


|   |                                      |                               |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|
|  | <b>UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR</b> | CÓDIGO: 305-110.1-PRO05-FOR07 |
|   | FORMATO DE ACUERDO                   | VERSION:1                     |

**ACUERDO No. 013**

**FECHA: 28 DE JUNIO DE 2017**

**"POR MEDIO DEL CUAL SE APRUEBA EL PLAN DE DESARROLLO DE LA  
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR 2017-2026 "POR UNA UNIVERSIDAD  
TRANSFORMADA"**

**EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD POPULAR  
DEL CESAR**, en uso de sus atribuciones legales y en especial las que le asigna la  
Ley 30 de 1992 y el artículo 20 del Estatuto General y,

**CONSIDERANDO**

Que mediante Acuerdo CSU No. 025 del 14 de Noviembre de 2006 se aprobó el  
Plan de Desarrollo de la Universidad Popular del Cesar, en el periodo 2007-2016.

Que mediante Acuerdo CSU No. 005 del 12 de Marzo del 2009 se actualizó el  
Plan Indicativo Decenal de Desarrollo 2007-2016 de la Universidad Popular del  
Cesar.

Que el Plan de Desarrollo a adoptarse, es congruente con la misión, visión,  
principios, políticas y objetivos institucionales, el Plan Sectorial de la Educación y  
vela por la calidad de la educación, como estrategia específica para el logro de la  
Acreditación institucional, consagrada en los artículos 53 y 54 de la Ley 30 de  
1992.


Que para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional, en sus distintas  
etapas, se contó con mecanismos de participación y concurrieron representantes  
de los diferentes estamentos que integran la comunidad upecista, el sector  
productivo y gubernamental.

Que el Plan de Desarrollo propuesto fue, previa y ampliamente sustentado ante el  
Comité Institucional de Desarrollo Administrativo, y al seno de este cuerpo y  
estudiado por sus miembros, quienes recomendaron su adopción.

Que la Universidad Popular del Cesar debe adoptar el Plan de Desarrollo  
Institucional para el periodo 2017-2026.

*RDO*

*Steel*

|   |                               |                               |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
|  | UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR | CÓDIGO: 306-110.1-PRO05-FOR07 |
|   | FORMATO DE ACUERDO            | VERSION:1                     |

**ACUERDO No. 013**

**FECHA: 28 DE JUNIO DE 2017**

**"POR MEDIO DEL CUAL SE APRUEBA EL PLAN DE DESARROLLO DE LA  
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR 2017-2026 "POR UNA UNIVERSIDAD  
TRANSFORMADA"**

Que la Rectoría, presentará un plan de acción para la articulación del Sistema de Planeación Institucional con el nuevo Plan de Desarrollo, necesario para su implementación; y de acuerdo con él todas las dependencias académicas y administrativas ajustarán los suyos, y en particular, cada una presentará anualmente sus principales programas y proyectos, y para aquellos que requieran inversión, cuantificará sus necesidades, con sus correspondientes proyecciones de los recursos disponibles y posibles de conseguir para su ejecución.

Que cada dependencia académica y administrativa ejercerá su función planificadora, con sujeción a los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026.

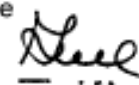
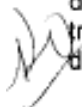
Que el Plan de Desarrollo 2017-2026 "Por una Universidad Transformada", es para la Universidad Popular del Cesar, un desafío institucional en su intención de garantizar de manera sostenible escenarios óptimos en materia de educación para toda la región y el país.


Que corresponde al Consejo Superior Universitario, Aprobar el Plan de Desarrollo Institucional.

**ACUERDA**

**ARTICULO PRIMERO:** Aprobar y Adoptar el Plan de Desarrollo de la Universidad Popular del Cesar, para el periodo 2017-2026 "Por una Universidad Transformada".

**ARTICULO SEGUNDO:** Seguimiento al Plan de Desarrollo de la Universidad popular del Cesar, se realizara de acuerdo al modelo de Gestión de Planeación de la Universidad, el seguimiento y monitoreo estará a cargo de la Oficina de Planeación y Desarrollo Universitario mediante la articulación de políticas, planes de Acción y Plan Operativo de Inversión, que permita el control de indicadores a través de un cuadro de mando que permita la medición y control de este documento maestro.



|   |                               |                                |
|---|-------------------------------|--------------------------------|
|  | UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR | CÓDIGO: 306-110.1-PROC05-FOR07 |
|   | FORMATO DE ACUERDO            | VERSION:1                      |

**ACUERDO No. 013**

**FECHA: 28 DE JUNIO DE 2017**

**"POR MEDIO DEL CUAL SE APRUEBA EL PLAN DE DESARROLLO DE LA  
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR 2017-2026 "POR UNA UNIVERSIDAD  
TRANSFORMADA"**

**ARTICULO TERCERO:** el presente acuerdo rige a partir de su aprobación y publicación y deroga toda disposición que le sea contraria.

**PUBLÍQUESE, COMUNIQUESE Y CÚMPLASE**

Dado en Valledupar, a los 28.JUNIO.2017

  
**RAQUEL DIAZ ORTIZ**  
Presidenta

  
**IVAN MORÓN CUELLO**  
Secretario



**UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR**

**"POR UNA UNIVERSIDAD  
TRANSFORMADA"**



**Universidad  
Popular del Cesar**

**PLAN DE  
DESARROLLO  
2017-2026**

# UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR

## PLAN DE DESARROLLO

2017-2026



“Por una universidad transformada”

## Créditos:

### **CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO**

RAQUEL DIAZ ORTIZ  
Delegada Ministra de Educación

ERNESTO M. OROZCO DURAN  
Designado del Presidente de la República

FRANCISCO OVALLE ANGARITA  
Gobernador del Cesar

ELBERTO PUMAREJO COTES  
Representante de los Ex rectores

LUIS NAPOLEON DURAN CORTES  
Representante de los Docentes

ALDEMAR PALMERA CARRASCAL  
Representante del Sector Productivo

DARWIN MANNSBACH PALOMINO  
Representante de los Egresados

JAIME MAESTRE APONTE  
Representante de las Directivas  
Académicas

FARID ALBERTO CAMPO BAENA  
Representante de los Estudiantes

CARLOS EMILIANO OÑATE GOMEZ  
Rector

\*\*\*\*\*

IVAN DE JESUS MORON CUELLO  
Secretario General

### **CONSEJO ACADÉMICO**

CARLOS EMILIANO OÑATE GOMEZ  
Rector

IVAN DE JESUS MORON CUELLO  
Secretario General

JESUS VALENCIA BUSTAMANTE  
Vicerrector Académico

JULIO CESAR VEGA SUAREZ  
Vicerrector de Investigación y Extensión

JHON JAIRO DIAZ CARPIO  
Vicerrector Administrativo

ARLEY DOMINGUEZ QUINTERO  
Vicerrector General Seccional Aguachica

EFRAIN QUINTERO MOLINA  
Decano Facultad Bellas Artes

JUAN BAUTISTA OCHOA MAESTRE  
Decano Facultad de Derecho, Ciencias Políticas

JAIME ENRIQUE MAESTRE APONTE  
Decano Facultad Ciencias Básicas y Educación

CESAR CLEMENTE ACOSTA DIAZ  
Decano Facultad Ingeniería y Tecnológicas

DORIS CERCHIARO FERNANDEZ  
Decana Facultad de Ciencias de la Salud

ALVARO MENDOZA MONTENEGRO  
Decano Facultad Ciencias Administrativo,  
contable y Económico

EDUARDO ELIAS GAMEZ BRACHO  
Representante de los Egresados

CARLOS ALBERTO LENGUAS RAMOS  
Representante de los Docentes

HAROLD ENRIQUE GONZALEZ FRAGOZO  
Representante de los Estudiantes

**EQUIPOS DE TRABAJO CONSTRUCCION PLAN DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL 2017-2026**

**Coordinador General**

**Libanis Francisco Arguelles Daza**

Jefe de Oficina de Planeación

**Equipo Asesor**

Blanca Ramírez Ardila

Jhon Bohorquez Pulido

**Equipo Técnico**

**Sandra Milena Padilla Moreno**

Profesional Especializado

**Carlos Antonio Benavides Gutiérrez**

Profesional Universitario

**Jose Manuel Fuentes Sajaut**

Profesional Especializado

**Claudia Leonor Galindo Angulo**

Profesional Universitario

**Equipo Auxiliar y de apoyo logístico**

**Angela Mendoza Guerra**

Ayudante de Oficina

**Jhoelis Martinez**

Pasante

**Maria Angélica Parra**

Pasante



## **Equipo de Comunicaciones**

### **José Luis Sánchez Blanco**

Jefe de Oficina de Relaciones Públicas (A)

### **Gala Patricia Bruges**

Profesional Universitario ORPI

### **Carlos Quintero**

Fotógrafo

### **Federman Garcia**

Periodista

### **Thomas Quiroz**

Diagramador

## **Coordinadores de Mesas Temáticas**

Mesa de Investigación

### **Julio Cesar Vega Suárez**

Vicerrector de  
Investigación

Mesa de Formación

### **Jesús Valencia Bustamante**

-Vicerrector Académico

### **Víctor Echeverry** - Jefe

División de Formación  
Avanzada

Mesa de Extensión

### **Mónica Serrano** - Jefe

División de Extensión y  
Educación Continuada

Mesa de Bienestar institucional Y  
Desarrollo Humano

**Josefina Araujo Cuello** -  
Jefe División de Bienestar  
Institucional

Mesa de Internacionalización

**René López Alarcón**  
Docente

Mesa de Regionalización

**Arley Dominguez** -  
Vicerrector Seccional  
Aguachica

Mesa Sectorial productivo  
,Gubernamental y de comunidades

**Aldemar Palmera** -  
Representante Consejo  
Superior por el Sector  
Productivo

Mesa de Infraestructura, financiera y TICs

**Orlando Seoanes Lerma** -  
Vicerrector Administrativo  
(e)

**Yumey Pinto Solano** - Jefe  
Oficina de Informática y  
sistemas

## Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Presentación .....</b>                                    | <b>12</b> |
| <b>Introducción .....</b>                                    | <b>13</b> |
| <b>Conceptualización .....</b>                               | <b>15</b> |
| <b>Diseño Metodológico .....</b>                             | <b>17</b> |
| Síntesis metodológica .....                                  | 19        |
| <b>I.Contextos y perspectivas .....</b>                      | <b>21</b> |
| <b>Tendencias mundiales en educación .....</b>               | <b>22</b> |
| <b>Caso de Colombia .....</b>                                | <b>27</b> |
| Antecedentes .....   | 27        |
| Marco de referencia .....                                    | 27        |
| Escenario actual.....  | 28        |
| <b>Contexto Regional .....</b>                               | <b>33</b> |
| <b>La Universidad Popular del Cesar: Logros y retos.....</b> | <b>35</b> |
| <b>II.Diseño de futuro UPC .....</b>                         | <b>39</b> |
| <b>Prospectiva estratégica .....</b>                         | <b>40</b> |
| Identificación de factores de cambio .....                   | 41        |
| Análisis diacrónico: pasado-presente-futuro .....            | 43        |
| <b>Identificación de factores de cambio UPC .....</b>        | <b>45</b> |
| <b>Análisis estructural UPC .....</b>                        | <b>52</b> |
| Definición del sistema.....                                  | 52        |
| Valoración de las relaciones directas .....                  | 56        |
| Valoración de las relaciones indirectas potenciales .....    | 56        |
| FUENTE: UPC (2017).....                                      | 60        |
| Variables de entrada.....                                    | 60        |
| Variables de Salida.....                                     | 62        |

|   |            |
|---|------------|
| Variables Autónomas .....   | 62         |
| Variables Palanca.....  | 63         |
| Variables Estratégicas / Reto .....                                     | 63         |
| <b>Análisis de actores sociales UPC.....</b>                            | <b>68</b>  |
| <b>Construcción de escenarios 2026 .....</b>                            | <b>77</b>  |
| Análisis morfológico .....  | 78         |
| Construcción y reducción del espacio morfológico .....                  | 79         |
| .....   | 86         |
| <b>III.Estrategia.....</b>  | <b>86</b>  |
| <b>II. Estrategia .....</b>   | <b>86</b>  |
| <b>Alineación de la estrategia.....</b>                                 | <b>87</b>  |
| Marco estratégico UPC.....  | 88         |
| Despliegue Estratégico .....  | 90         |
| <b>Ejes estratégicos.....</b>   | <b>92.</b> |
| Ámbito de actuación frente al PDI: Eje misional .....                   | 94         |
| Ámbito de actuación frente al PDI: Eje de gestión universitaria .....   | 98         |
| Ámbito de actuación frente al PDI: Eje de gobernanza universitaria..... | 98         |
| <b>Metas estratégicas e iniciativas por EJE .....</b>                   | <b>99</b>  |
| Eje 1: Misionalidad .....   | 99         |
| Eje 2: Gestión Administrativa .....                                     | 105        |
| Eje 3: Gobernanza.....  | 107        |
| Eje 4: Transversales .....  | 108        |
| <b>Bibliografía.....</b>  | <b>113</b> |

## Presentación

La Universidad Popular del Cesar, en su continuo propósito de generar conocimiento a partir de la construcción colectiva y el liderazgo participativo en temas misionales y de orden institucional que potencialmente puedan llegar a determinar el camino a seguir, presenta El Plan de Desarrollo **"2017-2026: Por una Universidad Transformada"**.

La construcción de una universidad transformada, más que un eje rector del plan de desarrollo 2017-2026, es para la Universidad Popular del Cesar UPC, un desafío institucional en su intención de garantizar de manera sostenible escenarios óptimos en materia de educación para toda la región y el país.

El presente plan de desarrollo 2017-2026, es el producto de la sinergia de grupos de expertos que integran la comunidad educativa, y traza la hoja de ruta que llevará a la Universidad Popular del Cesar a ser un referente educativo. Por su participación activa y los valiosos aportes fruto de la experiencia y su cariño por la Universidad, expreso mi gratitud a todos los que participaron en los ejercicios para la formulación y consolidación de este documento y al concejo superior por su aprobación y aportes en este proceso de construcción colectiva.

Este nuevo enfoque de construcción participativa e incluyente generará significativos cambios a la gestión universitaria, así mismo, permitirá avanzar en el perfeccionamiento de la calidad educativa.

Así mismo, hago un llamado a docentes, alumnos y personal administrativo a persistir en un trabajo arduo, articulando y focalizando los esfuerzos institucionales en el logro de los nuevos desafíos que trae El Plan de Desarrollo **2017-2026: por una universidad transformada**, que consolidará un proyecto educativo de calidad con impacto social, motivo de orgullo del departamento, la región caribe y toda Colombia.

**Carlos Emiliano Oñate Gómez - Rector 2016-2020**

## Introducción

Los constantes desafíos en educación, aunque diversos, han dado paso a renovadas estrategias de desarrollo institucional, hoy la universidad y gracias a sus docentes y la administración, cuenta con sólidas bases y prestigio que se deben sostener y mejorar, teniendo siempre al estudiante como el epicentro, lo que se ha constituido como fundamental para el desarrollo proyectivo de la universidad.

El diseño y formulación del plan de desarrollo 2017-2026 se llevó a cabo bajo un rigor metodológico de planeación prospectiva, que se puede conocer y analizar en este documento. Para su elaboración, se contó con la participación activa de los actores de la comunidad educativa en el marco de nueve mesas temáticas, quienes desde su experticia y conocimiento establecieron las prioridades en educación que hoy determinan la hoja de ruta de la UPC.

Lo anterior implicó en esencia la determinación de variables estratégicas a partir de un ejercicio de construcción epistémica de conocimiento educativo, que le permitirá a la UPC avanzar en el marco de un proceso de mejoramiento continuo en la consolidación del PDI 2017-2026.

Bajo estos preceptos, para la correcta implementación de este nuevo Plan de desarrollo, debemos estar convencidos que es el camino y dispuestos hacer de la Universidad un sitio idóneo no solo para el estudio sino para el trabajo, la investigación, la innovación, el emprendimiento, la cultura, el turismo, la salud entre otros.

Para lograr estas metas, invertiremos en infraestructura física y tecnológica, talento humano, cultura, investigación, regionalización, internacionalización, calidad en la educación, todo lo anterior con proyección social, de esta forma, vamos a lograr una mejor educación superior con estudiantes y egresados, más informados, actualizados, creativos, innovadores y responsables socialmente.

A continuación, se presenta un modelo de gestión con componentes y atributos propios de una institución de educación superior integral, que se convertirá en orgullo y que a partir de este plan busca con la misma determinación edificar junto con los estudiantes las bases de una universidad transformada que busca la evolución educativa de un país como Colombia, que cada vez más apunta al desarrollo de valores para avanzar en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes.

## Conceptualización

El Plan de desarrollo 2017-2026 de la UPC, se rige por los principios consignados en la ley 30 de 1992 “Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior”:

Artículo 1. La Educación Superior es un **proceso permanente** que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional.

Artículo 2. La Educación Superior **es un servicio público cultural**, inherente a la finalidad social del Estado.

Artículo 3. El Estado, de conformidad con la Constitución Política de Colombia y con la presente Ley, garantiza la **autonomía universitaria** y vela por la **calidad del servicio** educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.

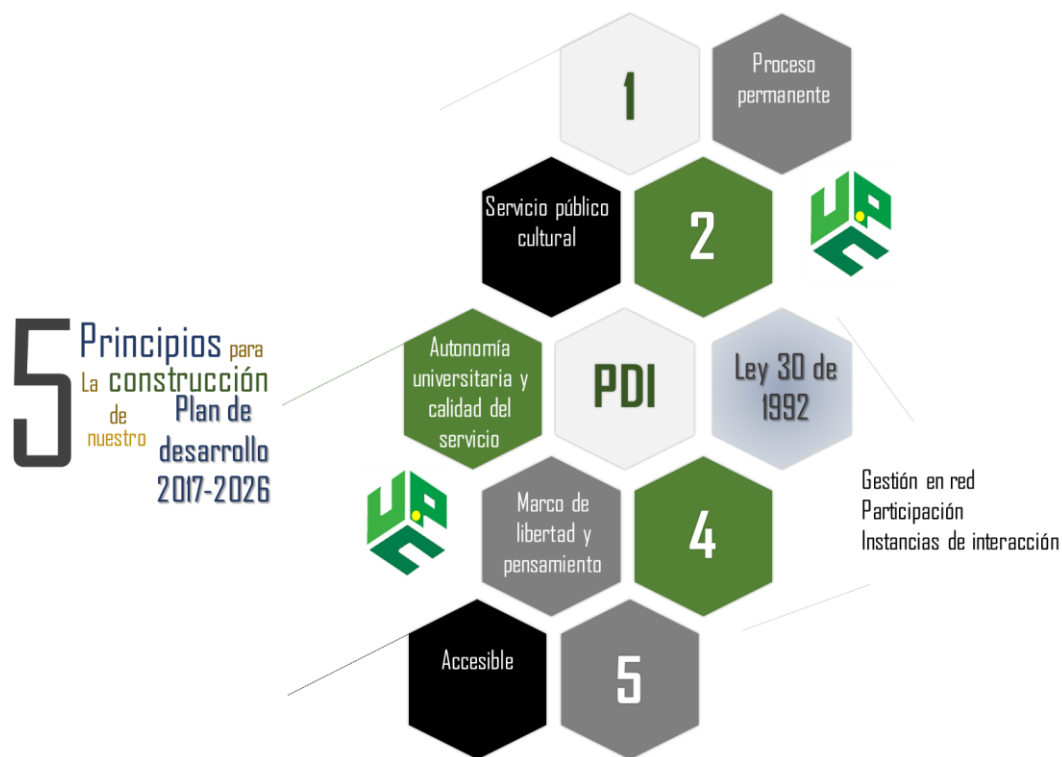
Artículo 4. La Educación Superior, sin perjuicio de los fines específicos de cada campo del saber, despertará en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, **en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo** ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país. Por ello, la Educación Superior se desarrollará en un marco de libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra.

Artículo 5. La Educación Superior **será accesible** a quienes demuestren poseer las capacidades requeridas y cumplan con las condiciones académicas exigidas en cada caso

Estos principios además de moldear la actuación de las instituciones de educación superior en Colombia, son los que sustentan la formulación del Plan de Desarrollo 2017-2026 de la UPC y la proyectan como una renovada hoja de ruta institucional de cara a la construcción de una universidad transformada.



Así mismo, este plan contempla la gestión en red, la participación, las instancias de interacción, como dinamizadores.



FUENTE: UPC (2017)

## Diseño Metodológico

La Universidad Popular del Cesar, afronta desafíos que la llevan a posesionarse como generadora de cambios y de transformaciones, lo cual fortalece su misión de cara a las nuevas demandas de la región y el país.

