo adelantada para este plan; una de las grandes dificultades que afronta el departamento del Cauca es el acceso a información oportuna y confiable sobre los indicadores del desarrollo.

Por ello una de las apuestas institucionales para el próximo lustro es la de contar con el *Observatorio de ciudad y región*, como una iniciativa para que los actores del desarrollo regional

puedan tomar decisiones informadas y de esa forma se mejore la efectividad de la política pública, de la inversión pública y privada y del ejercicio de la ciudadanía.

En términos conceptuales, un observatorio, como el que se pretende desde la institución, es una estructura que tiene como fines la recolección periódica de datos, el registro de hechos, la veeduría y el control de la información sobre diversos fenómenos sociales que le permitan seguir su evolución y generar información e indicadores útiles para la toma de decisiones (Angulo, 2009; INAP, 2014; Moreno Soler & Mantilla Castellanos, 2016). La gráfica 40 describe los aspectos clave de esta estructura.

Gráfica 40. Descripción del Observatorio de ciudad y región



Fuente: elaboración propia, 2021

La creación del *Observatorio* representa un compromiso institucional con el desarrollo local y regional. Su consolidación como unidad de proyección social implica un esfuerzo continuo de articulación y de relaciones con distintos actores. Por ello la vocación con la que se funda el *Observatorio* es la de ser un punto de diálogo y convergencia entre los diferentes actores sociales, políticos, empresariales y ciudadanos en torno al desarrollo. En ese entendido, en los próximos 5 años la institución consolidará esta estructura y obtendrá los siguientes resultados:

- El observatorio cuenta con las dotaciones básicas a partir del IIP-2022.
- Desarrollar el programa piloto Comunidad ODS.
- Sistema de información y visualización de datos ODS operativo a partir de 2023
- 2 eventos anuales ejecutados.
- Tanque de pensamiento constituido a 2022.

O33. Poner en marcha el voluntariado social Uniautónoma del Cauca

De acuerdo con la legislación colombiana la acción voluntaria es una “... *expresión de la participación ciudadana, el ejercicio de la solidaridad y la corresponsabilidad social*” y el voluntariado “...*el conjunto de acciones de interés general desarrolladas por personas naturales o jurídicas, quienes ejercen su acción de servicio a la comunidad en virtud de una relación de carácter civil y voluntario*” (Ley 720 de 2001, 2001).

Para López (2017) el voluntariado es una estrategia que posibilita la transformación social, la gobernanza y el desarrollo local. Como se desprende de estos conceptos el voluntariado implica un compromiso solidario con las comunidades cuyo objeto es el mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de esas comunidades a las que se llega.

En el PEU la Solidaridad es un principio rector y al respecto se dice “*La solidaridad es el encuentro de la humanidad bajo las ideas de fraternidad y unidad, de colaboración, de ayuda mutua y de trabajo conjunto por las metas comunes*”. Así, la constitución de un voluntariado social en la institución da cuenta de ese principio solidario y genera valores agregados: propicia espacios de contacto con las realidades de las comunidades, desarrolla valores éticos y sociales y permite a la comunidad universitaria encontrarse para trabajar en la construcción de una sociedad más justa y un entorno más amable.

El *Voluntariado Social Uniautónoma del Cauca* convocará a los miembros de la comunidad académica para trabajar en el marco de procesos solidarios. En esa perspectiva, la Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno adoptará un plan de trabajo para estructurar el voluntariado, lo que significa:

- Definir las líneas de trabajo, los públicos objetivos, la organización, y los procedimientos.
- Convocar a la comunidad académica -profesores, estudiantes, personal, egresados- para la constitución del voluntariado.
- Identificar proyectos y actividades a desarrollar.

Estas actividades deberán concluirse en el IIP-2022 y a partir de entonces se espera alcanzar las siguientes metas:

- 4 proyectos de voluntariado ejecutados.
- 4 comunidades con acciones de intervención ejecutadas.
- Al menos 20 acciones de intervención ejecutadas.

O34. Estructurar agendas anuales de proyección social por programa académico

Esta estrategia se orienta a que los programas académicos tanto de pregrado como de posgrado organicen sus actividades de proyección social en el marco de agendas anuales que respondan a los planes de proyección social a 7 años que hayan trazado. Ello permitirá planificar las acciones y disponer los medios requeridos de manera más efectiva, pero además registrar las acciones desarrolladas.

Para lograr las metas asociadas a esta estrategia es necesario que los programas académicos declaren e identifiquen -por ejemplo, en un mapa de relaciones- a las entidades, comunidades,

organizaciones y en general instituciones, con las cuales es pertinente relacionarse, así como las estrategias o modos de relacionamiento. A partir de este presupuesto, se espera que cada programa alcance las siguientes realizaciones:

- Al menos una acción anual de proyección social ejecutada por programa según línea priorizada.
- Al menos una acción anual desarrollada por convenio vigente o nuevo formalizado según programa.
- Al menos un mecanismo de cooperación nuevo anual suscrito por programa o facultad por tipo de actor

O35. Desarrollar el programa de responsabilidad ambiental de la institución

El cuidado del medio ambiente ha sido una bandera de la institución y un compromiso declarado en la Política ambiental y en la visión a 2025. Es además una responsabilidad que debe asumirse como una contribución a la solución de los graves problemas ambientales y a los desequilibrios ecológicos que marcan la agenda de la sostenibilidad mundial. Como un actor importante de la región, la institución debe asumir un mayor liderazgo y acciones decididas que la acerquen al ideal de convertirse en una universidad verde. Para ello, en los próximos 5 años se propone alcanzar las siguientes metas:

- Cumplir el 100% los requisitos de la norma ISO 14001:2015.
- Certificar el Sistema de Gestión Ambiental SGA
- 1 Reserva natural institucional constituida y operando

O4 Egresados

Consolidar la comunidad de egresados de la institución



De acuerdo con el PEU “*Los egresados constituyen la principal contribución de la institución a la sociedad por lo que es necesario que se generen y gestionen estrategias para que continúen vinculados al desarrollo institucional*”. En el mismo sentido, la *Política de egresados* prioriza la relación con este estamento de la comunidad universitaria entendiendo que de este modo es posible dimensionar el impacto de los programas académicos en el entorno, identificar nuevas necesidades formativas y de actualización y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Con el anterior plan de desarrollo se avanzó en tres aspectos: i) se estructuró la Política que define los lineamientos para la gestión de las relaciones con los egresados, ii) se activo la Oficina de egresados como estructura que tiene la responsabilidad ejecutiva sobre el despliegue de la Política y iii) se realizaron distintas actividades para mantener el contacto. En el siguiente lustro, el compromiso es el de “Consolidar la comunidad de egresados de la institución” garantizando una mayor participación en las dinámicas de los programas académicos y generando estrategias para acompañarlos en su desarrollo profesional.

Para lograr este objetivo se plantean las siguientes estrategias:

O41. Desarrollar el programa "Autónomo en casa" para fomentar las interacciones con los egresados

Este programa permitirá a la institución y a sus programas académicos de pregrado y posgrado generar espacios para una mayor interacción con los egresados. Tres acciones concretarán esta estrategia:

- La ejecución de un plan anual de actividades -culturales, académicas, deportivas, etc. - por programa académico y dirigidas específicamente a los egresados permitirá mantener activas las interacciones y posibilitará acciones de seguimiento.
- La realización del *Encuentro anual de egresados* será una oportunidad para compartir experiencias, identificar expectativas y trazar acciones para el futuro en el marco de mecanismos como la red colaborativa de egresados.
- La Integración de los egresados en los órganos de gobierno de los programas y facultades, en los cuales hoy no tienen asiento, y la ampliación de su participación en los de carácter institucional dará una voz oficial a este estamento en la toma de decisiones. Adicionalmente se estructurarán otros espacios para que los egresados participen en los procesos institucionales.

A partir de estas acciones se obtendrán las siguientes metas:

- Al menos 2 actividades anuales para egresados realizadas por programa o facultad.
- 4 encuentros de egresados ejecutados a partir de 2022.

- 100% de los programas con graduados cuentan con representantes de este estamento en sus órganos de gobierno.

O42. Visibilizar el impacto de los egresados en el entorno

Para la institución y sus programas es clave conocer el desempeño de los egresados en el medio pues ello permite medir el impacto de los procesos formativos, analizar la pertinencia de los perfiles e identificar oportunidades de mejora. Así mismo, el desempeño de los egresados se constituye en un indicador agregado en la evaluación de los resultados de aprendizaje.

Pero no basta con estudiar el desempeño; es necesario aprender e incorporar esos aprendizajes al desarrollo curricular, a la investigación y la proyección social. Además, es importante que la institución identifique las experiencias valiosas que los egresados han acumulado en su trayecto de vida profesional y comunicar esas realizaciones a la comunidad académica y a la sociedad para que se valoren y se conviertan en ejemplos.

Estos aspectos se asumen desde la estrategia de visibilidad del impacto de los egresados para la que se han propuesto las siguientes realizaciones:

- Ejecución y publicación de 2 estudios generales de egresados (2022-2024).
- Publicación de un libro con las experiencias de egresados destacados (2022).
- Desarrollo de piezas comunicativas para redes sociales con información de los estudios y las experiencias.

O43. Poner en marcha la red colaborativa de egresados de la institución

La Resolución 015224 de 2020 -expedida por el Ministerio de educación nacional- que establece los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones institucionales; indica la pertinencia de que las instituciones promuevan la interacción entre los egresados y la institución. Un mecanismo para apoyar la consolidación de la comunidad de egresados es el establecimiento de una red colaborativa, que se ve facilitada por la existencia de herramientas Tics que permiten el flujo de información y el trabajo por objetivos comunes.

La Red colaborativa se pretende como un espacio de interacción entre los egresados de los diversos programas y entre estos y la institución con el fin de compartir experiencias, realizar contactos, promover los emprendimientos, desarrollar actividades de interés -académicas, culturales, sociales, etc.- y construir proyectos conjuntos que beneficien a los miembros de la red, a la institución y a la sociedad.

Para esta estrategia se definen las siguientes metas:

- En 2021 se ha generado el documento que describe e institucionaliza la red.
- En 2022 se ha lanzado y activado la red.
- En 2022 se cuenta con un plan de trabajo elaborado por la red.
- Se cuenta con la participación de al menos 5 egresados por programa académico de pregrado y 2 por programa de posgrado.

- Se realizan al menos dos actividades anuales desde la red.

O44. Desarrollar un programa de acompañamiento para la empleabilidad de los egresados

Culminada su formación, una aspiración importante de los egresados es la inserción en el mundo productivo o laboral. La responsabilidad institucional con los graduados se extiende más allá del otorgamiento del título y continua con el acompañamiento para que se desarrollen profesionalmente y desempeñen un papel que enriquezca su propia vida y la de la sociedad. Acompañar a los egresados para que se inserten en el mundo productivo es parte de ese proceso de seguimiento e interacción.

Como lo indican los resultados de autoevaluación la empleabilidad de los egresados es uno de los aspectos en los que la institución debe fijar su interés y estructurar acciones para mejorar en este indicador. De este modo, en los siguientes 5 años la institución:

- Estructurará una Caja de herramientas para la búsqueda activa de oportunidades de empleo y formación que estará operativa en 2022.
- Ofertará al menos una capacitación semestral sobre estrategias de empleabilidad ofertada
- Realizará 5 ferias de empleo para conectar a los egresados con oportunidades laborales, capacitación y otros servicios.
- Estructurará un Banco de oportunidades -formativas, laborales, de emprendimiento y capacitación- para los egresados que estará operativa en 2023.
- Ofertará, a partir de 2022 al menos 2 programas de educación continua por programa de pregrado.

O5 Bienestar

Promover la constitución de una comunidad académica comprometida con los valores institucionales



En el PEU el bienestar se relaciona con tres aspectos: calidad de vida, formación integral y comunidad educativa, por lo cual se define el bienestar como “... *un estado que se logra y se mantiene cuando existen las condiciones para el desarrollo pleno de los miembros de la comunidad educativa en armonía con los fines institucionales*”. Para llevar a la práctica estos conceptos, la institución dispone de una política de bienestar, cuenta con un equipo humano y otros recursos y desarrolla acciones a través de los programas de salud integral, desarrollo humano, arte y cultura, deporte y recreación y permanencia. De acuerdo con los resultados de autoevaluación se han incrementado las acciones, pero es necesario avanzar en la participación de la comunidad académica.

