



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2014 - 2024



Calidad, Pertinencia,
Impacto Social
y Buen Gobierno



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2014 - 2024

Calidad, Pertinencia, Impacto Social
y Buen Gobierno

Arturo Arenas Fernández - Vicerrector
Editor General de la Publicación

El presente documento contiene los elementos centrales del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la USC 2014 – 2024, producto del trabajo en equipo de la Alta Dirección de la Universidad y representantes de todos los estamentos profesoral, estudiantil y de egresados.

DIRECTIVOS UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI- 2014

LEONARDO ÁNGEL LÓPEZ
RAIMUNDO TELLO ANGULO
CARLOS ANDRÉS PÉREZ GALINDO
ARTURO HERNÁN ARENAS FERNÁNDEZ
FORTUNATO GARCÍA WALLIS
HUMBERTO SALAZAR GRAJALES
OSCAR GALLEGO GÓMEZ
FLOR ALBA CARO
JORGE ELIÉCER OLAYA GARCERÁ
TIBERIO AUGUSTO MESA GAVIRIA
HEBERTH ARMANDO RÍOS QUINTANA
JAMES RUIZ MORALES
ÁLVARO IVÁN JÍMENEZ
JEFFERSON OCORÓ MONTAÑO
RONALD ARANA FLÓREZ
GUILLERMO PEÑUELA FERNÁNDEZ

PRESIDENTE CONSEJO SUPERIOR
VICEPRESIDENTE CONSEJO SUPERIOR
RECTOR
VICERRECTOR
SECRETARIO GENERAL
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
GERENTE BIENESTAR UNIVERSITARIO
DIRECTORA (E) SECCIONAL PALMIRA
DIRECTOR GENERAL DE EXTENSIÓN
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS
DECANO FACULTAD DE DERECHO
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN
DECANO FACULTAD DE INGENIERÍA
DECANO FACULTAD DE SALUD
DECANO FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD
DECANO (E) FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN 7

GESTIÓN PARA LA EXCELENCIA INSTITUCIONAL 9

INTRODUCCIÓN 11

**CAPÍTULO 1.
EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EL SIGLO XXI** 13

- 1.1 El contexto internacional
- 1.2 El contexto nacional y regional
- 1.3 La USC de cara al futuro

**CAPÍTULO 2.
MARCO INSTITUCIONAL DE LA PLANEACIÓN EN LA USC** 19

1. La Planeación en la USC
2. Esquema para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo
3. Fases para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo

**CAPÍTULO 3.
PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL** 25

1. Misión - Visión y Principios Institucionales
2. Líneas Estratégicas, Objetivos Estratégicos, Macroestrategias

CAPÍTULO 4. PLAN OPERATIVO 35

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 38

UNIDAD DE COMUNICACIÓN – UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
OFICINA DE PUBLICACIONES

CS. César A. Rincón Collazos
Coordinación Editorial

María Fernanda Chavarro López
Diseño Gráfico y Diagramación



EDITORIAL USC
Calle 5 No. 62-00 Pampalinda, Bloque 3 Piso 3. Tel (2) 518 30 00 Ext. 405-489
publica@usc.edu.co / editorial.usc.edu.co
Cali, Colombia



EQUIPOS DE TRABAJO QUE PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2014 - 2024

Expertos

Carlos Andrés Pérez Galindo
Arturo Arenas Fernández
Humberto Salazar Grajales
Fortunato García Wallis
Jorge Eliécer Olaya Garcerá
Flor Alba Caro Ruiz
Oscar Gallego Gómez
Álvaro Iván Jiménez Alzate
Guillermo Peñuela Fernández
Gustavo Adolfo Lenis
Heberth Armando Ríos Quintana
James Ruiz Morales
Ronald Arana Florez
Tiberio Augusto Mesa
Jefferson Ocoró Montaña
John Alexander Masso
Nelson Fernando Aguirre
Diego Fernando Franco Leyton
Gloria Esperanza Valencia

Facultad de Ciencias Básicas

Guillermo Garzón G.
Juan Carlos Giraldo
Julieth Orduña
Luis Hernando Tamayo
Oscar Eduardo Rojas
Sandra Patricia Castro
Tiberio Augusto Mesa Gaviria
Yaneth Vargas R.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Adolfo León Bernal Galindo
Alba Inés Moriones Monsalve
Alonso Velasco Bonilla
Álvaro Uribe Restrepo
Bianey Arias Q.
Carlos Alberto Duque G.
Carlos Alberto García
Carmen Alicia Díaz
Cristián Alexander Quiñonez
Cristián Manuel García Cabrera
Daniel González Clavijo
Darío Loango Saa
Diana Orozco
Diego Álvarez
Diego Castillo T.
Diego Fernando Franco L.
Diego Fernando Vargas Calderón
Duván Peña B.
Elizabeth Filigrana
Emilio de la Cuesta
Federico Vallejo Mondragón
Felix Fontalvo
Guillermo Peñuela Fernández
Harold Arabia Ríos
Harold Cerón Espinosa
Hernán Serrano Sánchez
Jahir Sandoval
Jaime Alarcón
Jaime H. Calderón
Jairo González Quijano
Javier Barreto Martínez
Javier Montaña Mosquera
Joaquín M. Rengifo L.
Jorge Enrique Rebolledo Noriega
José María Burbano Cerón
Juan Carlos Cerón Espinosa
Juan Carlos Moreno Soto
Juan David Rivera Herrera

Juan Fernando Sardi
Juan Portocarrero C.
Julián Durán
Julio C. Arango P.
Julio César Arango Rebolón
Julio César Escobar C.
Lucas Rojas Muñoz
Luz Elena Moreno
Michel R. Tissot
Orlando Ospina L.
Parménides Ocampo
Raúl Castiblanco Jaime
Ricardo Astudillo V.
Rodolfo Ruiz C.
Saulo Bravo
Wilson Castro Zapata

Facultad de Comunicación y Publicidad

Adriana Anacona
Alexander González
Andrés Mauricio Lombana Jején
Ángela María Arce
Armando Muñoz
Camila Gómez Cotta
Carlos Cruz
Carlos López
Carlos Quintero
César Vásquez
Clara Hilda Ramírez
Claudio Vergara
Charo Andrea Pacheco Orozco
Diego Guzmán
Edison Corcino
Erika Barbosa Ceballos
Fabián Zamora
Felix Antonio Varela Realpe
Flor Yamile Sandoval
Ivon Morales
Jaime Ordoñez
Johana García
Jorge P. Lozano
Liliana Marroquín
Luis Carlos Granja
Luz del Socorro Vélez
María Fernanda González
Mariela Sánchez
Mario Germán Gil
Marisol Jordán
Mauricio F. Muñoz
Nelson Muñoz
Paola Gómez
Patricia Muñoz
Pedro Pablo Aguilera
Ronald Arana Flórez
Sandro Buitrago
Víctor Aguirre

Facultad de Derecho

Bladimir Vélez
Carlos Arturo Peralta Usa
Carlos Jaramillo
Éibar Elí Hoyos
Fernando Terreros
Heberth Armando Ríos Quintana
Héctor H. Hernández
Jesús Alberto Aguilar
Jorge Moreno Solis
José Grueso Grueso
Joaquín María Rengifo
Julieth Ximena Aristizabal
Leonidas Pino
Liliana López
Lucy Esperanza Ramírez Betancourt

Marco Antonio Macana Marco
Omar Valencia Granada

Facultad de Educación

Adiela Trejos
Alba Deisy Martínez
Alfonso Paz
Ana María Aparicio
Ángel Desiderio Espinosa
Bernardo Elías Aristizabal
Blanca Janeth Montoya
Carlos Gordillo
Carlos Quintero
Carmenza Bermúdez
César Andrés Figueroa
Cesar Figueroa
Deivys Cantillo
Edgar Barona
Esperanza Benavides
Ezequiel Carvajal
Fabián Fajardo
Francia Elena Collazos
Francisco Emilio Obregón
German Gamba López
German Giraldo R.
Gladys Zamundio
Griceldis María Mosquera
Henry Candelo
Idelbrando Arévalo Osorio
Italia Velázquez
James Ruiz Morales
Jesús Antonio Castillo
Jorge Calderón
José Ignacio Muñoz
José Marines
José Zamundio
Julián A. Tovar
Leandro Andrés Salazar
Luis Antonio González
Luis Enrique Canga
Luis María Guerra
Luz Carime Giraldo García
Luz Stella Palacio
Magnolia Ordóñez
María Inés Medina B.
María Rocío Malagón
Marlene de la Cruz
Mercedes Cifuentes
Patricia Medina
Patricia Rodríguez
Rafael Contreras
Ricardo Vivas
Roosevelt Perea
Silvia María Arojas
Wilfredo Newton Quiñonez
William Carmona
William Salazar
Yenny Cuellar A.

Facultad de Ingeniería

Alfredo Díaz
Álvaro Iván Jiménez
Andrés David Restrepo
Andrés Felipe Millán C.
Henry Castro
Javier S. Rojas Montes
Jorge León Ardila
John Jiménez Gómez
Julián Andrés Ramírez Guespú
Julio César Millán Barco
Luis Alberto Rincón
Manuel Caldas Blum
Octavio Ramírez
Raúl García
Víctor Hugo Rodríguez S.

