

**APOYO ADMINISTRATIVO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO  
BICENTENARIO 2027 DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



**DIEGO FERNANDO CASTRO PITO**

**Código: 25091360**

**PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OPCIÓN DE GRADO  
POPAYÁN  
2015**

**APOYO ADMINISTRATIVO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO  
BICENTENARIO 2027 DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



**ASESOR ACADÉMICO  
MG. HÉCTOR ALEJANDRO SANCHEZ  
ASESOR EMPRESARIAL  
MG. CESAR AUGUSTO OSORIO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OPCIÓN DE GRADO  
POPAYÁN  
2015**

## **Dedicatoria**

*“A mis padres por gastar su vida trabajando para mantener un hogar y hacer que sus hijos estudiaran,*

*A mi hermano por darme su ejemplo,*

*A mi hermana y mi sobrina por darme la felicidad necesaria para no decaer,*

*A mis amigos y compañeros, especialmente a Ana, por despertar mi espíritu competitivo y ser parte de mi formación académica*

*Y a mí”*

*Diego Fernando Castro*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Universidad del Cauca, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, por servir como guía en mi formación académica y profesional.

Al profesor Mg. Héctor Alejandro Sánchez, mi asesor académico de pasantía, quien me permitió participar en este proyecto y a todo el equipo del Plan Estratégico Bicentenario, quienes hicieron posible la realización de este proyecto gracias a su orientación, aportes y sugerencias.

Al personal de la División de Articulación con el Entorno de la Universidad del Cauca, por haberme permitido realizar mi proceso de pasantía en esa dependencia.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA .....	10
1.1. MARCO CONTEXTUAL .....	10
1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA .....	10
1.1.2 SÍMBOLOS .....	11
1.1.3 FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN .....	13
1.2 MARCO TEÓRICO .....	13
1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	14
1.2.2 ESTRATEGIA.....	18
CAPITULO II. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	19
2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	19
2.1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA O DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA .....	19
2.1.2 JUSTIFICACIÓN .....	19
2.1.3 ALCANCE .....	20
2.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	20
2.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
CAPITULO III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	22
3.1 APOYO ADMINISTRATIVO DE PROMOCIÓN Y VISUALIZACIÓN DE ACTIVIDADES .....	22
3.2 APOYO LOGÍSTICO A LOS TALLERES Y REUNIONES CON LOS COLECTIVOS VINCULADOS .....	25
3.2.1 DETERMINACIÓN DE VARIABLES CLAVE .....	25
3.2.2 CREACIÓN DE ESCENARIOS .....	27
3.2.3 ELECCIÓN DE LOS ESCENARIOS POSIBLES.....	27
3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL DOCUMENTO.....	27
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO .....	28
4.1 CONCLUSIONES.....	28
4.2 RECOMENDACIONES.....	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	30
ANEXOS .....	31

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Escudo de la Universidad del Cauca .....	11
Gráfico 2. Bandera de la Universidad del Cauca .....	11
Gráfico 3. Logotipo Plan Estratégico Bicentenario .....	22
Gráfico 4. Elementos promocionales .....	23
Gráfico 5. Banner promocional .....	24
Gráfico 6. Página web .....	24
Gráfico 7. Clasificación de variables.....	26

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Variables estratégicas.....	32
Anexo B. Guía de interpretación del gráfico de influencias.....	38
Anexo C. Escenarios apuesta.....	40
Anexo D. Cuestionario.....	50

## INTRODUCCIÓN

Como sabemos, el departamento del Cauca ha generado un desarrollo en estos últimos años que ha permitido sobrellevar muchas dificultades y traer cierto grado de prosperidad a sus habitantes cuyos niveles de vida han mejorado de cierta manera con respecto a la realidad vivida en décadas pasadas; pero esta evolución departamental se ha desarrollado de manera lenta y muy por debajo de la evolución que han tenido otros departamentos de nuestro país que, aún sin contar con los mismos recursos que El Cauca posee, han podido aprovechar las oportunidades que el contexto otorga y generar un apalancamiento en las empresas de sus regiones generando un grado mucho más amplio de progreso, prosperidad y dinámica empresarial en su región y en el país entero. Reconociendo las necesidades que nuestra región necesita suplir para ofrecer un mejor nivel de vida a sus habitantes y generar un aprovechamiento sostenible de sus recursos que lo lleve a una prosperidad permanente, el Departamento del Cauca necesita, entre otras cosas, que sus organizaciones generen un grado de adaptación al contexto más amplio, analizando muy bien cada una de las oportunidades que este ofrece y que generen un plan estratégico pensando en el desarrollo regional.

Basado en lo anterior, el presente trabajo de grado explicará el apoyo administrativo en la elaboración del plan estratégico bicentenario 2027 de la Universidad del Cauca, el cual pretende generar espacios de crecimiento y cooperación que aporten al desarrollo de nuestra institución y región. Encontrará información general sobre la empresa (Universidad del Cauca) y el trabajo a desarrollar, también se ha justificado la importancia del trabajo mencionado y se han planteado los objetivos a desarrollar, además se ha ampliado el contexto teórico y referencial en el que se desenvolverá el trabajo, y finalmente, se ha escrito una serie de conclusiones y recomendaciones.



## **CAPITULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

El presente capítulo explica los aspectos más importantes que sirvieron de base para el desarrollo de la pasantía: Apoyo administrativo en la elaboración del Plan Estratégico Bicentenario 2027 de la Universidad del Cauca.

### **1.1. MARCO CONTEXTUAL**

#### **1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

“Fue creada el 24 de abril de 1827 mediante decreto dictado por el general Francisco de Paula Santander, para la fundación civil de establecimientos educativos de nivel superior en las principales ciudades, para efectos de la formación de los ciudadanos que habrían de fundamentar la vida nacional independiente en todos los órdenes, en distintas esferas y actividades con ello se establece la también la fundación de la Universidad central (actual Universidad Nacional) y la Universidad de Cartagena.”<sup>1</sup> Sus primeros programas fueron Jurisprudencia, Agrimensura, Teología y Medicina. Su nacionalización fue ratificada mediante la Ley 65 de 1964. Desde sus inicios contó con el apoyo del Presidente y Libertador Simón Bolívar y de Francisco de Paula Santander.

La Universidad tiene sus raíces en el Seminario Mayor de Popayán fundado en entre 1609 y 1617, establecimiento educativo de primer orden en los tiempos coloniales que funcionó en el claustro de San José. El pensamiento en la vida republicana e independiente de Colombia se generó en buena proporción en la Universidad del Cauca, de tal manera que la historia de la independencia de Colombia y sus inicios como república independiente confluye con la historia de la universidad.

A lo largo del siglo XX, la Universidad del Cauca se constituyó en polo permanente de atracción para estudiantes de variadas regiones del país, principalmente del suroccidente colombiano. Continúa como una universidad pública atractiva para jóvenes deseosos de estudiar y prepararse”.

#### **ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN**

Fue creada el 24 de abril de 1827 mediante decreto dictado por el presidente de la República Francisco de Paula Santander, en desarrollo de la Ley del 18 de mayo de 1826. Se instaló el 11 de noviembre de 1827 y su nacionalización fue ratificada mediante la Ley 65 de 1964

## 1.1.2 SÍMBOLOS

**Escudo:** Adoptado por el Consejo Directivo mediante el Acuerdo No 75 del 7 de noviembre de 1922. Consta de una mano que levanta una antorcha, en cuyo entorno se lee: "Posteris lumen moriturus edat" (Quien ha de morir deje su luz a la posteridad).

Gráfico 1. Escudo de la Universidad del Cauca

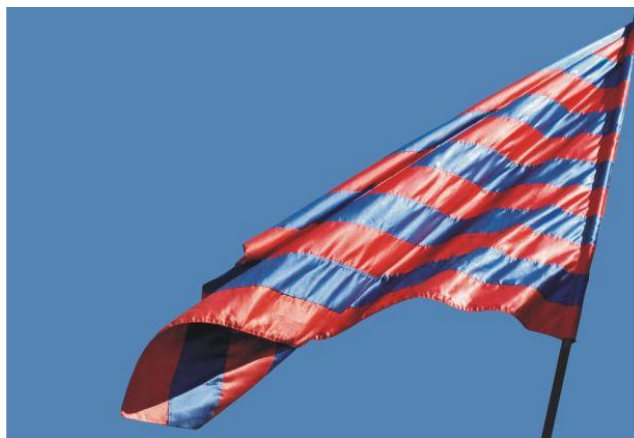


Universidad  
del Cauca

Fuente: Universidad del Cauca. Símbolos. 2012

**Bandera:** Adoptada por el Consejo Directivo mediante el Acuerdo No 75 de noviembre de 1922. La bandera está conformada por doce barras azules y rojas de igual tamaño, alternadas y colocadas perpendicularmente al asta.

Gráfico 2. Bandera de la Universidad del Cauca



Fuente: Universidad del Cauca. Símbolos. 2012

**Himno:** El himno de la Universidad del Cauca fue compuesto por el maestro Avelino Paz, uno de los mejores compositores musicales caucanos de todos los tiempos, y la letra del mismo es obra del poeta Guillermo Valencia, quien ha sido uno de los escritores payaneses más reconocidos en la historia de la ciudad.

La composición musical fue estrenada el día 11 de noviembre de 1922, al celebrarse el aniversario número 95 de la fundación de la Universidad del Cauca.

#### Letra del himno

*Alma ciencia tus hijos hoy vienen  
a mullir de coronas tu altar;  
en ofrenda la dulce esperanza  
con que arrullas el arduo pensar.*

*Tu confieres invicta nobleza  
y ante al paria doblegas al rey;  
solo un canon regula tus ritos  
la desnuda verdad es tu ley.*

*Danos ya la vivifica norma  
que redime el humano dolor,  
y congregue en la mesa del mundo  
al esclavo de ayer y al señor.*

*Tú nos das como otrora Minerva.  
pulcro acero de sino triunfal,  
para herir la soberbia impostura y  
vencer a lso tigres del mal.*

*Quien bebió de tu mágico filtro  
segurá del espíritu en pos, ya  
descienda hasta el limo del hombre  
remonte hasta el ápice: Dios.*

*A tu aljaba pedimos ansiosos  
fieros dardos de libre volar  
que definden los patrios anhelos  
en la tierra, en aire y el mar.*

*Cifras somos de hoy y el mañana:  
nos encienden amor y virtud.  
Escuchad la palabra sublime  
juventud, juventud, juventud.*

*Signo grácil de Luz y armonía  
nos preside una reina feliz  
ampo níveo con halo de aurora,  
viva imagen de heráldico lis.*

### **1.1.3 FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN**

#### **Naturaleza**

La Universidad del Cauca es un ente universitario autónomo del orden nacional vinculado al Ministerio de Educación, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio independiente.