A partir de esta evaluación, en los próximos 5 años la institución se propone “*Promover la constitución de una comunidad académica comprometida con los valores institucionales*”. La lectura de este objetivo implica que los esfuerzos en bienestar se enfocarán en desarrollar la identidad institucional incrementando el sentido de comunidad. En esa perspectiva importa que estudiantes, profesores, personal administrativo, directivos y egresados, cuenten con más espacios de interacción y del despliegue de mecanismos que atiendan la diversidad institucional. Por ello se plantean las siguientes estrategias:

O51. Desarrollar el programa "Vive el Campus" que involucre actividades culturales, deportivas y recreativas

“El Aljibe” -como tradicionalmente se denomina- es el lugar en el que se construye el Campus universitario, el proyecto de infraestructura más ambicioso de la institución. Este espacio físico concreta objetivos institucionales de mejora y es un símbolo de futuro y oportunidad. Rodeado de naturaleza y con instalaciones deportivas y otros escenarios, es un espacio ideal para la realización de actividades y eventos que congreguen a la comunidad universitaria en torno a la cultura, el deporte y la recreación.

Si bien ya se realizan actividades de bienestar en ese espacio, son esporádicas y se remiten a momentos específicos -bienvenidas, celebraciones- del año académico. El “Programa vive el campus” se propone aprovechar las potencialidades de este espacio, generando un sentido de apropiación y de pertenencia por la institución. Es un modo también de que todos los miembros de la comunidad universitaria no solo conozcan el campus, sino de que lo disfruten.

El programa se desarrollará según los siguientes lineamientos:

- El programa consistirá en una serie de actividades culturales, deportivas y recreativas a realizar en el Campus el Aljibe.
- Las actividades se estructurarán en el año inmediatamente anterior a su realización. En el proceso de estructuración, Bienestar universitario consultará con las distintas unidades y con los colectivos de estudiantes, profesores, directivos y administrativos a fin de identificar intereses y actividades a realizar.

- Las actividades estarán dirigidas a la comunidad universitaria y, cuando sea pertinente al público en general.
- Al iniciar el año académico y cada vez que se vaya a realizar una actividad, se divulgará el calendario de eventos y actividades de bienestar programas en el campus. Cuando quiera que sea necesario se podrá requerir la inscripción previa a los interesados en participar.
- Bienestar universitario llevará el registro de participación por programa académico y estamento, desplegará un instrumento de evaluación y elaborará al final de cada semestre un informe que, de cuenta de las actividades realizadas, de los resultados obtenidos y del nivel de satisfacción de los asistentes, así como de sugerencias para programar el siguiente año.
- La meta principal de este programa es la realización de al menos 2 actividades semestrales -diferentes a las bienvenidas de primíparos- a partir de 2022.

O52. Programa "Clubes y grupos representativos"

Esta estrategia parte de reconocer que los miembros de la institución tienen diversos intereses relacionados con la cultura, la práctica deportiva y la recreación a partir de los cuales es posible generar espacios de encuentro, diálogo y construcción de comunidad. Al mismo tiempo, hay una historia de participación en escenarios y eventos en los que delegaciones deportivas o culturales han obtenido importantes reconocimientos para la institución. Por ello el programa "Clubes y grupos representativos" pretende el fortalecimiento de estas dinámicas a partir de la visibilizarían y apoyo a sus actividades.

El programa tiene tres ámbitos de actuación así:

a. *Apoyo a la constitución y consolidación de clubes*

Para efectos del *Programa* se entenderá como *Club* al grupo conformado por al menos 10 personas de la comunidad académica que se unen alrededor de un interés o afición por algún aspecto o práctica relacionado con la cultura, el deporte o la recreación. Este grupo tiene como fin compartir sus intereses, realizar actividades y fomentarlas o divulgarlas entre la comunidad académica y la sociedad. Lo ideal es que en cada Club se integren profesores, estudiantes, personal directivo y administrativo y egresados y que se autogestione. Para recibir apoyo, el Club deberá registrarse en el sistema de bienestar y demostrar que se encuentra activo. El mecanismo para lograr los fines de este componente del *Programa* es la Convocatoria, a través de la cuál se pretende: i) Identificar los intereses de la comunidad universitaria, ii) Fortalecer las capacidades de las agrupaciones y iii) Fomentar el crecimiento y diversificación de las actividades culturales, deportivas y recreativas en la institución. A través de la convocatoria se financiarán las actividades o proyectos de los clubes que resulten favorecidos. Las acciones y metas que corresponden a este componente son:

- Estructuración y ejecución de 4 convocatorias para la constitución y apoyo a clubes
- Publicación del Informe anual "Dinámicas culturales y deportivas en la Uniautónoma del Cauca".

- Generación de un Registro de grupos culturales, deportivos y artísticos de la institución.
- 10 clubes consolidados con al menos 100 integrantes activos.
- Un estudio de intereses culturales, deportivos y recreativos publicado

b. *Apoyo a los grupos y representantes en arte y cultura*

El apoyo a los solistas y a los grupos de arte y cultura -por ejemplo, de música, teatro y danza- para representar a la institución en eventos y certámenes locales, regionales y nacionales es pertinente como modo de exaltar los valores artísticos y promover el talento de los miembros de la comunidad universitaria. Este componente implica:

- Disponer de tutores o profesionales en el área de trabajo para que suministren capacitación y mantengan la actividad de los representativos.
- Suministrar los elementos necesarios para las actividades.
- Suministrar los apoyos requeridos para la asistencia a los eventos de representación.

c. *Apoyo a los equipos y delegaciones deportivas*

Las representaciones deportivas son una fuente de visibilidad y posicionamiento de la institución en el entorno universitario. En el pasado, delegaciones deportivas institucionales han generado importantes reconocimientos que es pertinente reeditar y mantener como parte de la identidad y el orgullo institucional. En ese marco, este componente del programa pretende:

- Disponer de entrenadores para que seleccionen, convoquen y capaciten a los representativos y ejecuten los planes de entrenamiento requeridos.
- Suministrar los elementos requeridos para las actividades.
- Suministrar los apoyos requeridos para la asistencia a los eventos de representación.

O53. Proyecto "Orfeo" de formación de públicos

La educación superior tiene una función social que se realiza cuando transfiere a las siguientes generaciones las más altas realizaciones de la ciencia, el arte y la cultura. “Educar para y en lo superior” implica cumplir una tarea que va más allá de las funciones tradicionales de docencia, investigación y proyección social, máxime cuando la formación se entiende como un proceso integral. El *Proyecto Orfeo* toma su nombre del mítico músico griego y hace referencia al poder del arte y de la cultura para rescatar lo humano. Con este proyecto, la institución le apunta a la formación de públicos -tanto internos como externos- de modo que conozcan y se acerquen a las expresiones más sublimes del arte y de la cultura universales; aquellas que por su carácter elitista están fuera de la circulación por los medios masivos. El programa tendrá tres líneas de trabajo:

- a. Realización de conferencias magistrales sobre literatura, arte e historia en el marco de conmemoraciones o celebraciones anuales mundiales o institucionales.
- b. Conciertos didácticos, audiciones y recitales periódicos para explorar el universo de la música.

c. Exposiciones para explorar las artes visuales y proponer diálogos en torno a los objetos del arte y la historia.

Las metas de este proyecto son las siguientes:

- Una conferencia magistral anual desarrollada
- Un concierto, audición anual realizada
- Una exposición anual realizada
- Al menos dos eventos previos preparatorios por cada conferencia, concierto o exposición realizada.

O54. Fortalecer las capacidades de los programas de bienestar

Los programas de Salud integral, Desarrollo humano, Arte y cultura, Deporte y recreación y Permanencia materializan en acciones y actividades los propósitos del bienestar institucional. El seguimiento y evaluación de estos programas, la visibilidad de sus realizaciones y la ampliación de sus posibilidades de actuación mejoran las capacidades para prestar más y mejores servicios a la comunidad académica. Por ello, desde esta estrategia se plantean dos acciones específicas, que complementan las derivadas del conjunto de acciones en el marco del objetivo estratégico de bienestar. Ellas son:

a. *Diseño y desarrollo del estudio bienal integrado de bienestar institucional.*

En la gestión de los programas de bienestar los datos son importantes. A través de ellos se realiza seguimiento, se evalúa la eficacia de las estrategias y se identifican tendencias y oportunidades de mejoramiento. A través de los estudios bienales se documentan las realizaciones, experiencias e indicadores de bienestar -en todos los temas y con todos los públicos- lo que permite dar visibilidad a los logros y detectar oportunidades de mejora.

b. *Generar una red de colaboración interinstitucional para ampliar las capacidades y oferta de las actividades de bienestar.*

Popayán cuenta con un conjunto de instituciones de educación superior agremiadas en la Asociación de Instituciones de Educación Superior ASIES Cauca. Esta estructura asociativa ofrece la posibilidad de articular los esfuerzos de bienestar para beneficiar a los universitarios de la ciudad. Experiencias pasadas exitosas avalan esta posibilidad.

La red que se prepone consistiría en: i) Una estructura de coordinación conformada por los encargados de bienestar de cada entidad; ii) Un plan de trabajo anual que identifique acciones y estrategias conjuntas; iii) Un conjunto de acuerdos para compartir y posibilitar el acceso a actividades y a recursos físicos y tecnológicos de bienestar.

Desde estas acciones las metas son:

- 2 Estudios integrados de bienestar desarrollados (2022 y 2024)
- 1 Red interinstitucional de bienestar estructurada, formalizada y con actividades en 2022-2

O55. Fortalecer el programa de permanencia y graduación estudiantil de la institución

La permanencia y la graduación de los estudiantes son indicadores de calidad pues reflejan, de manera agregada, los resultados de otros procesos como la enseñanza-aprendizaje, de las acciones de seguimiento y acompañamiento, del bienestar y de la provisión de los recursos y escenarios de aprendizaje. Sus contrapartes son la deserción y una baja eficiencia terminal, que tienen consecuencias negativas para los estudiantes, sus familias, la institución y la sociedad.

La estrategia O55 desarrolla los propósitos de la *Política para el fomento de la permanencia y la graduación estudiantil (Resolución 0071 de 2013)* que declara el compromiso institucional para lograr que los estudiantes culminen exitosamente los procesos formativos. La Política establece que las acciones a emprender deben responder a los enfoques de *prevención, integralidad, de responsabilidad social, de gestión, de procesos, de calidad académica y de servicios*. En la vigencia del plan de desarrollo 2021-2015 se desarrollarán las siguientes acciones:

a. Realizar semestralmente el estudio de caracterización académica y social de los estudiantes nuevos.

La institución recolecta periódicamente datos de los estudiantes de nuevo ingreso. No obstante, estos datos no se usan para respaldar las estrategias de permanencia o para valorar el impacto de la formación recibida en la institución. El estudio semestral es un documento de síntesis de las características más relevantes que entregará información y análisis a los programas para identificar brechas de aprendizaje, fuentes de deserción y acciones a adelantar para el acompañamiento oportuno.

b. Desarrollo de un programa de monitorías académicas para prevenir y tratar el bajo rendimiento y la repitencia en cursos clave.

Las monitorías académicas son una estrategia en la que estudiantes con un perfil destacado – en lo académico y en sus habilidades comunicativas- acompañan a otros estudiantes en el proceso de superar dificultades académicas. La institución ha utilizado ya esta estrategia como parte de las acciones de permanencia. En ese sentido el Programa de monitoría académicas no es nuevo, pero en el marco de este plan de desarrollo se fortalecerá para:

- Aumentar las capacidades al tener al menos un monitor por programa académico de pregrado o área de interés.
- Ampliar el alcance de las actividades que realizan los monitores que incluirán: i) despliegue de instrumentos de diagnóstico, ii) recolección y procesamiento de datos, iii) acompañamiento y seguimiento académico.
- Capacitar y compensar a los monitores para incentivar su compromiso y participación.

c. Acompañamiento a estudiantes en riesgo de deserción por razones no académicas.

Además de las dificultades académicas existen otros factores de deserción. Es importante, a través del trabajo de seguimiento de los profesores, coordinadores de programa y monitores identificar a los estudiantes en riesgo de deserción por razones no académicas y definir las estrategias de acompañamiento y apoyo que pueden ser de diversa índole: apoyo psicológico, postulación para ayudas económicas, acompañamiento a las familias, etc.

d. Implementación de un programa de promoción de la graduación.

En el último año la institución amplió el número de opciones de grado que tienen los estudiantes de los programas para los cuales es requisito desarrollar un trabajo de grado. Se incluyeron opciones relacionadas con productos de investigación y desarrollo tecnológico, capacitación y emprendimiento. Con el Programa de promoción de la graduación se quiere disponer de más mecanismos para acompañar a los estudiantes en esta etapa importante de su proceso formativo.