Facultad de Salud

Andrés Montero
Bellazmin Arenas Q.
Carlos Alfonso Lemos Dukmak
Catalina Estrada
Cristina Avendaño R.
Diana Patricia Hernández
Diego Botero
Edwin Lasso G.
Eliana Fernanda Cruz
Gustavo Alegría
Jair García Montoya
Janeth Cecilia Gil
Janeth Villa
Jefferson Ocoró
Julia Elena Libreros
Luis Alfredo Vivas
Luis Carlos Crespo
Luz Marina Arias
Marcela Ramón
Marcela Rosero
María del Carmen Muñoz
Martha C. Valvueda
Martha Cecilia Muñoz
Martha Moncada
Martha Torres
Nayibe Collazos
Pedro Nel Beitia
Raúl Pérez
Ricardo Delgado
Wilmer F. Sepúlveda
Yaufer A. Chaguendo C.

Seccional Palmira

Andrés Hernández
Carlos Ríos
Carlos Saldarriaga
Diego Grisales
Fabiola Rincón V.
Flor Alba Caro Ruiz
Germán David Torres
Héctor Estacio Quiñonez
Jaime Calderón
Janeth Patricia Cardona
Jesús Eduardo Ramírez
Judy Izquierdo
Marcela Prado
Neila Sánchez
Shirley Micolta
William Lema
Yalila Fernández

Sede Pampalinda

Adiela Gálvez
Annie Arcos Pérez
Arley Borrero
Beatriz Botero Bonilla
Carlos Fajardo G.
Delmy E. Palma
Diana Jaramillo
Edgar Hernán Meneses Fuertes
Edinson Delgado Martínez
Fabio Cataño
Fortunato García Wallis
Gabriel Ortiz
Gloria Esperanza Valencia Loaiza
Gustavo Lenis
Héctor Andrés Hernández
Hernán Meneses
Humberto Salazar Grajales
Isabella Dávila Vanegas
Jakeline Ordoñez Rojas
John Alexander Masso Alzate
Jorge Olaya Garcerá
Juan Manuel Triana
Katherin Herrera
Kelly Toncel
Laly Beatriz Vera Ríos
Maryluz Manrique Rico
Nancy Mantilla
Nelson Fernando Aguirre S.
Oscar A. Gallego Gómez
Sonia Yasmín Velasco
Tatiana Luna Arce

Presentación

La Universidad Santiago de Cali vive un proceso de transformaciones importantes que la proyectan hacia el futuro como una de las instituciones de educación superior de docencia e investigación más importantes de Colombia por su Calidad Académica, Pertinencia, Impacto Social y Buen Gobierno, como bien lo expresa su Visión.

De igual manera, nuestra Misión y Principios recogen el espíritu que desde sus inicios le imprimieron los fundadores a nuestra Alma Mater, al querer tener una institución democrática, pluralista, accesible a todos los grupos poblacionales, que a lo largo de varias décadas ha demostrado su compromiso con el desarrollo y la equidad, formando seres integrales, a partir de una educación humanista, científica e investigativa.

Mención especial debemos hacer a todo el aprendizaje logrado en los últimos años, como resultado de participar en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad que se promueve desde el Ministerio de Educación Nacional, el cual nos ha permitido incorporar como parte de nuestro quehacer la autoevaluación periódica, el diseño de planes de mejoramiento y su correspondiente seguimiento, con los impactos positivos que ello ha significado para la formulación de planes y proyectos.

Para cumplir de mejor manera con el importante legado institucional y los nuevos retos y altos estándares que exige la educación superior contemporánea, la Universidad Santiago de Cali abordó durante el año 2013 la tarea de elaborar un nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el periodo 2014–2024, con una amplia participación de todos los estamentos de nuestra Alma Mater.

En primer lugar, el Plan de Desarrollo se estructura desde el presupuesto base que la calidad aca-



démica debe consolidarse como la característica primordial de todo nuestro quehacer, que oriente nuestras funciones misionales y de apoyo, de tal manera que la Universidad brinde plenas garantías a la sociedad que su actividad es de excelencia.

En segundo lugar, para un país y una región con tantas expectativas de transformación y mejoramiento como la nuestra, asumimos el firme compromiso de adelantar todas nuestras acciones con un criterio de pertinencia, que responda con efectividad y eficiencia a las necesidades del contexto.

En tercer lugar, por vocación, por trayectoria institucional y compromiso misional, en la Universidad Santiago de Cali tenemos claro que somos agentes de cambio e impacto social, contribuyendo a la cualificación y movilidad social de miles de colombianos que tienen en nuestra Alma Mater, la oportunidad de mejorar en su calidad de vida.

En cuarto lugar, pero no menos importante, es el compromiso institucional para conducir la Universidad, en el marco del Cogobierno Universitario, bajo criterios de Buen Gobierno, transparencia, primacía del interés colectivo y uso eficiente de los recursos.

Santiago de Cali, Febrero 28 de 2014

CARLOS ANDRÉS PÉREZ GALINDO
Rector

Gestión para la excelencia institucional

Es claro el compromiso institucional asumido en nuestro Plan de Desarrollo 2014-2024 para hacer de la Universidad Santiago de Cali una institución de alta calidad, pertinente, con impacto social y bien gobernada, lo cual significa para quienes hacemos parte de la dirección un imperativo ético y una exigencia de gestión eficiente para garantizar las condiciones que hagan esto posible.

Trabajar por la alta calidad, el mejoramiento continuo, la transformación, exige que toda la organización se encuentre alineada con una misión, una visión y unos objetivos institucionales, por lo cual los procesos administrativos y financieros deben convertirse en soporte para las funciones misionales de docencia, investigación y extensión, en este marco actual de globalización.

En lo administrativo debemos velar en todo momento por la eficacia y eficiencia en nuestro accionar, basado en un talento humano altamente capacitado y comprometido, con procesos y procedimientos ágiles, con recursos técnicos e infraestructura moderna, de tal manera que se puedan dar sinergias y ser más eficientes y oportunos en la respuesta a las necesidades de la organización y los requerimientos del entorno.

Un Plan de Desarrollo bien estructurado es clave para la gestión universitaria, pero sin duda los recursos financieros son indispensables para que las propuestas no se queden en el papel como simple decálogo de buenas intenciones, por ello debemos auscultar permanentemente nuestra realidad económica garantizando la sostenibilidad financiera y



la generación de excedentes, proveyendo información confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones, acompañado de un excelente servicio al cliente.

Son entonces los procesos administrativos y financieros condición para el éxito de la gestión universitaria y por tanto factor crítico para el logro de las metas en los próximos 10 años, motivo por el cual estaremos generando permanentemente espacios y dinámicas para la articulación sinérgica de estos con las funciones misionales de la Universidad.

Cordialmente,

**HUMBERTO SALAZAR GRAJALES
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

Introducción

Con el direccionamiento de la Vicerrectoría, la orientación del Departamento de Planeación, la Comisión Administrativa del Consejo Superior y el trabajo efectivo de nueve equipos multidisciplinarios, donde participaron más de 220 miembros de la comunidad santiaguina, y luego de arduas jornadas de trabajo, se logró un amplio consenso que permitió definir el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-2024 para la Universidad Santiago de Cali, el cual se convierte en la carta de navegación para los próximos diez años.

Tomando en cuenta que la Universidad está en procesos permanentes de autoevaluación, diseño, ejecución y seguimiento a los planes de mejoramiento, como resultado de todas las acciones relacionadas con el Aseguramiento de la Calidad, se consideró oportuno articular este trabajo con la formulación del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Lo anterior nos llevó a que la fase de Diagnóstico Estratégico tomara como punto de referencia los 10 factores que el CNA ha definido para la Acreditación Institucional. De esta manera, a partir del modelo DOFA, se procedió a realizar el diagnóstico de cada uno de los 10 factores, cuyos resultados se trasladaron a una matriz de análisis estructural, la cual nos permitió decantar y precisar el diagnóstico.

Con el diagnóstico realizado se procedió a elaborar tres escenarios tendenciales, acogiendo uno como el más probable, con lo cual se procedió a revisar y ajustar la Misión, la Visión, los Principios Institucionales y se entró a determinar y delimitar el Marco Estratégico del Plan de Desarrollo.

El Marco Estratégico definió cuatro grandes Líneas Estratégicas: Academia con calidad y pertinencia - Investigación e innovación para la excelencia - Visibilidad, pertinencia e impacto institucional - Gestión para la excelencia institucional.

Para cada Línea Estratégica se definió un Objetivo Estratégico y se determinaron varias Macroestrategias, que desarrollan dichas líneas. De otra parte, para cada Macroestrategia se procedió a definir los proyectos que permitirán lograr los objetivos estratégicos planteados.

En estas Líneas Estratégicas y sus desarrollos debe concentrarse el esfuerzo de la Institución en el próximo decenio, pero además, deben servir como polo orientador y aglutinador de todos los proyectos y acciones que se adelanten y permitan hacer realidad lo que enuncia la Misión y Visión de la Universidad.