#### **Visión**

La Universidad del Cauca, fiel a su lema "Posteris Lvmen Moritvrvs Edat" (Quién ha de morir deje su luz a la posteridad), tiene un compromiso histórico, vital y permanente con la construcción de una sociedad equitativa y justa en la formación de un ser humano integral, ético y solidario.

#### **Misión**

La Universidad del Cauca es una institución de educación superior pública, autónoma, del orden nacional, creada en los orígenes de la República de Colombia. La Universidad del Cauca, fundada en su tradición y legado histórico, es un proyecto cultural que tiene un compromiso vital y permanente con el desarrollo social, mediante la educación crítica, responsable y creativa. La Universidad forma personas con integridad ética, pertinencia e idoneidad profesional, demócratas comprometidos con el bienestar de la sociedad en armonía con el entorno. La Universidad del Cauca genera y socializa la ciencia, la técnica, la tecnología, el arte y la cultura en la docencia, la investigación y la proyección social.

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

El presente marco teórico tiene como objetivo, mostrar los referentes teóricos y la documentación utilizada para la realización de la propuesta del Plan Estratégico Bicentenario

### **1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En el presente capítulo se definirá el concepto de planeamiento estratégico desde el punto de vista de diversos actores expertos en el tema; su propósito e importancia para el desarrollo de las organizaciones, incluyendo las universidades y las etapas que llevan a su consecución, las mismas que se desarrolla en el presente trabajo.

#### **1.2.1.1 Definición del Planeamiento Estratégico.**

El plan estratégico es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos. A continuación se definirá el concepto de planeamiento estratégico desde el punto de vista de diversos autores, algunos de los cuales se enfoca en el campo de la bibliotecología como el caso de Corral y Contreras. Se desarrollará desde sus orígenes y se concluirá con las solicitudes de los diversos conceptos citados.

El autor George Steiner (1983) nos dice sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estrategia, aquella que guía direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, si no el principal. De la realización del proceso de dirección estratégica.

Existen diversas definiciones de Planeamiento estratégico que se complementan entre sí, las mencionadas a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa parte del desarrollo de este proyecto.

Steiner nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, propuestas a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Tomando como marco este concepto, el presente trabajo tiene como fin evidenciar las etapas de planeamiento estratégico y apoyo organizacional para la formulación de objetivos, propósitos y la propuesta de estrategias.

Otra definición nos dice:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los autores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Contreras lo resume de la siguiente manera: “La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno.”

Sheila Corral lo define como:

...a process of relating and organization to its changing market opportunities, a key concern being the pressures, constraints, opportunities and threats within the industry/sector in which it competes or operates. It is a mode of communication from within the organization to its constituencies, and vice versa ... It is a future oriented ... It is a change oriented ... Strategic planning involves choice, considering alternatives among objectives and goals, and among strategies for achieving them ... Finally, it can be seen as both a political group process and an organizational learning process.

La autora nos señala algunas de las principales características del planeamiento estratégico, como son: el de relacionar a la organización con su entorno, el ser un modo de comunicación entre las partes que componen la organización interna y externamente, su orientación hacia el futuro y hacia el cambio, la toma de decisiones entre las diferentes alternativas de objetivos y estrategias, y el ser un proceso de aprendizaje organizacional.

Estos últimos tres conceptos resaltan la herramienta fundamental del planeamientos estratégico, que es el análisis del entorno, la interacción de la organización con aquellos factores que la rodean y determinan su comportamiento y ejercen influencia sobre sus acciones. Es a partir de este análisis que se van a determinar o redefinir los objetivos y estrategias de la organización, con el fin de orientar sus actividades y adaptarse y anticipar los cambios con miras al futuro.

Los autores Serna Gómez y Corral, mencionan la participación de toda la organización en el desarrollo del planeamiento estratégico, la importancia de su intervención para la obtención de información sobre la situación actual de la organización y sobre los factores claves del éxito.

El proceso de planeamiento es también un proceso de aprendizaje de la organización, al participar el personal de todos los niveles.

Entonces entendemos que el planeamiento estratégico juega un doble rol: el de relacionar una organización y su personal con su entorno a la vez que provee unidad y dirección a sus actividades.

En resumen, definiremos el planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto con la participación del personal de todos los niveles de la organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. El plan estratégico que se generará como resultado es un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

Sobre el origen del planeamiento estratégico aplicado a la educación superior, Douglass G. Birdsall nos dice que éste surgió después de la Segunda Guerra Mundial cuando el desarrollo de programas y presupuestos empezaron a ser utilizados para actividades de planeamiento a largo plazo. Durante este periodo, el Harvard Business School señaló la importancia de diseñar una estrategia corporativa cabal que influyera todas las facetas de las operaciones, incluyendo producción, finanzas y mercadeo. Fue a finales de los años 70s, cuando surgieron una serie de crisis financieras de la educación superior (en los Estados Unidos), que se empezaron a aplicar los conceptos de planeamiento estratégico para determinar cuáles programas sobrevivirán y en qué niveles serán financiados.

En su ponencia “¿Por qué es importante el planeamiento estratégico en el desarrollo universitario?”, Cecilia Thorne señala las razones por las cuales la educación universitaria se ha visto obligada a replantear su misión:

En las últimas décadas, la educación universitaria ha sufrido una serie de transformaciones debido a su expansión, la disminución en las fuentes de financiación y a los desafíos provenientes del medio, como la globalización, el creciente rol del conocimiento y la revolución de la comunicación y de la información.

Es aquí donde entra en juego el planeamiento estratégico como una herramienta de cambio que conducirá a una gestión de calidad, señala la autora.

### **1.2.1.2 Propósitos y beneficios del Planeamiento estratégico.**

El planeamiento estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventajas de los positivos para desarrollar estrategias en pos de la visión, misión y objetivos; trae consigo numerosos beneficios, que finalmente se reflejan en los resultados de un plan estratégico. La autora Corral señala una serie de propósitos y beneficios de la aplicación del pensamiento estratégico en una unidad de información, pero que al mismo tiempo se rigen para la mayoría de organizaciones.

Los siguientes son los propósitos de llevar a cabo un planeamiento estratégico, señalados por Corral:

- Esclarecer el propósito y los objetivos;
- Determinar dirección y prioridades;
- Proveer un marco de acción para el desarrollo de las políticas y toma de decisiones;
- Ayudar en la efectiva asignación y uso de recursos; y
- Señalar temas críticos y riesgos, así como fortalezas y oportunidades.

Entre los beneficios de un plan estratégico, resultado del planeamiento estratégico, en unidades de información, según Corral, se destacan los siguientes:

- Mejorará la moralidad y motivación del personal, al sentir que contribuyen activamente a dar forma a su futuro y tener mayor control sobre el cambio, a diferencia de simplemente reaccionar a fuerzas externas;
- Mejora las relaciones laborales y espíritu de equipo, un sentido de la comunidad e identidad corporativa;
- Mejora de la satisfacción del cliente interno y externo, debido a que el personal responderá más rápido, flexible y consistentemente, dentro de un marco de acción de política y toma de decisiones más claro;

### **1.2.1.3 Importancia del Planeamiento Estratégico**

Señalados los principales propósitos y beneficios de llevar a cabo un planeamiento estratégico, y a manera de redondear el tema, a continuación se verán algunos aspectos donde reside la importancia de este proceso, haciendo referencia a lo señalado por el autor Contreras:

- Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además nos permiten responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar a la organización;
- Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos partícipes de las decisiones, creando un ambiente de trabajo en comunidad.
- Permite generar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección, y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas;
- Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la institución.



## **1.2.2 ESTRATEGIA**

### **1.2.2.1 Definición de Estrategia**

Es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas. La estrategia consigna la dirección hacia la que debe de avanzar su empresa fuerza impulsadora.

### **1.2.2.2 Evolución del Concepto de Estrategia**

Este concepto viene evolucionando desde hace 40 años; surgen dos corrientes de pensamiento sobre la práctica administrativa. La primera corriente viene del planeamiento y presupuestación de programas originados en la Segunda Guerra Mundial.

La segunda corriente de pensamiento se inicia en la década de 1950, en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Esta corriente destaca la importancia de tener una estrategia corporativa global.

### ***1.2.2.3 Naturaleza y Propósito de las Estrategias***

Las estrategias contribuyen a las labores de planeación de los administradores, en tanto que orientan las decisiones operativas. El propósito principal es, los puntos finales hacia donde se dirigen las actividades de una empresa y su determinación de triunfar en un entorno competitivo.

## **CAPITULO II. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

En este capítulo, se definió el problema a desarrollar, su justificación y los objetivos que delimitaban la propuesta de pasantía.

### **2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA O DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA**

Desde su creación, bajo el lema “*Posteris Lymen Moritvrvs Edat*”, la Universidad del Cauca se proyectó como una institución con la misión de formar profesionales al servicio de la región y del país, en consonancia con las prácticas y la concepción que en la época se tenía sobre el rol social de las Universidades. Así, la Universidad se caracterizó por establecer un modelo de formación profesionalizante, el cual durante gran parte de su vida institucional le permitió construir un destacado reconocimiento como primera casa de estudios superiores en la región y una de las más importantes en el país. No obstante su enfoque en la profesionalización, durante sus primeros cien años, también logró consolidarse como una institución influyente, y con fuerte presencia en el ámbito de la vida política del país, generando a través del liderazgo de sus egresados y profesores, importantes aportes para la consolidación del modelo de estado que caracterizó al país hasta mediados del siglo XX.