Con ese fin, el Programa de promoción de la graduación desarrollará las siguientes actividades específicas:

- Ejecución de una campaña de difusión de la nueva reglamentación de trabajos de grado.
- Generación y difusión de Documentos guía según modalidad de grado.
- Desarrollo periódico de la actividad "Consejería de trabajos de grado" por programa académico, mediante la cual un panel de profesores e investigadores del programa atenderán, en una jornada de trabajo, las dudas, inquietudes y dificultades que presenten los estudiantes.

Las metas de este conjunto de acciones son:

- Disminuir a un dígito la tasa media de deserción institucional entre 2022-2025.
- Disminuir a un dígito la tasa media de ausencia intersemestral entre 2022-2025

O56. Programa talentos Uniautónoma

“Talentos Uniautónoma” es una iniciativa que otorgará becas completas para estudiar alguno de los programas de pregrado. Su objetivo es generar oportunidades para los jóvenes de la región, patrocinando todo el ciclo de estudios de pregrado. El programa tendrá las siguientes características:

- Se desarrollará mediante una convocatoria semestral abierta que fijará las condiciones de acceso y permanencia en el programa.
- Beneficiará a aspirantes que provengan de sectores económicamente vulnerables del departamento y la región.
- Incluirá acciones de seguimiento y acompañamiento para asegurar la culminación exitosa de los estudios.
- Desarrollará una estrategia para vincular a los beneficiarios a las dinámicas de investigación, proyección social y bienestar de los programas y la institución.
- Tendrá una estrategia para que los beneficiarios vinculen parte de sus actividades de aprendizaje y en particular el trabajo de grado a la solución de problemáticas específicas de las regiones de las cuales provienen. Para ello la institución suscribirá acuerdos con las alcaldías y otras instituciones para apoyar estos desarrollos.

La meta de este programa es: A 2025-2 se alcanzarán al menos 100 estudiantes beneficiarios del programa.

O6 Aseguramiento

Desarrollar el Sistema interno de aseguramiento de la calidad SIAC



El *Aseguramiento de la calidad* es un concepto asociado a la noción de garantía o de cumplimiento de requisitos. El de *Sistema de calidad*, por su parte, se refiere al conjunto de elementos que se requieren para gestionar la calidad en una organización. De este modo, institucionalmente se define el *Sistema interno de aseguramiento de la calidad SIAC*- como el conjunto de lineamientos, recursos y responsabilidades que permiten a la institución garantizar el cumplimiento y el mejoramiento continuo de las condiciones de calidad institucionales y de sus programas.

Desarrollar el SIAC implica transitar por una ruta que armoniza los propósitos institucionales - expresados en el PEU y en las propuestas formativas- con los procesos, los recursos y las personas en un marco que se apoya en la autoevaluación, la autorregulación, la mejora continua y la cultura de la calidad.

En los próximos 5 años la institución deberá contar con un SIAC consolidado en sus capacidades lo que en la práctica se traduce en:

- La existencia de un conjunto de lineamientos estratégicos y operativos para gestionar la calidad de los procesos institucionales y de los programas académicos.
- La operatividad de un sistema de información institucional que permita la recolección, el procesamiento, tratamiento, disposición, recuperación, visualización y análisis de los datos.
- La disseminación de los valores y prácticas de la cultura de la calidad, la autoevaluación, la autorregulación y el mejoramiento continuo en todos los miembros de la comunidad académica con el fin de generar dinámicas de participación, innovación, rendición de cuentas y responsabilidad.

Con ese fin se han definido las estrategias y acciones que se describen en los siguientes apartados.

O61. Desarrollar el Proyecto "Gestión integral de la calidad"

Este proyecto desarrolla varias líneas de acción que se enfocan en la generación y despliegue de los lineamientos e instrumentos estratégicos y operativos con los cuales se asegura la calidad de las condiciones institucionales y de los programas y se avanza en el mejoramiento continuo de las mismas. Estas acciones son:

a. Formulación de la nueva política de la calidad y la documentación requerida.

Aunque la institución cuenta con una *Política de la calidad* y una serie de documentos relacionados, es necesario actualizar el instrumental y generar nuevos lineamientos estratégicos y operativos que incorporen los desarrollos normativos establecidos en el Decreto 1330 de 2019 y el Acuerdo 02 de 2020 del CESU, mediante los cuales se establecieron nuevas directrices para los procesos de registro calificado y acreditación.

b. Programa de sensibilización, capacitación y acompañamiento permanente.

El despliegue de la nueva política y de sus instrumentos requiere un proceso de acompañamiento a las estructuras y personas de la institución con responsabilidad sobre su operación. Así mismo, el desarrollo de actividades relacionadas con la solitud o renovación de registros calificados, la autoevaluación, la formulación y desarrollo de los planes de mejoramiento, entre otros; requieren un acompañamiento técnico y metodológico, así como capacitación continua que permita ampliar la comprensión de la calidad y el modo como ella se despliega en las funciones de los programas y en la gestión. En ese sentido, la Dirección de planeación y evaluación en coordinación con el Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa desplegará acciones formativas y de acompañamiento a estos procesos.

c. Desarrollar el programa de autoevaluación y auditoría interna.

La autoevaluación y la auditoría permiten el seguimiento y evaluación del sistema de calidad al suministrar una visión de las fortalezas y debilidades de los programas académicos y de los procesos institucionales. El programa de autoevaluación y auditoría interna establecerá, en concordancia con la Política de la calidad y sus instrumentos, los momentos en los cuales se realizarán estas actividades, los responsables y recursos.

d. Estructurar el programa de seguimiento a la mejora y la innovación.

Como consecuencia de la autoevaluación y la auditoría es necesario estructurar y formular los planes de mejoramiento y asegurar que se desarrollen. Para ello es necesario que la institución genere espacios y acciones para que los programas socialicen sus avances y dificultades y se pueda tomar acción para cumplir las metas y propósitos fijados en los planes.

e. Adelantar el proceso de acreditación de programas académicos.

Los procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo muestran un grupo de programas académicos que han alcanzado importantes realizaciones en la docencia, la investigación y la proyección social y que tienen la madurez para iniciar el proceso de acreditación de alta calidad. En ese orden de ideas la institución adelantará, en los próximos 5 las acciones necesarias para lograr la acreditación de al menos 2 programas académicos.

El conjunto de acciones arriba descrito permitirá a la institución alcanzar las siguientes metas:

- Nueva Política de la calidad aprobada en 2022-2
- Documentación para la gestión y operación del SIAC completa en 2022-2.
- 100% de los profesores de TC capacitados en aseguramiento académico.
- 2 autoevaluaciones de condiciones institucionales y de programas desarrolladas.
- 1 proceso de auditoría interna desarrollado
- 100% de los programas académicos registran mejoras sostenidas en sus condiciones.
- 2 programas acreditados en alta calidad

O62. Desarrollar el Proyecto Centro de Información Uniautónoma del Cauca CIUA II (2021-2022)

El Centro de información Uniautónoma es la plataforma que permitirá a la institución contar con una herramienta para la recolección, procesamiento, análisis, visibilidad y diseminación de la información relevante para el seguimiento y evaluación del desempeño de los procesos institucionales. En 2020 se culminó una primera etapa de la puesta en marcha de este Centro de información a través de una aplicación informática en línea que hoy permite el acceso a documentos institucionales y de referencia y a datos estadísticos y de opinión de un grupo importante de indicadores.

Con el CIUA II se completará el montaje del Centro que dispondrá de un componente de captura y registro de los datos -hoy estos procedimientos se realizan con formatos y formularios vía correo electrónico- y se mejorará el componente de visualización y consulta para que sea más dinámico, incluya más información y ofrezca más posibilidades de acuerdo con las necesidades de los programas y procesos.

Las metas para esta acción son las siguientes:

- Componente de captura y registro operativo a 2022-2
- 100% de la información institucional relevante visible a 2022-2

O63. Desarrollar un programa de actualización y armonización normativa

A lo largo del tiempo la institución ha desarrollado una serie de instrumentos normativos - Acuerdos y Resoluciones- que regulan o generan lineamientos para distintos procesos y actividades. El desarrollo institucional y los cambios en el entorno de la educación superior han generado la necesidad de actualizar este marco normativo y de estructurar procedimientos y herramientas que aseguren la formulación, estudio, aprobación, socialización e implementación de las normas en condiciones de calidad.

En ese orden de ideas este programa se propone:

- Realizar un diagnóstico para identificar la actualidad y pertinencia de la normativa institucional vigente.
- Definir los protocolos específicos para la generación y actualización de la normativa que identifique: la estructura y jerarquía de las normas, los tipos de normas, los órganos competentes, los mecanismos de participación de la comunidad universitaria.
- Disponer de un mecanismo de indexación y recuperación de las normas y documentos que esté disponible para toda la comunidad universitaria.

En ese orden de ideas las metas de este programa son:

- Aplicativo de indexación y consulta desarrollado en 2022.
- 100% de la normativa interna validada

O64. Estructurar y ejecutar el proceso de cambio de carácter académico

La ley colombiana establece que las instituciones de educación superior se clasifican en Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y Universidades. La Corporación Universitaria Autónoma del Cauca se encuentra clasificada como Institución universitaria lo que le permite ofertar programas profesionales y en posgrado especializaciones profesionales.

La normativa indica que, cumpliendo los requisitos establecidos, las instituciones universitarias pueden convertirse en universidades, lo que les asegura la posibilidad de ofertar todos los niveles formativos de la educación superior incluyendo maestrías y doctorados.

La institución ha venido consolidando y diversificando su oferta académica y generando dinámicas de investigación y proyección social que se fortalecerán con la implementación de este plan; lo que permite identificar en el cambio de carácter académico una estrategia que visibiliza los avances realizados, genera prestigio y abre oportunidades para el desarrollo académico institucional.

Por ello a través de esta estrategia se espera:

- Preparar el proceso de cambio de carácter académico
- Lograr el cambio de carácter académico en 2024

O65. Desarrollar el Programa "Uniautónoma te cuenta" para la rendición de cuentas

A través de la rendición de cuentas una organización socializa a las partes interesadas el modo en que ha cumplido su misión y responde las inquietudes sobre la gestión desarrollada. El programa de rendición de cuentas de la institución, más allá de cumplir con lo ordenado en el Decreto 1330 de 2019, tiene como fin aumentar la confianza de la sociedad en la institución al hacer visible y transparente la gestión y al disponer de instrumentos y espacios para atender las demandas de información de los grupos de interés. Al tiempo, la rendición de cuentas se convierte también en un mecanismo para fortalecer la cultura de autoevaluación y autorregulación. En ese orden de ideas este programa se propone:

- Desarrollar los instrumentos para la rendición de cuentas.
- Ejecutar 5 eventos públicos de rendición de cuentas, uno anual.

O66. Certificaciones nacionales e internacionales

Las certificaciones son documentos que evidencian la consolidación de procesos de calidad en una organización. Para la institución estos reconocimientos son importantes no por ellos mismos, sino porque representan el esfuerzo de mejora continua, al tiempo que generan un compromiso en los miembros de la comunidad universitaria.

Para los próximos 5 años, las metas institucionales en cuanto a certificaciones nacionales e internacionales son las siguientes:

- Certificar con ABET al menos uno de los programas de ingeniería.
- Certificar el Sistema de gestión de la calidad SGC
- Certificar el Sistema de gestión ambiental SGA

O7 Gestión del Talento humano

Desarrollar el talento humano institucional en función de los nuevos retos



Sobre el talento humano en el PEU se afirma “*el talento es el motor de la creatividad, la innovación y el alto desempeño. En una institución del conocimiento el talento de las personas es su más valioso capital por lo que es estratégico promoverlo e incrementarlo. Esto no puede lograrse sino es a través de políticas y acciones capaces de crear un entorno laboral amable, que incentive el sentido de pertenencia y que atraiga a las más capaces y calificadas personas a mantenerse o vincularse con la institución*”.

Estas directrices señalan un horizonte de sentido para la gestión del talento humano que en los próximos 5 años debe tener la capacidad para vincular, mantener y desarrollar a las personas que la institución requiere para avanzar en sus propósitos misionales. En efecto, como se escribió en el apartado 1 de este documento, el entono de la educación superior es cada vez más exigente y los procesos de docencia, investigación y proyección social están sufriendo importantes cambios que requieren que los profesores sean cada vez más innovadores en el desarrollo de la docencia y la investigación, que trabajen en redes colaborativas y que se vinculen mucho más los entornos y al mundo.