Este proceso metodológico se realizó bajo cuatro premisas como son: transformar, consolidar, clarificar e identificar escenarios.



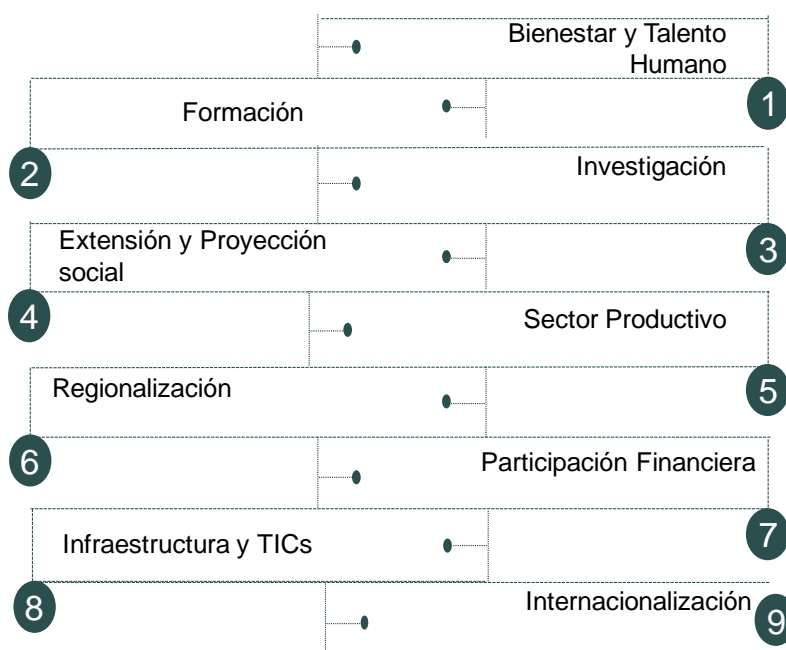
FUENTE: UPC (2017)

Es así, como transformar la gestión de la Universidad es la base para mejorar continuamente la calidad de la educación superior que brinda y esto tiene varios significados e implicaciones, dado que se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo un conjunto de acciones de toda la comunidad educativa – Estado, directivos, docentes, alumnos, ex alumnos, familias, asesores, supervisores, sector productivo, y comunidad en general- y conlleva a crear y robustecer distintas formas de hacer, que permitan mejorar la eficiencia, la equidad, la pertinencia, la oportunidad y la relevancia de su accionar.

En el marco de la construcción del Plan Decenal de Educación 2017-2026 de la Universidad Popular del Cesar (UPC), se han identificado un conjunto de elementos que permiten explorar su futuro bajo un enfoque estratégico prospectivo, y así, precisar los fenómenos que incidirán en su transformación en un horizonte estratégico a diez (10) años.

En este sentido, el presente Plan Decenal de Educación, hace esencial una mirada retrospectiva para analizar la dinámica de crecimiento de la UPC durante los años recientes y comprender cómo se ha posicionado como una institución pilar, de gran impacto y determinación en la calidad de vida de la región. Así mismo, fue necesario realizar una mirada prospectiva hacia los nuevos escenarios de educación, para articularlos con los retos y oportunidades que presenta la actual coyuntura socioeconómica nacional y regional.

En este contexto, en el nivel táctico-operativo, se identificaron las turbulencias e incertidumbres respecto a los fenómenos que pueden afectar el cumplimiento de la Misión y Visión de la UPC, a través de la realización de talleres de prospectiva estratégica y estructuración de nueve (9) ejes, los cuales permitieron la identificación de factores de cambio, los ejes orientadores son:



FUENTE: UPC (2017)

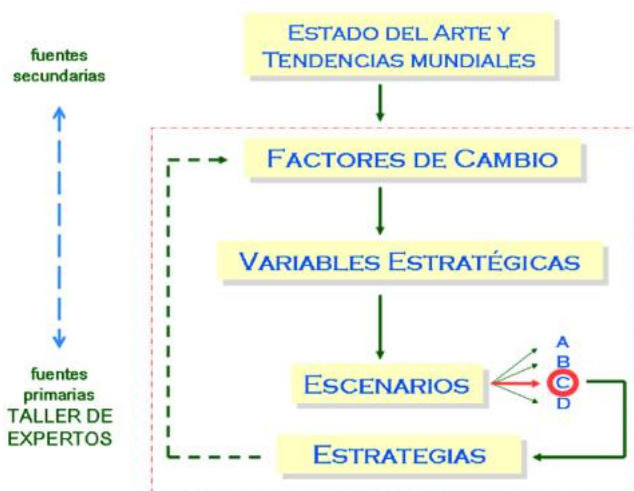
Posteriormente, y con el propósito de lograr una comprensión sistémica y estratégica de la Universidad Popular del Cesar, se procedió a definir un conjunto de variables estratégicas, las cuales permitirán la posterior construcción de escenarios, realizar un análisis de los stakeholders y precisar acciones de despliegue estratégico en el marco del presente Plan Decenal de Educación.

Las discusiones que contaron con la participación de docentes, investigadores, estudiantes, personal administrativo y líderes de la región, tuvieron como propósito propiciar un espacio de reflexión para generar pensamiento estratégico prospectivo en torno a los desafíos que enfrentará la Universidad en los próximos 10 años, para abrir nuevos senderos para la transformación deseada, donde se ponderen y exalten las estrategias para alcanzar mejores logros de la Universidad Popular del Cesar (UPC).

### Síntesis metodológica

La construcción del Plan Decenal de Educación 2017-2026 de la Universidad Popular del Cesar, con el liderazgo participativo de la oficina de planeación, inicia su construcción sobre la base conceptual y metodológica propuesta por Francisco Mojica (2008), en el marco de las investigaciones del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectivo de la Universidad Externado de Colombia (ver Figura 1).

Figura 1. Modelo Prospectivo Estratégico



FUENTE: Mojica, 2008

De la figura anterior se desprende:

1. Fuentes, la construcción del Plan Decenal, se realizó con base en dos fuentes de información según la figura lo ilustra.
  - En principio, el análisis de información secundaria extraída de fuentes oficiales, de ejercicios DOFA ya realizados, así como del Plan Decenal anterior.
  - Posteriormente, la posibilidad de implementación de estrategias de inteligencia colectiva a través de la realización de talleres de prospectiva estratégica con miembros del Consejo Superior, directivos, docentes, investigadores, administrativos y estudiantes.
2. Factores de Cambio, son fenómenos que han gestado la transformación de la Universidad Popular del Cesar en el tiempo, y además, permite identificar aquellos cambios que puedan tener un impacto futuro durante la implementación del Plan Decenal.
  - Técnica empleada: árboles de competencia de Marc Giget.
3. Análisis estructural, una vez se han identificados los factores de cambio exógenos y endógenos, se busca realizar un análisis estructural que permita identificar aquellas variables que son motoras y explican la gran parte de los fenómenos que inciden en la Universidad, de tal forma que se actúe sobre estos agentes causales y estratégicos.
  - Técnica empleada: Software especializado MICMAC.
4. Análisis de Actores Sociales, bajo un enfoque de gobernanza, este momento metodológico aborda la identificación y definición de convergencias y divergencias de los stakeholders de mayor relevancia en torno a la implementación del Plan Decenal.
5. Construcción de Escenarios, hace referencia a la imagen de futuro deseado, que orienta el Plan Decenal de Educación en torno a un derrotero común.
  - Técnica empleada: Análisis morfológico.
6. Despliegue Estratégico, en este momento, se definen los lineamientos, objetivos e iniciativas estratégicas que permitirán la consecución del escenario apuesta bajo un enfoque de innovación.
  - Técnica empleada: árboles de pertinencia.



# 1 CONTEXTOS Y PERSPECTIVAS

## Tendencias mundiales en educación

Analizar el futuro de la educación superior, es una oportunidad de construcción de futuro para articular estas tendencias con el desarrollo regional, esto implica fomentar un mejoramiento de la calidad y pertinencia de la educación, buscar soluciones innovadoras adaptadas al contexto local, impulsar la transformación productiva departamental y elevar así su aporte para la competitividad regional. Este derrotero no resulta fácil de emprender dado el contexto actual de complejidad que representa la transformación política, económica, social y tecnológica, entre otras dimensiones del desarrollo humano; esta interrelación hace que el contexto sea cada vez más complejo y exija adaptación de la UPC a la realidad territorial.

En este contexto, la inserción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han facilitado la conectividad entre naciones y regiones de tal forma, que el ciudadano actual debe estar preparado para responder de una manera sistémica, interdisciplinar, compleja y analítica a este entorno turbulento.

Así, surgen las sociedades del conocimiento como el escenario donde se deben incorporar el conocimiento explícito (objetivo y formulado) y el tácito (teórico-experto y cognitivo subjetivo) (Campos, 2000) a los procesos de formación académica en un contexto local, procurando la articulación entre las demandas del sector empresarial y la academia. Por esta razón, las acciones de la UPC deben responder en doble dirección a su entorno:

- i) Observar y analizar la realidad junto con las necesidades de su contexto inmediato;
- ii) Brindar elementos de actuación que respondan al contexto y que le permitan ser generadora de cambios sociales.

Este derrotero no resulta sencillo, dado que el entorno en el que se encuentra la UPC es complejo y con alta incertidumbre, lo que implica enfrentarse a diversos desafíos globales como se enuncia a continuación.

## **DESAFÍO 1. Conciencia Global para el Desarrollo**

En 1996 se crea el Proyecto Milenio a través del Consejo Americano de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para colaborar en la organización de investigaciones de futuro, así como actualizar y mejorar el pensamiento global sobre el mismo. El Proyecto Milenio ha definido quince desafíos globales o transnacionales, que demandan soluciones basadas en acciones colaborativas de los gobiernos, organizaciones internacionales, empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales y sociedad civil en general. De forma sintética, los Objetivos de Desarrollo Sostenible se presentan a continuación, resaltando en verde, los de mayor relevancia para la UPC.

- Erradicar la extrema pobreza y el hambre
- Lograr educación primaria universal
- Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer
- Reducir la mortalidad infantil
- Mejorar la salud materna
- Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades
- Garantizar la sostenibilidad ambiental
- Crear una sociedad global para el desarrollo.

Así mismo, la Visión Colombia II Centenario 2019 plantea como sus objetivos:

- Disminuir la pobreza
- Disminuir el desempleo
- Aumentar la cobertura en vivienda
- Mejorar la seguridad ciudadana
- Aumentar los espacios públicos



- Mejorar el desempeño de la economía
- Mejorar la prestación de servicios públicos
- Ofrecer una mejor infraestructura vial a los ciudadanos, entre otros.

## **DESAFÍO 2. Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)**

Las actividades de investigación, innovación y transferencia de conocimiento en el actual contexto global están soportadas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las cuales se constituyen en una herramienta esencial para el desarrollo de los países en general. Muestra de ello, es precisamente la alta correlación entre la penetración y uso de internet, la apropiación TIC, la generación de empleo y la reducción de la pobreza, demandando de este modo que la UPC este preparada para incorporar de forma rápida y eficiente las ventajas de este tipo de tecnologías, al mismo tiempo que forma profesionales competentes para desempeñarse en los campos laborales que este sector general. (Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, 2011)

Además, la conectividad a través de internet e información dispuesta en la nube (e-cloud) se constituyen en elementos que se incorporan en la vida cotidiana motivando que los diferentes actores del desarrollo regional, puedan comprender e interactuar con las redes informáticas e Internet, fomentando su participación en la sociedad del conocimiento bajo el rol de Ciudadanos Digitales (e-citizen).

## **DESAFÍO 3. Biodiversidad y Biotecnología**

La posición geoestratégica del departamento del Cesar permite que su variedad ecosistémica sustente gran diversidad de actividades agrícolas y ganaderas, complejo sistema hídrico, coberturas en bosque natural, bosque intervenido y pasturas, características que fomentan un alto número de especies animales y vegetales. En este marco, se proponen los siguientes pilares para el departamento de Cesar:

- Una comunidad de paz total y de calidad de vida con cultura,

- Una región competitiva mediante actividades económicas según su "vocación"
- Un patrimonio natural de la humanidad.

#### **DESAFÍO 4. Cambio Climático**

En el marco del actual modelo de desarrollo económico, se observa el aprovechamiento de los recursos naturales sin tener en cuenta criterios de sostenibilidad ambiental ni sus implicaciones en los procesos de transformación productiva y las externalidades ambientales que esto genera, así, se han producido alteraciones en el sistema climático global exigiendo cambios de paradigma en relación con el uso de hidrocarburos, creación de energías alternativas, sistemas de producción amigables con el medio ambiente, la movilización global de la académica, sociedad civil, sector productivo y Estado, entre otros fenómenos.

#### **DESAFÍO 5. Cambio en las competencias laborales**

Actualmente, el contexto laboral es altamente dependiente de tendencias de carácter mundial como la Globalización, la Sociedad del Conocimiento, el Desarrollo Tecnológico, Nuevos Factores de Producción, la Competitividad, entre otras, que se constituyen en lineamientos para la definición del perfil de las competencias de los egresados de programas de educación tecnológica y universitaria. De este modo, el modelo educativo propuesto por la UPC debe estar cada vez más articulado con su entorno social, económico, político, ambiental, tecnológico y productivo.

#### **DESAFÍO 6. Transformación Productiva con función social**

La transformación productiva del Departamento exige a la UPC que sus programas de educación formal, no formal y tecnológica respondan a las potencialidades de uso del suelo, específicamente en relación con el aprovechamiento sostenible de los recursos agrícolas, forestales, pecuarios y mineros como resultado de acciones de transferencia de conocimiento y adopción de tecnologías apropiadas bajo principios de producción limpia, certificación con sellos verdes, valor agregado y sostenibilidad ambiental.

De este modo, LA UPC debe responder a este reto a través de:

- Oferta de programas de Formación que permitan la especialización estratégica del sector productivo.
- Integración de nuevas áreas tecnológicas y tecnologías limpias en sus grupos de investigación.
- Centrar el foco de sus acciones en la formación de habilidades en I+D desde la Escuela.

### DESAFÍO 7. Ecoturismo

Atracciones, bienes, servicios y eventos culturales se constituyen en los ejes de diferentes puntos turísticos a nivel global. El turismo cultural sigue tomando importancia en distintos países, destacándose ejemplos como el de la localidad de Whistler, en Canadá, donde un verdadero multicentro cultural se ha transformado en el principal punto de atracción de la zona. Para el departamento del Cesar y la UPC, se configura en una oportunidad de visibilizar su riqueza étnica, cultural y musical, a la vez que se construyen programas estructurados de interpretación y educación ambiental de mano con la comunidad.



FUENTE: UPC (2017)

## **Caso de Colombia**

### **Antecedentes**

En particular Henao (1999) identifica para Colombia, tres grandes etapas políticas de la educación superior en Colombia, conforme al rol que desempeñó el Estado en su relación con la sociedad: anomía, heteronomía y autonomía. La autora demarca la primera de estas etapas con la vigencia del Decreto 277 de 1958, con un Estado débil y carente de iniciativa en la formulación de políticas en el campo educativo, por lo que tanto en el campo público y privado las instituciones establecían sus propios estatutos y normas. La heteronomía en el contexto de la educación superior colombiana es identificada a partir del Decreto - Ley 080 de 1980, el cual –adicionalmente a lo comentado anteriormente– “condensó las discusiones posteriores que se dieron con la coalición política del Frente Nacional, donde el debilitamiento de la hegemonía bipartidista permitió la expresión de intereses propios de la sociedad civil en el espacio de lo público” (Henao, 1999, citada en Jiménez & Figueroa, 1999, p. 13). El posicionamiento de la investigación y la responsabilidad social de las universidades fueron los principales legados de esta etapa. A este cuerpo normativo le sigue la etapa de autonomía (Ley 30 de 1992), en la que la educación superior es considerada un servicio público y le brinda un papel relevante a la sociedad civil. Jiménez y Figueroa (1999) señalan a esta época como la de madurez del sistema, de autonomía de las instituciones. (Citado en Ramos, 2015).

### **Marco de referencia**

La Constitución de 1991 estableció los lineamientos que rigen hoy día la educación superior y que dieron soporte a la expedición de la Ley 30 de 1992 y las recientes la Ley 1740 de 2014 y el decreto 1075 de 2015. En cuanto a su naturaleza, la educación fue definida como un derecho y un servicio público, que puede ser ofrecido por el sector oficial o el privado, y estipula clasificaciones tanto académicas (a nivel de programas) como tipologías institucionales; es el caso de instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y universidades (Melo et al., 2014, Citado en Ramos, 2015). Para las universidades se implantó autonomía estatutaria y libertad de gobierno, así

como en la formulación de programas académicos, y en el caso de las instituciones de carácter público se crearon normas de manejo presupuestario. Sobre esto último cabe mencionar el establecimiento de incrementos presupuestales provenientes de la nación, como también la ampliación de opciones de crédito estudiantil y becas para programas académicos prioritarios para la Nación. (Ramos, 2015).

Grafica 1: Línea de tiempo Normatividad General de la Educación superior en Colombia



FUENTE: UPC (2017)

### Escenario actual

La educación superior ha estado inmersa en reformas con la intención de fortalecerse y modernizarse. Es así, como en los últimos años, las transformaciones que se han implementado en las universidades de Colombia han abarcado diversos procesos.

Como vimos, el escenario global en educación, por su puesto trae implicaciones a la educación superior en Colombia, es así, como las demandas en materia educativa a nivel global y regional proponen a las universidades desafíos para tener en cuenta en su planeación estratégica institucional como:

1. Mayor capacidad tecnológica y científica para poder competir en una economía global.
2. Procesos de cambio en contextos de transformación social en las dimensiones económicas, de convivencia, educación y tecnología y del medio ambiente.

3. Renovación de estructuras y servicios acorde en temas decisivos en política económica, de desarrollo social, de políticas de gobierno, participación ciudadana.

4. Cambios constantes en las dinámicas poblacionales, generacionales, el empleo, la salud, la educación, la justicia, los derechos humanos, la inclusión, la convivencia, la seguridad, el medio ambiente, patrimonio y cultura, entre otros.

Estas y otras exigencias en tendencias como la globalización, demandan que las universidades en Colombia tengan los recursos y herramientas que les den la oportunidad de transformarse o reinventarse constantemente, incorporando avances en materia tecnológica y científica, satisfaciendo a la vez, las necesidades de los cambios sociales.

Ante las aceleradas dinámicas de cambio social, económico, tecnológico, y teniendo en cuenta un escenario de construcción de paz como el que vive nuestro país, se generan nuevos e importantes retos que es necesario atender con oportunidad y responsabilidad, la UPC proyecta desde su perspectiva una contribución efectiva para el desarrollo integral e incluyente de la región. Este es uno de los pilares del plan de desarrollo con una visión 2026, alineado a las políticas gubernamentales y sectoriales.

El Gobierno Nacional en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” asume la educación como el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico en el largo plazo, con una visión orientada a cerrar brechas en acceso y calidad al sistema educativo. (PND 2014-2018). El Plan Nacional de Desarrollo contempla:

**Impulso a la educación terciaria:** el cual permite que técnicos y tecnólogos puedan acceder a posgrados como especializaciones y maestrías.

**Marco nacional de cualificaciones:** instrumento para clasificar y estructurar los conocimientos, las destrezas y las actitudes, que permitirá la interlocución entre las competencias requeridas por los empleadores y las desarrolladas en el proceso de formación.

**Mayor cobertura en educación superior:** se fomentará el acceso a la educación superior de los estudiantes con condiciones socioeconómicas menos favorables (SISBEN) y con buen desempeño académico a través del otorgamiento de becas ICETEX y del programa "Ser Pilo Paga".

En los próximos cuatro años, se pasará de otorgar 65 mil créditos, a 140 mil gracias a los nuevos criterios de selección que permitirán que los recursos ICETEX lleguen a quienes realmente lo necesitan, colombianos registrados en el SISBÉN.

**Acceso a educación superior de calidad:** de las 288 Instituciones de Educación Superior, 37 (12.8%) cuentan con acreditación de alta calidad. Se crea el Sistema Nacional de Calidad de la Educación Terciaria (SISNACET), con el que se busca optimizar las funciones de evaluación, inspección, vigilancia y control destinadas a velar por la adecuada prestación del servicio de educación terciaria.

El ajuste tendrá en cuenta el fortalecimiento del aseguramiento de calidad de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, la estandarización de los criterios de acreditación por parte del Consejo Nacional de Acreditación y de condiciones básicas para la expedición de los registros calificados por la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (DNP, 2014)

Yaneth Giha Tovar, Ministra de Educación Nacional en la rendición de cuentas realizada en abril de 2017, reveló los desafíos en materia de educación superior para Colombia en 2017 y los próximos años.