Quizás el mayor reto que afronta hoy la Universidad es tratar de ser la mejor universidad posible desde las fortalezas que tiene, antes que pensar en ser mejor que las otras, porque en un mundo incierto, realmente no existen universidades mejores o peores que otras, solamente existen universidades mejor o peor articuladas con sus ámbitos de influencia. El fin de cualquier modelo organizacional es garantizar la sostenibilidad, y esta solo se alcanza cuando se construye desde la propia realidad.

Para lo anterior, la Universidad del Cauca ve la necesidad de hacer un plan estratégico que permita su inmersión en diferentes actividades que potencialice, directa e indirectamente, las fortalezas que posee y que permita llegar a su segundo centenario cumpliendo las metas esperadas; por tal razón el presente estudio se orienta al apoyo del diseño del Plan Estratégico al Bicentenario, entendiendo este proceso como uno de los más importantes en la actualidad Institucional.

#### **2.1.2 JUSTIFICACIÓN**

Dentro del desarrollo de toda organización, la planeación estratégica debe ser vista como un medio importante y casi obligatorio para la evolución continua y controlada de la misma, viéndose así como “el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y

los recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado” (Lamb, Hair y McDaniel, 1998, p.24).

Kotler y Armstrong (2001) mencionan la importancia de una planeación formal, ya que muchas empresas en la actualidad operan sin esta debido a la falsa creencia de que únicamente los grandes corporativos necesitan de la planeación estratégica. Sin embargo, todas las organizaciones deben poner en marcha un plan antes de comenzar con sus operaciones con la finalidad de alentar a los directivos y a los empleados a pensar en el futuro inmediato o a largo plazo. También obliga a enfocarse al logro de los objetivos y el cumplimiento de las políticas ya planteadas.

Dentro del campo organizacional, la Universidad del Cauca en articulación con la realidad que ofrece el departamento y frente a las prevalecientes necesidades que demanda la víspera de su segundo centenario, es de especial importancia modular sus actuales políticas organizacionales con eventos próximos a realizarse, que pueden modificar el contexto en el cual se desarrollara (como por ejemplo, el pos-conflicto de nuestro país como escenario posible) y la constante innovación en prácticas universitarias que surgen en el diario desarrollo del mundo. Por ende, el desarrollo de un plan estratégico al bicentenario se ve como una herramienta más que necesaria para continuar con su impacto positivo en la sociedad y alcanzar cada vez más los objetivos propuestos en planes anteriores.

Por último, como futuro administrador de empresas es importante involucrarse en este tipo de ejercicios para aplicar los conocimientos teóricos y prácticos previamente obtenidos a lo largo de la carrera.

### **2.1.3 ALCANCE**

Mediante el desarrollo de las actividades, en pro de facilitar el proceso de creación del Plan Estratégico Bicentenario, se ayudó en la implementación de talleres, convocatorias y encuentros con actores internos y externos a la Universidad, además de una amplia socialización de los avances de dicho plan, buscando con ello que los diferentes actores que hacen parte de la Universidad del Cauca y que se ven inmersos en el proceso, generen actividades, convenios, indicadores, tareas, responsabilidades y tiempos que permitan un acercamiento del impacto que se pretende generar a la ciudad y a la región en el corto, mediano y largo plazo.

## **2.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **2.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Brindar apoyo administrativo en la elaboración del plan estratégico bicentenario 2027 de la Universidad del Cauca.

### **2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Dar apoyo administrativo a la promoción y visualización de las actividades del plan estratégico bicentenario 2027 de la Universidad del Cauca.
- Apoyar logísticamente los talleres y reuniones con los colectivos vinculados en el plan estratégico bicentenario 2027 de la Universidad del Cauca.
- Apoyar a sistematizar la documentación del plan estratégico bicentenario 2027 de la Universidad del Cauca.

## CAPITULO III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El trabajo de pasantía se dividió en 3 actividades esenciales para el desarrollo de la misma: La primera, dar apoyo administrativo a la promoción y visualización de las actividades del plan estratégico bicentenario 2027 de la Universidad del Cauca, seguida por apoyar logísticamente los talleres y reuniones con los colectivos vinculados en este plan estratégico bicentenario y por último apoyar a sistematizar la documentación del mismo.

Su proceso de desarrollo fue el siguiente:

### 3.1 APOYO ADMINISTRATIVO DE PROMOCIÓN Y VISUALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Como parte del desarrollo del proyecto y una vez observadas las necesidades que éste necesita, los integrantes del Plan Estratégico Bicentenario definieron estrategias enfocadas en la visibilización del proyecto y las actividades que se realizaban en el mismo, con el propósito de alcanzar el objetivo descrito anteriormente.

Dentro de estas actividades se creó, gracias a la ayuda de un especialista en diseño, un logotipo referente al Plan Estratégico Bicentenario, en donde se evidencia tanto el nombre como el escudo de la Universidad del Cauca, el nombre del proyecto, el lema escogido para el mismo y el logo respectivo, como se observa a continuación

Gráfico 3. Logotipo Plan Estratégico Bicentenario



Fuente: Equipo Plan Estratégico Bicentenario. 2014

Con esto, el equipo logró consolidar una imagen que generó un posicionamiento dentro de la Universidad del Cauca al ser compartida en diferentes materiales promocionales (carpetas, libretas, botones, adhesivos, etc.) y papelería distribuida en cada uno de los eventos y actividades que se fueron realizadas como parte del desarrollo del proyecto.

**Gráfico 4. Elementos promocionales**



Fuente: Propia

Gracias a lo anterior, el equipo del Plan Estratégico Bicentenario logró que más de 150 personas pertenecientes a la rama administrativa de la Universidad del Cauca conocieran la existencia y los avances del proyecto.

Siguiendo con el desarrollo de esta estrategia, se propuso la modificación del banner principal de la página [www.unicauca.edu.co](http://www.unicauca.edu.co) con el objetivo de dar una mayor visibilidad a toda la comunidad universitaria acerca de la existencia y las actividades del proyecto, además de la continua actualización del portal web designado para dicho plan. Como resultado, la página web principal de la Universidad del Cauca cuenta con dicho banner y con un botón de acceso al portal web del proyecto (<http://vri.unicauca.edu.co:8081/modernizacion>), en donde se documentan cada una de las actividades que se realizan en su desarrollo.

Con todo lo anterior, el equipo desarrollador del Plan Estratégico Bicentenario ha realizado una satisfactoria estrategia de posicionamiento, dado que cada uno de los involucrados en él ha tenido acceso a material publicitario de manera directa e indirecta, permitiendo así que se genere un ambiente de inclusión con sus principales actores.

Gráfico 5. Banner promocional



Fuente: [www.unicauca.edu.co](http://www.unicauca.edu.co)

Gráfico 6. Página web



Fuente: <http://vri.unicauca.edu.co:8081/modernizacion>

Por último, los miembros desarrolladores del Plan Estratégico Bicentenario participaron en diferentes notas televisivas y radiales en los diferentes medios de comunicación que posee la Universidad del Cauca, dándole así una mayor trascendencia al mensaje a comunicar.

## **3.2 APOYO LOGÍSTICO A LOS TALLERES Y REUNIONES CON LOS COLECTIVOS VINCULADOS**

El Plan Estratégico Bicentenario es un proyecto realizado por el equipo desarrollador del mismo y está dirigido a todos los integrantes de la comunidad universitaria, contribuyendo de esta manera al desarrollo institucional tanto a mediano como a largo plazo; dado lo anterior, es de vital importancia vincular a los actores en diferentes eventos con el objetivo de escuchar sus opiniones y obtener los aportes necesarios para mejorar el desarrollo del plan.

Dentro de su desarrollo, el equipo de trabajo desarrolló 3 tipos de talleres que permitieron obtener insumos suficientes de diferentes actores para alinear sus actividades con las opiniones de los demás y disminuir el sesgo del proyecto. Los talleres realizados se describirán a continuación.

### **3.2.1 DETERMINACIÓN DE VARIABLES CLAVE**

Como parte determinante del Plan Estratégico Bicentenario, fue necesario escoger las variables más importantes dentro del grupo general de variables descritas por el equipo desarrollador del proyecto (Ver Anexo A. Variables estratégicas). Para esto, en el Plan Bicentenario se utiliza la metodología de la Prospectiva Estratégica, haciendo énfasis en técnicas específicas como lo son: la planeación estratégica, el análisis estructural y el diseño de escenarios.