A continuación, a lo largo de cuatro capítulos se presenta el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-2024, el cual denominamos “Calidad, Pertinencia, Impacto Social y Buen Gobierno”, porque sobre estos cuatro pilares edificamos la propuesta.

El capítulo 1 “Educación superior para el siglo XXI”, recoge algunos apuntes acerca de las circunstancias y perspectivas de la educación superior en el contexto internacional, nacional y regional.

El capítulo 2 “Marco Institucional”, presenta algunas reflexiones sobre el papel de la Universidad Santiago de Cali de cara al futuro, además de hacer un recuento del proceso seguido para el diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

El capítulo 3 “Plan Estratégico”, reúne los resultados de todo el trabajo realizado, con la Misión, Visión, Principios, Líneas Estratégicas, Objetivos Estratégicos y Macroestrategias.

El capítulo 4, “Plan Operativo”, recoge todos los proyectos que se proponen para desarrollar cada Macroestrategia.

Finalmente, es necesario expresar que este Plan Estratégico es una carta de navegación, la cual orientará todos nuestros esfuerzos, pero también como todo buen Plan, es susceptible de ser revisado y ajustado de acuerdo con las cambiantes situaciones del entorno mundial, nacional e institucional que pueden presentarse.

ARTURO ARENAS FERNÁNDEZ
Vicerrector

Universidad Santiago de Cali

Educación superior para el Siglo XXI

USC
UNIVERSIDAD
SANTIAGO
DE CALI

CAPÍTULO 1



Por: Arturo
Arenas Fernández
Vicerrector

El sistema mundo en este nuevo milenio le presenta múltiples retos a la humanidad, desde la gran preocupación por garantizar que la vida podrá seguir siendo posible en la tierra, a pesar de los yerros medio ambientales, pasando por la diversidad de problemas asociados al modelo de desarrollo que impera actualmente y las precarias condiciones en que viven millones de seres humanos, hasta llegar a soñar con otros mundos posibles donde se superen atávicos problemas como los que aún persisten.

Entre todos los importantes asuntos que preocupan e involucran a estados, gobiernos y sociedad civil tenemos la Educación, como factor importante para cualquier modelo económico y político, desde el cual, presuponen muchos, se pueden construir respuestas a las variadas problemáticas existentes.

1.1 El contexto internacional

En un mundo globalizado como el actual, con una sociedad caracterizada como del conocimiento y la información, con cada vez mayores y más rápidos desarrollos científicos y tecnológicos, pero a la vez con circunstancias sociales, políticas y culturales diversas y complejas, la educación superior está llamada a cumplir un papel central en la constitución del mundo futuro.

En el caso de Iberoamérica, una región con grandes potencialidades por la abundancia y diversidad de sus recursos naturales, con una geografía privilegiada en muchos aspectos, unas poblaciones jóvenes, debemos adelantar una serie de tareas urgentes que nos permitan superar indicadores negativos en relación con la pobreza, la equidad social, la calidad de vida, entre otros aspectos que afectan a grandes grupos poblacionales.

En este sentido expresa Brunner (2011, p. 50) que:

Iberoamérica presenta un cuadro de baja cohesión social, caracterizado por niveles agudos de exclusión, pobreza y desigualdad y por un insuficiente desarrollo de la educación fundamental. Todo esto limita las oportunidades de las personas para progresar en la vida, debilita el tejido social y reduce el impacto de los avances logrados en el mejoramiento de las condiciones materiales de la población.

Para la educación superior este panorama genera efectos negativos. Sociedades con desequilibrios básicos de equidad –como varias en América Latina– tienden a acentuar el carácter selectivo de las universidades y demás instituciones de enseñanza superior y producen efectos indeseados sobre la distribución del capital humano. A la vez, crea desafíos que las instituciones de educación superior no pueden eludir, especialmente en relación al acceso de los sectores, grupos y regiones postergados de la sociedad y en términos de la preparación de los profesores para el sistema escolar.

Por ello consideramos que la educación, además de un derecho de todo ciudadano, es una de las rutas privilegiadas para salir del atraso y brindarle oportunidad de superación a miles de personas que sin ella estarán condenadas a sobrevivir en medio de carencias y dificultades.

Como lo expresa la OCDE en el informe Pisa 2009, la educación brinda amplias posibilidades de mejora en la calidad de vida de las personas, tanto en el plano de retornos económicos como no económicos.

Los retornos no económicos de la educación en forma de una mejor salud y mayor cohesión social, reflejada por la participación cultural y política, se consideran importantes beneficios junto con los retornos económicos y del mercado laboral. Además, a menudo se considera



que la educación contribuye a la calidad de vida por sí misma. (OCDE, 2012, p33)

La educación superior actualmente exige que todos los actores relacionados con la misma nos involucremos en procesos tendientes al mejoramiento continuo, de tal manera que podamos garantizar una oferta educativa pertinente y de calidad, capaz de responder con eficiencia a un contexto globalizado, en constante cambio y con altos índices de competitividad.

Es por ello que Brunner (2011, p. 49) plantea que el mayor desafío actual para las Instituciones de Educación Superior en Iberoamérica, está en las contribuciones que estas puedan hacer en tres grandes ámbitos:

- Favorecer la integración y cohesión de las sociedades y la movilidad social a través de un acceso amplio y equitativo;

- Contribuir al crecimiento económico y la competitividad nacional a través de la formación de personas, la acumulación del capital humano de la sociedad y la generación, difusión y aplicación del conocimiento;

- Concurrir al fortalecimiento de las instituciones necesarias para la gobernabilidad democrática y para la deliberación pública sobre los principales asuntos de la agenda nacional.

Es un hecho que las Instituciones de Educación Superior (IES) estamos llamadas no solo a la transmisión de conocimiento y la formación de profesionales, sino también a propiciar la creación, desarrollo y aplicación de dicho conocimiento, de acuerdo con condiciones internas y el contexto en el cual operamos, contribuyendo de igual manera al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

En cuanto a las funciones misionales hasta ahora definidas para las Instituciones de Educación Superior a saber: Docencia – Investigación y Extensión, se espera que cumplamos con todas ellas en un marco de pertinencia social y calidad.

1.2 El contexto nacional y regional

De acuerdo con datos del Ministerio de Educación Nacional (MEN 2014), para el año 2013 teníamos en Colombia 286 Instituciones de Educación Superior, de las cuales 81 eran Universidades, 119 Instituciones Universitarias, 50 Instituciones Tecnológicas y 36 Instituciones Técnicas Profesionales.

En cuanto a programas ofertados, para el año 2013 existían 10.253 con registro calificado, de los cuales tan solo el 7.8% (798) tenían Acreditación de Alta Calidad. Del total de programas ofertados, los universitarios representaban el 34.95% de la oferta, seguidos por las especializaciones con el 29.36%,



los tecnológicos con el 15.37%, las maestrías con el 11.19%, los técnico profesionales con el 7.22% y por último los doctorados con el 1.92%.

Según las mismas estadísticas del Ministerio de Educación Nacional (2014) la matrícula en educación superior en Colombia pasó de 1.196.690 estudiantes en 2005 a 2.103.331 en 2013, con un crecimiento anual sostenido, pero aún lejos de lograr una cobertura total, pues esta solo alcanzaba en 2013 un 45.5% del total de jóvenes entre 17 y 21 años y la tasa de absorción de bachilleres era en este mismo año del 69.9%.

Por niveles de formación, en pregrado, el mayor crecimiento promedio de matrícula entre 2010 y 2013 ha estado en los programas tecnológicos, con un 11.3%, seguidos por los profesionales con una tasa del 7% y posteriormente los técnico profesionales con un 3.9%. En posgrados, las maestrías con un 14.9% y los doctorados con un 14.2%, muestran el mayor crecimiento para el periodo 2010-2013, en tanto las especializaciones crecieron al 11.9%.

En Colombia, los programas universitarios siguen concentrando el mayor porcentaje de matrícula ya que en 2013 representaron el 61% del total de matriculados en todos los niveles de la educación superior, seguidos por los programas tecnológicos que representaron un 29%, luego los técnico profesionales con un 4%.

A nivel de los postgrados la matrícula pasó de 58.918 estudiantes en 2005 a 122.436 en 2013, con un crecimiento del 52%. Las especializaciones, con 82.820 estudiantes en el año 2013, siguen como los postgrados con mayor matrícula pues representan el 67.6%, seguido de las maestrías con 36.149, o sea el 29.5% y por últimos los doctorados que representan el 2.8% con 3.467 matriculados.

Según los datos del MEN (2014a), para el año 2012 en el Valle del Cauca teníamos una población de 404.945 jóvenes entre los 17 y 21 años, de los cuales tan solo el 34.7% figuraba matriculada en alguno de los niveles de la educación superior, lo cual supone que el 65.3% de los jóvenes de nuestra región están por fuera del sistema. De acuerdo con las proyecciones del DANE, para el año 2020, en el Valle del Cauca la población entre los 17 y 21 años estará en 348.183 jóvenes.