Cerrar la brecha entre la educación rural y urbana, fortalecer las iniciativas para que el Sector ayude a formar mejores seres humanos y dejar sentadas las bases para la educación de la próxima década con el Plan Decenal.

Esos son los principales desafíos en educación superior, y en los que ya está trabajando el Ministerio para llevar a jóvenes de todo el país más y mejor educación, reveló la ministra Giha en la rendición de cuentas de la gestión en 2016 de esta cartera. Agregó que es necesario ampliar la cobertura de la educación superior, que si bien registra

crecimientos importantes (en 2016 la tasa llegó a 51,2 por ciento), aún tiene un camino por recorrer, que debe ir acompañado de más calidad.

Igualmente explicó que este año se empezará a desarrollar un Plan Nacional de Educación Rural, para cerrar las brechas con la urbana, y que se está diseñando un Plan de Educación para la Paz para formar mejores ciudadanos, que será presentado próximamente.

"Y el Plan Decenal de Educación nos dará la ruta, nos dirá cuáles son las grandes apuestas y los grandes retos que vamos a querer enfrentar en los próximos 10 años para que Colombia pueda avanzar a ser el país mejor educado de América Latina en el año 2025", puntualizó la ministra Giha. (Ministerio de educación nacional)

Así también, el Informe Nacional de Competitividad 2016-2017, elaborado por el Consejo Privado de Competitividad CPC, evidencia la poca pertinencia de la educación superior y la formación para el trabajo y el desarrollo humano como unos de los principales cuellos de botella para facilitar y diversificar la economía colombiana. Observándose que el 47% de los empleadores colombianos reportan dificultades a la hora de encontrar talento humano para sus empresas, y la tendencia ha ido en aumento. (CNC 2015-2016)

En cobertura el informe 2016-2017, manifiesta que en los últimos diez años la evolución ha sido considerable: pasó del 30% en 2006 a cerca del 50% en 2015. Sin embargo el país está lejos de alcanzar tasas de países como Argentina o Chile (80% y 84% respectivamente).

En cuanto a calidad, de acuerdo a lo reportado existe una brecha en comparación con otros países de referencia. El país cuenta con algunos casos excepcionales de instituciones de alta calidad, como lo muestra el ranking QS de las 500 mejores universidades del mundo, en el que Colombia aporta cuatro: Los Andes, la Javeriana, Externado y Nacional. Adicionalmente, el número de programas e instituciones de alta calidad acreditados es mínimo.



La deserción, al igual que en la educación básica y media se ha convertido en uno de los grandes problemas de la educación superior, pues uno de cada dos estudiantes no culmina sus estudios.

Sobre pertinencia, el informe dice que educación superior debe tener criterios de calidad y pertinencia y no solo de cobertura, de manera que el sector productivo logre incorporar el talento que requiere para aumentar sus niveles de competitividad.

Dentro de las recomendaciones del informe se encuentran:

1. **Estrechar las relaciones entre la academia y el sector empresarial:** Según un estudio de la firma consultora Mckinsey, los países más exitosos en materia de pertinencia y calidad de la educación tienen en común la cercanía que han logrado establecer entre el sector empresarial y la academia. De acuerdo con la tipología presentada por el CPC, el PNUD y la CAF (2015), el sector empresarial colombiano enfrenta dificultades que se podrían categorizar en brechas de cantidad (por déficit de oferta o demanda de programas), brechas de calidad (en competencias básicas y específicas) y brechas de pertinencia (falta de articulación entre el sector productivo y la academia) (CPC, PNUD & CAF 2015).
2. **Coordinación público-privada:** Incrementar los recursos para el acceso a la educación superior y enfocarlos en el fortalecimiento de las apuestas productivas regionales.
3. **Acciones regulatorias:** Rediseñar las mesas sectoriales del SENA dichos espacios deberían orientarse hacia un modelo similar al de los Sector Skills Councils del Reino Unido, con un alcance que trascienda la normalización e incentive la participación más contundente del sector productivo.
4. **Acción pública.** Brindar acompañamiento académico y vocacional a los jóvenes en riesgo de deserción.
5. **Desarrollar diagnósticos** que permitan la identificación de brechas de capital humano y el establecimiento de planes de acción para su cierre en las regiones.

## Contexto Regional

De acuerdo al informe de coyuntura económica regional del Cesar, y según cifras provisionales del Dane, el Producto Interno Bruto (PIB) de Cesar aumentó durante 2014 a una tasa de 6,1% anual, superior al nacional (4,4%), y mejoró su dinámica de crecimiento con respecto al año precedente cuando obtuvo una variación negativa. Así, logró su tercer mejor avance en los últimos siete años. Resultado explicado principalmente por los sectores de minería, servicios sociales y servicios empresariales.

Del primero se destacó por su buen desempeño la extracción de carbón; del segundo, la administración pública; y del tercero, la actividad de servicios a las empresas.

El mismo informe evidencia que para 2015, de acuerdo con los indicadores reseñados, en la capital del departamento se observó una desmejora del mercado laboral, en tanto la inflación se ubicó al mismo nivel del total nacional. Adicionalmente, el resultado de los principales sectores económicos señaló un balance desfavorable para la economía de Cesar. Lo anterior debido a las caídas en la ganadería, la construcción, y en las exportaciones e importaciones. No obstante, el transporte aéreo mostró avances.

En cuanto al mercado laboral, el informe dice que la ciudad de Valledupar tuvo en 2015 un desempeño inferior frente a los resultados de un año atrás al registrar un aumento en la tasa de desempleo, y disminución en la tasa de ocupación y en la tasa global de participación. En paralelo, el resultado del IPC ubicó a Valledupar como la segunda ciudad con más baja inflación entre las ocho capitales de la región Caribe. Dicho registro, que fue similar al del total nacional, fue más acentuado en los hogares de ingresos bajos, y estuvo jalonado por los altos costos en los grupos de alimentos y salud.

(ICER, 2015)

Las exportaciones mostraron una caída anual explicada principalmente por la contracción de las tradicionales, las cuales concentraron casi la totalidad de las ventas externas. Dentro de este rubro el mayor retroceso resultó de los combustibles y productos de industrias extractivas. Al mismo tiempo, las importaciones presentaron disminución

anual, determinada por las menores compras de manufacturas, en particular de maquinaria y equipo, y vehículos automotores.

La construcción se redujo debido a la disminución en el área licenciada, medida en metros cuadrados. La mayoría de los destinos registró descensos, en particular, el comercio y la vivienda fueron los segmentos de mayor contribución sobre dicho comportamiento. Por su parte, el sacrificio de ganado tanto vacuno como porcino disminuyó. En el vacuno, que es el más representativo del departamento, la totalidad de las cabezas sacrificadas fueron para consumo al interior del país. Por último, el transporte aéreo reflejó en 2015 un crecimiento anual tanto en el número de pasajeros como en el volumen de carga, ambos movilizados en vuelos nacionales. (ICER, 2015)

En cuanto al contexto educativo de la región, en 2016, el coordinador del concejo nacional de acreditación, señaló que la región caribe no tenía un solo posgrado acreditado, lo que a su parecer refleja el desequilibrio regional.

De los casi 700 posgrados que se ofertan en la región caribe ninguno está acreditado por alta calidad, estos programas son los llamados generar desarrollo socioeconómico a través la investigación, el avance tecnológico y la innovación.

Las ciudades en la región líderes en calidad educativa son Cartagena, que tiene tres instituciones acreditadas (la Universidad de Cartagena, la Universidad Tecnológica de Bolívar y la Institución Tecnológica Antonio de Arévalo), Barranquilla con la Escuela Naval de Cadetes y Puerto Colombia, con la Universidad del Norte.

## La Universidad Popular del Cesar: Logros y retos

La Universidad Popular del Cesar, es el máximo referente universitario del departamento del Cesar, con una tradición histórica desde 1824.

En la actualidad cuenta con 18 programas académicos de pregrado en la sede principal y 6 programas de pregrado en la sede de Aguachica. Como parte del proyecto estratégico para el logro de la acreditación institucional se ha definido una ruta para que se tenga un mínimo de programas acreditados, de tal forma que a 2018 se cuente con el número necesarios para abordar la acreditación.

Para el logro de las metas propuestas, la universidad ha venido adelantando una serie de acciones como la actualización de las definiciones estratégicas, visita por parte del Consejo Nacional de Acreditación, diseño y aprobación de políticas institucionales como requisito para los procesos de acreditación y para el reordenamiento institucional, actualización del PEI institucional, implementación del Sistema Integrado de Gestión el cual consta de 8 subsistemas, certificación del proceso de investigación en el 2016, implementación de aplicativos para recaudar la información para condiciones iniciales de acreditación de programa a fin de facilitar el trabajo de los equipos de autoevaluación, de esta manera todos los programas académicos de la Universidad se encuentran en proceso de autoevaluación o de seguimiento al Plan de Mejoramiento, así como los registros calificados se encuentran actualizados y se prevé el aumento en la oferta académica de programas de pregrado y posgrado, también se trabajó activamente en el plan de mejoramiento establecido por el Ministerio de Educación Nacional, con un cumplimiento del 70% a diciembre de 2016.

Con el objetivo de crear programas acordes a las demandas del sector productivo la universidad ha ampliado su oferta académica en dos programas:

- Especialización en Ciencias Políticas: se presentó el documento al Consejo de Facultad Derecho Ciencias Políticas y Sociales.
- Maestría en Educación para el Desarrollo del Potencial Humano, metodología a distancia: Aprobado por el Consejo Superior Universitario

Contando en la actualidad en programas de postgrado con 3 especializaciones, 3 maestrías y 2 doctorados, y convenios suscritos para el desarrollo de programas de posgrados en los niveles de especialización, maestría y doctorados con unas de las mejores universidades del país.

Con el ánimo de dar cobertura y alcance universitario, desde el Centro de Formación en Nuevas tecnologías para la educación virtual (CEFONTEV) de la mano con la globalización, se realizó, la creación de oferta de formación no continua avalada por ente gubernamental, en esta categoría se han agrupado los diplomados y cursos formulados desde el Centro y avalados por los comités de evaluación de las secretarías de educación municipal y departamental y la oferta de formación. Actividades de virtualización de contenidos, donde se virtualizaron en total 34 asignaturas. Actividades en Ciencia, Tecnología e Innovación, Se participó en convocatorias internas y externas con proyectos de CT+I con la formulación de proyectos, además de acciones relacionadas con la propiedad intelectual y Coordinación por parte de la Universidad en el proyecto Valledupar Digital.

La universidad conciente de la importancia de sus docentes, aprobó y ejecutó el plan de capacitación docente, apoyando a catedráticos y ocasionales en cursos de educación formal, actualización y participación en eventos académico local y regional como foros, encuentros, talleres congresos, jornadas de actualización, que fortalecen el área desempeño y las de interés o estratégicas para la Universidad.

En cuanto a investigación, y con la intención de dinamizar las actividades investigativas que lideran los Grupos de Investigación, se seleccionaron y avalaron cincuenta y uno (51) grupos, de los cuales se obtuvo la categorización de treinta (30), por colciencias, duplicando el número de Grupos categorizados con los cuales se contaba en el año 2015.

Así mismo, realizó la categorización individual de los docentes de la Universidad, que desarrollan actividades de investigación, dentro de los cuales, se obtuvo la categorización de veinticuatro (24) docentes, distribuidos en tres (3) en Senior, siete (7) en Asociado y catorce (14) en Junior.

Adicionalmente se ha ampliado la participación de los estudiantes en los Grupos de Semilleros de Investigación, generando un avance significativo en la consolidación de una cultura investigativa en el estudiantado de la Universidad Popular del Cesar. En la convocatoria interna de financiación de proyectos de investigación, se financiaron treinta y siete (37) proyectos. En la vigencia 2016, se gestionó la publicación de siete (7) libros que fueron resultado del quehacer académico e investigativo de los docentes, estudiantes y administrativos de la Universidad.

El proceso de Gestión de la Investigación, en articulación con la oficina de ARCADIA, recibió visita de auditoría de certificación en diciembre de 2016, obteniendo la certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008 del proceso de Gestión de la Investigación.

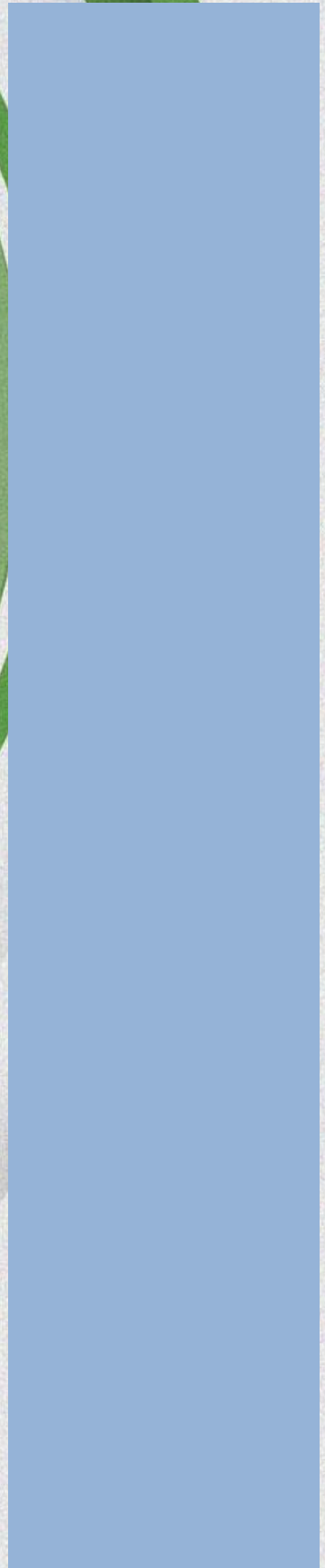
También han existido acciones para fortalecer la arquitectura administrativa en relación al Talento humano de la universidad y la infraestructura, la planta de personal provista con corte diciembre de 2016, está conformada por trescientos ochenta y dos (382) empleados públicos (Valledupar y Seccional Aguachica), apalancados por un proceso de gestión del talento humano que busca garantizar la excelencia en la prestación del servicio con servidores públicos íntegros y con valores, competentes y comprometidos con el estado, la sociedad y su propio desarrollo, cumpliendo con sus programas de inducción, reinducción y capacitación y con la aspiración de un rediseño institucional para el desarrollo y el fortalecimiento de la planta de personal, en cuanto a infraestructura se realizarán importantes inversiones en aulas multifuncionales con la dotación completa y la adecuación y mejoramiento de instalaciones culturales y zonas comunes y de esparcimiento.

Adicionalmente la Universidad ha ido creciendo y robusteciendo todo lo relacionado a extensión y proyección social, considerando imprescindible la relación permanente con el medio externo y a sabiendas que esto trae impactos positivos en el estudiante y su entorno, así como aporte a la calidad de vida y la construcción del tejido social, espera seguir potenciando los objetivos hacia este aspecto contribuyendo a la solución integral de los problemas de la sociedad. ejemplo de esto son los

reconocimientos por entidades gubernamentales y no gubernamentales del impacto del programa de enfermería, y la participación en eventos académicos pensando en la construcción de paz y el aporte universitario.

En bienestar universitario y con el la meta clara de contribuir a la generación del sentido de adhesión y pertenencia institucional la universidad ha venido adelantando programas culturales, de recreación y deporte, servicios médicos asistenciales y ayudas sociales, también lleva a cabo programas especiales como permanencia y graduación, plan padrino, inclusión educativa, mujer emprendedora, programa A la U en bicicleta entre otros.

Otro aspecto importante y para fortalecer constantemente es la internacionalización, en la universidad se es consciente que es un eje importante para llegar hacer un distintivo, ya que desde el punto de vista que la internacionalización no solo se afecta a los estudiantes y docentes en movilidad, sino también a todos los servicios administrativos, a las estructuras de los planes de estudio y a la manera de enseñar, investigar o aprender en la universidad, por esta razón a estado adelantando acciones para fortalecer y hacer más visible este aspecto en la UPC.



# 2 DISEÑO DE FUTURO UPC



## Prospectiva estratégica

Considerando que el presente ejercicio de planeación está basado en la prospectiva y la aplicación del modelo de esta disciplina, es fundamental determinar dentro del marco conceptual las diferentes corrientes que existen, visualizar las exposiciones de los diferentes autores a nivel mundial y local, así como el soporte de los diferentes componentes de un ejercicio prospectivo y su explicación que permita dimensionar y entender el desarrollo de este trabajo.

La prospectiva es una disciplina que estudia el futuro desde cualquier punto de vista, sea este económico, político, sectorial u organizacional. La prospectiva surge principalmente de dos expositores franceses como son Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel, quienes determinaron las bases de la disciplina prospectivista en los años sesenta y fueron los gestores de este nuevo modelo de pensamiento. Gastón Berger, definió la prospectiva de acuerdo con cuatro principios: "Ver lejos, ver amplio, analizar en profundidad y aventurarse, a lo que añadía pensar en el hombre" (Berger, 1967).

Bertran de Jouvenel por su parte, postulaba que el futuro tenía dos maneras de verse, la primera como una realidad única propia de profetas y adivinos (Ostos, 2012). La segunda asegura que el futuro no existe y se determina como una realidad múltiple, surgiendo el concepto de "futuribles" (Jouvenel, 1993). Sobre esta base, se determina que el hombre puede elegir el futuro deseado y factible, tomando las decisiones y acciones necesarias para poderle alcanzar, "dependiendo solamente de la acción del hombre" (Godet, 1995).

Así mismo, existen dos corrientes que analizan el futuro, la primera, "Determinista" de origen norteamericano y la corriente "Voluntarista" de origen francés.

El enfoque del presente ejercicio de planeación educativa, se orienta por la corriente voluntarista, cuyo emblema más célebre podría resumirse en la frase del filósofo Maurice Blondel "El futuro no se prevé sino se construye". El fundador de la prospectiva moderna es el francés Michel Godet, quien es autor de multitud de publicaciones científicas

sobre los métodos prospectivos y el análisis estratégico moderno. Dentro de sus obras maestras y las más difundidas están "De la anticipación a la acción" y "La Caja de Herramientas". Ha publicado en el año 2001 la segunda edición de "Manual de Prospectiva Estratégica" en dos tomos "Una indisciplina intelectual" y "El arte del método". En el año 2001 publico adicionalmente "CreatingFutures: Scenario-planning as a strategic management tool".

Todas estas publicaciones son el soporte fundamental que permite la aplicación del modelo prospectivista voluntarista a la situación de las organizaciones en el presente y fundamentadas en un modelo científico (Godet, CV de Michel Godet, 2010). Michel Godet en su obra "De l'anticipation à l'action" enfatiza sobre el hecho de que si el futuro no es producido por los propios actores sociales, sencillamente no ocurrirá" (Mojica F. , Celgyp, 1999).

Esta teoría es fundamentada a través del Triángulo Griego definido por Godet, el cual consiste en tres esferas interrelacionadas como son la "Anticipación" (Color azul), la "Acción" (Color verde) y la "Apropiación" (Color amarillo), mediante las que resalta la importancia de los actores internos de la organización y su adaptación y disposición estratégica para liderar el cambio, el cual se transforma en acciones claras, sin las cuales un ejercicio prospectivo no tendría éxito.

Existen distintas definiciones, autores y fuentes bibliográficas referentes a los diferentes modelos prospectivos modernos, sin embargo, como parte de este modelo prospectivo aplicado, mencionaremos los principales métodos prospectivos, así como cubriremos brevemente las diferentes etapas y herramientas prospectivas utilizadas en la aplicación del mismo al estudio actual.

### **Identificación de factores de cambio**

En el marco de la construcción del Plan Decenal de Educación 2017-2026, se realizó un primer momento denominado: "Identificación de Factores de Cambio". En este contexto, y teniendo como referencia el alto nivel de turbulencia e incertidumbre respecto a los fenómenos de carácter endógeno y exógeno que pueden afectar el comportamiento

de la Universidad Popular del Cesar, se propició un espacio de reflexión con miembros del Consejo Superior, Directivos, Vicerrectores, docentes, estudiantes y personal administrativo, con el propósito de movilizar la inteligencia colectiva bajo la comprensión sistémica de la organización (ver Tabla 1).

De este modo, se identificaron un conjunto de cien (100) Factores de Cambio para el total de las ocho (8) Mesas realizadas. Para cada factor se estableció su denominación y descriptor, de tal forma que se logren estructurar los insumos necesarios para el momento subsiguiente de definición de Variables Estratégicas.