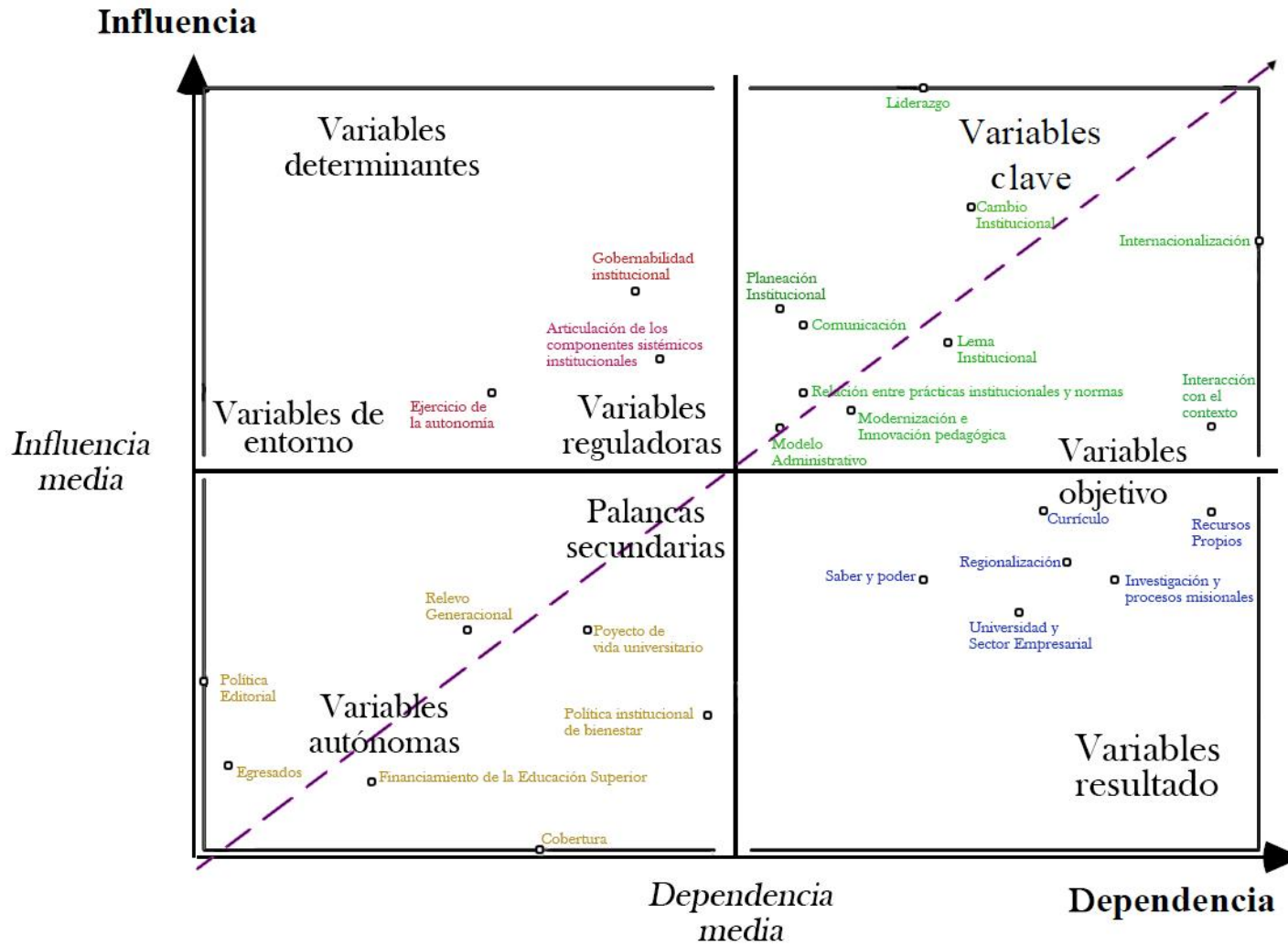
Podría definirse la Planeación estratégica como: “El proceso mediante el cual las altas directivas (quienes toman las decisiones) en la Universidad, con la participación de sus colaboradores y grupos de interés, buscan, procesan, y analizan información pertinente tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación presente de la Universidad, así como su nivel de aceptación en la región, con el fin de anticipar y decidir sobre su direccionamiento estratégico hacia el futuro” (Osorio C., 2013)

La aplicación del proceso se lleva a cabo mediante talleres y reuniones periódicas, en las que se debate la situación actual, tanto interna como externa dando origen a la matriz DOFA donde se incluye a través de un proceso de selección: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades más relevantes que pudiesen afectar a la Universidad. Definidas estas variables se trabajan mediante el Análisis Estructural y técnica prospectiva.

Una vez se implementó este análisis con 26 variables iniciales, el equipo obtuvo la siguiente gráfica, en donde se observa un filtro total de 12 variables determinantes, las cuales se ubican en 4 ejes principales al ser intervenidas harán que las demás también mejoren (Ver Anexo B. Guía de interpretación del gráfico de influencias)



Gráfico 7. Clasificación de variables.



Fuente: Equipo Plan Estratégico Bicentenario

### **3.2.2 CREACIÓN DE ESCENARIOS**

Una vez obtenidas las variables claves para el desarrollo del Plan Estratégico Bicentenario, era necesario desarrollar una serie de escenarios apuesta en los cuales se encontrará posiblemente la Universidad del Cauca en el periodo de tiempo en donde se implemente este plan, por ende, para la creación de estos escenarios fue necesario contar con la ayuda de expertos conocedores de la historia y la situación actual de la institución. En este espacio, cada uno de los participantes tomó como ejemplo los escenarios descritos por otras instituciones de educación superior y creó un escenario apuesta para la Universidad del Cauca basado en sus conocimientos y las variables estratégicas claves definidas con anterioridad. Como resultado se obtuvieron un total de 10 escenarios posibles en donde estará inmersa la Universidad (Ver Anexo C. Escenarios apuesta).

### **3.2.3 ELECCIÓN DE LOS ESCENARIOS POSIBLES**

Al no observar un patrón fuertemente identificado en los escenarios obtenidos gracias a los expertos participantes, el equipo desarrollador se vio en la necesidad de elegir entre estos los 3 escenarios con un porcentaje de probabilidad más alto. Para esto, el equipo debió obtener la ayuda de los integrantes del Consejo Académico y Directivo de la Universidad del Cauca, además de otros invitados escogidos gracias a su nivel de conocimiento de nuestra institución. Para esta elección, se desarrolló un cuestionario en donde cada uno de los participantes debería marcar las casillas correspondientes a cada escenario con una ‘x’ según ellos pensarán en el grado de probabilidad de cada uno (Ver Anexo D. Cuestionario).

Gracias a lo anterior, pudo elegirse los escenarios apuesta en los cuales se basó el desarrollo del Plan Estratégico Bicentenario, los cuales fueron “Liderando el desarrollo regional”, “Un futuro promisorio” y “Se cumple el legado de los fundadores”, observándose de esta manera que los integrantes están convencidos que la Universidad del Cauca tendrá un desarrollo adecuado si se realizan algunos ajustes en estos momentos.

### **3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL DOCUMENTO**

Como parte del desarrollo sistémico del documento final del Plan Estratégico Bicentenario 2027 de la Universidad del Cauca, todo resultado obtenido en cada uno de los talleres, reuniones de equipo y con personas externas, conferencias, ponencias, etc., fue debidamente documentado e ingresado a la plataforma Dropbox, permitiendo de esta manera conservar toda la información obtenida para realizar un análisis concienzudo, permitiendo así contar con cada uno de ellos en cada momento de ser necesario. Por otro lado, también se otorgó un apoyo total a la recopilación, documentación y organización del documento final referente al Plan Estratégico Bicentenario, el cual reposa en manos del equipo desarrollador del mismo desde el mes de noviembre de 2014 para ser analizado por expertos y realizar las correcciones necesarias antes de hacer su presentación oficial.

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO**

El proceso de pasantía desarrollado con el equipo desarrollador del Plan Estratégico Bicentenario 2027 de la Universidad del Cauca permitió establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **4.1 CONCLUSIONES**

Frente al apoyo administrativo de promoción y visualización de actividades, se concluyó lo siguiente:

- Se obtuvo un buen reconocimiento y visualización del proyecto con los diferentes actores del mismo, generando así una mayor aceptación y un entusiasmo evidente por contribuir a su desarrollo.
- Pese a las diferentes actividades realizadas, algunos miembros pertenecientes a los estudiantes universitarios y trabajadores administrativos generan un desconocimiento intencional del proyecto, lo cual hace que los integrantes del equipo desarrollador del Plan Estratégico Bicentenario deban esforzarse un poco más en la visualización del mismo.
- La aparición en medios de comunicación como radio, televisión y prensa, pertenecientes a la Universidad del Cauca, permitieron transmitir el mensaje a gran parte de la comunidad universitaria, incluyendo a estudiantes, profesores, administrativos y demás seguidores de las noticias y programaciones Unicaucanas.
- Las estrategias de promoción y comunicación deben hacerse en el momento en que son necesarias, dado que una procrastinación consciente o inconsciente puede afectar el flujo normal del mensaje.

Con respecto al apoyo logístico a los talleres y reuniones con los colectivos vinculados, podemos concluir que:

- La Universidad del Cauca realmente cuenta con actores interesados en la cooperación y co-creación del Plan Estratégico Bicentenario, lo cual beneficia no solo al equipo desarrollador del mismo, también a la misma institución y a la comunidad en general.
- Se debe trabajar el mejoramiento continuo en la entidad, con herramientas administrativas que optimicen el manejo de los recursos, involucrando desde el principio a los directivos para generar el compromiso y respaldo necesarios para que el proceso obtenga los resultados esperados y alcance el éxito al interior de la institución.
- Los diferentes actores que hacen parte de la Universidad del Cauca tienen la tarea de adaptarse a los cambios que el Plan Estratégico Bicentenario proponga, con el fin

de brindar un mejor servicio a los demás miembro de la comunidad universitaria y contribuir con su desarrollo y mejoramiento continuo

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

- Establecer actividades de mejora continua y evaluación constante permitiría a los directivos universitarios hacer un seguimiento más exhaustivo al desarrollo de las estrategias que ellos desarrollan.
- La realización de actividades parecidas a la elaboración de este proyecto deberían ser constantes y tener personal especializado y enfocado solamente en esta parte, esto con el fin de dar un soporte estratégico mayor a la institución.
- La estrategia de Posicionamiento del Plan Estratégico Bicentenario debe ser continua, para mantener informada a toda la comunidad Universitaria sobre los procesos que se llevan a cabo e invitarlos a participar de los mismos.
- Mejorar la organización de cada uno de los documentos que se manejan dentro de la institución, es decir que se encuentre en su respectiva carpeta y que se haga la organización según el orden estimado por la misma. Esto se afirma debido a que no todos los documentos requeridos a las diferentes dependencias para el desarrollo del plan están organizados, lo cual hacía más difícil la tarea de encontrar la información para establecer las necesidades del proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hernández, Roberto. Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. Metodología de la investigación. McGraw Hill. México. 4ta Edición (2006).
- Cortez, M. Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Universidad Autónoma del Carmen, Mexico, (2004).
- Clark, Burton R. Sustaining Change in Universities. MPG Books. United States of América, (2004)
- Porter Galetar, Luis. La Universidad imaginada universidad 2030, escenarios de futuro. Theomai Journal. (2007)
- Celis Giraldo, Jorge Enrique. El futuro del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior en Colombia: recomendaciones para su fortalecimiento. Ministerio de educación. Colombia. (2014)
- National Intelligence Council. Global trends 2030: Alternative worlds. (2012).
- Manzano – Arrondo, Vicente. La Universidad comprometida. Universidad del País Vadco. Hegoa. España. (2010).
- Universidad de Nariño. Pensar la universidad y la región. Construcción participativa: Plan de desarrollo de la Universidad del Nariño 2008 – 2020. Colombia. (2008)
- Universidad San Buenaventura Cali. Plan de desarrollo institucional 2013 – 2017. Editorial Bonaventuriana Cali. Colombia. (2013)
- Boisier Echeverry, S. (1999). Desarrollo regional: modelos reales y modelos mentales. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- González, C. (2011). La cultura empresarial de la Universidad Militar Nueva Granada, una contribución al impulso de la creatividad e innovación. XXI Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial.
- Sábato, J., y Botana, N. (1986). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro en América Latina. The World Order Models Conference. Bellagio, Italia.
- Universidad del Cauca. [Portal en línea] (2014)  
[<http://www.unicauca.edu.co/versionP/acerca-de-unicauca/simbolos>]
- Vicerrectoría De Investigaciones – Universidad Del Cauca. (2014)  
<http://vri.unicauca.edu.co>
- Serna Gomez, H. S. (1997). Gerencia Estratégica-Planeación y Gestión estratégica. Santafé de Bogotá: 3r editores.
- Frances, A. (2001). Estrategia para la Empresa en America Latina . Caracas: Ediciones IESA.