En el mismo sentido, estos cambios tienen impacto en las necesidades de desarrollo del personal directivo y administrativo; pues se requiere una mayor competencia para comprender la gestión universitaria del siglo XXI y contar con las capacidades para planear, dirigir y ejecutar acciones en un marco de calidad académica, sostenibilidad y proyección.

Para lograr estos fines, en los próximos 5 años la institución desarrollar las estrategias que se describen en seguida.

O71. Implementar una Estrategia integral de Talento humano con lineamientos estratégicos sobre vinculación, desarrollo y estímulos.

Si bien la institución cuenta con normativa y procedimientos para el desarrollo del ciclo de talento humano, es necesaria la actualización de esos mecanismos para incluir aspectos no contemplados y para armonizar estratégicamente los distintos elementos de la gestión del talento humano. En esa vía se desarrollarán las siguientes acciones:

a. Estructuración y ejecución de una política general de talento humano.

La institución cuenta en la actualidad con reglamentos y normas que regulan las relaciones con los trabajadores y especifican derechos y deberes. Estos documentos tienen, sobre todo, una intención operativa. Sin embargo, no dispone, formalmente, de una Política que brinde las orientaciones estratégicas sobre la gestión del talento humano institucional y que desarrolle las concepciones provistas en el PEU. Por ello la institución aprobará una Política de talento humano que:

- Declare la política general de talento humano que seguirá la institución.

- Establezca los lineamientos estratégicos para la selección, vinculación, desarrollo, evaluación y desvinculación del talento humano institucional.
- Defina las orientaciones que permitirán la implementación, seguimiento y evaluación de las declaraciones y lineamientos.

b. Expedición de un nuevo estatuto profesoral.

El Estatuto profesoral vigente fue expedido en 2013 y desde entonces han surgido necesidades que ameritan el desarrollo de una nueva normativa y particularmente en dos aspectos que son estratégicos para el desarrollo institucional:

- *El modelo de vinculación de los profesores.* El modelo actual de vinculación no permite la consolidación de una comunidad de profesores comprometida y estable. Si bien se han desarrollado iniciativas para mejorar este aspecto; no se cuenta con la normativa que lo regule y promueva. En ese orden de ideas, el nuevo Estatuto profesoral definirá un modelo de vinculación que: i) Establezca requisitos superiores a los actuales para la selección de los profesores (Por ejemplo el grado mínimo de maestría, nivel B1 de inglés y la presentación de la Propuesta de trabajo en las funciones misionales del programa); ii) Incluya y defina la categoría de profesor de planta; iii) Determine los lineamientos para que los profesores progresen en el tipo de vinculación y contratación que tienen con la institución.
- *El modelo de desarrollo profesoral.* El modelo actual de desarrollo profesoral tiene su fundamento en el Escalafón docente que define categorías y requisitos para avanzar en la carrera profesoral. Sin embargo, la inflexibilidad del programa de formación docente y la no apertura periódica de los diplomados han dificultado el avance en el escalafonamiento. Además, el modelo actual no valora todo el espectro de actividades de los docentes ni establece mecanismos de homologación. Por ello es necesario definir un modelo de desarrollo profesoral que: i) involucre una mayor flexibilidad en el programa de formación docente, ii) incluya la valoración de productos de docencia, investigación, proyección social y gestión de recursos tanto para el escalafón, iii) incorpore mecanismos de homologación – por ejemplo con el modelo de medición de investigadores de Minciencias-, iv) defina los roles del profesor en función de las categorías del escalafón a la que pertenezca, v) genere incentivos para promover el ascenso en el escalafón y vi) genere estrategias de desarrollo para profesores no escalafonables.

c. Programa de capacitación de personal. Este programa se dirige a mejorar las competencias y capacidades del personal directivo y administrativo de la institución con el fin de cualificar el desarrollo de los procesos. Anualmente se definirán las temáticas en las que se requiere capacitación y los públicos a los que irá dirigida la acción formativa. Las acciones formativas se desarrollarán tanto en modalidad presencial como en virtual o híbrida.

d. Programa de clima y cultura organizacional. Este programa tiene como objetivo monitorear el desarrollo de la cultura organizacional y generar acciones para mejorar el ambiente de trabajo, la comunicación y el sentido de pertenencia.

e. *Actualización de la escala salarial de la planta administrativa.* El propósito de esta acción es estructurar un modelo de compensación del personal no docente que sea competitivo y que haga atractiva a la institución como lugar de trabajo y desarrollo profesional.

A partir del desarrollo de las acciones descritas se espera alcanzar las siguientes metas:

- Política general de talento humano aprobada en 2022.
- Estatuto profesoral aprobado en 2022.
- Al menos una actividad de capacitación ejecutada al año para personal administrativo.
- Al menos una actividad de capacitación ejecutada al año para personal directivo.
- Estudio de clima y cultura organizacional ejecutado en 2023.
- Al menos una actividad de refuerzo de clima y cultura organizacional ejecutada al año.
- Acuerdo de aprobación de nueva escala salarial en 2023.
- Implementación de la nueva escala salarial en 2024.

O72. Desarrollar el sistema de evaluación docente

El sistema de evaluación docente se entiende como el conjunto de lineamientos, criterios y herramientas que permiten hacer seguimiento al desempeño de los profesores para identificar fortalezas, oportunidades de mejora y acciones relativas a la capacitación, desarrollo, promoción e incentivos. Aunque la institución tiene activo un Modelo de evaluación, es necesario fortalecerlo y desarrollar herramientas que hagan más pertinente el proceso. Por ello, al implementar esta estrategia se espera:

- Incluir en la evaluación aspectos referentes al logro de los Resultados de aprendizaje y al desarrollo de las competencias.
- Desarrollar herramientas de evaluación más ágiles que permitan un seguimiento más eficiente y eficaz.
- Evaluar en función de los resultados que se espera obtenga un profesor en las distintas etapas de su desarrollo profesoral. Ello significa que la evaluación tendrá diversas temporalidades: de corto, mediano y largo plazo, pero además que en el corto plazo se adecuará a las funciones que efectivamente este desempeñando un profesor.
- Contar con una plataforma para el despliegue de los instrumentos y para la visualización de los resultados individuales y agregados tanto de corto como de mediano y largo plazo.
- Desplegar el nuevo modelo de evaluación docente en 2022-2.

O73. Definir e implementar un modelo de evaluación del desempeño del talento humano de directivos y administrativos

El ejercicio de evaluación del desempeño de directivos y administrativos no ha sido sistemático y en general no se encuentra estructurado ni cuenta con instrumentos formales y herramientas de análisis y seguimiento. Por ello es importante desarrollar un modelo de evaluación del desempeño que especifique los lineamientos, criterios y herramientas a utilizar en función de las necesidades institucionales. Como **meta** se espera desplegar este modelo en 2022.

O74. Estructurar e implementar un programa de fortalecimiento de la planta profesoral

El profesorado es el núcleo del desarrollo institucional. Con profesores cualificados y comprometidos la docencia, la investigación y la proyección social se fortalecen y se desarrollan nuevas dinámicas que hacen posible la innovación y el crecimiento institucional y de los programas. En ese orden de ideas, el Programa de fortalecimiento de la planta profesoral es una iniciativa del Plan de desarrollo para consolidar los núcleos profesoriales de los programas a través del aumento paulatino en el número de profesores con contratación de largo plazo, el ingreso y ascenso en el escalafón y la incorporación de profesores con el grado de doctor para dinamizar la investigación y la proyección social. Las metas de este programa son:

- Al menos 27% del total de profesores con contrato de año académico o superior (Planta).
- Al menos el 64% de los profesores de planta escalafonados al finalizar 2025.
- 5 doctores incorporados.

O8 Gestión de los recursos físicos y tecnológicos

Desarrollar los recursos físicos y tecnológicos requeridos por las funciones sustantivas y la gestión



Los recursos físicos y tecnológicos respaldan el desarrollo de las funciones sustantivas y la gestión y en no pocas ocasiones constituyen una fuente de ventaja competitiva y un signo del nivel de desarrollo que ha alcanzado una organización. En la docencia, los recursos físicos y tecnológicos se convierten en escenarios de aprendizaje o en medios educativos que contribuyen al desarrollo de los cursos o, más aún, se constituyen en elementos de estrategias de innovación educativa. En la investigación, estos recursos -en forma de laboratorios, software, bases de datos, etc. - son la base para la experimentación, el trabajo colaborativo y la innovación. En la proyección social, el bienestar y la gestión son elementos habilitantes que proporcionan el espacio y las dotaciones requeridas para crear ambientes de trabajo, colaboración y encuentro.

En los próximos 5 años la institución y sus programas consolidarán sus espacios y contarán con los recursos físicos y tecnológicos para respaldar las propuestas formativas y en especial para que se puedan desarrollar auténticas experiencias de aprendizaje, así como las proyecciones en investigación, innovación, emprendimiento, relación con el entorno, bienestar y gestión. Para ello desarrollara las estrategias que se detallan a continuación.

O81. Estructurar el plan maestro de infraestructura de la institución

Un Plan maestro de infraestructura es un documento estratégico y con visión de largo plazo que define los lineamientos para el desarrollo de los espacios físicos de la institución. El Plan maestro identifica las necesidades de infraestructura, analiza las alternativas y plantea una solución, describe las fases de implementación y desarrolla los elementos clave para la toma de decisiones.

El Plan maestro de infraestructura de la institución a estructurar en el marco de este Plan de desarrollo cubrirá los siguientes aspectos:

- Un diagnóstico integral de la infraestructura física existente.
- Una proyección de las necesidades futuras de infraestructura.
- Una propuesta para el desarrollo físico, arquitectónico y paisajístico del Campus el Aljibe.
- Una propuesta para el mejoramiento de la sedes del centro.

En esa perspectiva son metas de esta estrategia son:

- Terminar el estudio integral de infraestructura física en 2022.
- Plan maestro publicado en 2023.

O82. Implementar un programa de desarrollo de la infraestructura física institucional

En los próximos 5 años la institución debe atender los requerimientos de los programas existentes y de los nuevos, así como las necesidades derivadas de las estrategias institucionales en docencia, investigación, proyección social y gestión. Ello significa emprender un programa

de construcción, adecuación y mantenimiento que desarrolle la infraestructura y genere espacios adecuados para el despliegue de la misión. Las acciones y metas para este programa son:

- Culminar la construcción del edificio Indetec (2022).
- Construir 3 nuevos escenarios deportivos.
- Construir un nuevo bloque de salones
- En 2022 se encuentra desarrollado el espacio de "Creatividad e innovación" para alojar las actividades de Emprendelab, Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa y el Observatorio de ciudad y región.
- En 2023 se encuentra habilitada la Sala funcional de entrenamiento deportivo.
- Estructurar y ejecutar anualmente el Plan de mantenimiento y adecuaciones de la infraestructura física.

O83. Desarrollar el proyecto: Herramientas tecnológicas para mejorar la gestión y el impacto

Las Tic ofrecen múltiples oportunidades para mejorar el desempeño. Este proyecto se enfoca en el desarrollo y uso de herramientas para gestionar la información y el conocimiento en los procesos y actividades de la institución. En concreto se proyecta contar con sistemas y plataformas de información así:

a. Desarrollo de una herramienta tecnológica de planeación. Esta plataforma facilitará el seguimiento de la ejecución física y financiera de las acciones planteadas en los planes, proyectos y programas que se estructuran para la institución y los programas académicos. Se espera que la herramienta contenga al menos tres componentes: i) Banco de planes y proyectos; ii) Seguimiento y evaluación y iii) Visualización.

b. Plataforma de seguimiento a egresados. Esta plataforma permitirá capturar, registrar, procesar, visualizar y recuperar la información sobre el seguimiento al desempeño de los egresados, sus relaciones con la institución y sus opiniones sobre la condiciones institucionales y de programa.

c. Plataforma de información de profesores. Esta plataforma permitirá capturar, registrar, procesar, visualizar y recuperar la información de los profesores, su desarrollo y desempeño.

d. Sistema de información y espacio web del Observatorio de ciudad y región. Esta plataforma permitirá capturar, registrar, procesar, visualizar y recuperar la información que se genere en los estudios que realice el Observatorio de ciudad y región. Además, visualizar sus actividades, eventos y publicaciones.

e. Plataforma de recursos de aprendizaje y espacio web del Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa. Esta plataforma permitirá el acceso a los recursos de aprendizaje que se generen para la formación de los profesores de la institución. Además, visualizar las actividades, eventos y publicaciones del Centro.

f. Plataforma de recursos de aprendizaje y espacio web de Emprendelab. Esta plataforma permitirá el acceso a los recursos de aprendizaje de Emprendelab. Además, visualizar las actividades, eventos y publicaciones del Laboratorio de emprendimiento.