Los factores son un conjunto de fenómenos y hechos identificables en su ámbito interno (endógenos) y en su contexto externo (exógenos) que tienen directa relación con la evolución pasado-presente-futuro de la Universidad Popular del Cesar. Estos fenómenos, tienen la capacidad de afectar positiva o negativamente el desarrollo actual y futuro del sistema UPC. Además, los factores se constituyen en elementos de futuro fundamentales que permiten involucrar análisis prospectivos que contribuyan a generar innovación y movilización de la inteligencia colectiva organizacional.

Una primera clasificación de los Factores de Cambio son los definidos como *invariantes o tendencias*, las cuales son fenómenos de transformación lenta y alto grado de continuidad, a lo cual Bertrand de Jouvenel denominó “certezas estructurales”. De este modo, se presenta un alto grado de confianza en relación con lo que puede ocurrir en el futuro a través de la extrapolación de comportamientos pasados o presentes hacia el futuro (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2006).

Por su parte, Laverde (2016) afirma que “(...) *las tendencias son extrapolaciones o proyecciones hacia adelante de un hecho observado en el pasado o en el presente, y que a futuro puede seguir creciendo, puede seguir igual o puede desaparecer*”. La tendencia se basa en suponer que el curso de los acontecimientos continuará en la misma dirección del pasado y con velocidad constante.

Además de las invariantes, algunas fenómenos de futuro se consideran como *variables de cambio*, es decir, están bajo el dominio y voluntad del ser humano (Laverde,

2016). Así mismo, ILPES (2006) hace mención del concepto de *rupturas*, como “(...) hechos trascendentes o de gran impacto que provocan el cambio o la discontinuidad de las tendencias existentes, modificando el orden actual de las cosas y generando nuevos paradigmas”. Por tanto, pueden considerarse como “sorpresas” que surgen sin ser de fácil deducción por el análisis del pasado.

Finalmente, Laverde (2016) señala que “(...) las variables de cambio también pueden ser quiebres inesperados o sorprendivos (que no cuentan con comportamientos históricos verificables) y pueden ocurrir en cualquier momento del futuro, a partir de hoy”, a los cuales se les denomina: hechos portadores de futuro (Laverde, 2016).

Tabla 1. Ficha técnica: Identificación de Factores de Cambio para cada Mesa

#### IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO

|                            |  |   |  |
|----------------------------|--|---|--|
| MOMENTO                    | Identificación preliminar de factores de cambio. | Validación de factores de cambio identificados. | Descripción de los factores de cambio identificados. |
| MÉTODO/TÉCNICA /ESTRUCTURA | Análisis documental.                             | Taller de prospectiva.                          | Nombre del factor de cambio.<br>Definición.          |

FUENTE: UPC (2017)

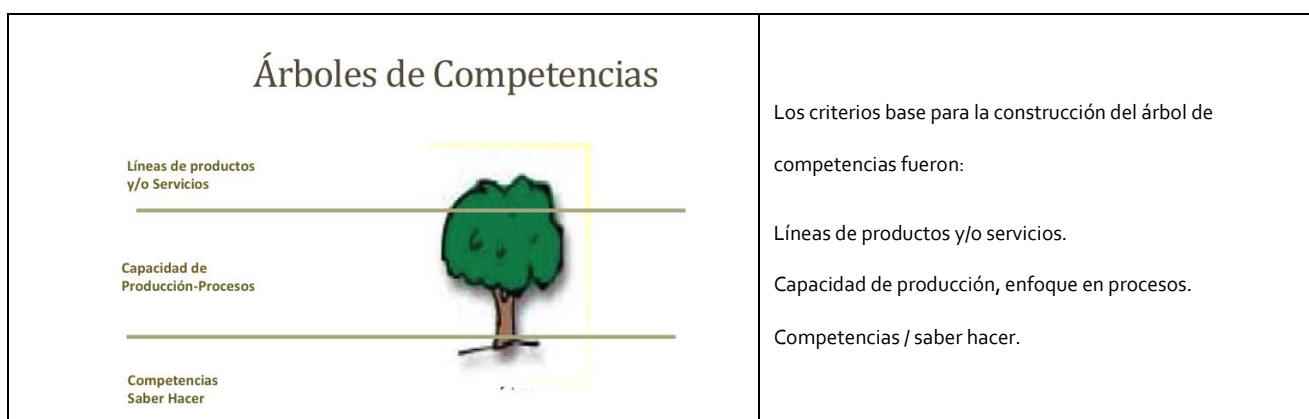
#### Análisis diacrónico: pasado-presente-futuro

Como parte de la exploración de futuro inicial tomada en cuenta para la construcción del Plan Decenal de Educación 2017-2026, se identificaron los Factores de Cambio para cada una de las Mesas estructuradas, utilizando la técnica de Árboles de Competencias de Marc Giget (ver Figura 2). De este modo, para cada Mesa se conformaron tres (3) o cuatro (4) equipos de trabajo entre vicerrectores, docentes, investigadores, estudiantes y personal administrativo, de tal forma que describieran los estados temporales pasado (diez años atrás), presente (2016-2017) y futuro (2026) de la Universidad en relación con:

- i) competencias y saber hacer,
- ii) procesos internos, proyectos e infraestructura, y
- iii) productos y servicios.

Esta descripción permitió realizar un análisis comparativo diacrónico entre el estado pasado, presente y futuro de la UPC, y así identificar los dinamizadores de la transformación requerida para el horizonte estratégico del plan: diez (10) años.

**Figura 2. Árboles de Competencia de Marc Giget**



FUENTE: GODET (2010)

El conjunto de ideas fuerza del estado pasado, presente y futuro para cada una de las Mesas de trabajo realizadas se encuentran en el Anexo 1.

## Identificación de factores de cambio UPC

Luego de conocer el estado pasado, presente y futuro de cada una de las Mesas, los participantes de los grupos conformados, procedieron a responder las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿qué fenómenos de orden interno o externo motivaron la transición del pasado al presente?
- ¿qué fenómenos de orden interno o externo deben motivar la transición del presente al futuro deseado brevemente explorado?

Así, como resultado de la implementación de la técnica de Árboles de Competencia de Marc Giget, se identifiquen los factores de cambio que inciden en la formulación del Plan Decenal de Educación. El logro de lo propuesto, permitió la identificación y descripción de cien (100) Factores de Cambio que inciden en el futuro de cada una de las mesas (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Factores de Cambio de la UPC identificados por cada Mesa**

### Mesa Talento Humano y Bienestar

| FACTOR DE CAMBIO   | DESCRIPTOR  |
|--------------------|---|
| Normatividad       | Nacional y sectorial  |
| Bienestar integral | Bienestar universitario y bienestar de los funcionarios administrativos y docentes sin tener en cuenta el tipo de vinculación. Incentivos |
| Cultura integral   | Cultura universitaria y cultura institucional enfocadas en generar compromiso y cohesión.   |
| Trabajo en red     | Equipo flexibles, modelos funcionales   |

| FACTOR DE CAMBIO                    | DESCRIPTOR   |
|-------------------------------------|--|
| Proyección social                   | Programas de permanencia, plan padrino, educación inclusiva con recursos suficientes para la cobertura. Aumento de estudiantes vs aumento o fortalecimiento de planes y programas.                     |
| Diseño organizacional               | Proyección y Planificación en la relación del aumento de programas ofrecidos y la planta de personal suficiente.   |
| Autonomía                           | Creación de vicerrectoría de bienestar , para que lidere planes de bienestar   |
| Financiación                        | Gestionar fuentes de financiación, venta de suvenires, posicionamiento de la marca universitaria   |
| Acompañamiento sicosocial           | Acompañamiento y seguimiento. Acciones y rastreo en el aumento de sustancia sicoactivas  |
| Infraestructura                     | Espacios adecuados para el aprovechamiento del tiempo libre. Espacios para deportes, coliseos, comedor universitario con la cobertura.   |
| Gestión del TTHH                    | Que parta de la necesidad de contratación, la selección, tipo de vinculación, incentivos, bienestar, plan de carrera, ascensos, hasta el acompañamiento del retiro-pensional y el relevo generacional. |
| Competitividad                      | Que contribuya a diversificar las fuentes de financiación, identificar programas pertinentes y realizar acciones de marketing. Emergencia de otras IES en la región.                                   |
| Comunicación estratégica y asertiva | Externa e interna, que apoye y empodere la cultura organizacional y estudiantil. Servicio al cliente.  |

### Mesa Extensión y Proyección Social

| FACTOR DE CAMBIO            | DESCRIPTOR  |
|-----------------------------|---|
| Normatividad                | Nacional y sectorial.   |
| Aseguramiento de la calidad | Refiere a los lineamientos y criterios brindados por MEN (sistema de competencias, aumento en la calidad de los programas en proyección social, |

| <b>FACTOR DE CAMBIO</b>          | <b>DESCRIPTOR</b>  |
|----------------------------------|--|
|                                  | investigación, 47 competen de acreditación por calidad promovida por el Estado).   |
| <b>Responsabilidad social</b>    | Educación para el desarrollo, asignaturas de ética y RS en todos los programas   |
| <b>Aporte social</b>             | Prácticas empresariales, Egresados   |
| <b>Extensión</b>                 | Impacto de la formación, limitada oferta de empleo. Programas adecuados según el contexto. Diversificación de programas. |
| <b>Medio ambiente</b>            | Monitoreo del impacto.   |
| <b>Perfeccionamiento docente</b> | Mejoramiento de las competencias docentes, exigencia del contexto.   |
| <b>Innovación y TIC</b>          | Innovación transversal en la Universidad soportada en TICS.  |
| <b>Diseño organizacional</b>     | Que involucre área de emprendimiento y responsabilidad social.   |
| <b>Infraestructura</b>           | Oficinas de emprendimiento y egresados.  |
| <b>Investigación</b>             | Investigación para el emprendimiento y la responsabilidad social.  |
| <b>Alianzas estratégicas</b>     | Alianzas con entidades para apoyo al emprendimiento.   |
| <b>Competitividad</b>            | Identificar programas pertinentes y realizar acciones de marketing.  |
| <b>Comunicación</b>              | Externa e interna.   |
| <b>Emprendimiento</b>            | Todos los programas ofrecidos con énfasis en emprendimiento  |
| <b>Financiación</b>              | Diversificar fuentes de financiación.  |



**Mesa de Formación**

| <b>FACTOR DE CAMBIO</b>             | <b>DESCRIPTOR</b>   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Normatividad</b>                 | Nacional y sectorial (Ley 30 de 1994,   |
| <b>Aseguramiento de la calidad</b>  | Refiere a los lineamientos y criterios brindados por MEN (sistema de competencias, aumento en la calidad de los programas en proyección social, investigación, política de acreditación por calidad promovida por el Estado). |
| <b>Multilingüismo</b>               | Enfoque hacia las lenguas: inglés, francés, lengua de señas para sordos, lenguas indígenas, entre otras.  |
| <b>Extensión</b>                    | Impacto de la formación, limitada oferta de empleo,   |
| <b>Perfeccionamiento docente</b>    | Mejoramiento de las competencias docentes, exigencia del contexto.  |
| <b>Innovación y TIC</b>             | Innovación transversal en la Universidad soportada en TICS.   |
| <b>Diseño organizacional</b>        | Estructura organizacional que sea flexible y dinámica y ayude a la misión de la Universidad.  |
| <b>Co-terminales</b>                | Modalidad que permite doble titulación, exigencias del sector productivo.   |
| <b>Enfoque curricular</b>           | Enfocado en ajustar el Modelo Pedagógico.   |
| <b>Investigación</b>                | Que sea incorporada en el Plan de Carrera, nuevas líneas en contexto, más grupos acreditados y articulación con semilleros.   |
| <b>Alianzas estratégicas</b>        | Con sector público y privado.   |
| <b>Diversificación de programas</b> | Con énfasis en posgrados.   |
| <b>Competitividad</b>               | Que contribuya a diversificar las fuentes de financiación, identificar programas pertinentes y realizar acciones de marketing. Emergencia de otras IES en la región.  |
| <b>Blending education</b>           | Ampliar la cobertura bajo las modalidades presencial y virtual.   |

| FACTOR DE CAMBIO | DESCRIPTOR   |
|------------------|--|
| Comunicación     | Externa e interna.   |
| Emprendimiento   | Como competencia individual docente – estudiante.              |
| Financiación     | Diversificar fuentes (estandarización del valor de matrícula). |

### Mesa Investigación

| FACTOR DE CAMBIO                        | DESCRIPTOR  |
|---|---|
| Normatividad                            | Nacional y sectorial  |
| Redes de conocimiento                   | Mecanismo de encuentro de productores de conocimiento. Despliegue de la gestión el conocimiento tanto sectorial como institucional para fortalecer capacidades mutuas e internas. |
| Oferta de posgrados                     | Ampliación de la oferta.  |
| Alianzas estratégicas                   | Para que los estudios de investigación tengan un verdadero alcance e impacto hacia los sectores públicos y privados, es decir, sean consensuados con ellos.                       |
| Docente investigador                    | Mejoramiento de las competencias docentes, exigencia del contexto. Decano investigador  |
| Globalización                           | Internacionalización competencias multicultural - competitividad  |
| Innovación                              | Innovación transversal en la Universidad soportada en TICS.   |
| Venta de servicios                      | Diversificación financiera  |
| Dinamización de líneas de investigación | Variedad de líneas de investigación apropiadas al contexto. Más grupos acreditados y articulación con semilleros.   |
| Autonomía                               | Descentralización del presupuesto. Más autonomía financiera. Creación de centros de costos  |
| Socialización y difusión                | Difusión de productos de las investigaciones de forma interna y externa.  |

|  |   |
|--|---|
| producto de investigación                          |   |
| Gestión del talento humano                         | Cualificación del personal, formación, incentivos, retención y fidelización de los docentes , plan de carrera, generación de cultura hacia la investigación |
| Tecnologías del aprendizaje y del conocimiento TAC | Mecanismos de orientación de las tecnologías hacia usos formativos , tanto para el docente como al estudiante   |

### Mesa de Aspectos financieros y Mesa Infraestructura y Tics

| FACTOR DE CAMBIO       | DESCRIPTOR  |
|------------------------|---|
| Calidad                | Registros calificados, acreditación, formación docente, competencias y habilidades (bilingüismo docente y estudiantes). Actualización e incorporación de tecnologías de última generación.              |
| Innovación             | Softwares integrados, investigación, tecnificación.   |
| Infraestructura física | Aulas y edificios inteligentes. Acorde con la cobertura de estudiantes.   |
| Virtualidad            | Oferta de programas virtuales, aplicaciones, bases de datos.  |
| Investigación          | Líneas en contexto, más grupos acreditados y articulación con semilleros. Centros de investigación. Realizar estudios de sostenibilidad   |
| Extensión              | Enfoque al liderazgo. Uso y manejo de TICs.   |
| Planeación financiera  | Planear de acuerdo a los recursos obtenidos. Crecimiento y proyección programados. Diversificación de fuentes de financiación, venta de servicios. Optimización de recursos. Estudios de sostenibilidad |
| Oferta de posgrados    | Enfoque en temas que afectan la región: posconflicto, desarrollo social, minería, negocios, cooperación internacional, biodiversidad etc.   |
| Contexto regional      | Conocer las características de la región para ser pertinentes.  |
| Transparencia          | Lineamientos a tener en cuenta en el manejo adecuado de los recursos (humanos, financieros etc)   |
| Internacionalización   | Participación directa con otros países e intercambio de avances tecnológicos.   |

### Mesa Aspectos de internacionalización

| FACTOR DE CAMBIO                   | DESCRIPTOR  |
|------------------------------------|---|
| <b>Movilidad</b>                   | Refiere a la posibilidad de intercambios basados en TIC y presenciales de docentes y estudiantes.   |
| <b>Evaluación de impacto</b>       | Implica realizar sistemas de evaluación de impacto para las políticas, investigaciones y los efectos derivados de la internacionalización.  |
| <b>Estandarización</b>             | Contar con un currículum global que fomente las competencias globales e interculturales fortaleciendo de forma paralela el micro-currículum.  |
| <b>Virtualidad</b>                 | Oferta de programas virtuales, aplicaciones, bases de datos.  |
| <b>Oferta programática</b>         | Implica la diversificación de la oferta de posgrados y a su vez, el fortalecimiento y visibilización de diferenciadores propios de la UPC, a manera de ejemplo se menciona la creación de la cátedra Fals Borda, Fortalecer la formación musical, incorporar la visión étnica con base en la multiculturalidad del Departamento y mejorar propuestas de decolonialidad. |
| <b>Formación</b>                   | Fomentar la formación docente y estudiantil hacia el posgrado y la certificación de competencias.   |
| <b>Estándares de calidad</b>       | Incorporar estándares globales de acreditación.   |
| <b>Estructura interna</b>          | Mejorar la arquitectura empresarial vinculando aspectos de gestión por procesos, infraestructura física y virtual de apoyo y diversificación de fuentes de financiación.  |
| <b>Bilingüismo</b>                 | Implica la transversalización del bilingüismo para docentes y estudiantes, así como la creación de un Centro de Idiomas.  |
| <b>Comunicaciones estratégicas</b> | En relación con el mejoramiento de las capacidades de visibilización de los productos de investigación e internacionalización en la región y a nivel internacional, así como fortalecer la divulgación y flujo de información internos.   |
| <b>Alianzas estratégicas</b>       | Fortalecer la creación de convenios con gremio, otras universidades, sector productivo en el marco de una política de “fronteras abiertas”.   |
| <b>Financiación</b>                | Diversificar las fuentes de financiación para mejorar la movilidad académica y la investigación.  |

| FACTOR DE CAMBIO | DESCRIPTOR  |
|------------------|---|
| TICs             | Fortalecer los mecanismos de uso y apropiación TIC como mecanismos de internacionalización. |