## **ANEXOS**

## **DESCRIPCIÓN VARIABLES**

El interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar.

Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del Micmac y conviene que el grupo forje su propia interpretación. Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla.

La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen cómo percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado.

### **VARIABLES DISEÑADAS PARA EL ANALISIS**

#### **1. LIDERAZGOS - (Interna)**

La apatía por participar de los espacios de poder en donde se discute y se decide sobre los grandes temas regionales y nacionales, ha incidido en una creciente pérdida de la capacidad institucional para generar liderazgos políticos y saberes que aporten al país y se articulen a las dinámicas socioculturales y económicas regionales.

#### **2. CAMBIO INSTITUCIONAL – (Interna)**

Existe una fuerte resistencia a la introducción de reformas en el sistema de gestión institucional. Sectores conservadores se movilizan para minimizar o detener las acciones tendientes a modernizar las prácticas de trabajo y la distribución de los recursos, por temor a perder privilegios asociados al modelo vigente que no es sostenible en el largo plazo.

#### **3. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL - (Interna)**

La Universidad no ha logrado consolidar un auténtico sistema de planeación que sirva de soporte para la toma de decisiones y la proyección institucionales, por tal motivo urge concretar una cultura de planeación y prospectiva participativa liderada por la dirección universitaria.

#### **4. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - (Interna)**

A pesar de los esfuerzos realizados desde los medios de comunicación universitarios, los procesos de comunicación entre los diferentes estamentos y al interior de ellos, es deficiente. Por tanto, se requiere de políticas institucionales para mejorarlos, fortalecerlos y así lograr una mayor coherencia, eficiencia y eficacia.

#### **5. LEMA INSTITUCIONAL - (Interna)**

La Universidad cuenta con un legado que se refleja en el lema institucional, pero éste no ha recibido la importancia que merece, ni ha sido desarrollado a la luz de las nuevas realidades contextuales que vive la universidad.

#### **6. RELACIÓN ENTRE PRÁCTICAS INSTITUCIONALES Y NORMAS - (Interna)**

La Universidad se encuentra altamente normada y reglamentada, sin embargo, muchas de estas normas y reglamentos se encuentran desarticuladas de las actividades diarias desarrolladas por los universitarios, y en muchos casos las normas son inoperantes, ignoradas o aplicadas al arbitrio del funcionario.

#### **7. MODERNIZACION E INNOVACION PEDAGÓGICA - (Interna)**

Se han adelantado importantes esfuerzos de modernización de la infraestructura física y tecnológica que sin embargo no han trascendido de manera significativa en los procesos académicos, es necesario atemperar las prácticas pedagógicas no solo a las exigencias del mercado, sino también debe dar respuestas a la transformación de la sociedad y su contexto.

#### **8. MODELO ADMINISTRATIVO - (Interna)**

El modelo administrativo de la universidad se caracteriza por ser rígido, inflexible en sus procesos e incapaz de establecer y mantener sinergias entre actividades diferentes pero complementarias, lo que ocasiona dispersión de recursos e incapacidad para implementar una visión de largo plazo.

#### **9. CURRÍCULO - (Interna)**

La inflexibilidad curricular de los programas de la Universidad dificulta el permanente avance de los saberes y les resta pertinencia en la medida que no logran dar cuenta de las demandas y necesidades del entorno. Así mismo, se precisa de una investigación hecha de cara al contexto social, local, nacional e internacional.

#### **10. INTERNACIONALIZACIÓN - (Externa)**

La Universidad es prácticamente invisible a nivel internacional, pese a su notoriedad en el



ámbito regional y su relativa presencia en el nivel nacional, no obstante contar con gran número de convenios macro que no ha podido concretar en aspectos específicos de cooperación e intercambios interinstitucionales. Es necesario fortalecer la presencia internacional en un contexto donde el reconocimiento dado por la acreditación de calidad le propone importantes retos para consolidarse en el plano regional, nacional y latinoamericano. Urge pensar la Universidad desde la realidad latinoamericana, más que desde el modelo tradicional centro-europeo.

#### **11. INTERACCIÓN CON EL CONTEXTO - (Interna)**

El énfasis puesto en la docencia, en la reproducción de saberes más que en su producción y el descuido en su aplicación contextualizada, ha impedido generar procesos de articulación con las dinámicas y necesidades locales, regionales y nacionales.

#### **12. FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR – (Externa)**

La política de financiamiento de la Universidad Pública viene generando un progresivo deterioro de las condiciones de sostenibilidad de estas instituciones, lo que obstaculiza el cumplimiento y desarrollo pleno de sus funciones sustantivas, debido a que el Estado privilegia la privada y dirige sus acciones a fortalecerla.

#### **13. RECURSOS PROPIOS - (Interna)**

El progresivo desfinanciamiento de la universidad la ha obligado a atender parte de su objeto misional con recursos propios, lo cual, además de ser inapropiados insuficiente para cubrir los requerimientos del crecimiento en cobertura que ha tenido la institución y para sostener la expansión de la investigación y la modernización requerida.

#### **14. ARTICULACIÓN DE LOS COMPONENTES SISTEMICOS INSTITUCIONALES - (Interna)**

Los procesos administrativos de docencia, investigación e interacción social están desarticulados, al margen de las necesarias sinergias que les permitan complementarse para operar sistémicamente y superar la competencia interna por recursos y atención institucional.

#### **15. INVESTIGACION Y PROCESOS MISIONALES - (Interna)**

En la última década la investigación en la Universidad ha tomado un lugar importante, pero aún los nexos con la docencia y la interacción social son débiles, porque la institución conserva una fuerte orientación hacia la docencia y carece de políticas institucionales orientadoras y de una estrategia para financiar el desarrollo de la investigación en el largo plazo.

## **16. REGIONALIZACION - (Interna)**

La concentración de las actividades universitarias en Popayán, ha ocasionado la progresiva pérdida de presencia en el resto del Departamento y de la capacidad para atender las necesidades regionales; la recuperación de esta capacidad es importante en términos de pertinencia y para ello es necesario implementar modelos de operación ajustados a las singularidades de cada territorio, en razón de la diversidad cultural y de las condiciones socio-políticas particulares.

## **17. PROYECTO DE VIDA UNIVERSITARIO - (Interna)**

La Universidad posee un cuerpo docente altamente cualificado y estable, pero carece de políticas institucionales que permitan el alineamiento del proyecto de vida personal con el académico al interior de la institución. Situación similar se presenta con el personal administrativo.

## **18. SABER Y PODER - (Interna)**

Los saberes que se imparten en la institución guardan escasa relación con el poder, la ética y la política. Esta fractura afecta negativamente la formación integral y el ejercicio profesional e impide incidir en la política pública regional y nacional.

## **19. POLÍTICA EDITORIAL - (Interna)**

La estrategia editorial de la Universidad es insuficiente para dar cuenta del conocimiento generado en desarrollo de todos los procesos misionales de la institución. Se requiere, en consecuencia, el establecimiento de nuevos mecanismos que hagan posible la edición, publicación y distribución de obras de amplia circulación entre los principales públicos de la Universidad, en particular, y de la sociedad, en general.

## **20. RELEVO GENERACIONAL - (Interna)**

En la próxima década un significativo porcentaje de los profesores se retirará de la Universidad por jubilación, lo cual significa una pérdida de talento humano cualificado; esta situación genera la necesidad de replantear los mecanismos y las estrategias de renovación del talento humano.

## **21. UNIVERSIDAD Y SECTOR EMPRESARIAL - (Externa)**

Ha existido un permanente distanciamiento de la Universidad con el sector empresarial, debido al desconocimiento mutuo de sus potencialidades de desarrollo y complementariedad. El contar con acercamientos y espacios que generen confianzas entre el sector empresarial y la universidad permitirán desarrollar relaciones de ganar-ganar. De este proceso los beneficiados son los estudiantes, los grupos de investigación y la sociedad

en general

## **22. COBERTURA - (Externa)**

La Educación superior debe entenderse como un derecho público, sin embargo la capacidad institucional para atender la creciente demanda es insuficiente, no obstante el esfuerzo que se ha hecho al respecto. Ampliar la cobertura es una de los retos más importantes que afronta el sistema universitario estatal para garantizar este derecho.

## **23. GOBERNABILIDAD INSTITUCIONAL - (Interna)**

El capital social aunado a la ética e idoneidad del talento humano han garantizado una alta gobernabilidad institucional, a pesar de la gran insuficiencia de recursos financieros estatales, de la deficiente gestión de recursos propios y de la existencia de una estructura administrativa constreñida por la normativa nacional. En otros términos, los órganos de gobierno y los directivos de la Universidad son considerados legítimos y sus decisiones acatadas por la comunidad universitaria, de manera que no obstante los problemas señalados, la institución transcurren en un ambiente de normalidad, democracia y respeto interno.

## **24. POLÍTICA INSTITUCIONAL DE BIENESTAR - (Interna)**

La Universidad cuenta con un excelente sistema de salud para profesores y administrativos, además cuenta con un buen sistema de bienestar estudiantil. No obstante, urge la construcción de un proyecto institucional que permita, tanto a profesores como al personal administrativo, desarrollar un proyecto de vida en la institución, en condiciones dignas y de calidad de vida, en particular lo referente a las condiciones salariales y de desarrollo profesional.