En ese orden de ideas son metas de este proyecto las siguientes:

- Herramienta tecnológica de planeación operativa a 2023.
- Plataforma de seguimiento a egresados operativa a 2023.
- Plataforma de información de profesores operativa a 2022.
- Plataforma tecnológica del observatorio operativa en 2022.
- Plataforma tecnológica del Centro de desarrollo profesoral operativa en 2022.
- Plataforma tecnológica de EmprendeLab operativa en 2021.

O84. Desarrollar un programa para el mejoramiento de los medios educativos

Con este programa el PDI aumentará los medios educativos para que los profesores y los programas dispongan de recursos con los cuales construir mejores experiencias educativas y respaldar procesos de innovación pedagógica y didáctica. El programa tendrá cuatro líneas de acción así:

- Actualización de recursos bibliográficos.* En recursos bibliográficos de formato físico se realizará compra de materiales para actualizar los fondos bibliográficos de la Biblioteca Bruno Mantilla Pinto. En recursos digitales se aumentará la cobertura de las bases de datos referenciales en el marco del Consorcio Colombia.
- Adquisición de software.* Se contará con un fondo para financiar la adquisición de software especializado para los programas y software antiplagio.
- Equipos de producción audiovisual.* Se acondicionará un espacio y se dotará con equipos de producción audiovisual para generar contenidos de valor y recursos de aprendizaje para el desarrollo de las actividades formativas, de investigación y proyección social.
- Equipamiento para salones híbridos.* Se dotará a un conjunto de salones para posibilitar el desarrollo de clases en modalidad híbrida virtual-presencial.

Las metas para este programa son:

- Actualizar los fondos físicos en los años 2022, 2023, 2024 y 2025.
- Aumentar en 5 el número de bases de datos referenciales disponibles.
- 1 fondo para adquisición de software a disposición de los programas académicos. (Fondo de \$200 000 millones 2022- 2024)
- Sala de producción audiovisual activa en 2021.
- 25% de los salones dotados para clases en modalidad híbrida.

O85. Programa de Modernización de la infraestructura y la dotación tecnológica

Con este programa se ampliarán la capacidades de la institución en relación con los servicios de red y disponibilidad de equipos de cómputo que utilizan tanto los programas académicos como las unidades de gestión administrativa. Las acciones por adelantar y metas a obtener son las siguientes:

- a. *Adquisición de nuevos equipos de cómputo.* Se adquirirán 100 nuevos equipos de cómputo para el servicio de los estudiantes y las actividades administrativas.
- b. *Ampliación y mejoramiento de los servicios de red.* Se realizará la interconexión de los servicios de red entre las sedes y el balanceo de ancho de banda a 2021. A 2022 aumentar el ancho de banda mínimo a 700 MB.
- c. *Mejoramiento de la infraestructura tecnológica.* Se realizará la actualización de los cuartos de cableado y el cuarto de servidores a 2021. Además, la migración de los servicios a la nube 2022 Actualización de la red inalámbrica a 2022.

O9 Gestión de los recursos financieros

Diversificar los ingresos de los programas académicos y de la institución



La sostenibilidad financiera es clave para la existencia y el desarrollo futuro de una institución universitaria de naturaleza privada. Eso significa contar con los recursos suficientes para garantizar el funcionamiento en condiciones de calidad y respaldar las inversiones que exige el mejoramiento continuo. En general, los recursos financieros de la institución tienen una alta dependencia de las matrículas por lo que se ven afectados por la demanda de los programas y la deserción. Por otro lado, los valores de matrícula y de otros derechos académicos pueden ajustarse a la baja para facilitar el acceso o promover el ingreso; pero es más difícil -por las restricciones normativas y de mercado- realizar ajustes a la alta. A estas circunstancias es pertinente añadir que un porcentaje significativo -cerca del 70%- de la población que se atiende en la institución pertenece a estratos socioeconómicos de ingresos bajos o medios.

En ese orden de ideas es pertinente avanzar en estrategias de corto y mediano plazo que contribuyan a reforzar la sostenibilidad financiera de la institución y de los programas académicos que se ofertan. Además de aumentar el número de estudiantes que ingresan a los programas y se mantienen en ellos, la diversificación de las fuentes de ingresos a partir de actividades de proyección social e investigación constituye una alternativa para lograrlo. En esa vía se desarrollarán las acciones que se describen a continuación.

O91. Ejecutar un Plan de generación de recursos por programa académico de pregrado y para la Escuela de posgrados.

Mejorar la sostenibilidad de los programas de pregrado y de la Escuela de posgrados implica, además de aumentar la matrícula y la eficiencia en el uso de los recursos, identificar nuevas fuentes de ingresos y formular las acciones para obtenerlos. Los recursos pueden generarse como excedentes por la ejecución de actividades o proyectos de los programas -por ejemplo, por consultoría, educación continua, cursos, etc.-; por el acceso a financiación externa de actividades misionales -por ejemplo, participación en convocatorias externas de investigación, proyección social, innovación, emprendimiento, etc.-; por la venta de servicios derivados de las capacidades de los programas o de la institución- por ejemplo, alquileres, pruebas, etc.-; por donaciones o patrocinios, entre otras acciones que cada programa debe identificar en función de sus capacidades y proyecciones y poner en marcha, con el acompañamiento institucional, a través de un plan de acción anual de generación de recursos.

En el marco de esta estrategia se espera que:

- Cada programa de pregrado y la Escuela formule anualmente un plan de generación de recursos financieros que deberá presentarse a la rectoría en el mes de noviembre anterior a su entrada en vigor.
- Cada programa y al Escuela de posgrados generen recursos provenientes de fuentes diferentes a matrícula y derechos académicos por al menos un 25% superior al valor de matrícula.

- Cada programa de pregrado obtenga financiación externa para al menos tres proyectos de investigación, proyección social o mejoramiento de la docencia entre 2022 y 2025.

O92. Estructurar un estatuto financiero y los instrumentos de despliegue operativo.

Aunque la institución cuenta con una serie de normas y procedimientos para la gestión financiera, es necesario actualizar esos instrumentos e incluir aquellos que permitan mejorar las actividades de estructuración, ejecución, seguimiento y evaluación de los presupuestos y de la gestión financiera. En particular, es importante que los responsables de los programas académicos y de los procesos tengan un marco normativo y operativo más preciso en relación con la gestión de los recursos financieros y se logre así un mayor nivel de eficiencia en la ejecución. Así mismo es necesario que los responsables de los programas y de los procesos adquieran mayores responsabilidades en la generación y gestión de los recursos. En ese sentido, esta estrategia entregará los siguientes resultados:

- Estructuración y aprobación del Estatuto financiero institucional en 2022-1.
- Documentación operativa -procedimientos, guías e instructivos- finalizadas en 2022-2.

O10 Posicionamiento y comunicaciones

Posicionar las realizaciones y proyectos institucionales interna y externamente



La comunicación es un proceso vital en el desarrollo de las organizaciones: por un parte, es claro que sin una comunicación efectiva no es posible ejecutar la misión ni alcanzar las metas propuestas pues, es necesario que los colaboradores y todos los miembros de la comunidad entiendan y compartan los propósitos y se comprometan con ellos. Por otro lado, en el plano externo, la comunicación permite a los diversos estamentos sociales reconocer a la institución como un actor significativo del desarrollo y sobre todo como una casa de estudios con una oferta académica, de investigación y de proyección social pertinente; reconocimiento que constituye la base del posicionamiento.

Así mismo, la institución debe mejorar sus esfuerzos para convertirse en una fuente de atracción para los demandantes de educación superior y de los servicios de investigación y de extensión; llegar a nuevos públicos; cautivar a los públicos actuales y generar confianza y respaldo en la sociedad.

Para cumplir el objetivo de posicionamiento y comunicaciones señalado se adelantarán las siguientes estrategias:

O101. Ejecutar un Plan de mercadeo estratégico institucional.

Este será un instrumento que identificará los objetivos y acciones a desarrollar para que la institución y sus programas aumenten el reconocimiento y atraigan a más estudiantes. El Plan establecerá acciones generales y metas por programa académico en función de sus particularidades y públicos objetivo. El Plan deberá estar aprobado a más tardar en 2022-1.

O102. Desarrollar un Programa para reforzar la identidad institucional.

Este programa se enfoca en el fortalecimiento de la identidad institucional a partir de acciones de comunicación y divulgación de todas las dinámicas que ocurren en la institución y sus programas académicos. Las acciones y metas asociadas a esta estrategia son:

- Estructuración, en 2021, del mapa de comunicaciones que permita identificar las interacciones comunicativas que deben ocurrir entre los distintos actores y públicos institucionales.
- Actualización, a 2022-1, de los protocolos y procedimientos de comunicación interna y externa de la institución.
- Estructuración y despliegue de “Retos y acciones de identidad” mediante los cuales se genere conocimiento y apropiación de los valores institucionales, con al menos 2 actividades anuales.
- Desarrollo de un nuevo sitio web institucional que estará activo en 2022-2.



3.

Despliegue para lograr lo propuesto

3.1. Responsables y cronograma general

La ejecución del PDI 2021-2025 es una responsabilidad de los órganos de gobierno y la alta dirección de la institución. En particular son máximos responsables la Asamblea de Fundadores como órgano superior de decisión y gobierno de la institución y la Representación legal como la máxima autoridad ejecutiva. En concreto se establecen las siguientes responsabilidades generales:

- *Asamblea de Fundadores*: aprueba el PDI así como los recursos requeridos para su ejecución. Supervisa el cumplimiento agregado de las metas propuestas.
- *Representante legal/Rector*: dirige la ejecución del plan y toma, en el marco de sus atribuciones, las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de la metas.
- *Órganos colegiados*: estudian, conceptúan y aprueban, según sus competencias, las políticas y reformas reglamentarias que les sean sometidas.
- *Dirección de planeación y evaluación*: realiza asesoría y seguimiento técnico al cumplimiento del Plan, sus estrategias y sus metas.
- *Dirección general administrativa*: facilita la ejecución y asignación de los recursos físicos, financieros y tecnológicos requeridos para cumplir las metas.

Las responsabilidades específicas para cada una de las estrategias planteadas en el Plan se observan en el Cuadro 8. Con referencia a este cuadro es pertinente indicar:

- Las responsabilidades en la ejecución de las estrategias y proyectos del PDI se divide en tres esferas: liderazgo, participación y supervisión. El liderazgo implica la realización de las tareas de dirección y coordinación para asegurar el desarrollo de las acciones y el cumplimiento de las metas. La participación señala a las unidades académicas o administrativas que por sus funciones trabajarán en equipo con el líder para desarrollar la estrategia. La supervisión se refiere a las actividades de seguimiento al desarrollo de las estrategias.
- Se entenderá por líder de un proyecto o estrategia al oficial superior de la unidad académica o administrativa que aparece listada bajo la etiqueta “*Lidera*”. Así, por ejemplo, el líder de la estrategia O11 es el Vicerrector Académico.
- El equipo de talento humano de la unidad que *Lidera* participará en el desarrollo de la estrategia o proyecto.
- Los oficiales superiores de las unidades académicas o administrativas listadas bajo la etiqueta “*Participan*” son responsables directos de que su unidad se incorpore al equipo de ejecución.
- Las actividades de supervisión serán ejercidas directamente por el Oficial superior de la Unidad listada bajo la etiqueta supervisa. Cuando la supervisión corresponda a un cuerpo colegiado este ejercerá la función de conformidad con su reglamento interno.
- La sigla CSP corresponde al Comité de seguimiento al plan, unidad que se crea para cumplir tareas de seguimiento y evaluación técnica del avance en la ejecución física y financiera del PDI. Estas tareas las cumplirá sin perjuicio de las funciones de seguimiento que correspondan a otras instancias según lo ordenen los estatutos y la demás normativa institucional.