La cifra de bachilleres graduados en 2011 en el Valle del Cauca fue de 56.733, de los cuales figuraban 37.047 ingresando a primer semestre de educación superior en 2012, lo cual indica una tasa de absorción del sistema de un 65.3%, lejos del promedio nacional que está en 84.9%.

De acuerdo con los datos del MEN (2014b), en el Valle del Cauca existían en el año 2013 un total de 28 Instituciones de Educación Superior, con 847 programas con registro calificado, de los cuales 79 tenían acreditación de alta calidad.

En cuanto a matriculados en educación superior en el Valle del Cauca, el mayor porcentaje está en el nivel universitario con el 61.1%, seguido del tecnológico con el 29%, las técnicas profesionales con el 4.3%, luego las especializaciones y maestrías cada una con el 2.7% y por último el doctorado con tan solo el 0.2% de los matriculados.

Tabla 1. Matrícula en Educación Superior para el Valle del Cauca

| Datos para el Valle del Cauca | | |
|-------------------------------|---------------|--------------|
| Nivel de formación | Estudiantes | Porcentaje |
| Técnica Profesional | 6432 | 4,3 |
| Tecnológica | 43092 | 29,0 |
| Universitaria | 90896 | 61,1 |
| Especialización | 4042 | 2,7 |
| Maestría | 3988 | 2,7 |
| Doctorado | 359 | 0,2 |
| Total | 148809 | 100,0 |

Fuente: MEN - SNIES
 **Dato preliminar de IES con corte a septiembre 9 de 2013 y SENA con corte a 31 de diciembre de 2013

Desde la perspectiva demográfica, el caso del Valle del Cauca es bastante parecido al resto del país; sin embargo, existen particularidades que es necesario tomar en cuenta para hacer mejores análisis y proyecciones.

Según los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2014), en el año 2020 en Colombia, el grupo quinquenal de 20 a 24 años será el tercero más grande y el de 15 a 19 estará en quinto lugar. Para el caso del Valle del Cauca el grupo quinquenal de 20 a 24 años será el segundo más grande y el de 15 a 19 será el tercero más grande, lo cual indica que potencialmente las Instituciones de Educación Superior tendrán una mayor demanda.

Si hacemos estimaciones sobre el potencial de estudiantes para el pregrado, la población ubicada en

el rango de 15 a 19 para el 2020 será de 380.327 jóvenes, cifra inferior a los 400.030 que se ubicaban en este mismo rango para el año 2013.

Al revisar los datos de matriculados en educación básica y media en el Valle del Cauca, se nota una ligera disminución entre el año 2004 y el 2012, al pasar de 949.278 a 929.290 (MEN, 2014c). En el caso de Cali, la matrícula también muestra para el mismo periodo una pequeña disminución, pasando de 458.903 a 449.032 matriculados.

Los anteriores datos de todas maneras indican que las Instituciones de Educación Superior tienen potencial de crecimiento, pues un buen número de jóvenes están quedando por fuera del sistema de educación superior, con las consiguientes consecuencias sociales, culturales y económicas.

1.3 La USC de cara al futuro

¿De dónde venimos?

La Universidad Santiago de Cali fue creada en el año 1958 por un grupo de socios fundadores quienes, ante la ausencia de ofertas de formación en el campo del Derecho en el Valle del Cauca y la negativa de las universidades de la época a desarrollar este programa, tomaron la decisión de crear una institución nueva que iniciaría actividades con la carrera de Derecho.

Es así como se firma el Acta de Fundación el 16 de octubre de 1958 comenzando actividades el 17 de noviembre del mismo año, asumiendo como Presidente de la Corporación el doctor Alfredo Cadena Copete, Rector de la Universidad el doctor Demetrio García Vásquez y Decano de la Facultad de Derecho el doctor Rafael Martínez Sarmiento.

Desde su fundación la Universidad Santiago de Cali se ha caracterizado por ser una institución democrática e incluyente, que le ha permitido a amplias capas de la población, especialmente las menos favorecidas, acceder a la educación superior; es así como en su acta fundacional se expresa que la Universidad "debe propugnar por la enseñanza sin limitaciones ni restricciones por razones de raza, sexo, convicciones políticas o cualesquiera otras", agregando que "a la universidad colombiana debe dársele una orientación más definidamente democrática para hacerla accesible a todas las clases sociales y en especial a las clases menos favorecidas".

El auge de la Universidad y el alto impacto logrado con su programa de Derecho hizo que en pocos años la institución pensara en abrir nuevas ofertas educativas, que llenaran vacíos existentes en la época y es así como en 1962 abre sus puertas la Facultad de Educación y en 1966 la Facultad de Contaduría y Administración.

Durante 10 años la Universidad avanzó de la mano de sus socios fundadores y se fue consolidando como una institución patrimonio de la región; sin embargo, los vientos de cambio de la década del 60, con los movimientos revolucionarios en América Latina, los ideales de la reforma de Córdoba y los sucesos de mayo de 1968 en Europa, alimentaron los espíritus de la época y avivaron en estudiantes y profesores el deseo de cambio en la forma de gobierno de la Universidad Santiago de Cali, abriéndose paso lo que se denominó el sistema de Cogobierno, con su inclusión en la reforma estatutaria del 25 de noviembre de 1968.

El Cogobierno se convirtió a partir de ese momento en una marca distintiva de la Universidad Santiago de Cali, para algunos única en Colombia y

tal vez en América, que permite a estudiantes, profesores y egresados conformar distintos órganos colegiados, entre estos el Consejo Superior Universitario, y determinar por tanto los destinos de la institución.

Las décadas de los 70 y 80 del siglo XX sirvieron a la Universidad para continuar su desarrollo y maduración alrededor de las tres facultades existentes, con crecimiento en sus programas y número de estudiantes y la presencia cada vez mayor de sus egresados en diferentes ámbitos de la vida económica, política, social y cultural de la región.

Para los años 90, igual como sucedió con gran parte de las Instituciones de Educación Superior colombianas, la Santiago entra en un fuerte plan de crecimiento en infraestructura física, creación de nuevos programas y ampliación de la cobertura, creando las Facultades de Ingeniería, Salud, Comunicación y Publicidad, convirtiéndose a partir de allí en una de las universidades de mayor tamaño no solo de la región sino de todo el país, con más de 60 programas y más de 15.000 estudiantes de pregrado y postgrado.

Este fuerte crecimiento no estuvo siempre acompañado de las condiciones académicas e investigativas necesarias para consolidar una Universidad que respondiera adecuadamente a las funciones misionales de docencia, investigación y extensión, por lo cual a fines del siglo XX y comienzos del XXI la Santiago entra en una crisis que obliga a su re direccionamiento.

Durante la primera década del siglo XXI, aparentemente superada la crisis de fines de siglo, la Universidad se acoge a la dinámica nacional del Aseguramiento de la Calidad y comienza a realizar diversas acciones para consolidar académicamente sus programas, mantener su proyección social y dinamizar los procesos investigativos en ciernes. Sin embargo, a pesar de algunos logros y avances en calidad académica, quienes dirigieron la institución en esta primera década incurrieron en manejos administrativos y financieros inadecuados que colocaron nuevamente en riesgo la existencia misma de la Universidad.

Como resultado de esta última crisis, las fuerzas vivas de la Universidad, apalancadas en su sistema de cogobierno, dieron nuevamente un timonazo a la institución iniciando una etapa denominada de "Verdad, Justicia y Transformación", que permite retomar los logros del pasado, corregir vicios del presente y sobretodo proyectar el futuro de la Universidad por una senda de Calidad, Pertinencia y Buen Gobierno, que defienda y consolide la institución como bien colectivo, patrimonio del Valle del Cauca y de Colombia.

¿Hacia dónde vamos?

Aunque se crea comúnmente que las instituciones de rango mundial son, por lo general, universidades de investigación, es importante señalar que también hay instituciones de educación terciaria de fama mundial que no se centran en la investigación y que tampoco funcionan como universidades en la interpretación más estricta de ese término. (Salmi, 2009, pag. 56)

La denominada sociedad del conocimiento y la globalización en todas sus dimensiones, han generado unas dinámicas nuevas que obligan a las organizaciones a repensar su accionar y redefinir en muchos casos su misión y su visión de futuro.

En el caso de las Instituciones de Educación Superior, los cambios acelerados en el conocimiento, los avances en las tecnologías, las dinámicas económicas, políticas, culturales y sociales, hacen que en este entorno global deban precisar su campo de acción y la forma como pretenden articularse a su entorno.

En este contexto, donde se espera calidad y pertinencia para todo lo que hacemos en el ámbito de la educación superior, se reconoce que no existe una única manera de lograrlo y que cada institución debe analizar y tomar en cuenta, entre otros aspectos, sus condiciones internas, las tendencias del sector y las necesidades de su entorno de impacto, de tal manera que pueda orientar sus acciones a garantizar un servicio educativo de excelencia.

En este sentido llama la atención Salmi (2009, xvi) cuando se refiere a las denominadas instituciones de rango mundial y dice que “La categoría de rango mundial tal vez sea una meta razonable para algunas instituciones en muchos países, pero es probable que no sea pertinente o rentable o eficiente para muchas otras” y en cambio se pregunta si “¿No sería mejor para muchos países desarrollar un sistema que fuera pertinente a las necesidades locales, sin preocuparse por sus méritos en el contexto de una comparación global?”