## **25. EGRESADOS - (Externa)**

Los egresados constituyen un actor estratégico para retroalimentar las prácticas universitarias y para generar recursos tangibles e intangibles, para fortalecer el cumplimiento de la misión institucional (docencia, investigación e interacción social). En la actualidad, la Universidad tiene débiles vínculos con sus egresados y no los toma en cuenta para el diseño de las políticas institucionales de desarrollo.

## **26. EJERCICIO DE LA AUTONOMÍA – (Externa)**

La Universidad no ha hecho uso adecuado de la autonomía consagrada por la Constitución Política de Colombia, bien sea por desconocimiento de sus reales posibilidades, o por temor a transgredir directrices del gobierno central que no garantizan la autonomía, limitando la capacidad de la Universidad para sustraerse de los cambios y prácticas adoptadas desde el

nivel central del Estado en lo referente a la concepción y finalidad de la educación y a las prácticas de gestión institucionales. Es necesario que el Estado garantice la autonomía con una adecuada política de financiación, que permita hacerla efectiva.

## **GUIA DE INTERPRETACIÓN DEL GRÁFICO DE INFLUENCIAS**

### **Variables determinantes:**

Son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación.

### **Variables de entorno:**

Se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" del sistema a estudio.

### **Variables reguladoras:**

Son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables- clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema. Determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

### **Variables clave:**

O variables reto de los sistemas, muy motrices y muy dependientes. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

### **Variables objetivo:**

Se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.

### **Palancas secundarias:**

Complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores, las reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes de cara a la evolución y funcionamiento del sistema, sin embargo, las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras.

### **Variables autónomas:**

Son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto. □ Sin embargo, es preciso remarcar que no es que carezcan de importancia sino que, comparativamente, los esfuerzos que se destinen ofrecerán mejores frutos en variables situadas en los otros grupos, fundamentalmente en las variables clave.

### **Variables resultado:**

Se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de aquellas de las que depende en el sistema.

### **El eje de la estrategia:**

El eje de la estrategia, que es una proyección de la nube de variables sobre una bisectriz imaginaria que partiendo de la base se lanza hacia el vértice opuesto donde se sitúan las variables clave, ofrece una visión plástica de cuáles son los retos estratégicos del sistema. Este eje está compuesto por aquellas variables con un nivel de motricidad que las convierte en importantes en el funcionamiento del sistema combinado con una dependencia que las hace susceptibles de actuar sobre ellas

## ESCENARIOS APUESTA

### **Escenario 1: Se cumple el legado de los fundadores**

Estamos en el año 2027, la Universidad del Cauca ha logrado consolidarse como una institución que desde la provincia es reconocida regional, nacional e internacionalmente; a través de los liderazgos de los actores universitarios pudo interpretar las complejidades del entorno y ser propositiva abierta frente a los retos que le imponía la sociedad en su permanente transformación.

El reconocimiento del compromiso institucional le permitió mantenerse fiel a su legado histórico; la articulación de las funciones sustantivas le facilitó el desarrollo de un currículo atemperado a las realidades y la diversidad de la región, donde el pos conflicto fue una oportunidad importante para elevar el nivel de la discusión sobre educación en Colombia; con la participación activa del gobierno central la región se convirtió en un laboratorio de educación superior para el país y para el mundo.

Un ejercicio responsable de la autonomía ha mantenido la gobernabilidad, permitiendo que los universitarios asuman con espíritu franco y abierto el cambio, que fue visto como una oportunidad para desde lo local posicionarse a nivel nacional e internacional al Alma Mater; y para que los egresados se convirtieran en un referente que ha permitido interpretar los cambios que se dan en el entorno.

Hoy se evidencia una organización moderna, ágil en sus procesos administrativos, pedagógicos y curriculares; la planeación se convirtió en parte de la cotidianidad y del quehacer universitario, donde el diálogo, el debate y la discusión francos y abiertos, han enriquecido la participación y permiten que se trabaje en un ambiente más amable, en el cual la confianza y el respeto permiten que los problemas que se presentan, sean vistos como una oportunidad para crecer, proponer y construir una mejor universidad, desde la provincia para el mundo.

La Universidad entendió la importancia de que el profesorado se mantenga actualizado, por lo que estructuró planes institucionales de formación y desarrollo docente, los cuales han logrado consolidar un estamento profesoral que innova e interpreta la realidad, la mayoría bilingüe y con doctorado, además de competencias que potencian el aprendizaje del estudiante; esto facilitó una mejor interacción con los sectores sociales y productivos de la región, debido a que los procesos de investigación, articulados a la docencia, lograron resultados importantes para la universidad, el sector productivo y la sociedad.

El reconocimiento del papel protagónico de la Universidad en la región, permitió la consolidación de alianzas con reconocidas universidades del mundo, que hoy propician el desarrollo y la movilidad de los actores universitarios.

## **Escenario 2: El legado olvidado**

Es el año 2027, la Universidad del Cauca ha logrado conservar parte del reconocimiento regional que una vez tuvo, pero depende exclusivamente de los traslados que por ley le hace la nación, lo que limita significativamente su desempeño institucional.

Sus estamentos navegan en un mar de incertidumbres, que no han podido interpretar, y fruto de ello la gobernabilidad es baja. La fuerte desmotivación configuró una institución poco atractiva para los nuevos profesores y familias que ven el Alma Mater como una institución más.

Un modelo gerencial altamente regulado, con excesivas normas y exagerados procedimientos, generaron rigidez y escasa flexibilidad, lo que impidió lograr avances en la modernización administrativa, académica e investigativa, convirtiéndola en una institución lenta y de bajo reconocimiento en el plano local y regional, por su incapacidad para responder a las realidades de la región.

La deficiente planeación y la carencia de unos verdaderos procesos de comunicación, aunado a una deficiente respuesta a los contextos locales, regionales e internacionales, no han permitido que se la visibilice como una Universidad de 200 años de existencia.

Sin la existencia de políticas de desarrollo académico, los profesores por sus propios medios siguen haciendo esfuerzos por cualificarse, por innovar en lo pedagógico, en la interacción con el contexto y se observan algunos esfuerzos individuales y esporádicos por visibilizar una universidad desde la provincia. La incapacidad para asumir su legado ha impedido que los liderazgos sean reconocidos y aceptados, por lo que las discusiones institucionales siguen siendo las mismas de inicios de los años 2000, donde priman los intereses particulares sobre los generales.

Hoy la Universidad es una institución más en el ámbito de la educación superior que no supo interpretar los contextos y cambios que se dieron después del conflicto, que no entendió la diversidad de la región como un espacio para construir una mejor sociedad, renunciado a su papel histórico como motor del desarrollo regional.

En el 2027 han llegado a la región Universidades de diferentes partes del mundo, que les ofrecen a las familias de la región doble y triple titulación; articuladas con las grandes empresas y centros de poder económico, y apoyadas fuertemente en las denominadas Tic y redes de trabajo colaborativo, han logrado sustituir la oferta académica institucional tradicionalmente centrada en la docencia magistral.

## **Escenario 3: Nada cambia, seguimos como hace dos décadas**

Llegados al 2027 la Universidad del Cauca sigue como hace 20 años, no ha crecido en número de estudiantes, profesores, donde la infraestructura sigue siendo la misma y la nación no se ha interesado por apoyarla.



Sigue haciendo esfuerzos por realizar ejercicios de Planeación Institucional que se quedan en los anaqueles como un referente de que se ha hecho la tarea, donde cada subsistema de la institución sigue defendiendo su territorio, lo cual se refleja en un ambiente laboral deficiente.

La región sigue esperando que la Alma Mater se merezca el nombre de Universidad del Cauca, el cual por seguir en discusiones sin fondo y acción no permiten un mejor posicionamiento de la misma.

El cambio, la internacionalización, la modernización en los diferentes ámbitos del quehacer de la Universidad se han quedado como un canto a la bandera, no han logrado trascender más allá de los escritorios de los universitarios que escasamente se arriesgaron a proponer apuestas por una institución más cercana a lo local, lo regional e internacional.

Es una Universidad donde no pasa nada que motive a los diferentes actores universitarios a ser más propositivos, que articulen las funciones sustantivas que enmarcan su quehacer y que cada vez pierde espacio frente a la llegada de otras universidades con estrategias presenciales y no presenciales, con profesores bien calificados y motivados que ven a la región como un laboratorio importante para cumplir la misión de una universidad que se digne llamarse como tal.

#### **Escenario 4: Un futuro promisorio**

Estamos en el 2027, Unicauca tiene claras su visión y su misión dentro de un ambiente institucional amplio en el que se reconoce que además de ser fuente de saber es, por antonomasia, un escenario ideal para la confrontación de ideas, el debate, para la convivencia y naturalmente un baluarte para la sociedad, mediante la formación integral de quienes han de procurar su desarrollo. Esta conciencia le ha permitido acoger el concepto liberal humanista de universidad y el de intelectualidad crítica que debe caracterizarla.

Una comprensión amplia, desde las teorías de la complejidad, del caos y de las estructuras disipativas, le ha permitido entender su carácter complejo, su conflictividad y su aparente naturaleza caótica, así como su inevitable pluralidad, que regularmente en sus componentes clásicos, contiene y cultiva cuatro visiones de mundo y culturas: la de las ciencias básicas, la de las artes, la de las ciencias sociales y humanas y las de la formación tecnológica.

Hoy la Universidad se caracteriza por propiciar una permanente y profunda reflexión colectiva sobre su ser, sobre lo que significa ser una institución autónoma, como requisito para definir su futuro. Una clara convicción sobre su autonomía, le ha permitido mantener constructivas relaciones con el entorno social, empresarial y político, en los planos local, nacional e internacional y, gestionar acertadamente su financiación, a partir de recursos públicos, así como la consecución de recursos propios, con lo cual ha logrado una financiación pública cercana al 85%, además del apoyo de los gobiernos locales y del sector empresarial.

Un profundo proceso de reflexión, le permitió asumir la educación como un derecho fundamental, y para desarrollar esta convicción se alió con otras universidades públicas y con

las bases sociales, logrando de esta forma enfrentar la visión hegemónica de universidad neoliberal y profesionalizante.