Cuadro 8. Responsables por estrategia

Objetivo	Proyecto/Estrategia	Lídera	Participan	Supervisa
O1	O11. Restructuración de la política académica	Vicerrectoría académica	Facultad de educación, Dirección de planeación y evaluación	Rectoría
	O12. Poner en marcha un Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa	Rectoría	Vicerrectoría académica, Dirección de planeación y evaluación, Dirección general administrativa	CSP
	O13. Ampliar la oferta académica	Vicerrectoría académica	División de mercadeo y comunicaciones, Dirección de planeación y evaluación, Escuela de posgrados	Rectoría
	O14. Formular el proyecto de regionalización de la oferta académica	Rectoría	Vicerrectoría académica, División de mercadeo y comunicaciones, Dirección de planeación y evaluación	CSP
	O15. Poner en marcha el programa "Clerici vagantes" de intercambio académico e internacionalización	Vicerrectoría de investigación	Vicerrectoría académica, Dirección general administrativa	Rectoría
	O16. Diseñar e implementar una Política integral de evaluación	Vicerrectoría académica	Facultad de educación, Dirección de planeación y evaluación	Rectoría
O2	O21. Desarrollar los instrumentos normativos del sistema de investigaciones	Vicerrectoría de investigación	Dirección de planeación y evaluación, Dirección general administrativa	Rectoría
	O22. Promover los semilleros como estructuras de investigación formativa	Vicerrectoría de investigación	Vicerrectoría académica y Facultades, Grupos de investigación	Rectoría
	O23. Fortalecer la calidad y pertinencia de la producción de los grupos de investigación	Vicerrectoría de investigación	Facultades, Grupos de investigación	Rectoría
	O24. Desarrollar capacidades para la transferencia de conocimiento y tecnología	Vicerrectoría de investigación	Facultades, Grupos de investigación	Rectoría
	O25. Fortalecer el programa editorial institucional	Vicerrectoría de investigación	Vicerrectoría académica, Facultades, Grupos de investigación	Rectoría
O3	O31. Fortalecer el Laboratorio del emprendimiento Emprendelab	Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno	Vicerrectoría académica	CSP
	O32. Poner en marcha el Observatorio de ciudad y región	Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno	Vicerrectoría académica	CSP
	O33. Poner en marcha el voluntariado social Uniautónoma del Cauca	Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno	Facultades	Rectoría
	O34. Estructurar agendas anuales de proyección social por programa académico	Decanos de las facultades, Director de la Escuela de posgrados	Coordinadores de programa, Líderes de componente	Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno
	O35. Desarrollar el programa de responsabilidad ambiental de la institución	Rectoría	Facultad de ingeniería, Grupo de estudios en sistemática y conservación	CSP
O4	O41. Desarrollar el programa "Autónomo en casa" para fomentar las interacciones con los egresados	Oficina de egresados	Vicerrectoría académica, Coordinadores de programa	Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno
	O42. Visibilizar el impacto de los egresados en el entorno	Oficina de egresados	Vicerrectoría académica, Coordinadores de programa	Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno
	O43. Poner en marcha la red colaborativa de egresados de la institución	Oficina de egresados	Vicerrectoría académica, Coordinadores de programa	Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno
	O44. Desarrollar un programa de acompañamiento para la empleabilidad de los egresados	Oficina de egresados	Vicerrectoría académica, Coordinadores de programa	Vicerrectoría de relacionamiento con el entorno
O5	O51. Desarrollar el programa "Vive el Campus" que involucre actividades culturales, deportivas y recreativas	División de talento humano y bienestar	Vicerrectoría académica, Coordinadores de programa, Programa de entrenamiento deportivo	Dirección general administrativa
	O52. Programa "Clubes y grupos representativos"	División de talento humano y bienestar	Vicerrectoría académica, Coordinadores de programa, Programa de entrenamiento deportivo	Dirección general administrativa

	O53. Proyecto "Orfeo" de formación de públicos	División de talento humano y bienestar	Vicerrectoría académica, Coordinadores de programa.	Dirección general administrativa
	O54. Fortalecer las capacidades de los programas de bienestar	División de talento humano y bienestar	Vicerrectoría académica, Coordinadores de programa.	Dirección general administrativa
	O55. Fortalecer el programa de permanencia y graduación estudiantil de la institución	División de talento humano y bienestar	Vicerrectoría académica, Coordinadores de programa.	Vicerrectoría académica
	O56. Programa talentos Uniautónoma	Rectoría	Vicerrectoría académica	CSP
O6	O61. Desarrollar el Proyecto "Gestión integral de la calidad"	Dirección de planeación y evaluación	Vicerrectoría académica, Dirección general administrativa	Rectoría
	O62. Desarrollar el Proyecto Centro de Información Uniautónoma del Cauca CIUA II	Dirección de planeación y evaluación	Vicerrectoría académica, Dirección general administrativa	Rectoría
	O63. Desarrollar un programa de actualización y armonización normativa	Rectoría	Secretaría general, Dirección de planeación y evaluación	CSP
	O64. Estructurar y ejecutar el proceso de cambio de carácter académico	Rectoría	Dirección de planeación y evaluación	Asamblea de Fundadores
	O65. Desarrollar el Programa "Uniautónoma te cuenta" para la rendición de cuentas	Rectoría	Dirección de planeación y evaluación	Asamblea de Fundadores
	O66. Certificaciones nacionales e internacionales	Rectoría	Vicerrectoría académica, Dirección general administrativa, Facultad de ingeniería.	CSP
O7	O71. Implementar una Estrategia integral de Talento humano con lineamientos estratégicos sobre vinculación, desarrollo y estímulos.	Rectoría	División de Talento humano y bienestar, Dirección de planeación y evaluación	Asamblea de Fundadores
	O72. Desarrollar el sistema de evaluación docente	Vicerrectoría académica	División de Talento humano y bienestar, Dirección de planeación y evaluación	Rectoría
	O73. Definir e implementar un modelo de evaluación del desempeño del talento humano de directivos y administrativos	División de talento humano y bienestar	Dirección de planeación y evaluación	Dirección general administrativa
	O74. Estructurar e implementar un programa de fortalecimiento de la planta profesoral	Rectoría	Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de investigación	CSP
O8	O81. Estructurar el plan maestro de infraestructura de la institución	Dirección general administrativa	Dirección de planeación y evaluación	Rectoría
	O82. Implementar un programa de desarrollo de la infraestructura física institucional	Dirección general administrativa	División de servicios institucionales	Rectoría
	O83. Desarrollar el proyecto: Herramientas tecnológicas para mejorar la gestión y el impacto	División de tecnologías y medios educativos	Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de investigación, Dirección de planeación y evaluación	Dirección general administrativa
	O84. Desarrollar un programa para el mejoramiento de los medios educativos	División de tecnologías y medios educativos	Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de investigación	Rectoría
	O85. Programa de Modernización de la infraestructura y la dotación tecnológica	División de tecnologías y medios educativos	Vicerrectoría académica	Dirección general administrativa
O9	O91. Ejecutar un Plan de generación de recursos por programa académico de pregrado y para la Escuela de posgrados.	Decanos de las facultades, Director de la Escuela de posgrados	Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de investigación, Dirección general administrativa	Rectoría
	O92. Estructurar un estatuto financiero y los instrumentos de despliegue operativo.	División financiera	Dirección de planeación y evaluación	Dirección general administrativa
O10	O101. Ejecutar un Plan de mercadeo estratégico institucional.	División de mercadeo y comunicaciones	Facultades, Escuela de posgrados	Dirección general administrativa
	O102. Desarrollar un Programa para reforzar la identidad institucional.	División de mercadeo y comunicaciones	Facultades, Escuela de posgrados	Dirección general administrativa

Fuente: elaboración propia, 2021.

El cuadro 9 presenta el Cronograma general para el desarrollo del PDI. Al respecto es necesario realizar las siguientes precisiones:

- El cronograma presenta el año en que debe estar culminada la actividad respectiva.
- Las actividades de carácter repetitivo se señalan para los años en que deben realizarse.
- La Dirección de Planeación y evaluación, en coordinación con los líderes de los proyectos y estrategias, elaborará los cronogramas detallados de los proyectos y estrategias.
- Los ajustes en el Cronograma serán autorizados por el CSP.

Cuadro 9. Cronograma general del PDI

Proyecto/ Estrategia	Actividad	2021	2022	2023	2024	2025
O11	Aprobación de la política académica					
O12	Desarrollo de actividades del PFD					
	Convocatorias de innovación educativa					
O13	Postulación nuevos programas					
O14	Postulación programa en región					
	Actividades de movilidad					
O15.	Publicación libros de internacionalización					
	Estancias de investigadores					
O16	Aprobación de la política de evaluación					
	Aprobación política general de investigación					
O21	Aprobación política de propiedad intelectual					
	Aprobación política de transferencia					
O22	Convocatorias internas de planes de trabajo					
	Convocatorias internas de proyectos de investigación.					
O23	Convocatorias programas de investigación					
	Convocatorias jóvenes investigadores					
O24	Actividades de transferencia tecnológica					
O25	Convocatorias para la publicación de libros					
	Espacio físico y virtual en operación.					
O31	Reestructuración componente de emprendimiento					
	Eventos de divulgación					
	Convocatorias de apoyo a emprendimientos					
	Actividades del Programa de capacitación					
	Publicación libro de emprendimiento					
	Espacio físico y virtual en operación					
O32	Actividades Programa Comunidad ODS					
	Sistema de información y visualización ODS					
	Tanque de pensamiento sobre desarrollo regional					
	Eventos del Observatorio					
O33	Activación del voluntariado					
	Actividades de voluntariado					
O34	Actividades de proyección según agenda					
O35	Certificar el Sistema de Gestión Ambiental SGA					
	Constitución de Reserva natural institucional					
O41	Encuentros de egresados					
O42	Estudios generales de egresados					
	Publicación libro con las experiencias de egresados					
O43	Activación red colaborativa de egresados					
	Activación Caja de herramientas para la búsqueda activa					
O44	Ferías de empleo					
	Activación Banco de oportunidades					
O51	Actividades programa Vive el campus					

O52	Convocatorias de constitución y apoyo a clubes					
	Estudio de intereses culturales, deportivos y recreativos publicado					
O53	Actividades culturales proyecto Orfeo					
O54	Estudios integrados de bienestar					
	Activación Red interinstitucional de bienestar					
O55	Activación del programa de monitorias					
O56	Convocatorias para el programa Talentos Uniautónoma					
O61	Aprobación Política de calidad					
	Autoevaluaciones institucionales y de programas					
	Auditoría interna					
	Presentación a acreditación					
O62	Desarrollo del CIUA					
O63	Indexación y revisión normativa					
O64	Actividades para cambio de carácter					
O65	Eventos públicos de rendición de cuentas					
O66	Actividades Certificación ABET					
	Actividades certificación SGC					
	Actividades certificación SGA					
O71	Aprobación de la Política general de talento humano					
	Aprobación nuevo estatuto profesoral					
	Capacitaciones al personal directivo y administrativo					
	Estudio de cultura y clima organizacional					
	Implementación nueva escala salarial					
O72	Activación nuevo modelo de evaluación docentes					
O73	Activación modelo de evaluación del desempeño para directivos y administrativos					
O74	Cortes de incorporación de doctores					
	Convocatorias del escalafón docente					
O81	Estudio integral de infraestructura física					
	Estructuración del Plan maestro de infraestructura					
O82	Construcción edificio Indetec					
	Construcción escenarios deportivos					
	Construcción bloque salones					
	Desarrollo espacio de creatividad e innovación					
	Habilitación sala funcional Entrenamiento deportivo					
O83	Desarrollo de la Herramienta tecnológica de planeación					
	Desarrollo de la Plataforma de seguimiento a egresados					
	Desarrollo de la Plataforma de información de profesores					
	Desarrollo plataforma del Observatorio de ciudad y región					
	Desarrollo plataforma del Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa					
	Desarrollo plataforma de EmprendeLab					
O84	Compra de material bibliográfico en físico					
	Ampliación de la suscripción al Consorcio Colombia					
	Adquisiciones de software para programas					
	Habilitación de salones híbridos					
	Habilitación sala de producción audiovisual					
O85	Compra de equipos de computo					
	Actualización de servicios de red					
	Aumentar a 700 MB el ancho de banda					
	Migración de servicios a la nube					
O91	Ejecución de planes anuales de generación de recursos					
O92	Aprobación del Estatuto financiero institucional					
O101	Aprobación Plan de mercadeo estratégico					
O102	Estructuración Mapa de comunicaciones					
	Actualización de protocolos y procedimientos de comunicación interna y externa					

Actividades del programa actividades “Retos y acciones de identidad”					
Desarrollo Nuevo sitio web institucional					

Fuente: elaboración propia, 2021

3.2. Plan de inversiones

El cuadro 9 presenta el Plan de inversiones requeridas para el desarrollo de las estrategias y el cumplimiento de las metas. Los valores reflejan los cálculos realizados a partir de la identificación de los requerimientos de inversión y su valor actual proyectado con una tasa del 4% anual como media de inflación. Con respecto al Plan de inversiones es necesario indicar:

- Las inversiones deben incorporarse a los presupuestos anuales de la institución ajustando los valores respectivos a los precios más actuales y a las tasas vigentes -cuando se hayan calculado en función de precios internacionales-.
- La institución financiará el Plan de inversiones con los recursos propios derivados de sus operaciones, con recursos del balance, con el aumento de los ingresos de los programas y con endeudamiento, cuando ello sea pertinente y cumpliendo los requisitos previstos en la normativa.
- La financiación del Plan de inversiones está sujeta a la disponibilidad de recursos actuales y futuros de la institución. El Plan podrá modificarse por las autoridades institucionales, indicando en cada caso el sentido y razones de la modificación.
- La representación legal y las demás autoridades ejecutivas de la institución están obligados a buscar la máxima eficiencia y eficacia en la realización de las inversiones y a identificar fuentes alternas de financiación que ayuden al cumplimiento del PDI y su Plan de inversiones.
- Cuando las necesidades del servicio, los requerimientos de las autoridades o la sostenibilidad académica y financiera de la institución lo hagan necesario, podrán modificarse los montos de inversión o los plazos de conformidad con el ajuste en las metas a que haya lugar. Corresponde al representante legal solicitar a la Asamblea modificaciones que igualen o superen el 20% del monto estimado.
- La modificación en las metas, los plazos o los montos será analizada por el CSP que recomendará al Representante legal lo que haya de pertinente en ello.
- La modificación en los plazos de ejecución podrá ocurrir cuando se considere pertinente adelantar o atrasar una acción en función de la situación financiera institucional, de las necesidades del servicio o del requerimiento de autoridad competente.