Es por ello que hoy se acepta que la aspiración no debe ser a que todas las Instituciones de Educación Superior sigan un único modelo de desarrollo, sino que, reconociendo la diversidad y variedad de

posibilidades existentes, cada institución procure alcanzar altos niveles de calidad y pertinencia en lo que hace, porque la calidad no está solo reservada para las denominadas universidades de investigación, existen muchos y muy buenos ejemplos de otras tipologías de instituciones que son de calidad y alto impacto.

Es por esto que, dependiendo del énfasis que puedan colocar en relación con las funciones de docencia e investigación, las Instituciones de Educación Superior se pueden caracterizar en tres grandes grupos:

- **Universidades** de docencia, profesionalizantes, orientadas primordialmente a transmitir el conocimiento.
- **Universidades** investigativas, orientadas fundamentalmente a la creación de nuevo conocimiento, básico y aplicado.
- **Universidades** con docencia e investigación, donde se busca combinar ambas funciones de tal manera que se articulen en diverso grado y de acuerdo con las características de cada institución avancen en su fortalecimiento.

En el caso de la Universidad Santiago de Cali, su trayectoria, vocación y perspectiva de futuro le permite ubicarse en el tercer grupo de instituciones, tomando en cuenta que tiene un gran compromiso por brindar formación profesional de pregrado y postgrado pertinente y de calidad, acompañado de sólidas dinámicas investigativas que enriquezcan sus procesos formativos y contribuyan al desarrollo del conocimiento y su aplicación.

El ubicarnos como una Universidad de docencia e investigación, implica que en nuestro caso la oferta formativa tanto de pre como postgrado debe contar con altas condiciones de calidad, lo cual supone unos lineamientos pedagógicos y curriculares claros, un personal docente competente, con formación al más alto nivel, preferiblemente doctoral y contratación de tiempo completo, con infraestructura, recursos y medios educativos suficientes, modernos y pertinentes, acompañado todo de procesos de investigación, innovación y desarrollo que aporten a la solución de problemáticas, regionales, nacionales y globales, con interacción y vinculación en redes nacionales e internacionales.

Marco institucional de la Planeación en la USC


 USC
 UNIVERSIDAD
 SANTIAGO
 DE CALI

CAPÍTULO 2



En este capítulo se mencionan algunos aspectos relacionados con los anteriores ejercicios de elaboración de planes estratégicos en la Universidad Santiago de Cali, para luego contextualizar el momento en el cual se inscribe el presente Plan, terminando con una explicación de los principales elementos del modelo acogido y las fases seguidas por la Institución para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2024.

2.1 La Planeación en la USC

Durante la primera década del Siglo XXI la Universidad Santiago de Cali asume la tarea de avanzar en la consolidación de la Calidad como eje de su trabajo y es así como elabora su Plan Estratégico de Desarrollo 2002-2005, el cual denomina "Modelo prospectivo para una Universidad de Calidad". Dicho Plan se estructuró en torno a 8 Líneas Estratégicas: De lo Académico - De lo Investigativo - De la Extensión Universitaria - De la Administración - Del Bienestar Universitario - De los Aspectos Legales, Estatutarios y Jurídicos - De la Imagen, Comunicación e Información - Desarrollo y Expansión.

Otro hecho relevante en el marco de los procesos de Planeación Institucional es la discusión y posterior aprobación en abril de 2003 por parte del Consejo Superior del Proyecto Educativo Institucional, el cual establece una Misión, Visión y Principios institucionales con los cuales la Universidad Santiago de Cali ha orientado hasta el momento su quehacer.

Cumplidos los términos del Plan de Desarrollo 2002-2005, y bajo el supuesto que la Universidad debía seguir avanzando en su consolidación institucional y especialmente en relación con la calidad, se adelanta la construcción de un nuevo Plan Estratégico de Desarrollo para el periodo 2006 - 2015, el cual gira alrededor de siete (7) Ejes Temáticos: Formación - Investigación - Extensión - Administración - Finanzas - Bienestar - Internacionalización.

Este Plan de Desarrollo se propuso con la idea de "Caminar hacia la consolidación como una universidad científica e investigativa", sin que ello estuviera muy claro como escenario posible para una institución con las características de la Santiago y en el contexto de la educación superior colombiana, lo cual se vio reflejado en hechos como la ausencia de un plan presupuestal claro y preciso que permitiera alcanzar las metas trazadas.

Tratando de corregir los vacíos de dicho Plan de Desarrollo se propone en 2010 hacer un ajuste al mismo, formulando nuevas propuestas a ejecutar en los siguientes cinco (5) años. Este documento ajustado no logró ser implementado pues en el segundo semestre de 2010 comienza una etapa de cuestionamientos a los manejos financieros y administrativos de la administración de ese momento.

Entre enero y mayo de 2011 la Universidad vive un periodo de gran convulsión, con tres rectores en este corto lapso de tiempo, con una profunda crisis financiera por el alto endeudamiento en que estaba la institución, el atraso en el pago de salarios a docentes y empleados, la agitación estudiantil y profesoral con la toma del bloque administrativo, fragmentación institucional, puja por el poder, con la consiguiente crisis de gobernabilidad.

Es en medio de este panorama que asume la rectoría el doctor Carlos Andrés Pérez Galindo y en compañía del Vicerrector Arturo Arenas Fernández, el equipo administrativo y las mayorías en el Consejo Superior de la Universidad, lideran un timonazo en la conducción de la Universidad Santiago de Cali, para lo cual proponen un Plan Estratégico de Transición denominado "**Verdad, Justicia y Transformación**".

Este Plan Estratégico de Transición se centró en cuatro grandes ejes con el propósito de conjurar la mayor crisis vivida por la USC en toda su historia y garantizar rápidamente la estabilización y viabilidad de la institución:

- Un eje académico
- Un eje administrativo
- Un eje financiero
- Un eje estatutario normativo

Con las acciones adelantadas a partir del Plan Estratégico de Transición, la Universidad pudo en menos de tres años recuperar la estabilidad financiera, mantener el orden y gobernabilidad institucional y adelantar importantes acciones de transformación en el marco de sus funciones misionales, de tal manera que garantiza hoy a la región y el país, una oferta educativa pertinente y de calidad.

Por todo lo anterior y tomando en cuenta que el último Plan de Desarrollo estaba pronto a cumplir el tiempo para el cual fue elaborado, pero sobre todo que tenía serias falencias en tanto fue elaborado en una coyuntura muy distinta a la presente, con deficiencias en su proyección financiera y que el actual contexto interno y externo de la Universidad Santiago de Cali ha variado sustancialmente, se consideró necesario elaborar un nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional con proyección a diez (10) años, teniendo en cuenta los cuatro ejes de transfor-



mación, para lo cual se partió de un Diagnóstico Estratégico, que le permitió a la Universidad revisar su Misión, Visión y Principios Institucionales, para luego definir Líneas y objetivos estratégicos institucionales.

2.2 Esquema para elaborar el Plan de Desarrollo Institucional 2014 - 2024

Hoy día no se concibe la vida organizacional sin un derrotero claro y preciso para su accionar, que se recoge en los denominados Planes Estratégicos, los cuales se convierten en la hoja de ruta para el futuro que desea y aspira cada organización para sí misma.

Como hoja de ruta, los planes de desarrollo tienen el propósito de orientar la gestión de las organizaciones buscando que sea exitosa y pueda cumplir

su misión y los objetivos estratégicos trazados, a la vez que sirvan a cada uno de los grupos y personas de la organización para orientar sus actividades.

Dice Banguero (2001), retomando a Sallenave (1994) que el éxito organizacional requiere de tres elementos:

- **La estrategia**, para saber dónde ir y cómo lograrlo
- **La cultura**, para dinamizar la organización y motivar a la gente
- **La organización**, como instrumento para llevar a cabo la estrategia de manera eficiente

Expresa Banguero, que en el caso de la estrategia, se requiere de un plan estratégico, entendido este como «el instrumento mediante el cual, a partir de la misión y el diagnóstico estratégico, se pasa del hoy al futuro deseado y factible en un horizonte de tiempo dado (visión)... definiendo los objetivos y las estrategias para lograr esa imagen preestablecida». (Banguero: 2001, p.28).

Figura 1. Esquema de Elaboración PEDI



Adaptado de: Banguero, H. (2001). Prospección y planeamiento estratégico: un enfoque aplicado.