Hoy la Universidad se caracteriza por ser una institución profundamente humana. El decidido compromiso de las administraciones de turno permitió fortalecer el sentido de pertenencia; hoy la gente trabaja con alegría y compromiso, los docentes y administrativos se capacitan periódicamente y se distribuyen los recursos de investigación en forma justa y equitativa en el marco de los intereses institucionales, por lo cual hay cada vez más y mejores publicaciones.

Como consecuencia de un serio ejercicio de despliegue de su lema institucional, la Universidad asumió su rol de liderazgo en la región, involucrandose decididamente en su desarrollo por medio de la articulación de sus funciones esenciales de docencia, investigación y proyección social, a la gestión del Estado y al aparato socio-productivo, de tal manera que gracias a esta vinculación, y a toda la movilización social que generó, se ha convertido en el eje de la vida cotidiana y el desarrollo regional.

Una vez encontrada la anhelada paz, la Universidad se ha convertido en un puntal de la reconstrucción social y moral de la nación, participando activamente con todo su talento humano, y contribuyendo activamente con el desarrollo de la política del Estado en la educación superior, además de colaborar en el desarrollo de otras políticas bajo la creencia que la Universidad cuenta con el mejor equipo de profesionales en todas las diferentes ramas del conocimiento y que, por tanto, debe ser invitada natural en la creación de una nueva nación, de acuerdo con el postulado de que Colombia es un Estado social de derecho. Hoy la Universidad se ha constituido en un foro natural para discutir los grandes problemas del país, planteando soluciones; es común ver la participación de docentes y estudiantes en los grandes procesos sociales, en barrios y veredas del suroccidente colombiano, y en las discusiones de los grandes temas del país.

La permanente reflexión curricular ha generado un currículo flexible, que utiliza la cátedra para presentar al estudiantado la problemática social, generando en él, conciencia sobre su rol como profesional en la sociedad, de esta manera juega un papel fundamental para que la sociedad, en especial los padres de familia y los jóvenes, entiendan la importancia que tiene la existencia y subsistencia de las universidades públicas en todas las sociedades. Las bibliotecas universitarias contienen una producción equivalente al número de docentes y grupos de investigación que se han impuesto como meta escribir o elaborar materiales de enseñanza y aprendizaje al menos cada dos años.

A través de una exitosa convergencia entre lo presencial y lo virtual, los campus universitarios se encuentran dispersos en distintos municipios del Cauca y de los departamentos aledaños de Nariño, Huila, Putumayo y Caquetá. Los programas de pregrado y postgrado satisfacen las demandas de formación en distintos campos del saber que inciden en el desarrollo regional. La articulación con las instituciones educativas ha permitido un mejoramiento de la calidad que se ve reflejado en grandes resultados académicos. El uso de las tecnologías de la información es frecuente y necesario y el dominio de varias lenguas, incluyendo las nativas, es común en la universidad.

Los procesos internos responden a una planeación institucional en donde la participación y el consenso son permanentes.

Por todas estas características, pertenecer a la Universidad del Cauca es un orgullo y es un propósito para académicos, tanto de la región como de fuera de ella.

### **Escenario 5: Las oportunidades perdidas**

En 2027, después de dos décadas de largas y azarosas confrontaciones ideológicas, han terminado por imponer un pensamiento modernizante que, con olvido sistemático de los preceptos centrales de la modernidad, se plasma no en concepciones universitarias de fondo sino en cambios de infraestructura, edificios y espacios. Nadie sabe para dónde va la institución, no hay autoridad ni planeación, hay desobediencia académica y administrativa, se publican folletos y revistas llenas de ideas rimbombantes que muchas veces no se entienden y nada se ejecuta, aparte de que nunca se socializan estas iniciativas.

Una autonomía timidamente ejercida, ocasionó que ésta terminará desde la elección del rector, cuya designación depende de una decisión política que se logra con compromisos, de manera que el rector termina vendido al grupo de personas que lo han elegido a cambio de algo. Ello se evidencia, además, en los precarios e ineficientes procesos administrativos que caracterizan la universidad, de modo que, en últimas, la institución está al servicio no de la sociedad, sino de la elite política.

Hoy, la universidad pública, en general, y la Universidad del Cauca, en particular, afronta penurias presupuestales dado su carácter marginal creciente y la escasa credibilidad social que genera.

Los verdaderos intereses de la región no son prioridad para la Universidad y, por ello, carece de oferta apropiada de tecnologías indispensables para el desarrollo regional. Los proyectos de investigación no se planifican ni se propician los espacios para la investigación de manera que la Universidad no puede incidir positivamente sobre el desarrollo regional. No existe capacitación en las metodologías de presentación de proyectos para ser financiados por regalías u otros fondos, de manera que muchas oportunidades de consecución de recursos se pierden por incapacidad de acceder a ellos.

Los exámenes de admisión en la institución propiciaron una privatización silenciosa, porque sólo una élite conformada por quienes han estudiado en secundarias privadas que gradúan buenos bachilleres lograban la mayoría de los cupos en la universidad; solo unos pocos bachilleres de los colegios públicos, logran un cupo en la institución y ello en carreras relativamente poco exigentes en cuanto a puntaje, pero nunca en Medicina, Ingeniería Electrónica o Derecho. Muchos estudiantes que no pueden ingresar a la Universidad, se van a estudiar en institutos tecnológicos y al Sena y terminan con éxito sus estudios, mientras otra parte, los hijos de la gente influyente, estudian, desde hace rato, en las universidades privadas de élite. Unicauca se asemeja a un barco que se hunde pese a tener todas sus luces encendidas. La música del salón principal no deja oír a tiempo las alarmas.

En materia de cobertura, los avances fueron poco significativos porque la universidad se ha caracterizado por ser críptica, cerrada y destinada a unos pocos privilegiados, pase lo que pase, es observada con indiferencia por la mayoría de la población, que no siente que le represente algún beneficio.

La Universidad fue incapaz de asumir una responsable y adecuada preparación para el relevo generacional, rara vez se discutió sobre estrategias de capacitación del profesorado, sobre la conveniencia de vincular docentes con formación doctoral o facilitar su formación a este nivel, después de su vinculación con la institución, cuáles deberían ser las prioridades, cuáles los mecanismos de contraprestación, entre otros asuntos importantes relacionados con el mantenimiento de la calidad del cuerpo profesoral.

### **Escenario 6: Transformarse para renacer**

Después de un proceso de discusión amplio y marcado por el conflicto y la desconfianza mutua entre la administración y los diferentes actores institucionales, los universitarios por fin comprendieron la importancia de asumir el ejercicio de la autonomía como eje de las grandes decisiones estratégicas que marcarían el devenir de la Universidad. Al principio los retos y cambios necesarios para asumir las consecuencias de una gestión basada en la autonomía, generaron temor por la sostenibilidad financiera y el proyecto de universidad, al final la gobernabilidad institucional se vio fortalecida porque todos entendieron la necesidad de apoyar a la administración de turno en las grandes apuestas de la institución en los temas curriculares, de investigación e interacción social. La articulación de las estrategias diseñadas para dinamizar sistémicamente las actividades sustantivas le dieron cohesión e identidad al proyecto de universidad y permitieron legitimar los procesos de planeación, estableciendo un norte claro para las distintas propuestas y proyectos que empezaron a surgir de las dinámicas académicas y de investigación que se desarrollaron desde las facultades. A pesar de los constantes intentos del estado para enmarcar y controlar las decisiones institucionales y de un sector de los universitarios temeroso de romper con los restrictivos controles administrativos basados en la desconfianza y la supuesta falta de competencia de los académicos para administrar recursos públicos, el modelo administrativo fue reformado trayendo como resultado la desconcentración de gran parte de las decisiones administrativas y de la ejecución del presupuesto asignado a cada instancia, lo que repercutió en una mayor flexibilidad en la gestión y mayor capacidad institucional para responder con prontitud y contundencia a los diferentes actores sociales que demandaban su concurso y participación activa. Una actitud más abierta para escuchar y considerar las opiniones contrarias en función de la conveniencia institucional, permitió mejorar los procesos de comunicación y la capacidad para obtener acuerdos sobre los grandes temas de la universidad, mejorando de esta manera no sólo el establecimiento de una planeación sólida y de largo plazo, sino la operatividad misma de los proyectos y actividades derivadas de los ejercicios de planeación. Con acuerdos claros y el compromiso de todos para ejecutarlos con decisión y celeridad, rápidamente se lograron importantes ajustes en las prácticas pedagógicas, lo que mejoró sustancialmente su capacidad para ampliar no sólo la oferta académica, sino la cobertura de la misma. Esta dinámica trascendió a los procesos de investigación que se orientaron a fortalecer la capacidad de la institución para entender e impactar su área de influencia, convirtiéndola en el referente

nacional e internacional para los temas relacionados con la región. De esta manera, la Universidad recuperó el histórico liderazgo institucional que la caracterizó en el pasado y la capacidad para impactar positivamente los distintos procesos de desarrollo que se adelantaron en la región. Doscientos años después de su fundación, la Universidad goza de solides financiera e institucional, fruto no sólo del reconocimiento que el Estado ha hecho del papel que ha jugado en la consolidación de la región, sino por la gran capacidad que ha generado para adaptarse a la dinámica política y económica del país y el mundo. Hoy la Universidad sigue traspasando su luz a la posteridad.

### **Escenario 7: Bicentenario, el nuevo comienzo**

La universidad despues de multiples debates internos; reconoció su gran importancia regional y opto por involucrase en su desarrollo articulando sus funciones esenciales de docencia, investigacion y proyeccion social a la gestion del estado y las empresas de la region.

Es común ver la participación de docentes y estudiantes en los grandes procesos sociales, en barrios y veredas del suroccidente Colombiano tanto como movilizandose a continuar sus procesos de formacion en otras universidades nacionales e internacionales con las que se tiene convenio.