Cuadro 9. Plan de inversiones

Proyecto/Estrategia	2021	2022	2023	2024	2025	Total
O12. Poner en marcha un Centro de desarrollo profesoral e innovación educativa	\$ 98.048.597	\$ 139.093.677	\$ 98.650.832	\$ 102.596.866	\$ 106.700.740	\$ 545.090.712
O13. Ampliar la oferta académica	\$ 31.500.000	\$ 56.692.022	\$ 82.175.822	\$ 24.527.237	\$ -	\$ 194.895.081
O14. Formular el proyecto de regionalización de la oferta académica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.263.618	\$ -	\$ 12.263.618
O15. Poner en marcha el programa "Clerici vagantes" de intercambio académico e internacionalización	\$ 32.292.000	\$ 306.290.400	\$ 380.404.128	\$ 491.751.171	\$ 511.421.217	\$ 1.722.158.916
O22. Promover los semilleros como estructuras de investigación formativa	\$ 1.400.000	\$ 44.080.000	\$ 53.163.200	\$ 65.249.728	\$ 65.339.717	\$ 229.232.645
O23. Fortalecer la calidad y pertinencia de la producción de los grupos de investigación	\$ 122.500.000	\$ 310.000.000	\$ 555.000.000	\$ 515.000.000	\$ 515.000.000	\$ 2.017.500.000
O25. Fortalecer el programa editorial institucional	\$ 23.654.050	\$ 43.624.152	\$ 56.394.408	\$ 58.650.184	\$ 60.996.191	\$ 243.318.985
O31. Fortalecer el Laboratorio del emprendimiento Emprendelab	\$ 5.600.000	\$ 68.559.638	\$ 55.033.699	\$ 128.998.912	\$ 9.358.868	\$ 267.551.118
O32. Poner en marcha el Observatorio de ciudad y región	\$ 11.970.000	\$ 58.257.979	\$ 17.521.920	\$ 48.346.573	\$ 29.480.436	\$ 165.576.907
O35. Desarrollar el programa de responsabilidad ambiental de la institución	\$ 140.305.264	\$ 50.000.000				\$ 190.305.264
O41. Desarrollar el programa "Autónomo en casa" para fomentar las interacciones con los egresados	\$ 6.195.000	\$ 29.983.016	\$ 32.374.681	\$ 34.291.112	\$ 35.658.949	\$ 138.502.758
O42. Visibilizar el impacto de los egresados en el entorno		\$ 21.483.800	\$ -	\$ 23.236.878	\$ -	\$ 44.720.678
O44. Desarrollar un programa de acompañamiento para la empleabilidad de los egresados	\$ 10.500.000	\$ 15.600.000	\$ 16.224.000	\$ 16.872.960	\$ 17.547.878	\$ 76.744.838
O51. Desarrollar el programa "Vive el Campus" que involucre actividades culturales, deportivas y recreativas		\$ 2.400.000	\$ 2.496.000	\$ 2.595.840	\$ 2.699.674	\$ 10.191.514
O52. Programa "Clubes y grupos representativos"		\$ 50.000.000	\$ 51.600.000	\$ 58.264.000	\$ 59.994.560	\$ 219.858.560
O53. Proyecto "Orfeo" de formación de públicos	\$ 3.500.000	\$ 13.713.600	\$ 14.262.144	\$ 14.832.630	\$ 15.425.935	\$ 61.734.309
O55. Fortalecer el programa de permanencia y graduación estudiantil de la institución		\$ 36.691.200	\$ 59.358.208	\$ 70.551.470	\$ 77.959.374	\$ 244.560.253
O56. Programa talentos Uniautónoma	\$ 22.400.000	\$ 263.200.000	\$ 464.800.000	\$ 666.400.000	\$ 868.000.000	\$ 2.284.800.000
O61. Desarrollar el Proyecto "Gestión integral de la calidad"		\$ 24.000.000				\$ 24.000.000
O62. Desarrollar el Proyecto Centro de Información Uniautónoma del Cauca CIUA II.	\$ 31.640.000	\$ 15.808.000				\$ 47.448.000
O66. Certificaciones nacionales e internacionales		\$ 31.200.000	\$ 37.856.000	\$ 6.749.184		\$ 75.805.184
O71. Implementar una Estrategia integral de Talento humano con lineamientos estratégicos sobre vinculación, desarrollo y estímulos.	\$ 2.240.000	\$ 3.328.000	\$ 3.461.120	\$ 3.599.565	\$ 3.743.547	\$ 16.372.232
O74. Estructurar e implementar un programa de fortalecimiento de la planta profesoral	\$ 475.339.872	\$ 449.824.666	\$ 387.326.351	\$ 769.434.333	\$ 935.570.705	\$ 3.017.495.927
O81. Estructurar el plan maestro de infraestructura de la institución		\$ 98.212.834				\$ 98.212.834
O82. Implementar un programa de desarrollo de la infraestructura física institucional	\$ 3.582.548.376	\$ 1.553.961.654	\$ 568.944.000	\$ 456.659.000	\$ 408.497.837	\$ 6.570.610.867
O83. Desarrollar el proyecto: Herramientas tecnológicas para mejorar la gestión y el impacto	\$ 26.180.000	\$ 69.555.200				\$ 95.735.200
O84. Desarrollar un programa para el mejoramiento de los medios educativos	\$ 356.548.909	\$ 229.418.883	\$ 77.797.545	\$ 150.000.000	\$ 50.000.000	\$ 863.765.337
O85. Programa de Modernización de la infraestructura y la dotación tecnológica		\$ 570.002.022	\$ 135.202.023			\$ 705.204.045
O101. Ejecutar un Plan de mercadeo estratégico institucional.		\$ 200.000.000	\$ 208.000.000	\$ 216.320.000	\$ 224.972.800	\$ 849.292.800
Total anual	\$ 4.984.362.068	\$ 4.754.980.743	\$ 3.358.046.081	\$ 3.937.191.260	\$ 3.998.368.430	\$ 21.032.948.582

Fuente: elaboración propia, 2021

3.3. Coordinación, seguimiento y evaluación

Para efectos de coordinar y hacer seguimiento al PDI 2021-2025 se constituye el Comité de seguimiento al PDI (CSP) que quedará conformado por los siguientes miembros permanentes:

- El Representante legal que lo Coordina.
- El Director de Planeación y evaluación, que ejercerá la secretaría técnica
- El Director General administrativo
- Un representante de los estudiantes, elegido por el medio más expedito.
- Un representante de los profesores, elegido por el medio más expedito.

De acuerdo con la agenda de trabajo acudirán al Comité otros directivos y agentes según sean citados. El Comité sesionará una vez cada dos meses con el fin de hacer seguimiento al desarrollo del Plan y recomendar a la alta dirección las medidas que se consideren pertinentes para alcanzar las metas propuestas.

Para efectos de coordinación, seguimiento y evaluación del Plan se desarrollarán las siguientes medidas:

- a. La Dirección de Planeación y evaluación, en coordinación con las instancias pertinentes desarrollará los cronogramas detallados para las acciones previstas en el Plan.
- b. La Dirección de Planeación y evaluación en coordinación con la Dirección general administrativa incorporarán en el proyecto de presupuesto anual, con los ajustes requeridos, las partidas establecidas en el plan de inversiones.
- c. El seguimiento y evaluación del PDI se realizará conforme al siguiente esquema:
 - *Seguimiento periódico de corto plazo:* se realizará cada 2 meses en el marco de las sesiones del CSP. Para ello se utilizará el informe ejecutivo que presenten los responsables de conformidad con el formato que defina la Dirección de planeación y evaluación.
 - *Seguimiento y evaluación anual:* en la primera sesión del CSP a desarrollarse en el año, la Dirección de planeación y evaluación presentará un informe ejecutivo que resumirá los avances en el PDI registrados en el año inmediatamente anterior en comparación con los avances esperados en la ejecución física y financiera.
 - *Evaluación final:* en la evaluación final, que se realizará una vez concluido el periodo del PDI, el CSP realizará un análisis en el comparará los resultados obtenidos frente a las metas trazadas y frente a la línea base construida por la Dirección de planeación y evaluación. El informe que se derive del análisis presentará las recomendaciones a la alta dirección para que se incorporen a la gestión las lecciones aprendidas.
- d. El Representante legal presentará, anualmente a los cuerpos colegiados de carácter institucional y a la Asamblea de Fundadores un informe sobre los avances del PDI registrados en el año inmediatamente anterior.

- e. El CSP organizará eventos de socialización y diálogo con los estamentos institucionales sobre los avances en la ejecución del PDI.

Referencias

- Adams, S., Brown, M., Dahlstrom, E., Davis, A., DePaul, K., Diaz, V., & Pomerantz, J. (2018). *NMC Horizon Report: 2018 Higher Education Edition*.
- Amaral, N., Ospino, C., Azuara, O., González, S., Pagés, C., Rucci, G., & Torres, J. (2019). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe*. www.iadb.org/futurodeltrabajo
- ANDI. (2020). *Informe Balance 2019. Perspectivas 2020*. <https://doi.org/10.3726/978-1-4539-1135-8/2>
- Angulo, N. (2009). ¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones? *Innovación Educativa*, 9(47), 5–17. <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179414895002.pdf>
- Banco Mundial. (2019). *Poner fin a la pobreza, invertir para generar oportunidades. Informe anual 2019*.
- Banco Mundial. (2020). *La economía en los tiempos del covid-19*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33555/211570SP.pdf?sequence=12&isAllowed=y>
- Barro, S. (2017). *Misión de la universidad*. Universidad. Una Conversación Pública Sobre La Universidad. <https://www.universidadsi.es/mision-la-universidad/#:~:text=La única misión de la,sociedad a través del co nocimiento.&text=Aportar nuevo conocimiento y desarrollo,y con potencial impacto socioecon ómico>.
- Basco, A. I., Azevedo, B. De, Harraca, M., & Kersner, S. (2020). América Latina en movimiento. Competencias y habilidades en la Cuarta Revolución Industrial. In *Banco Interamericano de Desarrollo* (No. 1844; Nota Técnica IDBT-TN-1844).
- BID. (2019). *DEO. Panorama de la efectividad en el desarrollo 2019*.
- Bloom, R. S. (1975). Stating Educational Objectives in Behavioral terms. *Nursing Forum*, 14(1), 30–42.
- Brown, M., McCormack, M., Reeves, J., Brooks, D. C., Grajek, S., Bali, M., Bulger, S., Dark, S., Engelbert, N., Gannon, K., Gauthier, A., Gibson, D., Gibson, R., Lundin, B., Veletsianos, G., & Weber, N. (2020). 2020 EDUCAUSE Horizon Report. Teaching and Learning Edition. In *Educause*. EDUCASE. <https://www.educause.edu/horizon-report-2020>
- Campbell, A., Cavallade, C., Haunold, C., Karanikic, P., & Piccaluga, A. (2020). *Knowledge Transfer Metrics: Towards a European-wide set of harmonised indicators*. <https://doi.org/10.2760/907762>
- Cebrian, I., Ingelmo, R., Martínez, F. J., Pastor, T., Plasencia, C., Serna, S., & Valero, L. (2012). *Libro blanco. Smart cities*. Enerlis, Ernst and Young, Ferroviaria and Madrid Network.
- CESU. (2017). *Acuerdo 02 de 2017 Política pública para el mejoramiento del Gobierno en las IES* (p. 9).