Lo anterior supone entonces un ejercicio ordenado y sistemático mediante el cual la organización se autoevalúa y a partir de los resultados obtenidos, define su misión, principios y visión institucionales, con los cuales entra a establecer los elementos de su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

El Diagnóstico Estratégico

De acuerdo con lo expresado por Banguero (2001), para definir la VISIÓN se requiere que previamente hayamos elaborado un Diagnóstico Estratégico, que puede hacerse, entre otras metodologías, a partir de la aplicación de un D.O.F.A. (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), el cual debe permitir:

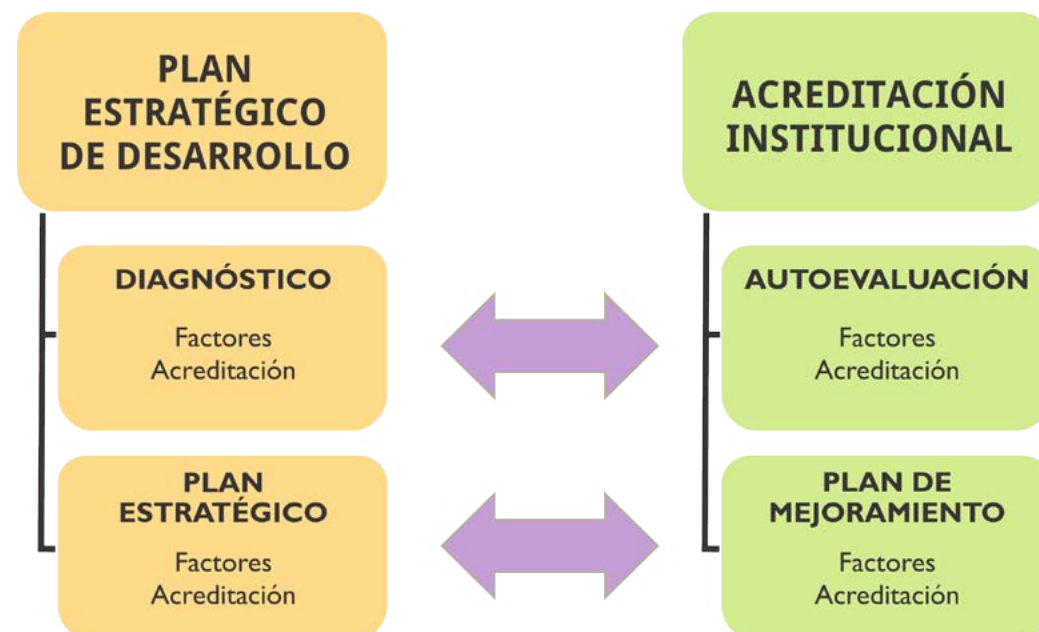
- **Hacer** un análisis estructural
- **Identificar** variables claves

- **Construir** escenarios tendenciales.

En el caso de la USC este diagnóstico estratégico se orientó de tal modo que utilizamos como referente los factores que el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) ha definido para la Acreditación Institucional, ya que consideramos que estos recogen todos los aspectos relevantes del quehacer de una Institución de Educación Superior. Por lo anterior, se tuvo como insumo para este trabajo las autoevaluaciones adelantadas por los programas en el marco de las actividades de aseguramiento de la calidad (registros calificados y acreditaciones).

Consecuente con la cultura de cogobierno y democracia que caracteriza a la USC, el proceso de elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional contó con una amplia participación de más de 220 integrantes de todos sus estamentos, para lo cual se apoyó en diversas instancias y órganos de la institución.

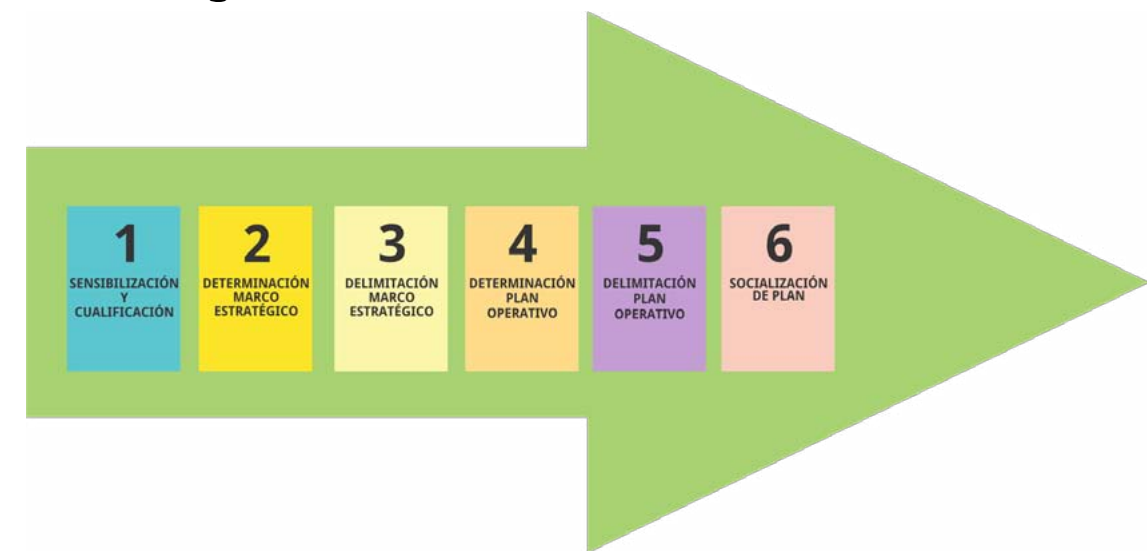
Figura 2. Relación PEDI con Acreditación



Fases del proceso de Planeación

Este proceso se diseñó en seis fases para adelantar el trabajo. Para cada una de las fases se suministraron guías y formatos, así como la inducción respectiva, para que los participantes adelantaran las actividades correspondientes.

Figura 3. Fases del Proceso de Elaboración del PEDI



Fase 1. Sensibilización y Cualificación

Con el apoyo de expertos e invitados externos, en esta fase se brindaron elementos de base a los miembros de la comunidad santiaguina acerca del contexto mundial, nacional y regional en que se desenvuelve hoy la educación superior, útiles para su participación en las jornadas de trabajo.

centro de investigación, secretaría académica, consejeros asesores, consejeros de facultad y consejeros superiores elegidos en la respectiva facultad.

Cada equipo de trabajo, a partir de la técnica de lluvia de ideas, elaboró propuestas de misión, principios institucionales, diagnóstico DOFA, escenarios posibles y visiones. Con los insumos obtenidos cada equipo trasladó sus resultados a un ábaco de Regnier a partir del cual hizo el análisis estructural y como resultado final, por cada grupo de trabajo, se tuvo una misión, un listado de 5 principios institucionales, un diagnóstico DOFA, un escenario posible y una visión, que se convirtió en el insumo para la fase siguiente.

Fase 2. Determinación del Marco Estratégico

En la segunda fase se avanzó en la revisión y ajuste de la Misión, los Principios y la Visión de la Universidad. Para esta fase se conformaron 9 colectivos de trabajo, uno por cada una de las 7 Facultades existentes, uno por la Seccional Palmira y otro más por la administración central (Vicerrectoría, Gerencias, Seccional, Direcciones de Investigación, Extensión y Planeación).

Fase 3. Delimitación del Marco Estratégico

El equipo encargado de desarrollar esta fase estuvo conformado por la Mesa Directiva del Consejo Superior, Rector, Vicerrector, Gerentes, Decanos, Dirección de la Seccional Palmira, Dirección de Extensión, Director de Gestión de Calidad, Director de Auditoría Interna, Relaciones Internacionales y Planeación.

En el caso de las Facultades, las decanaturas lideraron el proceso con la participación, de direcciones de programa de pre y postgrado, direcciones de departamento, dirección de



Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

USC
UNIVERSIDAD
SANTIAGO
DE CALI



CAPÍTULO 3

Con los insumos recibidos de los 9 equipos de trabajo se realizaron varias jornadas, al final de las cuales se definieron una misión, siete principios institucionales, un escenario y una visión para la USC, con lo cual se procedió luego a definir las Líneas Estratégicas, Objetivos Estratégicos y Estrategias del nuevo Plan de Desarrollo Institucional.

Fase 4. Determinación del Plan Operativo

Con los resultados de la fase anterior, se retoma nuevamente el trabajo por los 9 equipos, quienes elaboran, bajo las mismas técnicas seguidas (lluvia de ideas y ábaco de Regnier, análisis estructural), el plan operativo con los programas y proyectos a desarrollar.

Fase 5. Delimitación del Plan Operativo

Con los insumos entregados por los 9 equipos de trabajo se realizaron varias jornadas de trabajo con representación de los órganos de cogobierno y las directivas universitarias, en la cual se construyó un ábaco de Regnier con el cual se hizo el análisis estructural respectivo y se procedió a definir los programas y proyectos para la USC.

Fase 6. Socialización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Apelando a diversas estrategias y medios, se hace una amplia labor de divulgación y socialización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional con todos los estamentos de la Universidad.



Este capítulo recoge los resultados del ejercicio de elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, presentando la Misión, Visión y Principios Institucionales, las Líneas Estratégicas, Objetivos Estratégicos y las Macroestrategias definidas para el Plan Estratégico de Desarrollo 2014-2024.

3.1 Misión, Visión y Principios Institucionales

Visión

En 2024 la USC es una de las primeras universidades de docencia e investigación de Colombia, reconocida y referente por la alta calidad en sus funciones misionales, la pertinencia y relevancia de sus programas, el impacto social y el aporte al desarrollo con equidad de la región suroccidental, con un modelo educativo incluyente, centrado en valores humanistas, con perspectivas pedagógicas y curriculares de carácter global, fortalecida en sus procesos de internacionalización, con valiosas relaciones de cooperación y una administración basada en principios de buen gobierno.