### Mesa de Regionalización

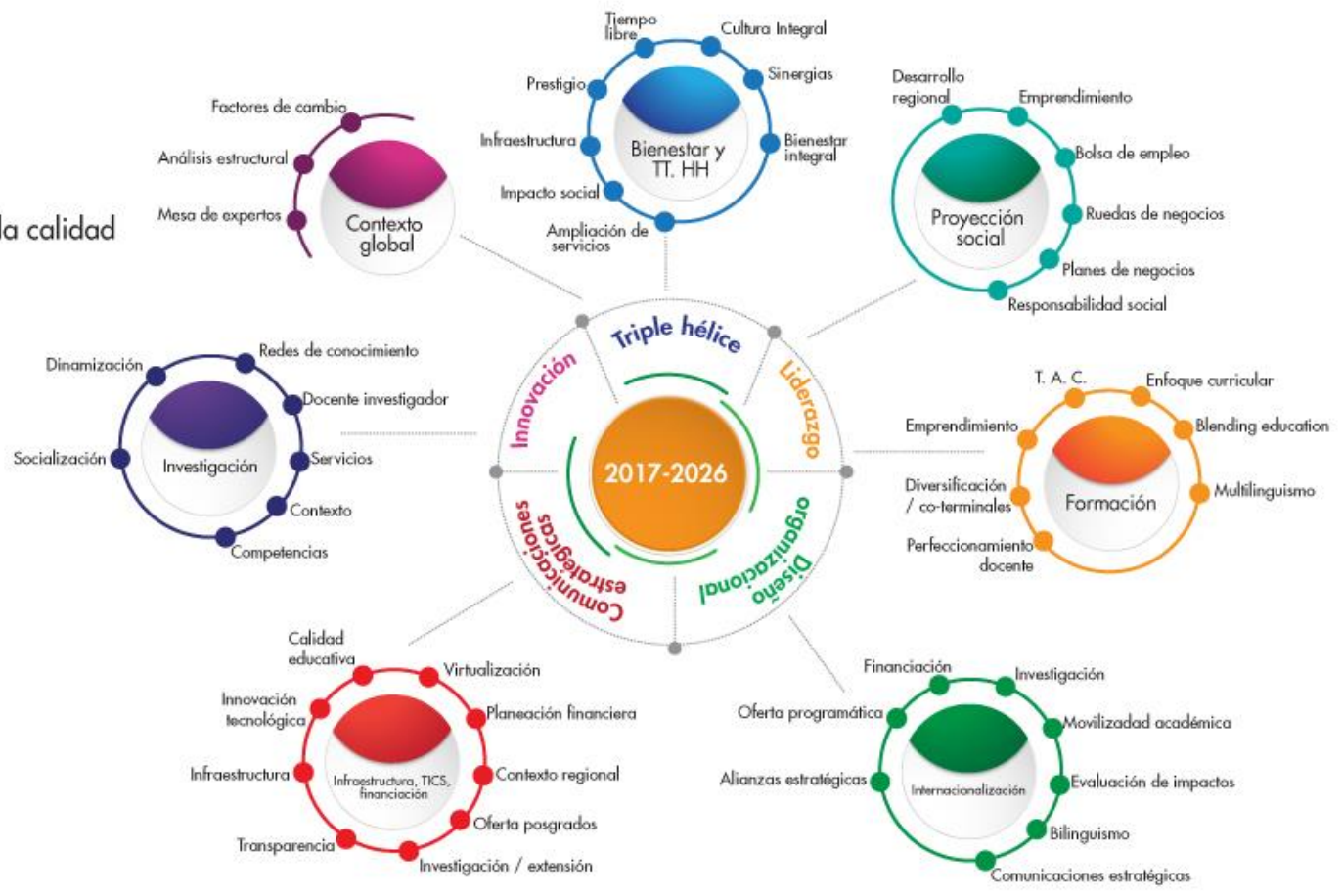
| FACTOR DE CAMBIO            | DESCRIPTOR   |
|-----------------------------|--|
| Investigación pertinente    | Enfoque de sistema de investigación que integre semilleros, grupos, líneas, Centro de investigación y permita la oferta de servicios de investigación al sector público y privado. |
| Articulación                | Refiere al conjunto de alianzas estratégicas con el Estado, sector privado y academia.   |
| Sistemas de información     | Enfocados a la caracterización, diagnóstico de necesidades y creación y articulación de una geo data base que contribuya al conocimiento del territorio.                           |
| Competitividad              | En relación con la UPC en general y en específico con el posicionamiento de los egresados en el territorio.  |
| Financiación                | Diversificar las fuentes de financiación con énfasis en la formulación de proyectos al sector productivo bajo un enfoque regional.   |
| Infraestructura             | Mejoramiento de las aulas, los laboratorios, los escenarios deportivos, los medios de transporte.<br>Enfocar los esfuerzos hacia la creación de una ciudadela universitaria.       |
| Imagen UPC                  | Posicionamiento de la universidad en términos de prestigio, bajo un enfoque de mejoramiento de las competencias de docentes, estudiantes, administrativos y egresados.             |
| Emprendimiento              | Creación de una cultura de emprendimiento transversal a la Universidad.  |
| Internacionalización        | Que permita la movilidad de estudiantes y docentes y el fortalecimiento de competencias en segunda lengua (enseñanza, aprendizaje, centro de idiomas).                             |
| Comunicación organizacional | Bajo un enfoque de sistemas de información fortalecer la comunicación interna y externa.   |

| FACTOR DE CAMBIO                       | DESCRIPTOR   |
|--|--|
| <b>Oferta académica</b>                | Focalizar la oferta en función del contexto y la demanda (preuniversitarios, pregrados y posgrados).   |
| <b>Cultura universitaria</b>           | Como eje transversal que permita mejorar el sentido de pertenencia e identidad, así como el compromiso en todos los niveles.   |
| <b>Calidad y acreditación</b>          | Que permita establecer parámetros para mejorar los estándares de admisión, currículo pertinente y lograr el registro calificado.                                       |
| <b>Autonomía racional y pertinente</b> | Que permita a las regiones la toma de decisiones en torno a procesos administrativos, financieros y académicos.  |
| <b>Proyección social y extensión</b>   | En relación con el impacto que los egresados tienen en la región y con el impacto de la oferta de servicios de la universidad.   |
| <b>Bienestar transversal</b>           | De tal forma que sea percibido como un elemento diferenciador de la UPC y permita fortalecer la prestación de servicios a los docentes, administrativos y estudiantes. |
| <b>Uso y apropiación TIC</b>           | Como mecanismo que permita el acercamiento a las regiones.   |

En este sentido, se identificaron un conjunto de cien (100) factores de cambio para el total de las mesas analizadas, no obstante, y dado que el análisis estratégico prospectivo permite la integración de los ejes bajo un enfoque sistémico, algunos factores se superponen para cada Mesa de trabajo analizada, por lo cual, en síntesis se definen 57 factores de cambio para la UPC, de tal forma que se logre comprender la integralidad de la institución (ver Figura 4). Estos factores deben ser analizados por la UPC, de tal forma que se motive el liderazgo institucional, orienten el ajuste del diseño organizacional actual, se incorporen acciones de comunicaciones estratégicas, se incorpore la innovación como transversal a la institución y finalmente, se logre dinamizar la triple hélice: academia-Estado-sector productivo de la región.

Figura 4. Definición de Factores de Cambio UPC por eje

- Contexto
- Talento humano
- Normatividad
- Financiación
- Aseguramiento de la calidad
- Acreditación



FUENTE: UPC (2017)

## Análisis estructural UPC

Una vez se han identificado los Factores de Cambio que inciden en la planeación estratégica de la Universidad Popular del Cesar a 2026, se realiza el análisis estructural bajo un enfoque sistémico, de tal forma, que se identifiquen las relaciones causa - efecto del conjunto de variables que le constituyen, y así, comprender y orientar la construcción del escenario apuesta UPC y orientar las iniciativas estratégicas requeridas en la fase subsiguiente de Formulación.

### Definición del sistema

Como se definió en el momento anterior, el sistema estudiado es la Universidad Popular del Cesar, de tal forma, que se identificaron los siguientes ejes de orden táctico como insumo para el diseño del Plan Decenal:



FUENTE: UPC (2017)



Para el presente análisis, del conjunto de cincuenta y siete (57) factores identificados por los expertos en las respectivas Mesas, se procedió a realizar un análisis con el Equipo Ancla<sup>1</sup> de tal forma, que los factores fueron re categorizados en un total de TREINTA (30), los cuales como resultado del análisis estructural, se definen como variables que constituyen el sistema Universidad Popular del Cesar en un horizonte de diez años.

Para tal propósito, se implementó el método de análisis estructural, el cual, *"Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas"* (Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPSOR), 2000).

De este modo, se determinaron las relaciones de multicausalidad entre los 30 factores identificando sus relaciones directas calificadas por el Equipo Ancla, cuyos resultados, posteriormente se analizaron para establecer sus relaciones indirectas a través del software especializado de la prospectiva estratégica MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (ver Tabla 3 y 4).

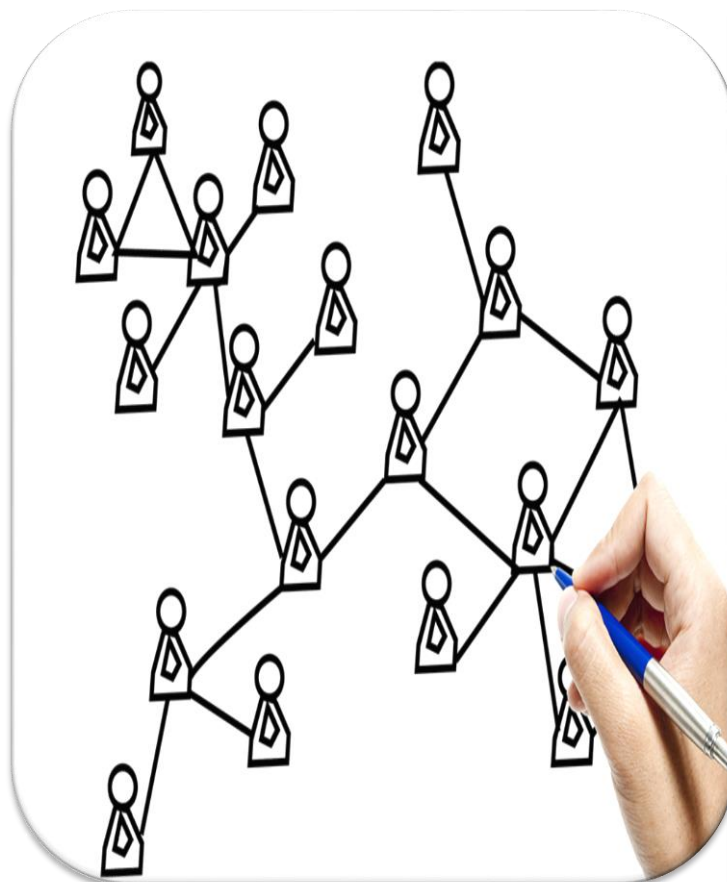
**Tabla 3. Técnica utilizada para la definición de las variables estratégicas**

|                               |   |                     |  |
|-------------------------------|---|---------------------|--|
| <b>Nombre del instrumento</b> | <b>Análisis estructural.</b><br><b>Software empleado: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC).</b>   |                     |  |
| <b>Objetivo</b>               | Identificar el tejido relacional de causas y efectos entre las variables que constituyen el sistema Universidad Popular del Cesar, para definir las variables estratégicas y estructurales del sistema. |                     |  |
| <b>Grupo objetivo</b>         | Equipo Ancla.   | Número de momentos: | Construcción de campo semántico común al validar, una vez más, los factores de cambio identificados para cada una de las Mesas.<br><br>Taller para realizar la calificación directa de las relaciones entre las variables. |
|                               | Taller de prospectiva con los siguientes momentos:  |                     |  |

<sup>1</sup> Líderes destacados para cada una de las Mesas y el equipo de la Oficina de Planeación.

|  |                  |   |
|--|------------------|---|
| <b>Descripción<br/>del<br/>instrumento</b> | <b>Momentos:</b> | Alcance y aspectos metodológicos.<br>Calificación de las relaciones directas por parte del Equipo Ancla.<br>Análisis de resultados para identificar las relaciones indirectas a través del software MICMAC. |
|--|------------------|---|

Tabla 4. Variables empleadas para realizar el Análisis Estructural de la Universidad Popular del Cesar



- 1 Direccionamiento estratégico
- 2 Bienestar Universitario
- 3 Cultura integral
- 4 Emprendimiento
- 5 Responsabilidad compartida
- 6 TAC
- 7 Bilingüismo
- 8 Investigación (semilleros, grupos líneas, extensión, PI)
- 9 Innovación
- 10 Inclusión
- 11 Transparencia
- 12 Evaluación de impactos
- 13 Comunicaciones estratégicas
- 14 Articulación con sector productivo (gana/gana)
- 15 Calidad educativa
- 16 Planeación financiera/autosostenibilidad
- 17 Diversidad de la oferta educativa
- 18 Alianzas estratégicas
- 19 Internacionalización (movilidad académica,...)
- 20 Reconocimiento / prestigio
- 21 Perfil profesional
- 22 Uso y apropiación TIC
- 23 Trabajo en red
- 24 Optimización de la infraestructura
- 25 Cobertura
- 26 Demanda profesional
- 27 Curriculum
- 28 Competencia docente
- 29 Globalización
- 30 Posconflicto

### Valoración de las relaciones directas

El método de análisis estructural permitió describir las relaciones entre los factores de cambio, a las cuales se llegó por medio de reflexiones colectivas por parte del Equipo Ancla. Además, este método permitió:

- La estructuración de la reflexión colectiva.
- La identificación de las principales variables influyentes y dependientes del sistema Universidad Popular del Cesar en su ámbito estratégico.
- La posibilidad de describir un sistema con una matriz que relaciona elementos constitutivos.

De este modo, como principal insumo para el taller de expertos, se construyó una matriz con 30 filas x 30 columnas, en la cual se calificó la influencia directa entre cada una de los factores de acuerdo con los siguientes criterios:

*0: influencia nula; 1: débil; 2: moderada; 3: fuerte y 4: potencial o futura.*

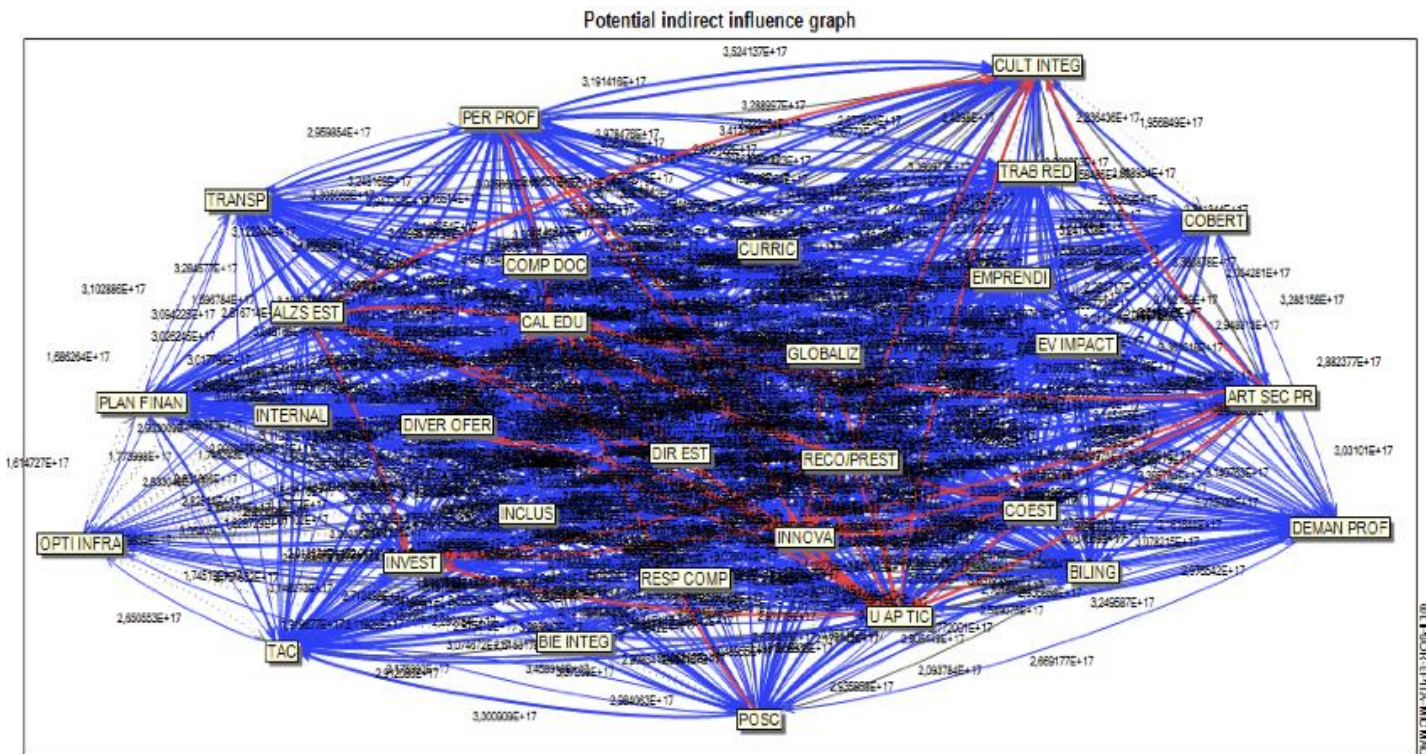
Se realizaron un total de quinientas ochocientas setenta (870) preguntas que coadyuvaron al Equipo Ancla a comprender el tejido relacional que constituye el horizonte estratégico del Plan Decenal de Educación. Esta reflexión se realizó a través de la realización de un taller de prospectiva estratégica donde los expertos calificaron la Matriz de Influencia Directa (MID) que permitió precisar la forma como cada variable incide en las demás.

### Valoración de las relaciones indirectas potenciales

El software MICMAC, permite calcular las relaciones indirectas entre las variables con base en la multiplicación  $n$  veces de cada celda mediante el cálculo de parámetros que para el presente ejercicio, fue de 9 iteraciones. Además, a través de la calificación directa  $P$ , fue posible involucrar elementos de futuro, toda vez que esta calificación de relaciones definidas como Potenciales ( $P$ ), permiten establecer la posibilidad a futuro de la afectación de una variable sobre la otra.

El propósito del análisis estructural, fue el de establecer las relaciones de influencia y dependencia entre cada una de las variables, con especial atención a la identificación de relaciones indirectas potenciales, las cuales tendrán mayor incidencia en términos de exploración de futuro sobre todo el sistema de la Universidad Popular del Cesar. Así, en la Figura 3, se observan el 100% de las relaciones indirectas potenciales entre cada una de las variables analizadas, lo anterior, como un primer ejercicio de modelación del sistema que busca representar la realidad de las relaciones de la organización.

**Figura 3. Gráfico del 100% de las relaciones de influencia indirecta potencial de la Universidad Popular del Cesar**



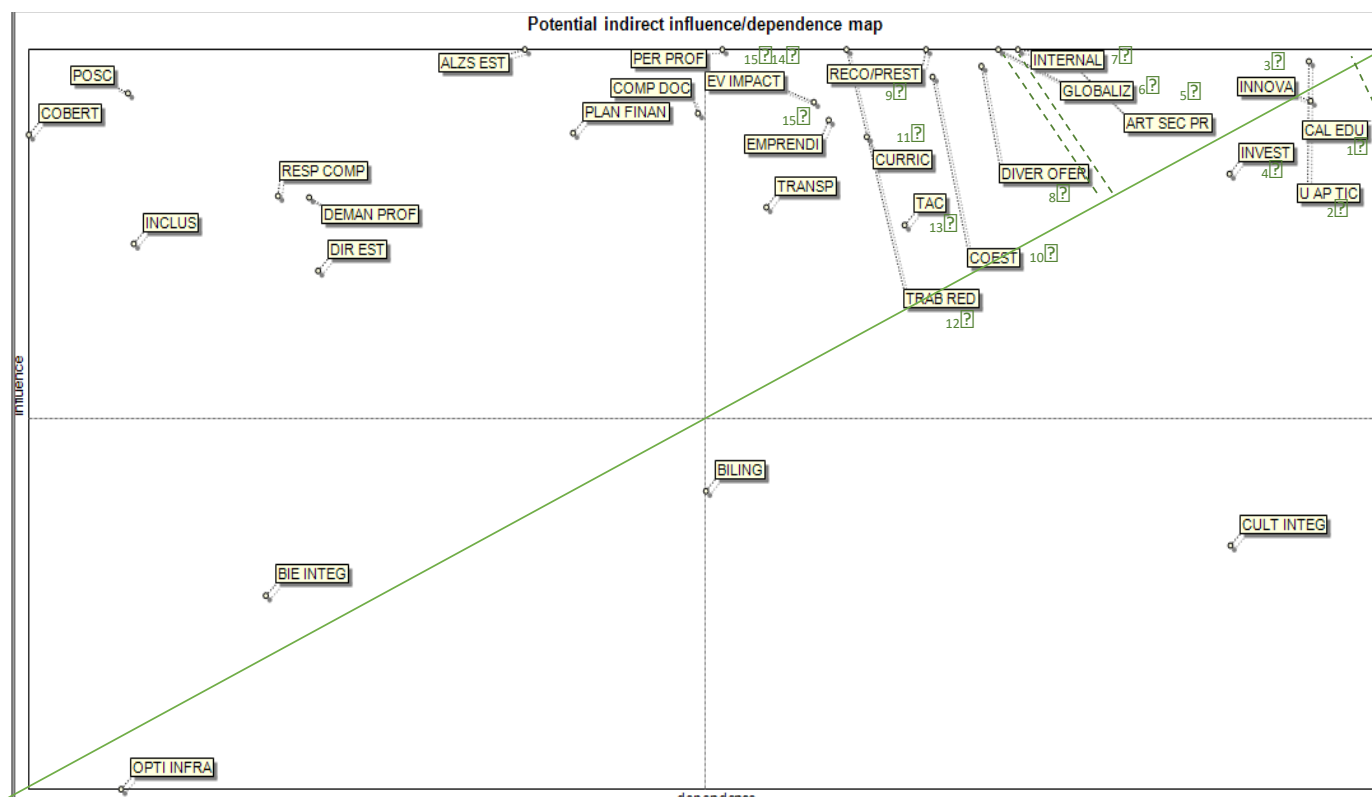
FUENTE: UPC (2017)

Esta representación permite acercarse a la comprensión de la complejidad de las relaciones de la organización bajo una mirada organizacional interna y de contexto, si bien, es necesario disminuir el volumen de las relaciones para lograr una imagen más fácil de interpretar, se puede observar en "rojo" la alta influencia que representa la variable de Posconflicto, lo anterior, orientando el modelo educativo hacia un enfoque rural y

permitiendo explorar la posibilidad de actuación de la Universidad en el Departamento toda vez que en este se encuentran dos (2) zonas veredales.

Con el propósito de realizar el análisis estructural según la ubicación topológica de cada variable en el Plano de Influencias y Dependencias, en la Figura 4 se presenta la priorización preliminar de las variables estratégicas. Esta priorización se realiza al trazar la bisectriz del Plano, para posteriormente, proyectar de forma perpendicular la ubicación de las variables del cuadrante superior derecho.