Los campus universitarios se encuentran dispersos en distintos municipios del cauca y los departamentos de Nariño, Huila, Putumayo y Caqueta. Los programas de pregrado y postgrado satisfacen las demandas de formación en distintos campos del saber que inciden en el desarrollo regional. La articulacion con las instituciones educativas ha permitido un mejoramiento de la calidad que se ve reflejado en grandes resultados academicos. El uso de las tecnologias de la informacion es frecuente y necesario y el dominio de varias lenguas incluyendo nativas es común en la universidad.

Los procesos internos responden a una planeacion institucional en donde la participacion y el consenso son permanentes.

La universidad ha logrado una financiacion publica cerca al 85% y cuenta con el apoyo de los gobiernos locales y el sector empresarial. El curriculo es flexible acorde con las demandas sociales locales y regionales pero adaptable al plano internacional. Las bibliotecas universitarias continen una produccion equivalente al numero de docentes y grupos de investiogacion que se han impuesto como meta escribir o elaborar objetos de aprendizaje al menos cada dos años. Pertenecer a la universidad dadas sus condiciones laborales, salariales se ha convertido en un proposito regional.

Hoy la universidad gracias a la vinculacion con la región y a toda la movilización que genera se ha convertido en el eje de la vida cotidiana y el desarrollo regional.

## **Escenario 8: Liderando el desarrollo regional**

Llegados a 2027, la Universidad del Cauca es la institución líder de la región, no solo en aspectos académicos, también en el desarrollo científico, tecnológico, humano y social, gracias a las alianzas estratégicas realizadas con el sector empresarial y gubernamental. La Universidad pasó de ser una oportunidad para los habitantes de Popayán, a desplegar el papel de liderazgo necesario en las diferentes regiones del departamento del Cauca.

Un decidido ejercicio de liderazgo académico permitió el reconocimiento por fuera de las fronteras del país, lo que atrajo estudiantes y docentes provenientes de países latinoamericanos y europeos, que se vincularon con investigaciones y grupos de investigación, para gestionar las oportunidades surgidas de la riqueza natural y cultural de un departamento pluriétnico, multicultural y con amplia biodiversidad. Hoy es común ver a estudiantes de las regiones caucanas intercambiando conocimientos y saberes con investigadores de multinacionales o universidades europeas, para dar respuesta y solución a los principales problemas de la humanidad en salud, tecnología e innovación.

Una revisión profunda y sistemática de la propuesta curricular institucional, permitió generar unos planes de estudio atemperados a los estándares internacionales para permitir el intercambio y movilidad necesarios. Las facultades potenciaron los espacios virtuales y modelos pedagógicos para hacer de la enseñanza un ejercicio atractivo, flexible y crítico a los jóvenes. La virtualidad se convirtió en una importante herramienta para hacer más eficientes los procesos y las responsabilidades laborales y académicas, permitiendo tiempos para el disfrute de escenarios deportivos, espacios lúdicos, sociales y de encuentro que históricamente eran ajenos a la comunidad universitaria.

La Universidad, consciente de su papel como organización líder de la región, con reconocimiento internacional y preocupado por la investigación desde lo local, requirió repensarse y dinamizar los sistemas estratégicos, partiendo de un ejercicio de planeación permanente, con estrategias para remplazar y cualificar el recurso humano, factor indispensable para el cumplimiento de su misión y principal activo de la organización. Un aspecto vital consistió en dar el reconocimiento necesario a los funcionarios, colaboradores y docentes, generando un ambiente laboral de confianza, propicio para debatir constructivamente con las directivas el sentir de los universitarios, que permitió emprender un camino seguro hacia el cambio, todo a partir de la buena y permanente comunicación de todos los actores universitarios.

## **Escenario 9: Rezago generalizado**

La Universidad del Cauca llegó al 2027 como una de las instituciones de la región con mayores expectativas por parte de los jóvenes y familias, sin embargo, hoy la comunidad caucana continúa esperando la posibilidad de formarse como profesional en una universidad pública, pese a la incapacidad de la Universidad para convertirse en una opción real para estas demandas.

Las expectativas que los gobiernos locales habían depositado en la Universidad, para que se convirtiera en un faro que les iluminara en la tarea de responder a las necesidades y problemas de sus comunidades, se vieron frustradas porque la Universidad no logro superar la fuerte desarticulación interna de sus actividades misionales, lo cual no le permitió hacer una lectura adecuada de las necesidades y demandas del entorno que la rodeaba.

20 años, delante de nuestro presente, se continúa luchando por cambiar los esquemas administrativos engorrosos y burocráticos, los funcionarios y docentes se perpetúan con sus tradiciones y mantienen prácticas administrativas anacrónicas, que impiden ofrecer servicios eficientes y de calidad. La creación de normas, diagnósticos y debates frente a todos los proyectos e iniciativas para mejorar es una constante en los cuadros y corporaciones administrativas que desgasta el que hacer universitario. La universidad carece de mecanismos para tramitar de manera ágil y efectiva proyectos y alianzas con otras entidades del entorno regional, nacional e internacional.

Gradualmente, los programas académicos perdieron el liderazgo y el prestigio del que gozaban, principalmente porque una escasa planeación institucional en lo académico impidió que se adelantarán las necesarias modernizaciones de la infraestructura física y curricular; la escasa investigación y proyección social fue dejando obsoletas las propuestas curriculares de las facultades, y al final, solamente algunos grupos de investigación en el campo de las ciencias sociales, logran mantener el componente de investigación,

El ritmo lento, propio de la Universidad se tornó crítico, la falta de procesos de capacitación arraigan practicas obsoletas, los escasos espacios de interacción y comunicación generan desgastante entre directivos y funcionarios que traen como resultado el desánimo y descontento de los universitarios. La falta de reconocimiento y visibilización, desde y para los universitarios, es la principal razón del atraso en la institución, el clima laboral es pesado, lo que ocasiona desgano y falta de compromiso en todos los estamentos. Hoy la Universidad, entra en el tercer centenario con un futuro incierto, lamentándose de las oportunidades que dejo pasar.

### **Escenario 10: La Pobre Viejecita**

Nunca antes la Universidad había tenido la oportunidad de repensarse, de ejercer su autonomía, de fijar su rumbo y de cumplir su misión.

Hacia el año 2027 la Universidad entrará en una época de oro, de un renacimiento de la educación superior, siendo reconocida regionalmente como adalid en la educación universitaria.

Una modernización hecha realidad mostrará una Universidad plana, sin jerarquías, trabajando en equipo (estudiantes, docentes, investigadores, promotores sociales y culturales, administrativos), creando sinergia en sus actividades, minimizando los procesos administrativos, reduciendo los trámites burocráticos, todos orientados hacia un mismo fin: calidad de vida, desarrollo y bienestar de la región y del país.

El proyecto de vida de cada universitario alineado con el proyecto institucional, con un alto sentido de pertenencia, manifiesto en la querencia de la Universidad como lugar donde se realizan los sueños de todos, a la cual se accede por meritocracia.

El cambio generacional del profesorado, se realiza sin complejidad, como en una carrera de relevos, los docentes en edad de retiro pasan el testigo o testimonio (llámese productividad académica, experiencia pedagógica o vivencia universitaria) para que el nuevo docente pueda continuar la carrera y cosechar lo que se ha sembrado.

Las afujías financieras habrán desaparecido tras un compromiso formal del Gobierno de invertir en la Universidad para el desarrollo de su Misión y el alcance de sus objetivos. Además la Universidad ha logrado crear conciencia en sus egresados para que dentro de su responsabilidad social, retornen monetariamente a su Alma Máter, parte de esa formación recibida en sus aulas ya sea en dinero, especie o contribución académica.

Tras un consenso entre todos los estamentos universitarios, se hizo un análisis de la oferta académica (pregrado y postgrado) y mediante técnicas prospectivas (Abaco de Regnier) se seleccionaron los programas que se seguirán ofertando, se eliminaron otros y se agregaron nuevas carreras, todo bajo criterios de pertenencia, calidad, equidad y sostenibilidad y la posibilidad de ser competentes en lo que se es fuerte, creando nichos o unidades estratégicas con un gran potencial de influencia en la región y en el país.

La Universidad ha establecido una alianza con el Estado y el Sector Empresarial (Productivo, Industrial, Comercial, informático y de Servicios) que ha permitido al CAUCA, volver a ser un departamento grande y líder, donde se convive en paz, se respeta el medio ambiente, se conserva la biodiversidad, se practica la cultura del reciclaje, se integran las diferentes etnias, y en un trabajo mancomunado se establecen nuevos criterios de Desarrollo, no basados en el consumismo y el capitalismo salvaje, sino en la creación de espacios sanos, cuidado de la naturaleza, de su potencial reserva y posterior servicio a las generaciones futuras. El traspaso de la antorcha no es sólo del saber acumulado sino de los espacios físicos y naturales que también tendrán la posibilidad de disfrutar las nuevas descendencias.

Se habrá convertido la Universidad en un espacio donde todos tienen acceso al saber y a la cultura, a través de la educación formal y de la educación continua, brindando a cada persona la posibilidad no sólo de estar durante un período (carrera profesional) sino regresar a las aulas para su actualización y especialización en cualquier momento de su vida. Se da la formación multi-profesional, permitiendo a cada estudiante educarse en varias carreras a la vez. A través de la educación virtual la Universidad “recicla” a sus profesionales y a la comunidad en los nuevos avances de la ciencia y de la tecnología.

En ejercicio de su autonomía la Universidad se autorregula y crea sus propios procesos de control, mediante indicadores de gestión que la hacen eficiente, eficaz y efectiva, así responde a la sociedad por sus actos en forma transparente, oportuna y veraz. La Calidad no será sólo un compromiso permanente sino una forma de vivir universitariamente.



Anexo D. Cuestionario



Nombre:

Fecha: 02/ 10/2014

Marque con una **X** el color que prefiera según sea su apreciación de cada uno de los escenarios

Escenarios	Colores		
	Verde	amarillo	Rojo
1. Se cumple el legado de los fundadores			
2. El legado olvidado			
3. Nada cambia, seguimos como hace dos décadas			
4. La pobre viejecita			
5. Oportunidades perdidas			
6. Un futuro promisorio			
7. Liderando el desarrollo regional			
8. Rezago generalizado			
9. Bicentenario: El nuevo comienzo			
10. Transformarse para renacer			