Misión

Formar profesionales integrales, éticos, analíticos y críticos, que contribuyan al desarrollo sostenible y la equidad social, brindando para ello una educación superior humanista, científica e investigativa, con perspectiva internacional y criterios de pertinencia, calidad, pluralidad y responsabilidad social.

Principios

Equidad. La Universidad promueve y propicia que las personas accedan a oportunidades, en condiciones justas e igualitarias, acorde con sus condiciones y posibilidades.

Ética. La Universidad adelanta y promueve sus actividades enmarcadas en valores universalmente aceptados, con apego a la legalidad y legitimidad, con criterios de rectitud, transparencia en el manejo de los recursos y rendición pública de cuentas.



Inclusión. La Universidad promueve el acceso a ella y sus servicios en igualdad de oportunidades, sin discriminación por orientación sexual, raza, condición socioeconómica, creencias religiosas, políticas o ideológicas, creando mecanismos para que quienes presenten algún tipo de limitación puedan tener también opciones, sin afectación grave de las competencias exigidas en cada caso.

Derechos Humanos. La Universidad se reconoce como una institución pluriétnica y multicultural, que promueve la tolerancia y el respeto a los Derechos Humanos, civiles, políticos, económicos, sociales, culturales.

Responsabilidad Social. La Universidad asume el cumplimiento de sus funciones misionales, deberes y compromisos con criterios de prioridad del bien común, protección al medio ambiente, propiciando el mejoramiento de la calidad de vida dentro de la institución y en el entorno.

Calidad. La Universidad cumple sus funciones misionales y de apoyo, con criterios de excelencia y acorde con los óptimos establecidos para el sector, apoyadas en una cultura de la autoevaluación y mejoramiento continuo.

Democracia. La Universidad propicia la participación en el gobierno y orientación de los destinos de la misma, a través de mecanismos directos e indirectos, con igualdad de oportunidades, respetando la diversidad y pluralidad, la libertad de expresión, privilegiando el interés y bienestar general.

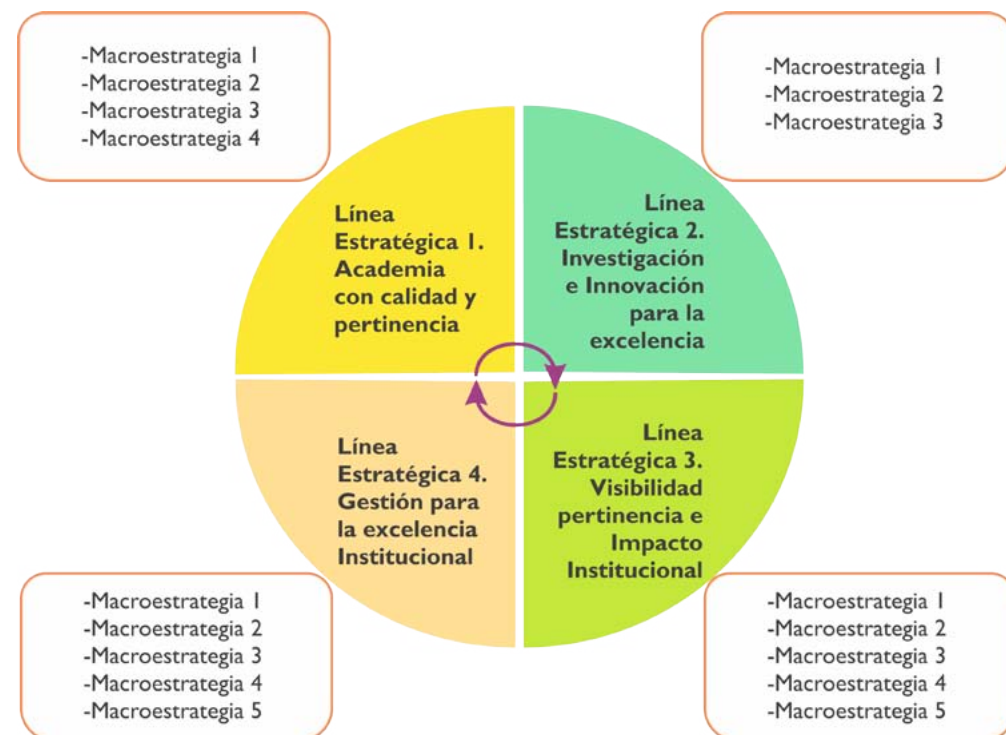




3.2 Líneas Estratégicas, Objetivos Estratégicos y Macroestrategias

A partir de este punto se presentan las cuatro Líneas Estratégicas, con sus cuatro Objetivos Estratégicos y las diecisiete Macroestrategias que se definieron en relación con dichas líneas y objetivos.

Figura 4. Líneas Estratégicas del PEDI



Línea Estratégica 1 Academia con Calidad y Pertinencia¹

Academia con calidad y pertinencia fue la denominación empleada para esta Línea Estratégica porque en ella reunimos todas las macroestrategias y programas orientados desde la perspectiva de la función misional de docencia, asociados a los factores de procesos académicos, profesores y estudiantes; además, todo lo anterior bajo el imperativo de la calidad y la pertinencia que debe tener lo que hacemos.

El imperativo de la calidad lo asumimos como el compromiso de garantizarle al país una oferta educativa de excelencia, a la altura de las exigencias del mundo actual, capaz de responder con eficiencia a un contexto globalizado, en constante cambio y con altos índices de competitividad, pero además pertinente a nuestra realidad local y regional, dando respuesta a las circunstancias del contexto, congruente con las condiciones, necesidades y expectativas de un país como el nuestro.

La educación superior tiene sentido en la medida que se asume con criterios de calidad, pertinencia y responsabilidad social, por lo tanto la Universidad Santiago de Cali, en cada una de sus sedes, debe orientar sus esfuerzos a que la oferta educativa, tanto de pregrado como postgrado, responda a los retos de una sociedad compleja y diversa, cuyo conocimiento crece y avanza rápidamente, para lo cual es necesario que permanentemente auscultemos el desarrollo de las disciplinas, de las profesiones, de la pedagogía, de los contextos social, económico, cultural, político, entre otros, para con base en ello actualizar nuestras propuestas formativas y apuestas investigativas.

Lo anterior supone entonces que la Universidad Santiago de Cali, en la búsqueda permanente de la calidad, se compromete a fortalecer los procesos de docencia, investigación y extensión, propiciando sinergias e interrelaciones entre dichas funciones misionales, apoyado en estructuras y procesos administrativos eficientes, condiciones financieras óptimas y soportado en procesos de bienestar e internacionalización acordes con las realidades actuales.

Objetivo Estratégico 1.

Fortalecer los procesos académicos, garantizando alta calidad, pertinencia y relevancia social.

Macroestrategias

- **Macroestrategia 1.** Fortalecer el proceso de Aseguramiento de Calidad.
- **Macroestrategia 2.** Fortalecer la selección, cualificación y desarrollo de estudiantes, docentes y personal administrativo.
- **Macroestrategia 3.** Realizar seguimiento, actualización e innovación pedagógica y curricular.
- **Macroestrategia 4.** Ampliar la oferta de programas de pre y postgrado con calidad y pertinencia.



1. Ideas extractadas del documento sin publicar: Aseguramiento de la calidad: proceso para la transformación institucional. Elaborado por Arturo Arenas Fernández. Santiago de Cali, marzo de 2013

Línea Estratégica 2

Investigación e Innovación para la Excelencia

Al ubicarnos como una Universidad de docencia e investigación, estamos señalando que nuestro quehacer está orientado a garantizar una formación de pre y postgrado con alta calidad, pero en la cual los procesos investigativos cumplen un papel determinante, posibilitando las necesarias interrelaciones y sinergias entre cada una de estas funciones.

En este sentido, la Universidad asume el compromiso de dinamizar y fortalecer los procesos de formación investigativa, investigación formativa e investigación docente, lo cual nos exige:

- **Revisar** constantemente la pertinencia de nuestras políticas, normas, grupos y líneas de investigación.
- **Incrementar** los recursos humanos, técnicos y financieros destinados a la investigación.
- **Articular** las propuestas de investigación a las problemáticas y necesidades del contexto
- **Promover** la divulgación de los resultados de la investigación en publicaciones propias y externas, en eventos académicos de prestigio nacional e internacional.
- **Participar** en redes nacionales e internacionales.
- **Dinamizar** las Maestrías y Doctorados en articulación con el pregrado.

Objetivo Estratégico 2.

Crear conocimiento e innovaciones a partir de la investigación.

Macroestrategias

- **Macroestrategia 1.** Actualizar y consolidar el sistema de investigación de la Universidad.
- **Macroestrategia 2.** Incrementar los recursos para investigación.
- **Macroestrategia 3.** Articular investigación con las otras funciones misionales.