**Figura 4. Plano de influencias Indirectas Potenciales: Priorización de variables estratégicas de la Universidad Popular del Cesar**



FUENTE: UPC (2017)

Así mismo, como insumo para el análisis, en la Tabla 5 se presenta la descripción de acuerdo con la ubicación de cada variable en la diagonal de entradas y salidas (lectura hecha desde el cuadrante superior izquierdo hasta el cuadrante inferior derecho), así como la diagonal estratégica (lectura realizada desde el cuadrante inferior izquierdo hasta el cuadrante superior derecho).

Tabla 5. Análisis estructural de la Universidad Popular del Cesar según  
ubicación de las variables en el Plano de Influencias y Dependencias Indirectas

Potenciales

| DIAGONAL                       | TIIFICACIÓN DE LAS VARIABLES   | DESCRIPCIÓN                                | VARIABLES   |
|--------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Diagonal de entradas y salidas | VARIABLES DE ENTRADA / ENTORNO | Alta influencia - baja dependencia         | Posconflicto.<br>Cobertura.<br>Inclusión.<br>Responsabilidad compartida.<br>Demanda profesional.<br>Direccionamiento estratégico.<br>Alianzas estratégicas.<br>Competencias docentes.<br>Planeación financiera.                                       |
|                                | VARIABLES DE SALIDA            | Baja influencia - alta dependencia         | Cultura integral  |
| Diagonal estratégica           | VARIABLES AUTÓNOMAS            | Baja influencia - baja dependencia         | Optimización de infraestructura.<br>Bienestar integral.   |
|                                | VARIABLES PALANCA              | Moderada influencia - moderada dependencia | Bilingüismo.  |
|                                | VARIABLES ESTRATÉGICAS         | Alto influencia - alta dependencia         | Priorización preliminar:<br>Calidad educativa<br>Uso y Apropiación TIC<br>Innovación<br>Investigación<br>Articulación con el sector productivo<br>Globalización<br>Internacionalización<br>Diversificación de la oferta<br>Reconocimiento y prestigio |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | Comunicaciones estratégicas<br>Currículum<br>Trabajo en red<br>TAC<br>Evaluación de impactos<br>Perfil profesoral<br>Emprendimiento<br>Transparencia |
|--|--|--|

FUENTE: UPC (2017)

### Variables de entrada

Estas variables del cuadrante I son fuertemente motrices/influyentes, poco dependientes y determinan de alguna forma el funcionamiento del sistema de la Universidad Popular del Cesar. En dicho caso, se puede observar que en este cuadrante se ubican las variables que hacen parte del entorno organizacional y, a su vez, generan alta motricidad en la misma.

1. **Posconflicto**, como una de las políticas de Gobierno Nacional que impacta en la planeación del país, la firma del Acuerdo con las FAR-EP ha generado un conjunto de políticas sectoriales que impactan directamente a la Universidad Popular del Cesar. En este sentido, se espera que, en este periodo de construcción de paz, la UPC contribuya al conocimiento del territorio, la caracterización de los desmovilizados y sus familias, logre ampliar la oferta académica para contribuir a su formación, aporte en la investigación aplicada al posconflicto en relación con las zonas veredales que están en el departamento del Cesar y en regiones cercanas.
2. **Cobertura**, se ubica en este cuadrante toda vez que bajo los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional (MEN), se promueve la educación terciaria, de tal forma que se logre contribuir al despliegue de la UPC en la región con un algo énfasis en la ruralidad.
3. **Inclusión**, si bien como resultado de la implementación de los Acuerdos entre Gobierno Nacional y FARC-EP, se deriva la responsabilidad de la UPC para dar respuesta a las necesidades de formación de los desmovilizados, también se promueve como política sectorial la inclusión de personas en situación de



discapacidad, los distintos grupos étnicos, entre otros, lo cual demanda que la UPC adapte su currículum, su infraestructura y haga modificaciones en términos de diseño universal y ajustes razonables.

4. **Responsabilidad compartida**, se ubica en este cuadrante porque si bien la extensión y proyección social de la UPC es una variable interna, requiere fortalecer los procesos de articulación con el sector productivo especialmente y diseñar mecanismos de responsabilidad compartida como uno de las variables que impactarán más en el posicionamiento y oferta de calidad pertinente de la UPC.
5. **Demanda profesional**, en alineación a la variable anterior, la demanda profesional está ubicada en este cuadrante toda vez que es uno de los indicadores, formales e informales, que permiten medir el nivel de impacto de la Universidad. Esto implica que la oferta programática de la UPC tendrá que acercarse cada vez más a las necesidades regionales y productivas del Departamento en términos de pertinencia y contexto.
6. **Direccionamiento estratégico**, se ubica en el cuadrante de variables de poder dado que es una de las que mayor influencia tienen en el sistema UPC, dado que se requiere fortalecer las capacidades de dirección, pensamiento estratégico y prospectivo del Consejo y los Directivos, de tal forma, que se logre incorporar el pensamiento a largo plazo y la generación de información relevante para la toma de decisiones.
7. **Alianzas estratégicas**, es una variable de poder, toda vez que se requieren fortalecer las alianzas que permitan diversificar las fuentes de financiación, visibilizar la Universidad, mejorar los mecanismos de gestión y permitir el posicionamiento de la oferta de servicios de investigación y extensión con otros actores.
8. **Competencias docentes**, se ubica en este cuadrante dado que las competencias docentes son el eje central del currículum UPC, de tal forma que su formación y actualización que contribuya a mejorar su perfil, impacta directamente en el diseño de estrategias, didácticas y pedagogía en el aula, a su vez que el perfil

docente/investigador permite impactar directamente en los estudiantes y posteriormente, en su calidad de egresados, el impacto regional y posicionamiento de la UPC.

9. **Planeación financiera**, es una variable de poder toda vez que involucra la diversificación de fuentes de financiación para mejorar los procesos de investigación, contratación de docentes, mejoramiento de la infraestructura, ampliación de la cobertura, entre otros. Además, la planeación financiera permitirá mejorar las acciones de destinación de recursos en términos de eficiencia y oportunidad, de tal forma que se logre mejorar y focalizar la inversión en torno a los elementos estratégicos de la UPC.

### Variables de Salida

En este cuadrante se ubican las variables que se consideran resultado del funcionamiento del sistema UPC. Las variables allí ubicadas, se relacionan con indicadores de evolución de la organización y son aquellas variables sobre las cuales no se deben enfocar las acciones prioritarias, en atención a que solo en la medida que se logren otros objetivos primarios o estratégicos, estas variables se comportan como indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Así, en esta zona se encuentra la variable de **Cultura Integral**, toda vez que la cultura universitaria si bien debe contar con líneas de acción específicas que motiven su fortalecimiento, esta es un elemento emergente del sistema UPC y será el principal diferenciador que será percibido por parte del cliente externo e interno, siendo así, la variable de salida de mayor importancia para la Universidad.

### Variables Autónomas

Estas variables son poco influyentes o motrices y, además, poco dependientes. En esta zona, próxima al origen, se sitúan las variables que se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema, o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema UPC.

Es de especial atención para el Plan Decenal, que la variable de **Bienestar Integral** haya sido ubicada en este cuadrante, dado que puede expresar la poca importancia estratégica que el equipo de expertos de las Mesas convocadas percibe sobre la misma. En este sentido, esto implica acciones en el corto plazo para lograr que el Bienestar sea percibido y visibilizado por parte del total de la comunidad educativa en aras de posicionarla como una variable de gran importancia para el mejoramiento del talento humano de la UPC.

De forma complementaria, se ubica en este cuadrante la **Optimización de la Infraestructura**, toda vez que esta variable tiene un comportamiento autónomo y permite percibir que el mejoramiento continuo de la infraestructura física y tecnológica deberá ser una constante durante los próximos die (10) años para la Universidad.

### Variables Palanca

En esta zona se ubican las variables con motricidad y dependencia moderada y son denominadas: palancas secundarias, toda vez que es posible realizar acciones en el mediano plazo sobre las que se ubican en esta son, en este análisis: **BILINGÜISMO** es la única variable que permitirá movilizar de forma eficiente a las variables estratégicas/reto ubicadas en el cuadrante superior derecho. En este sentido, las acciones que se desplieguen para mejorar el bilingüismo en la UPC en el corto plazo permitirán dinamizar la calidad educativa, contribuir al mejoramiento de los estándares de calidad, mejorar la competencia docente y estudiantil, fortalecer la visibilización regional e internacional, así como dinamizar la movilidad docente y estudiantil y así, mejorar los procesos de investigación y trabajo en red, a la vez que contribuye a formar egresados con una visión internacional y multicultural.

### Variables Estratégicas / Reto

En este cuadrante se ubican las variables de mayor motricidad y dependencia. Por tanto, a través del diseño de estrategias focalizadas en la Fase de Formulación, es posible movilizarlas fácil y de forma simultánea.

Así mismo, al tener alto grado de motricidad/influencia, cualquier acción sobre ellas moviliza rápidamente a todo el sistema UPC. Son variables de extraordinaria importancia y a su vez, integradoras, razón por lo cual se convierten en las variables estratégicas/reto, y son los principales direccionadores de futuro para la construcción de los escenarios y formulación estratégica. Se ubican en esta zona:

1. **Calidad educativa**, entendida como una de las variables objetivo que permitirá a la UPC posicionarse en el ámbito regional, nacional e internacional. El logro de la calidad de educativa implica el cumplimiento de estándares exigidos por el MEN lo que permitirá focalizar acciones en el perfeccionamiento curricular, la formación docente, el mejoramiento de la infraestructura, entre otros aspectos estratégicos para la Universidad.
2. **Uso y Apropiación TIC**, como base para el mejoramiento de la calidad educativa, las acciones para su mejoramiento permitirán ampliar las fronteras, favorecer el flujo de información y la gestión del conocimiento, a la vez que implica la generación de competencias en marco de la ciudadanía global.
3. **Innovación**, comprendida como una práctica y cultura transversal a la UPC, de tal forma que sea aplicada en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la generación de acciones para contribuir a la sostenibilidad financiera, optimización de recursos, entre otros.
4. **Investigación**, como principal variable que aporta al mejoramiento de la calidad educativa, permitirá el posicionamiento del docente/investigador como potenciador de la generación de conocimiento científico a través del fortalecimiento de semilleros, grupos, líneas y centros de investigación pertinentes y que den respuesta al contexto local y regional.
5. **Articulación con el sector productivo**, se constituye en una variable reto toda vez que contribuye a generar oferta educativa y egresados que den contribuyan a mejorar la competitividad del Departamento.

6. **Globalización e internacionalización**, como una de las megatendencias de mayor importancia que impacta en los procesos de generación de conocimiento, creación de alianzas estratégicas, movilidad, conocimiento global.
7. **Diversificación de la oferta**, como se mencionó anteriormente, permite focalizar y brindar programas educativos pertinentes, a la vez, que contribuye a ampliar nuevas fuentes de financiación.
8. **Reconocimiento y prestigio**, sin duda, esta variable es fundamental en términos de mejoramiento de las comunicaciones estratégicas de la UPC, de tal forma que la innovación que realice sea visibilizada por el sector académico, los gremios y el Estado.
9. **Comunicaciones estratégicas**, si bien implica la visibilización de las acciones de la UPC, también refiere a la necesidad de mejorar el flujo de información y canales de comunicación entre las diferentes vice rectorías, áreas y facultades, de tal forma que se eviten los re-procesos, se movilice el conocimiento, se mejore el clima organizacional, entre otros.
10. **Currículo**, se expresa como variable estratégica, toda vez este es el eje articulador de todos los procesos de enseñanza/aprendizaje, a la vez que permite mejorar las prácticas en el aula, las políticas institucionales y la cultura universitaria.
11. **Trabajo en red**, en relación con la generación de vínculos y alianzas estratégicas que, bajo un enfoque de gobernanza permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UPC.
12. **Evaluación de impactos**, como uno de los focos estratégicos del presente Plan Decenal, dado que permitirá establecer un conjunto de indicadores que promuevan la evaluación de impacto de las investigaciones, del Plan, de las acciones de internacionalización, entre otras.
13. **Perfil profesoral**, en relación con la posibilidad de mejorar las competencias y formación de los docentes.
14. **Emprendimiento**, de tal forma que se no sea solo una asignatura, sino una competencia y actitud transversal a todos los egresados, estudiantes y docentes.

- 15. Transparencia,** en coherencia con la política de Gobierno Abierto y accountability, refiere al conjunto de mecanismos que disponga la UPC para facilitar la visibilización y participación de los distintos stakeholders respecto a la formulación de proyectos, asignación de presupuestos, veeduría ciudadana, entre otros.

# Variables ESTRATÉGICAS



Por una universidad transformada

## Análisis de actores sociales UPC

Luego de la identificación de variables, es necesario realizar la identificación de actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural. Esto es, un listado de actores para analizar posibilidades de conflicto y alianza de cada uno de ellos.

Para esta identificación de actores se desarrolló un socio grama de actores de acuerdo a su posible de incidencia en la toma de decisiones, contando con el conocimiento de expertos de la universidad, de acuerdo a la siguiente clasificación (figura 2):

- **ACTORES DE PODER:** son las entidades del Estado, se caracterizan por la capacidad de gobernar en busca del bien común.
- **ACTORES DE PRODUCCIÓN:** comprende los gremios y los organismos de producción de bienes y servicios.
- **ACTORES DE SABER:** compuestos por la universidad y por los centros de investigación que generan conocimiento
- **SOCIEDAD CIVIL:** en este se halla el usuario, las organizaciones de base comunitarias.



Figura 2: Identificación de actores



FUENTE: UPC (2017)

#### ACTORES DE PODER

| Actor                        | Misión   | Aporte UPC  |
|------------------------------|--|---|
| <b>Gobernación del Cesar</b> | Planifica, dirige y promueve el desarrollo económico y social del Departamento del Cesar, a través de una gestión para el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de sus habitantes. | Para el desarrollo del departamento es primordial la formación del talento humano, lo que permite producir avances de conocimiento. En sus líneas de acción y programas se encuentran acciones enfocadas al mejoramiento del capital humano en líneas de fortalecimiento del sistema educativo en todos sus niveles.<br><br>Ejemplos: |

**ACTORES DE PODER**

| Actor                        | Misión  | Aporte UPC   |
|------------------------------|---|--|
|                              |   | Desarrollar estrategias dirigidas a la modernización de la educación. Dentro de una de las metas producto del plan de desarrollo esta formar a 300 promotores de la cultura de paz y reintegración por una entidad de educación superior reconocida. |
| <b>Alcaldías municipales</b> | Propenden por el fortalecimiento, transformación y modernización asegurando el bienestar de la comunidad mediante planes programas y proyectos, para lograr las metas de sus planes de desarrollo municipales.  | Dentro de sus planes de desarrollo hay líneas encaminadas a propender por el desarrollo de la educación en su programa de gobierno en una Valledupar que avanza con equidad y oportunidades.   |
| <b>Concejo Municipal</b>     | Reglamentan las funciones y la eficiente prestación de los servicios ofrecidos por el municipio   | Aprobar proyectos encaminados entre otros para la preservación y defensa del patrimonio y defensa ecológico y cultural del municipio.  |
| <b>Emdupar</b>               | una empresa que trabaja comprometida con la calidad, la excelencia en el servicio, la seguridad y la normatividad vigente; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, accionistas y comunidad, para contribuir a un desarrollo Ambiental, Económico y social sostenible. | Alianzas estratégicas, para desarrollar estudios de investigación, asesorías y/o prácticas empresariales con el objetivo de identificar acciones de mejora para la entidad y la mejor prestación del servicio que prestan.                           |
| <b>SENA</b>                  | El servicio nacional de aprendizaje es una institución pública que brinda programas de educación complementaria y titulada.   | Alianza estratégica y convenios para complementar las carreras tecnológicas. Financiación de proyectos de emprendimiento e investigación.  |
| <b>DANE</b>                  | El departamento administrativo nacional de estadística, es responsable del levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.   | Como alianza estratégica, en trabajos de investigación y prácticas universitarias.   |
| <b>Organismos de control</b> | Como la procuraduría, contraloría y personerías.  | Vigilan el cumplimiento de la constitución y las leyes defendiendo los   |

**ACTORES DE PODER**

| Actor                                      | Misión   | Aporte UPC   |
|--|--|--|
|  |  | intereses de la sociedad, intervención oportuna.   |
| <b>Agencia agraria de desarrollo Rural</b> | Agencias para el desarrollo rural con planes y proyectos encaminados al aprovechamiento de los recursos en las región  | Alianza estratégica o convenio con el objetivo de prestar asesoría o proyectos de investigación.   |
| <b>Corpocesar</b>                          | Corporación Autónoma Regional del cesar, son la primera autoridad ambiental y de desarrollo sostenible   | Alianzas o convenios para la formulación y ejecución de planes y programas con el acompañamiento y asesoría de la UPC. Presentación de proyectos de investigación. Movilización y visibilización de los programas ambientales. |
| <b>Idecesar</b>                            | Ente descentralizado que busca apoyar, gestionar y financiar proyectos de desarrollo en los municipios del Departamento del Cesar.   | Presentación de proyectos de investigación y de emprendimiento. Líneas de crédito, información de proyectos productivos.   |
| <b>Invias</b>                              | Instituto Nacional de vías, que Ejecuta las políticas y proyectos relacionados con la infraestructura vial a cargo de la Nación.   | Alianza estratégica o convenio con el objetivo de prestar asesoría o proyectos de investigación.   |
| <b>Aguas del cesar</b>                     | Organización dedicada al mejoramiento de las condiciones de vida, mediante la gestión integral de Agua y Saneamiento en un marco de equidad.   | Presentación de proyectos de investigación. Movilización y visibilización de los programas ambientales.  |
| <b>Comfacerar</b>                          | La Caja de Compensación Familiar del Cesar contribuye a mejorar la calidad de vida de los afiliados, usuarios y comunidad en general mediante la prestación de servicios integrales de impacto social y económico, gestionados por un equipo humano comprometido en lograr sostenibilidad y equidad. | Alianzas o convenios para la formulación y ejecución de planes y programas con el acompañamiento y asesoría de la UPC. Presentación de proyectos de investigación. Movilización y visibilización de los programas ambientales. |

**ACTORES DE PODER**

| Actor              | Misión   | Aporte UPC   |
|--------------------|--|--|
| <b>Ministerios</b> | Son gabinetes de departamentos de gobierno que tienen como objetivos primordiales contribuir y promover el desarrollo sostenible de la sociedad colombiana a través de la formulación y adopción de las políticas, planes, programas, desarrollo territorial y urbano, así como en materia habitación. | Conocimiento de normatividad y planes de desarrollo para acceder a los beneficios de los diferentes programas. |

**ACTORES DE PRODUCCIÓN**

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Cámara de comercio de Valledupar</b> | Entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, corporativa y gremial, conformada por los comerciantes matriculados en el Registro Mercantil, que trabaja con calidad y transparencia como motor de desarrollo regional, dentro del núcleo del Diamante Caribe y Santanderes, en la prestación de servicios de registros públicos, en la gestión del progreso económico y cultural de la región y del fortalecimiento de su tejido social, apoyada en un talento humano calificado y en tecnologías de la información. | <p>Acceso a la información del sector productivo, ruedas de negocios, facilitador entre proyectos de emprendimiento y el sector productivo, capacitación de emprendimiento, servicios empresariales, proyectos de negocios, eventos de oferta y demanda financiera.</p> <p>Oficina de desarrollo regional que se encarga de coordinar y ejecutar informes y proyectos de investigación de interés institucional y regional.</p> <p>Oficina de desarrollo empresarial lidera los procesos de Formulación, gestión y ejecución de las actividades y eventos empresariales y comerciales, mediante el uso adecuado de la tecnología y los recursos. Por otra parte, promueve programas de desarrollo y gestión empresarial entre los empresarios de la región a través de proyectos, convenios institucionales y alianzas estratégicas para mantener y cumplir con las políticas de la organización.</p> <p>Centro de información ProColombia creado mediante un convenio de cooperación interinstitucional entre ProColombia, el Ministerio de</p> |
|---|--|--|