Consejo Nacional de Educación Superior-CESU.

- Cifuentes, A. (2017). *Lo que los líderes colombianos deben saber sobre las nuevas generaciones* (p. 5). <https://www.uexternado.edu.co/derecho/las-diferencias-y-retos-de-los-millennials-y-centennials/>
- CODS. (2020). Índice ODS 2019 para América Latina y el Caribe. In *Centro de los objetivos de desarrollo sostenible para América latina*. <https://cods.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/2020/06/Índice-ODS-2019-para-América-Latina-y-el-Caribe-2.pdf>
- Ley 720 de 2001*, 1 (2001) (testimony of Congreso de la Republica). http://www.elabedul.net/San_Alejo/Leyes/Leyes_2001/ley_720_2001.php
- Costa, C. (2007). La adaptación al cambio climático en Colombia. *Revista de Ingeniería*, 26, 74–80. <https://doi.org/10.1029/TR032i002p00231>
- Cruz, E. (2016). El ciclo de protesta 2010-2016 en Colombia. Una explicación. *Jurídicas CUC*, 12(1), 31–62. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17981/juridcuc.12.1.2016.3>
- Cuartas, D. E., & Méndez, F. (2016). Cambio climático y salud: retos para Colombia. *Revista de La Universidad Industrial de Santrader. Salud*, 48(4), 428–435. <https://doi.org/10.18273/revsal.v48n4-2016001>
- Cummings, S., Regeer, B., de Haan, L., Zweekhorst, M., & Bunders, J. (2018). Critical discourse analysis of perspectives on knowledge and the knowledge society within the Sustainable Development Goals. *Development Policy Review*, 36(6), 727–742. <https://doi.org/10.1111/dpr.12296>
- DANE. (2020). *Principales indicadores del mercado laboral: Boletín técnico*. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_20.pdf
- DNP. (2019). Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial (Conpes 3975). In *Consejo Nacional de Política Económica y Social - Republica de Colombia* (p. 115). Consejo Nacional de Política Económica y Social - Republica de Colombia. <https://www.cancilleria.gov.co/documento-conpes-estrategia-atencion-migracion-venezuela>
- Eremia, M., Toma, L., & Sanduleac, M. (2017). The Smart City Concept in the 21st Century. *Procedia Engineering*, 181, 12–19. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.357>
- Fielden, J. (2008). Global Trends in University Governance. In *Education Working paper series* (09). www.worldbank.org/education
- Figuroa, V. M. (2013). El rol de la universidad en el desarrollo. La perspectiva de los organismos multilaterales. In M. E. Martínez, F. Piñero, & S. A. Figuroa (Eds.), *El papel de la universidad en el desarrollo* (pp. 8–11). Clasco-Universidad Autónoma de Puebla-Universidad Nacional del centro de la provincia de Buenos Aires.
- Findeter-BID. (2017). *Planeando ciudades sostenibles. Crecimiento urbano, gestión de riesgo y cambio climático*.
- Flores Márquez, D. (2017). La búsqueda del cambio social en la era digital: activismo y

- expresión pública en Internet. *Anuario Electrónico Estudios de Comunicación Social "Disertaciones,"* 10(1), 125–138.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.4533>
- FMI. (2020). *Actualización de las perspectivas de la economía mundial. Junio de 2020* (pp. 1–23). Fondo Monetario Internacional.
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>
- Forero, C. H. (2019, July). La nueva revolución industrial ya está aquí. *Pensamiento Universitario*, 29, 3–15. <https://ascun.org.co/publicaciones/detalle/pensamiento-universitario-n-29>
- Freedom House. (2020). *Freedom in the World 2020: A Leaderless Struggle for Democracy*.
<https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2020/leaderless-struggle-democracy>
- Gilchrist, A. (2016). *Industry 4.0*. Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2047-4>
- Hadad, S. (2017). Knowledge Economy: Characteristics and Dimensions. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 203–225. <https://doi.org/10.25019/mdke/5.2.03>
- Icfes. (2018). *Informe nacional de resultados del examen saber 11*.
[https://www.icfes.gov.co/documents/20143/1711757/Informe nacional resultados examen saber 11- 2018.pdf](https://www.icfes.gov.co/documents/20143/1711757/Informe+nacional+resultados+examen+saber+11+-+2018.pdf)
- INAP. (2014). La función social de los Observatorios. El caso del Observatorio Latinoamericano de la Administración Pública (OLAP). In *Serie Praxis* (No. 154; Praxis, Issue 154). <https://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/praxis154.pdf>
- Janin, I. (2007). Governability. In M. Bevir (Ed.), *Encyclopedia of governance* (p. 364). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412952613>
- Jauregui, J., Watsjold, B., Welsh, L., Ilgen, J. S., & Robins, L. (2020). Generational ‘othering’: The myth of the Millennial learner. *Medical Education*, 54(1), 60–65.
<https://doi.org/10.1111/medu.13795>
- Kennedy, D. (2008). *Redactar y utilizar Resultados de Aprendizaje. Un manual práctico* (p. 103). MECESUP. papers2://publication/uuid/5863D9E6-AFA9-4220-9554-982E9752B996
- Klugman, I. (2018). Por qué los gobiernos necesitan responder a la Cuarta Revolución Industrial. In *Foro Económico Mundial*. <https://es.weforum.org/agenda/2018/10/por-que-los-gobiernos-necesitan-responder-a-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Kooiman, J. (2008). Exploring the Concept of Governability. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 10(2), 171–190.
<https://doi.org/10.1080/13876980802028107>
- Krohn, W. (2001). Knowledge Societies. In N. Smelser (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 8139–8143). Pergamon.
<https://doi.org/10.4324/9781315129884-13>
- Lane, J. P. (1999). Understanding Technology Transfer. *Assistive Technology*, 11(1), 5–19.
<https://doi.org/10.1080/10400435.1999.10131981>
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business and*

- Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- López, I. (2017). *El Voluntariado como Puente de Transformación Social* (pp. 9–48). Universidad Eafit.
- Mangabeira-Unger, R. (2019). *The knowledge economy*. Verso.
<https://doi.org/10.1080/07399019508962991>
- Ministerio de salud y protección social. (2013). *Envejecimiento demográfico. Colombia 1951-2020. Dinámica demográfica y estructuras poblacionales*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Envejecimiento-demografico-Colombia-1951-2020.pdf>
- Moreno Soler, G. E., & Mantilla Castellanos, J. F. (2016). Una revisión del concepto observatorio social: hacia una comprensión de sus objetivos, alcances, métodos y finalidades. *Psicogente*, 19(36), 349–361. <https://doi.org/10.17081/psico.19.36.1303>
- OCDE. (2011). La medición del aprendizaje de los alumnos: Mejores Prácticas Para evaluar el valor agregado de las escuelas. In *OECD Publishing*. OCDE.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789264090170-es>
- OMS. (2015). *Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- OMS. (2017). 10 datos sobre el envejecimiento y la salud. In *OMS* (pp. 1–2).
<https://www.who.int/features/factfiles/ageing/es/>
- ONU. (2019). Informe de los objetivos del desarrollo sostenible. In *Informe de los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2019*. https://ods.org.mx/docs/doctos/SDG_Report2019_es.pdf
- ONU. (2020). Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding To the Socio-Economic Impacts of Covid-19. In *United Nations* (Issue March).
https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_report_socio-economic_impact_of_covid19.pdf
- Pérez-Vasquez, A., & Sandoval-Castaño, J. (2017). Impactos del envejecimiento poblacional y de la dinámica del mercado laboral en el gasto público en pensiones en Colombia. *Pnorama Económico*, 25(4), 493–518.
- Pleyers, G., & Bringel, B. (2017). Movimientos sociales en el mundo contemporáneo. In G. Pleyers & B. Bringel (Eds.), *Protestas e indignación global. Movimientos sociales en el nuevo orden mundial* (pp. 17–28). Clacso. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:191880>
- Portafolio. (2020, February 16). Las tareas de la economía colombiana para el 2020. *Portafolio*, 1–9. <https://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-los-retos-de-la-para-el-2020-538146>
- Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, 30, 199–220. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>
- Roth, K. (2017). *El peligroso avance del populismo*. Human Rights Watch.
- Sabandar, S. Y., Tawe, A., & Musa, C. I. (2018). The implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar (Indonesia). *Espacios*, 39(2).

- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. World Economic Forum.
- Sorrentino, F. (2009). Ambient Intelligent. In A. Cartelli & M. Palma (Eds.), *Encyclopedia of Information Communication Technology* (pp. 32–34). IGI Global.
<https://doi.org/http://doi:10.4018/978-1-59904-845-1.ch005>
- Taylor, C., Spacco, J., Bunde, D. P., Butler, Z., Bort, H., Hovey, C. L., Maiorana, F., & Zeume, T. (2018). Propagating the adoption of CS educational innovations. *Proceedings Companion of the 23rd Annual ACM Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education (ITiCSE '18 Companion)*, July, 217–235. <https://doi.org/10.1145/3293881.3295785>
- Turkewitz, J., & Villamil, S. (2020). In Latin America , the Pandemic Threatens Equality Like Never Before. *New York Times*, 1–26.
<https://www.nytimes.com/2020/07/11/world/americas/coronavirus-latin-america-inequality.html%0ABY>
- UNCTAD. (2014). *Studies in Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1201/9781315116501-3>
- UNESCO. (2003). *Communiqué Ministerial round table on “towards knowledge societies”* (p. 4). UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000132114>
- UNESCO. (2005). *Towards knowledge societies*. <http://www.unesco.org/publications>
- UNESCO Institute for Statistics. (2003). *Measuring and monitoring the information and knowledge societies: a statistical challenge*. UNESCO.
http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/measuring-and-monitoring-the-information-and-knowledge-societies-a-statistical-challenge-ict-2003-en_0.pdf
- United Nations. Department of Economic and Social Affairs Population Division. (2019). *World Population Prospects 2019: Volume II: Demographic Profiles: Vol. II* (Issue (ST/ESA/SER.A/427)).
https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Volume-II-Demographic-Profiles.pdf%0A%0A
- Universidad del Rosario- Cifras y Conceptos. (2020). *Estudio de percepción de jóvenes en Colombia 2020* (p. 27). <https://www.observatoriodelajuventud.org/estudio-de-percepcion-de-jovenes-en-colombia/>
- Välilä, J. (2010). Higher education and the knowledge society. In P. Peterson (Ed.), *International Encyclopedia of Education* (Third, pp. 360–364). Barry McGraw.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00831-9>
- Vázquez-Salazar, C. O. (2020). La Restauración Conservadora en América Latina. *TLA-MELAU, Revista de Ciencias Sociales*, 14(48), 195–209.
- World Bank. (2019a). *Global Economic Prospects: Darkening Skies. A World Bank Group Flagship Report* (Issue January).
- World Bank. (2019b). *World Development Indicators : Urbanization*.
<http://wdi.worldbank.org/table/3.12#>
- World Economic Forum. (2019). The Global Risks Report 2019. In *World Economic Forum*,

Geneva Switzerland.

- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020* (Issue October).
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Yigitcanlar, T. (2015). Knowledge-Based Urban Development. In M. Khosrow-Pour, D.B.A. (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology Third edition* (3rd ed., pp. 7475–7485). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5888-2.ch736>
- Yordanova, Z., & Stoimenova, B. (2020). Smart Educational Innovation Leads to University Competitiveness. In S. Tiwari, M. Trivedi, K. Kumar, A. K. Misra, K. Kumar, & E. Suryani (Eds.), *Smart innovations in communications and computational sciences* (pp. 185–196). Springer. <http://www.springer.com/series/11156>
- Zezulka, F., Marcon, P., Vesely, I., & Sajdl, O. (2016). Industry 4.0 – An Introduction in the phenomenon. *IFAC-PapersOnLine*, 49(25), 8–12.
<https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2016.12.002>

Créditos

Las fotografías que aparecen en el documento están libres de derechos y fueron tomadas de los repositorios digitales de imágenes de acceso gratuito:

<https://www.freepik.es>

Foto de portada

<https://pixabay.com>