Línea Estratégica 3

Visibilidad, Pertinencia e Impacto Institucional

Las instituciones de educación superior deben buscar en todo momento que su accionar sea visible y reconocido por el contexto en el cual se desenvuelve, pero además que genere impacto en el desarrollo de las comunidades con las cuales interactúa.

Lo anterior ya no solo aplica para el ámbito local o nacional, sino que además con las dinámicas contemporáneas de globalización, transnacionalización de la educación, los desarrollos tecnológicos y la internet, entre otros aspectos, se hace indispensable que las instituciones de educación superior tengan una mirada más amplia y dinámica de lo que significa esa visibilidad, pertinencia e impacto en el entorno internacional.

De igual manera es necesario comprender que dicha visibilidad, pertinencia e impacto nacional e internacional está necesariamente ligada a las funciones misionales de docencia, investigación y extensión, y a los procesos de gestión organizacional.

Lo anterior supone entonces que la Universidad Santiago de Cali deba:

- **Redimensionar** su articulación con el sector público, la empresa privada, las organizaciones sociales, las ONG, entre otras.
- **Contribuir** desde sus funciones misionales al estudio y atención de diversas problemáticas.
- **Dinamizar** y fortalecer sus procesos de comunicación con el entorno.

Objetivo Estratégico 3.

Incrementar, a partir de sus funciones misionales, la presencia e impacto de la Universidad en el contexto regional, nacional e internacional.

Macroestrategias

- **Macroestrategia 1.** Fortalecer vínculos de la Universidad con el contexto.
- **Macroestrategia 2.** Consolidar cooperación, intercambio y movilidad a nivel nacional e internacional.
- **Macroestrategia 3.** Innovar en lo curricular.
- **Macroestrategia 4.** Análisis permanente del contexto y los entornos.
- **Macroestrategia 5.** Articulación con egresados.



Línea Estratégica 4

Gestión para la Excelencia Institucional

Toda organización para lograr un funcionamiento eficaz y eficiente, requiere de procesos administrativos y financieros acordes con su naturaleza y requerimientos, pero que además hagan suya las mejores prácticas de gestión y buen gobierno, de tal modo que alcance sus objetivos estratégicos de manera transparente y socialmente responsable.

En el caso de las Instituciones de Educación Superior, al igual que toda organización que pretenda mantenerse y desarrollarse, requieren que sus procesos estén sinérgicamente alineados y sean el producto del trabajo planificado de manera prospectiva.

En el caso de la Universidad Santiago de Cali, entendemos que los procesos administrativos y financieros son fundamentales y deben en todo momento estar al servicio de las funciones misionales de docencia, investigación y extensión, todo ello interrelacionado e interdependiente, de tal manera que se garantice la articulación y sinergia en todas las áreas de la organización.



Objetivo Estratégico 4

Implementar un modelo de gestión administrativa y financiera eficiente y moderna, al servicio de las funciones misionales de la Universidad.

Macroestrategias

- **Macroestrategia 1.** Planificación prospectiva y buen gobierno.
- **Macroestrategia 2.** Gestión para la cualificación y mejoramiento integral del talento humano.
- **Macroestrategia 3.** Gestión de las relaciones y comunicación con todos sus públicos.
- **Macroestrategia 4.** Gestión administrativa y financiera con calidad.
- **Macroestrategia 5.** Gestión de recursos e infraestructura.

Plan Operativo


 USC
 UNIVERSIDAD
 SANTIAGO
 DE CALI

CAPÍTULO 4



A partir de las diecisiete Macroestrategias definidas en el Plan Estratégico de Desarrollo, se procede a elaborar el Plan Operativo, el cual está constituido por los Programas a desarrollar en el marco de cada una de esas Macroestrategias, programas que se operacionalizan a través de proyectos.

Figura 5. Programas y Proyectos del PEDI



Siguiendo a Banguero (2001) el Programa es “un conjunto de proyectos orientados al logro de un objetivo programático” (p.108); en el mismo sentido en la Guía del PMBOK se expresa que el programa es “un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual”, además “los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa incluye siempre proyectos”. (PMBOK, Pag. 15).

Cada programa puede tener uno o varios objetivos programáticos, los cuales requieren de la definición de Proyectos que posibiliten alcanzarlos. Los Proyectos se proponen a partir de la identificación de algún problema u oportunidad que amerite ser atendido y aprovechado; como dice Banguero (2001, p. 109), el proyecto es el “conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo de tiempo dado”, constituyéndose entonces en la unidad básica de trabajo.

En este mismo sentido la Guía PMBOK expresa que “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos

del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto”. (PMI, Pag. 11)

El criterio de temporalidad de los proyectos no alude a una duración específica, sino a que siempre deben considerar un tiempo de inicio y otro de culminación, lo cual puede implicar horas, días, semanas, meses o años.

En la Guía PMBOK expresan algunas características de los proyectos:

- **Todo proyecto** crea un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto.
- **Un proyecto** puede involucrar a una sola persona, una sola unidad o múltiples unidades dentro de la organización.
- **Un proyecto** puede generar un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo, también puede generar la capacidad de realizar un servicio, o un resultado tal como un producto o un documento. Pg 11-12

Por lo tanto, los proyectos en que se desagrega el Plan Operativo podrán ser de corta o de mediana y larga duración con continuidad en el tiempo. Los proyectos se caracterizan en este caso por tener objetivos específicos claros, un responsable (s) del mismo, una duración preestablecida, unos indicadores y/o verificables de cumplimiento y unos recursos delimitados de antemano.

Bibliografía de Referencia

Arenas, A. (2011). Plan de desarrollo de la Vicerrectoría. 2011 – 2014. (Documento inédito). Cali: Universidad Santiago de Cali.

Arenas, A. (2013). Aseguramiento de la calidad: proceso para la transformación institucional. (Documento inédito). Cali: Universidad Santiago de Cali.

Banguero, H. (2001). Prospectiva y planeamiento estratégico: un enfoque aplicado. Cali, Artes Gráficas-Univalle.

Brunner, J y Hurtado, R. (2011). Educación superior en Iberoamérica. Informe 2011. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo –CINDA. Disponible en: <http://www.cinda.cl/download/Brunner2011-EducacionSuperior.pdf>

CNA, (2013a). Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado. Bogotá: enero 2013. http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_pregrado_2013.pdf

CNA, (2013b). Recuperado de <http://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>, febrero de 2013.

CNA, (2013c). Recuperado de <http://www.cna.gov.co/1741/article-186371.html>, febrero de 2013

DANE, (2014). Proyecciones de población. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Lemaitre, M. y Zenteno, M. (2012). Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior informe 2012. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo –CINDA. Disponible en: http://www.cinda.cl/download/CINDA_2012_Informe_de_Educacion_Superior.pdf

MEN, (2014a). Informes departamentales de Educación Superior. Recuperado el 19 de abril de 2014 de Ministerio de Educación Nacional: <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html>

MEN, (2014b). Resumen de indicadores de Educación Superior. Recuperado el 19 de abril de 2014 de Ministerio de Educación Nacional: <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212350.html>

MEN, (2014c). Estadísticas del sector educativo. Recuperado el 19 de abril de 2014 de Ministerio de Educación Nacional: http://menweb.mineducacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/principal.php?seccion=2&id_categoria=2&consulta=mat_nivel&nivel=2&dpto=76&et=&mun=&ins=&sede=&consulta_detalle=dpto

OCDE, (2011). Informe PISA 2009. Lo que los estudiantes saben y pueden hacer. Rendimiento de los estudiantes en lectura, matemáticas y ciencias. Volumen 1. España: Editorial Santillana. Disponible en: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/ocd/education/informe-pisa-2009-lo-que-los-estudiantes-saben-y-pueden-hacer_9789264174900-es.

OCDE, (2012). Evaluaciones Nacionales de Políticas de Educación. La educación superior en Colombia. OCDE-Banco Mundial. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/Evaluaciones%20de%20pol%C3%ADticas%20nacionales%20de%20Educaci%C3%B3n%20-%20La%20Educaci%C3%B3n%20superior%20en%20Colombia.pdf>

OEI, (2011). Metas Educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura -OEI-. Disponible en: <http://www.oei.es/metas2021/libro.htm>

OEI, (2011). Miradas sobre la educación en Iberoamérica 2011. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura -OEI-. Disponible en: <http://www.oei.es/metas2021/Miradas.pdf>

OEI, (2012). Miradas sobre la educación en Iberoamérica 2012. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura -OEI-. Disponible en: <http://www.oei.es/miradas2012.pdf>

PMI, (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)—Cuarta edición. PMI Book Service Center, Atlanta, GA, USA}

Salmi, J. (2009). El desafío de crear universidades de rango mundial. Colombia: Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A.

USC, (2002). Universidad Santiago de Cali: Plan Estratégico de Desarrollo 2002 – 2005. Cali: Feriva.

USC, (2003). Universidad Santiago de Cali: Proyecto Educativo Institucional. Cali: Universidad Santiago de Cali.

USC, (2005). Universidad Santiago de Cali: nuevo Plan Estratégico de Desarrollo 2006 – 2015. Cali: Universidad Santiago de Cali.



EDITORIAL

www.usc.edu.co