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | <p>Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex, tiene la finalidad de apoyar la generación de la cultura exportadora y promover la oferta exportable del país, a través de asesoría integral, productos y servicios especializados.</p> <p>Adicionalmente cuenta con convenios, programas y proyectos para el fortalecimiento y desarrollo donde es viable presentar propuestas.</p>  |
| <b>Comisión regional de Competitividad</b> | <p>Propende por el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, contribuyendo al desarrollo económico, social, financiero, administrativos institucional del departamento y regiones del país, a través de la financiación de la inversión pública, de asesoría y capacitación administrativa, financiera y técnica; promoviendo la participación y gestión ciudadana en la ejecución de los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal.</p> | <p>Dentro de los tantos servicios es la identificación y articulación de proyectos de impacto departamental, subregional y/o municipal para que accedan a recursos de crédito internacional o inversión extranjera directa.</p> <p>Servicios de emprendimiento: Busca incentivar a los individuos a desarrollar un proyecto de negocios o una idea que genere ingresos, es decir crear su propia microempresas; por lo tanto pueden calificar para la aprobación de un microcrédito de hasta por 25 SMLV.</p> |
| <b>Gremios agropecuarios</b>               | <p>Son Fondos para el Financiamiento del Sector Agropecuario ·</p>  | <p>Alianza estratégica o convenio con el objetivo de prestar asesoría o presentación de proyectos de investigación.</p>   |
| <b>Comité Intergremial</b>                 | <p>Entidad sin ánimo de lucro, de carácter asociativo, con patrimonio propio y autonomía administrativa, conformada por entidades del sector privado, representantes de los gremios empresariales, económicos, sociales y profesionales; por entidades constituidas para el desarrollo social, empresarial y económico del Departamento y por las cámaras de comercio, entidades todas con sede en alguna región del departamento</p>   | <p>Acceso a la información del sector productivo, ruedas de negocios, facilitador entre proyectos de emprendimiento y el sector productivo, capacitación de emprendimiento, servicios empresariales, proyectos de negocios, eventos de oferta y demanda financiera.</p> <p>Alianza estratégica o convenio con el objetivo de prestar asesoría o presentación de proyectos de investigación.</p>   |
| <b>ACOPI</b>                               | <p>Es un Gremio que representa, apoya, defiende y busca mejorar los niveles de</p>  | <p>Acceso a la información del sector productivo, ruedas de negocios,</p>   |

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
|                                | <p>productividad de las MIPYMES; a través de la asociatividad y los diferentes servicios empresariales.</p>  | <p>facilitador entre proyectos de emprendimiento y el sector productivo, capacitación de emprendimiento, servicios empresariales, proyectos de negocios, eventos de oferta y demanda financiera.</p> <p>Alianza estratégica o convenio con el objetivo de prestar asesoría o presentación de proyectos de investigación.</p>  |
| <b>Fenalco</b>                 | <p>Representa al sector comercio y servicios y trabajamos para su desarrollo sostenible, los intereses generales del país y el fortalecimiento de la iniciativa privada y de las instituciones.</p> <p>Provee productos y servicios líderes e innovadores que impulsan la competitividad empresarial y es un foro de pensamiento y reflexión sobre los retos del país.</p> | <p>Acceso a la información del sector productivo, ruedas de negocios, facilitador entre proyectos de emprendimiento y el sector productivo, capacitación de emprendimiento, servicios empresariales, proyectos de negocios, eventos de oferta y demanda financiera.</p> <p>Alianza estratégica o convenio con el objetivo de prestar asesoría o presentación de proyectos de investigación.</p> |
| <b>Federación de cafeteros</b> | <p>Busca crear valor para los productores del café colombiano y para los clientes a través de la innovación. Están comprometidos con la eficiencia de las operaciones, con cumplir con sus necesidades y busca asegurar de que la relación sea reconocida y valorada.</p>  | <p>Alianza estratégica o convenio con el objetivo de prestar asesoría o presentación de proyectos de investigación.</p>   |
| <b>Medios de comunicación</b>  | <p>Son instrumentos utilizados en la sociedad contemporánea para informar y comunicar mensajes</p>   | <p>Dar a conocer los productos y servicios que presta la universidad.</p> <p>Difundir y socializar los proyectos de investigación y de emprendimiento.</p> <p>Dar a conocer artículos y productos académicos.</p>   |

### ACTORES DE SABER

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Fundación<br/>Universitaria<br/>del Área<br/>Andina</b></p> <p><b>Universidad<br/>Antonio<br/>Nariño</b></p> <p><b>Universidad de<br/>Pamplona</b></p> <p><b>Universidad de<br/>Santander</b></p> | <p>Entidades que prestan servicios de educación superior en la región y el municipio.</p> | <p>Alianzas y convenios.</p> <p>Estrategias de competitividad.</p> <p>Organización de eventos académicos para difundir productos de investigación</p> <p>Redes de conocimiento</p> |
|---|---|--|

### SOCIEDAD CIVIL

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>PNUD</b></p>   | <p>Agencia de desarrollo de las Naciones Unidas con la visión de contribuir a la erradicación de la pobreza y la reducción significativa de la desigualdad y la exclusión en el mundo. Estamos en 170 países.</p>  | <p>Alianza estratégica o convenio con el objetivo de prestar asesoría o presentación de proyectos de investigación.</p>  |
| <p><b>Clúster de la<br/>música y<br/>cultura<br/>vallenata</b></p> | <p>Institución sin ánimo de lucro, de carácter gremial y cuyo objeto social es la integración de todos los sectores involucrados en la cadena productiva de la Cultura y la Música Vallenata, identificada dentro de la estructura organizativa del Cluster de la Cultura y la Música Vallenata, propiciando su fortalecimiento y la defensa de las industrias culturales, como piedras angulares del desarrollo regional.</p> | <p>Alianza estratégica o convenio con el objetivo de prestar asesoría o presentación de proyectos de investigación.</p> <p>Plataforma para difundir los productos y servicios creados por la facultad de bellas artes.</p> |
| <p><b>Fundación<br/>carboandes</b></p>                             | <p>Le apuesta a la sostenibilidad ambiental y el desarrollo humano dentro de sus proyectos.</p>  | <p>Los proyectos que hacen parte de esta área de trabajo son: parque ecológico reserva natural Jagua Red de reservas Naturales del Cesar Estufas Eficientes.</p>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>Desarrollo Humano La Fundación Carboandes le apuesta a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos de la región, a través del incremento de activos con el objetivo de cubrir sus necesidades básicas y complementarias dentro del cumplimiento de los derechos humanos.</p> |
| <b>Fundación visión caribe</b>                     | <p>Es una organización no gubernamental comprometida con el crecimiento integral y sostenible del caribe y su área de influencia.</p>  | <p>Presentación de proyectos de tecnología, ciencia y cultura, para su financiación o impulso.</p> <p>Alianzas estratégicas, convenios, ruedas de negocios.</p>   |
| <b>Fundación festival de leyenda vallenata</b>     | <p>Sus principales objetivos son: defender, investigar, fomentar, cultivar, divulgar y promocionar la música, el canto en todas sus modalidades: canciones, versos, coplas, décimas, piquerías y melodías de canciones vallenatas; las tradiciones, leyendas, mitos, historias, relatos, cuentos, ensayos, obras artísticas de toda índole, inherentes a la cultura vallenata en general, dentro y fuera del país y respaldas y defender los derechos que les corresponden a sus autores, intérpretes y ejecutores</p> | <p>Plataforma para difundir los productos y servicios creados por la facultad de bellas artes.</p>  |
| <b>Asociación de fundaciones empresariales AFE</b> | <p>Busca con sus esfuerzos una mayor articulación y visibilidad para el trabajo de las fundaciones asociadas y claridad del aporte fundacional de origen empresarial en Colombia. También apunta a incidir en las políticas públicas orientadas a la búsqueda de un país en paz, con mayor equidad e igualdad, de manera que se pueda lograr un mayor impacto colectivo con los esfuerzos fundacionales</p>  | <p>Alianza estratégica o convenio con el objetivo de prestar asesoría o presentación de proyectos de investigación.</p> <p>Gestión del conocimiento</p>   |



## Construcción de escenarios 2026

Una vez definidas las Variables Estratégicas descritas, se procede a construir la imagen de futuro deseada que orientará la estratégica del Plan Decenal de Educación de la UPC. El Escenario, es definido como la recreación de un momento histórico con los actores, sus roles y sus características, con los lugares, los objetos y las situaciones que se pueden imaginar por el escritor; esto permite que los espectadores llamados “la cuarta pared”, puedan interpretar el escenario presentado y sacar conclusiones sobre el mismo dado que lo están visualizando (Baena Paz, 2009).

Así mismo, son definidos como historias de múltiples futuros, desde el esperado hasta el inesperado en formas que son analíticamente coherentes e imaginativamente simpáticos, insinuantes, con hipotéticas secuencias de eventos, contruidos con la intención de centrarse en procesos causales y puntos de decisión. Sobre esta característica de causalidad y cohesión entre la línea de tiempo pasado-presente-futuro, menciona que son el resultado de una progresión de eventos desde la situación base hasta la situación futura (Bishop, 2007).

En general, se reconocen los siguientes rasgos orientadores para la construcción de escenarios:

- **Visiones múltiples.** Los escenarios siempre implican más de una visión de futuro. Es su objetivo explícito. Una sola visión es predicción. Desarrollan diferentes lógicas, un escenario puede basarse en las fuerzas del mercado, otro podría enfatizar fuerzas sociales y políticas.
- **Cambios cualitativos.** Los escenarios son más apropiados mientras las situaciones sean más complejas e inciertas donde se mueven fuerzas cualitativas, que no cuantitativas.
- **Objetivos.** El objetivo describe lo que podría pasar, no aquello que queremos que pase. Si los escenarios son vistos como imposibles o no factibles, serán rechazados.

- **Los escenarios son historias.** No explican detalles precisos. Permiten que el lector añada detalles que mantienen vivos a los escenarios y permiten extrapolar a otros ejemplos más allá de la descripción.
- **Relevantes.** Deben resultar en las incertidumbres y fuerzas de cambio relevantes a las decisiones estratégicas de una organización o país.

### Análisis morfológico

*“El análisis morfológico tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema”* (Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPSOR), 2000)

Los insumos principales para la construcción del escenario deseado del Plan Decenal de Educación de la UPC es la identificación de hipótesis de futuro con un horizonte a 2026. Para esto, se implementó la técnica de Análisis Morfológico. Este es un método para estructurar e investigar la totalidad de relaciones contenidas en un problema multi-dimensional, complejo y esencialmente no cuantificable, para este caso particular: el horizonte estratégico del Plan Decenal de Educación de la UPC. Su propósito general es el de explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de las combinaciones resultantes de la descomposición de un Sistema, incorporando así, la probabilidad de ocurrencia de cada evento (Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas (INTA), 2014).

Sus fases son las siguientes (Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPSOR), 2000):

- **Construcción del espacio morfológico** con base en las variables estratégicas identificadas en el momento anterior de Análisis Estructural, se procedió a establecer sus distintas configuraciones o escenarios posibles a través de la construcción de tres (3) hipótesis de futuro: i) Tendencial, ii) Deseada y iii) Ideal.
- **Reducción del espacio morfológico** A veces, ciertas combinaciones, ciertas familias de combinaciones son irrealizables (incompatibilidades entre configuraciones, etc.). este momento consiste, por tanto, en reducir el espacio morfológico inicial en un sub-

espacio útil, mediante la introducción de criterios de exclusión, de criterios de selección (económicos, técnicos...) a partir del cual las combinaciones pertinentes podrán ser examinadas. De este modo, los expertos procedieron a seleccionar las hipótesis de futuro que consideran tendenciales para la cuenca del Río Guarinó.

### Construcción y reducción del espacio morfológico

A continuación se presentan las treinta y nueve (39) hipótesis de futuro construidas por los expertos para cada una de las variables estratégicas definidas<sup>2</sup> (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Espacio morfológico construido por los expertos de la UPC**

| Variable Estratégica         | Hipótesis 1  | Hipótesis 2  | Hipótesis 3  |
|------------------------------|--|--|--|
| <b>Calidad educativa</b>     | En el 2026 la Universidad Popular del Cesar tiene un 25% de docentes de planta, con 10% de sus programas académicos acreditados por alta calidad, con el 40% de sus procesos certificados por calidad;   | En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado la acreditación institucional con un 75% de docentes de planta, con 60% de sus programas académicos acreditados por alta calidad, con el 100% de sus procesos certificados por calidad;   | En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado la acreditación institucional con un 30% de docentes de planta, con 25% de sus programas académicos acreditados por alta calidad, con el 60% de sus procesos certificados por calidad;  |
| <b>Uso y apropiación TIC</b> | En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado que el 50% de los docentes, investigadores y estudiantes utilizan y tienen alto nivel de apropiación de las TIC en el proceso enseñanza aprendizaje (aulas y laboratorios virtuales, recursos electrónicos didácticos, simuladores, | En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado que el 100% de los docentes, investigadores y estudiantes utilizan y tienen alto nivel de apropiación de las TIC en el proceso enseñanza aprendizaje (aulas y laboratorios virtuales, recursos electrónicos didácticos, simuladores, videconferencia, | En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado que el 80% de los docentes, investigadores y estudiantes utilizan y tienen alto nivel de apropiación de las TIC en el proceso enseñanza aprendizaje (aulas y laboratorios virtuales, recursos electrónicos didácticos, simuladores, |

|                             |   |   |  |
|-----------------------------|---|---|--|
|                             | videconferencia, entre otros)   | repositorios, académicas, entre otros)  | redes videconferencia, entre otros)  |
| <b>Innovación</b>           | En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado que el 10% de sus procesos incorporen en su quehacer la gestión de la innovación.  | En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado que el 100% de sus procesos incorporen en su quehacer la gestión de la innovación.     | En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado que el 50% de sus procesos incorporen en su quehacer la gestión de la innovación. |
| <b>Investigación</b>        | Descredito institucional y no se lograrían indicadores para obtener acreditación. Existe ignorancia en las directivas para promover estos procesos.   | Toda carrera debe tener en su currículo asignaturas investigativas. Las electivas deben ser dictadas en idioma extranjero.                    | Que exista una red de cooperación científica. Crear programas de sostenibilidad científica. Con recursos financieros necesarios.         |
| <b>Proyección social</b>    | Al ser un indicador de acreditación no se lograría acreditarse. Habría un divorcio entre la academia y el sector productivo. No se lograrían desarrollos sociales y comunitarios del contexto regional inmerso. | Buscar aliados estratégicos a gran escala que propongan y solucionen las problemáticas de la realidad espacial.                               | Crear un sistema de contraprestación con el Estado.  |
| <b>Internacionalización</b> | Quedaría rezagada a los avances y procesos educativos actuales.   | Que todo docente y estudiante domine una segunda lengua. Aumentar el presupuesto que permita la continua cualificación docente y estudiantil. | Hacer conciencia social de lo que significa internacionalización.  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <p><b>Diversificación oferta</b></p>      | <p>La UPC, no amplía su oferta educativa al 2026, limitándose a los programas ofertados en 2017, pudiéndose presentar varios escenarios: estancamiento del conocimiento, cierre de programas, disminución de matrícula de estudiante, pérdida de credibilidad en la comunidad y ingreso de la competencia, entre otros llegando a darse el cierre de la Universidad.</p>                    | <p>La Universidad Popular del Cesar ajusta la oferta de sus programas académicos de acuerdo a las necesidades del entorno en todos los niveles universitarios (Pregrado y posgrado, maestría y doctorado).</p>  | <p>La Universidad Popular del Cesar, realiza estudios de mercado, que permiten determinar la tendencia educativa para ofertar los programas académicos que demanda el entorno. Ejemplo: Ingeniería de minas, ingeniería civil, medicina entre otras.</p>   |
| <p><b>Comunicaciones estratégicas</b></p> | <p>En la Universidad Popular del Cesar, se produce un gran número de acciones inherentes al quehacer universitario (Docencia, Investigación, Extensión e internacionalización), no obstante la difusión de las mismas es deficiente, generando una ruptura con el ecosistema donde actúa, dándose actuaciones de espalda a la comunidad académica, la sociedad, la empresa y el estado.</p> | <p>La universidad Popular del Cesar, cuenta con un departamento de comunicaciones dotado de tecnología de punta y talento humano cualificado, para divulgar todas las actividades académicas e investigativas que aportan visibilidad a nivel regional, nacional e internacional.</p> | <p>La universidad Popular del Cesar, cuenta con canales informativos; radio, televisión, prensa, redes sociales y redes académicas por donde se divulga información institucional de manera permanente, aunado a un talento humano cualificado lo cual aportan visibilidad a nivel regional, nacional e internacional.</p> |
| <p><b>TAC</b></p>                         | <p>En La UPC, el uso de las TIC's no es masificado y esto trae consigo poca gestión del conocimiento generando con ello; la pérdida de información valiosa en términos de conocimiento intelectual, organizacional y</p>  | <p>La universidad Popular del Cesar cuenta con unidades estratégicas de educación continuada donde existe trazabilidad de los productos académicos, los cuales se encuentran disponibles en diferentes formatos tecnológicos de fácil acceso para la</p>                              | <p>La universidad Popular del Cesar cuenta con unidades estratégicas de educación continuada para generar diversos productos académicos, los cuales se encuentran disponibles en plataforma virtual institucional de fácil acceso para la comunidad académica</p>  |

|                              |  |  |   |
|------------------------------|--|--|---|
|                              | estructural, desperdiciando el valor que posee el capital intelectual en las organizaciones.                             | comunidad académica y administrativa   | que fomenta apoyo a la presencialidad en los estudiantes, ampliando la cobertura por medios virtuales.                          |
| <b>Currículo</b>             | Capacitación docente, programas pertinentes y poder recibir transferencias tecnológicas.                                 | Contar con programas que resuelvan las necesidades tecnológicas, emprendimiento y se ajusten al momento actual para mejorar la productividad con altos niveles de competitividad y responsabilidad social. | Realizar alianzas estratégicas, convenios, acuerdos con entidades estatales y privadas para fortalecer la capacitación docente. |
| <b>Planeación financiera</b> | Limitación de recursos   | Que la Universidad sea un agente articulador para acelerar el emprendimiento. Amarrar el sector productivo con la Universidad.   | Cualificación docente, apuestas productivas y Venta de servicios.   |
| <b>Emprendimiento</b>        | Formar docentes en el área de emprendimiento.  | Incluir una cátedra de emprendimiento de manera transversal para la transferencia de conocimiento con el fin de aumentar la productividad.   | Producto terminado con perfil emprendedor, estudiantes egresados y docentes.  |
| <b>Perfil profesional</b>    | Mayor difusión publicitaria y para un mejor posicionamiento de la Universidad a nivel regional, nacional e internacional | Cualificación docente y administrativa.  | Programas acreditados por alta calidad.   |

Una vez construidas las respectivas Hipótesis de Futuro, los expertos procedieron a identificar aquellas que se consideran deseadas para la UPC en el 2026, a través de un instrumento que permite establecer el grado de consenso entre los expertos respecto a la hipótesis deseada así (ver Tabla 2):

- **Verde:** alto consenso de los expertos respecto a la hipótesis deseado.
- **Naranja:** moderado nivel de consenso de los expertos respecto a la hipótesis del escenario deseado.
- **Rojo:** bajo nivel de consenso respecto a la hipótesis.

**Tabla 2: Hipótesis que configuran el escenario deseado**

| Variable                    | H1 | H2 | H3 |
|-----------------------------|----|----|----|
| Calidad educativa           | 1  | 8  | 3  |
| Uso y apropiación TIC       |    | 4  | 8  |
| Innovación                  |    | 4  | 8  |
| Investigación               | 3  | 3  | 6  |
| Proyección social           | 1  | 10 | 1  |
| Internacionalización        |    | 6  | 5  |
| Diversificación oferta      | 2  | 3  | 7  |
| Comunicaciones estratégicas |    | 6  | 6  |
| TAC                         |    | 3  | 9  |
| Currículum                  | 1  | 4  | 6  |
| Planeación financiera       |    | 6  | 6  |
| Emprendimiento              |    | 7  | 4  |
| Perfil profesional          | 1  | 4  | 6  |

De este modo, a continuación, se presentan las hipótesis de futuro que constituyen el escenario deseado para el Plan Decenal de Educación de la UPC.

1. **Calidad educativa:** En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado la acreditación institucional con un 75% de docentes de planta, con 60% de sus programas académicos acreditados por alta calidad y el 100% de sus procesos certificados por calidad.
2. **Uso y apropiación TIC:** En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado que el 80% de los docentes, investigadores y estudiantes utilizan y tienen alto nivel de apropiación de las TIC en el proceso enseñanza aprendizaje (aulas y laboratorios virtuales, recursos electrónicos didácticos, simuladores, videoconferencia, entre otros).
3. **Innovación:** En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado que el 50% de sus procesos incorporen en su quehacer la gestión de la innovación.
4. **Investigación:** e ha consolidado una red de cooperación científica con los recursos requeridos para su implementación.
5. **Proyección social:** En 2026 se caracteriza con establecer alianzas estratégicas a gran escala que permiten el diseño de soluciones a las problemáticas de la realidad regional.
6. **Internacionalización:** En 2026 todo docente y estudiante domina una segunda lengua a través de la realización de acciones de cualificación docente y estudiantil.
7. **Diversificación de la oferta:** En 2026, la Universidad Popular del Cesar, realiza estudios de mercado que permiten determinar la tendencia educativa para ofertar los programas académicos que demanda el entorno. Ejemplo: Ingeniería de minas, ingeniería civil, medicina entre otras.
8. **Comunicaciones estratégicas:** La universidad Popular del Cesar, cuenta con canales informativos de radio, televisión, prensa, redes sociales y redes académicas por donde se divulga información institucional de manera permanente, aunado a un talento humano cualificado lo cual aportan visibilidad a nivel regional, nacional e internacional.
9. **TAC:** En 2026, la Universidad Popular del Cesar cuenta con unidades estratégicas de educación continuada para generar diversos productos académicos, los cuales



se encuentran disponibles en plataforma virtual institucional de fácil acceso para la comunidad académica que fomenta apoyo a la presencialidad en los estudiantes, ampliando la cobertura por medios virtuales.

10. **Currículo:** Contar con programas que resuelvan las necesidades tecnológicas, emprendimiento y se ajusten al momento actual para mejorar la productividad con altos niveles de competitividad y responsabilidad social.
11. **Financiero:** Optimización de recursos y venta de servicios.
12. **Emprendimiento:** Se ha incluido una cátedra de emprendimiento de manera transversal para la transferencia de conocimiento con el fin de aumentar la productividad.
13. **Perfil profesional:** Finalmente, es reconocida a nivel regional por contar con programas acreditados por alta calidad y contar con docentes cualificados.



# 3 ESTRATEGIA

## Alineación de la estrategia

Vincular y ajustar la estrategia de la UPC a nociones de orden constitucional, legal, normativo y de desarrollo organizacional, no solo es un imperativo institucional, sino que es la garantía de que lo formulado converja con los lineamientos.

Es así, a partir del Plan Nacional de Desarrollo "Todos por un nuevo país: Paz, equidad, educación", contempla acciones contundentes en materia educativa y reafirma el compromiso del Gobierno por hacer de Colombia el país más educado de América Latina en 2025. Si consideramos que el plan de desarrollo se convierte en el instrumento orientador de la acción del Estado, resulta significativo que por primera vez, desde la expedición de la Constitución de 1991, este instrumento tenga dentro de sus principales pilares a la educación como gran referente de acción para un gobierno. (Ministerio de Educación).

Por parte sectorial, el Ministerio de Educación Nacional, actualmente está realizando la construcción del plan decenal de educación 2017-2026, el cual tiene un segmento de educación terciaria y superior. Sumado a lo anterior se adelantan varias líneas de acción desde los planes de desarrollo departamental y municipal. Así como las formulaciones estratégicas de la UPC, como la declaración de la misión, declaración de los principios y valores institucionales, políticos, y la generación de valor.

## Marco estratégico UPC

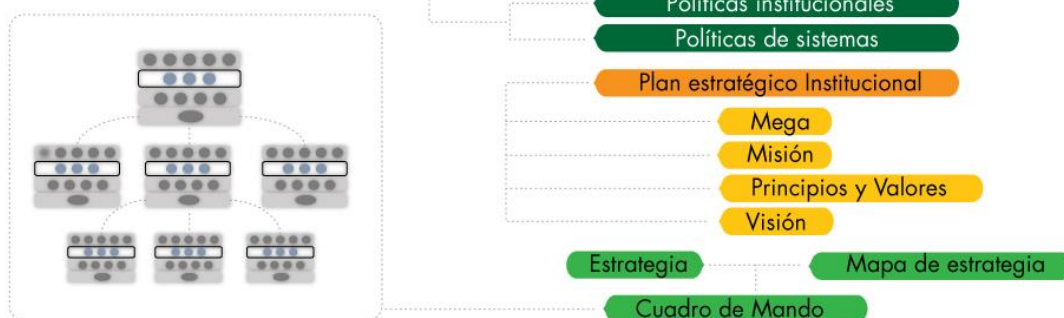
Se define el marco estratégico de la UPC, como la estructura con la que la universidad se alinea a los componentes del marco normativo y la estrategia institucional.

El objetivo de la alineación del marco normativo es crear una visión común sobre el resultado alcanzar para tener un trabajo articulado en función de la educación a nivel internacional, nacional, sectorial, departamental, municipal e institucional en la educación superior, de forma tal que se identifican los tratados, convenios y acuerdos internacionales, las políticas a seguir por los servidores públicos, los objetivos nacionales y sectoriales relacionados con la misión de la UPC, a fin de alinearlos con la estrategia institucional; igualmente se identifican y conocen los indicadores nacionales y sectoriales que se deben cumplir a nivel institucional; y además se vuelven realidad los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo en materia de educación, mediante un trabajo congruente y consistente de cada entidad involucrada, y en particular de la Universidad Popular del Cesar.

El primer elemento que compone el marco estratégico, son las políticas normativas que deben ser acogidas por la Universidad emitidas por entidades e instancias de orden nacional o internacional, las cuales pueden concebirse desde tratados, convenios, acuerdos, desde un marco normativo internacional, políticas gubernamentales, plan nacional de desarrollo y planes sectoriales.

El segundo elemento son las políticas misionales y las de los diferentes sistemas de gestión o acreditación, las misionales son las que la universidad se compromete a cumplir y a orientar esfuerzos hacia el futuro, son la guía de todos los integrantes de la institución, por lo tanto deben ser conocidas y aceptadas por todos. Las políticas de los sistemas de gestión y/o acreditación exigidos por normativas a implementar por entes que rigen la gestión pública.

## MARCO ESTRATÉGICO UPC



FUENTE: UPC (2017)

Finalmente, las definiciones estratégicas de la UPC, deben ser coherente y estar alineadas, éstas definen quiénes somos, qué queremos, en qué creemos, cómo lo vamos hacer, lo que necesitamos hacer, todo lo anterior para entender que debo hacer desde lo hago para dar cumplimiento a la misión y visión, y el seguimiento enfocado no tanto al control sino a la mejora, de forma que estas definiciones trasciendan a toda la estructura organizacional, la cual debe estar permeada por aquellos activos intangibles de la institución que han de estar inmersos dentro de la cultura organizacional, la identidad, la experiencia acumulada, la credibilidad. Estos activos suelen ser de gran valor porque son los movilizados de toda la estrategia.



FUENTE: UPC (2017)

## Despliegue Estratégico

La construcción del Plan Decenal de Educación 2017-2026 de la Universidad Popular del Cesar, y con el liderazgo participativo de la oficina de planeación, continua su construcción sobre la base conceptual y metodológica propuesta por Francisco Mojica (2008), en el marco de las investigaciones del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectivo de la Universidad Externado de Colombia, en específico el presente informe y sus matrices responden a la fase de despliegue estratégico. En este sentido, se adoptó la técnica de **ÁRBOLES DE PERTINENCIA**, cuyo objetivo principal, es identificar posibles perfiles de proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la UPC y las hipótesis de futuro identificadas. La técnica cuenta con dos (2) niveles:

- **Nivel marco**, se distinguen en este momento, las finalidades (niveles superiores que engloban la política, las misiones, los objetivos).

- **Nivel táctico**, incluye los medios (niveles inferiores, que reagrupan a los medios, a los subsistemas y a los subconjuntos de acciones, así como las acciones elementales).

La construcción del Plan Decenal de Educación de la Universidad Popular del Cesar (UPC), en su fase de despliegue estratégico, permitirá la toma de decisiones informadas de forma estratégica y anticipada para la consecución del Escenario Apuesta a diez (10) años. Esta fase de despliegue, parte de un análisis diacrónico del estado de cada uno de los elementos que constituyen el Escenario Apuesta, para posteriormente identificar aquellas acciones que permiten el logro de objetivos con eficiencia y oportunidad.

Con el propósito de articular los elementos estructurales que constituyen el escenario apuesta del Plan Estratégico Prospectivo ilustrados en el ítem anterior, se describirá una síntesis inicial que permitirá al ápice estratégico tener información relevante para la toma de decisiones y hacer explícito el valor de la Universidad y así mismo, apreciable por todos los grupos de interés.

Las principales características del despliegue estratégico propuesto son:

- **Dinámico**, el mapa permite incorporar elementos de innovación, imaginación, creatividad y emprendimiento.
- **Continuo**, no es estático, permite que la Universidad y los demás grupos de interés ajusten sus acciones de forma constante, implicando flujos de información y permitiendo la creación de conocimiento.
- **Flexible**, cada lineamiento estratégico deberá permitir su fácil incorporación a la estructura interna de la UPC; de tal forma que se logre una alineación con el conjunto de indicadores disponibles.
- **Abierto**, explicita la relación de la Universidad con su entorno y el aprendizaje y sinergias a favor que de allí se obtiene.

## Ejes estratégicos

La formulación del plan de desarrollo 2017-2026 “por una universidad transformada”, conllevó al desarrollo de ejes estratégicos que en perspectiva proyectaron la hoja de ruta de la UPC para la siguiente década **enfocada en los estudiantes**.

Reafirmar la misión, visión, principios y valores, requiere de la determinación clara y precisa de un “rumbo estratégico”. Dicho concepto está representado en ejes e iniciativas específicas que operacionalizan, hacen seguimiento y evalúan los avances de la formulación estratégica proyectada por la UPC.

El plan de desarrollo proporciona una arquitectura ideal para integrar la estrategia con la operacionalización de la misionalidad universitaria y los sistemas de información por medio de cuatro (4) ejes que a partir de su relación de causa y efecto, agrupan y simplifican los objetivos de acuerdo a los temas analizados como trascendentales por la alta dirección y representan la visión institucional de la UPC de cara al cumplimiento de su misión.

Para que el centro de los ejes la “calidad educativa” sea realidad, y transforme realidades, implica que todas las actividades y estrategias deben estar **enfocadas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de toda la comunidad educativa especialmente de sus estudiantes**, garantizando la pertinencia de la universidad. Entendiéndose que no solo nos referimos como calidad a certificaciones y acreditaciones, sino de un todo y entendida y apropiada por todos, es decir, cada integrante es responsable de identificar su aporte y participación en el logro de la misma. Por lo tanto se debe generar el ambiente propicio para que esto sea posible

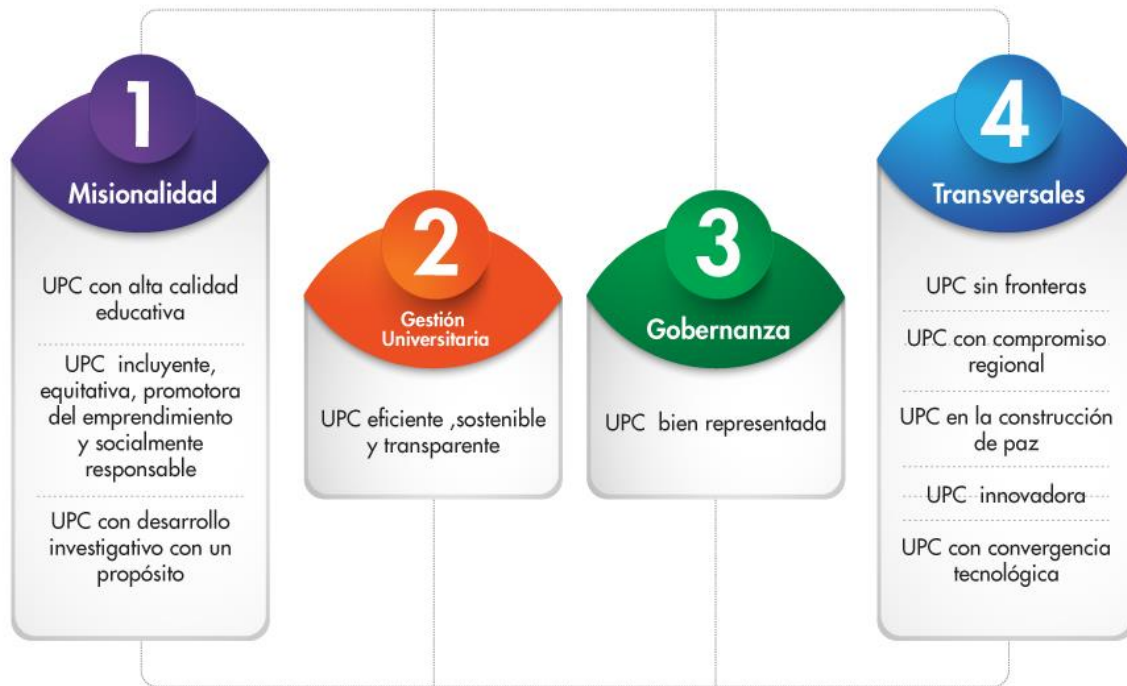


# 4 EJES estratégicos



**Por una universidad transformada**  
Enfocada en los estudiantes

La estratégica está orientada a fortalecer el capital humano, la misionalidad universitaria y la innovación organizacional enfocadas en la calidad universitaria y en los estudiantes UPC. Para tal fin, se construyó éste modelo estratégico que le permitirá a la UPC, planificar y gestionar de forma coherente los componentes claves de esta formulación y que parten de visualizar a la Universidad Popular del Cesar UPC con respecto a cada eje:



### **Ámbito de actuación frente al PDI: Eje misional**

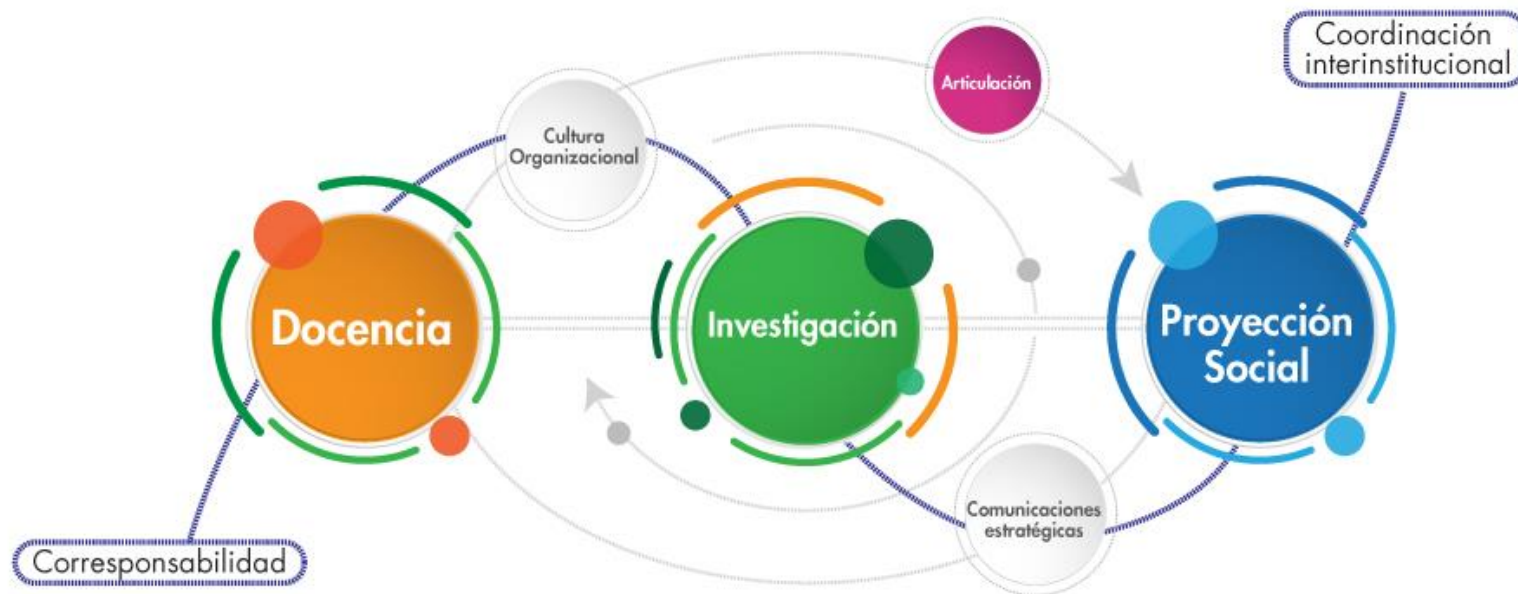
El eje misional es donde se ejecuta la estrategia, y por ende donde se genera valor. En ese orden de ideas, la prestación de un servicio educativo de calidad, además de ser el principal impulsor de la estrategia es el medio por el cual se garantiza, por un lado, el cumplimiento de las metas y objetivos proyectados y por el otro, el cerramiento de brechas estructurales que de manera sistemática han venido deteriorando las condiciones educativas en la región Caribe.

Se debe apostar por la puesta en marcha de un renovado modelo de integración misional de la UPC en concordancia con el plan de desarrollo 2017-2026, dicho modelo nace de las bases que la UPC viene enfrentando los desafíos en educación en sus componentes esenciales de docencia, investigación y proyección social, y por lo tanto debe articular, priorizar y enfatizar la necesidad de transformar de la mano con toda la comunidad educativa, las realidades no solo de la universidad, sino las de tipo social en materia educativa.

Para la UPC esas realidades sociales a transformar son donde convergen en mejorar las condiciones misionales de la universidad, paralelamente los retos transversales que debe afrontar para su correcta coordinación y así cumplir su misión.

La meta es integrar y articular las funciones misionales de **docencia, investigación y proyección social**, por medio de impulsores transversales, en la búsqueda de una educación de calidad fundamentada en los principios por los que se rige este plan de desarrollo en donde todas las estrategias e iniciativas estén moduladas y coordinadas de manera corresponsable sobre unas bases estratégicas solidas con el gran objetivo de ir hacia una **universidad transformada enfocada en los estudiantes**.

# MODELO **UPC** de Integración misional



### **Docencia:**

En el contexto de la Universidad Popular del Cesar, la docencia es el acto de formación académica asumida por los profesores para el desarrollo integral de los estudiantes con carácter riguroso guiados por la apropiación, difusión, desarrollo del conocimiento y del crecimiento humano de cada persona.

Se busca en el escenario docente, potenciar en los estudiantes el pensamiento analítico, creativo; que se promueva la asimilación de estructuras teóricas, construcción de saber; la apropiación de conocimientos generales en las disciplinas y en las áreas básicas de los campos profesionales para proporcionar estructuras de pensamiento que desarrollen conceptos y categorías fundamentales de las ciencias, con el fin de abordar nuevos conocimientos y emprender continuos reaprendizajes. (PEI,2016)

### **Investigación.**

La Universidad considera que la investigación es una actividad presente en todas las áreas del saber, en la formación de docentes y estudiantes, para el desarrollo de las ciencias y las tecnologías en las disciplinas sociales, humanas y artísticas, en la interpretación y solución de los problemas locales, regionales y nacionales. (PEI,2016)

### **Extensión y Proyección Social.**

La Universidad Popular del Cesar concibe la extensión como la relación permanente, que la institución establece con la comunidad o medio exógeno para articularse con ella; influir en los procesos de transformación social y en las realidades de su propio desarrollo. Se vincula a la búsqueda de soluciones e interpretaciones de los problemas sociales en las comunidades regionales y nacionales (PEI,2016).

### **Ámbito de actuación frente al PDI: Eje de gestión universitaria**

Este eje misional refiere al conjunto de actividades que buscan optimizar el talento humano, la infraestructura y los procesos universitarios de tal forma que sean las áreas de gestión sean soporte para el cumplir los propósitos misionales.

### **Ámbito de actuación frente al PDI: Eje de gobernanza universitaria**

La gobernanza universitaria cuenta con dos ejes de despliegue: i) buscará promover la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas con actores externos a la Universidad, de tal forma que se logren gestionar las sinergias requeridas para mejorar los procesos de investigación pertinente y ii) mejorar los mecanismos de participación del conjunto de la comunidad educativa en torno al cumplimiento de las políticas institucionales y el plan estratégico institucional.

## Metas estratégicas e iniciativas por EJE

Un plan de desarrollo demanda de la gestión y articulación de las metas estratégicas por eje y de iniciativas que impulsen el cumplimiento de cada meta planteada. Si bien este proceso se puede formular de manera independiente, la UPC decidió proyectar iniciativas múltiples y complementarias con el fin de mejorar el desempeño institucional en cada una de las perspectivas a corto, mediano y largo plazo.

### Eje 1: Misionalidad

#### *UPC con alta calidad educativa*

##### Meta Estratégica 1:

En el 2026 la Universidad Popular del Cesar ha logrado la acreditación institucional con sus procesos certificados por calidad.

| Iniciativas estratégicas   | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Promover la articulación y corresponsabilidad entre la docencia, la investigación y la extensión y proyección social, de acuerdo con el modelo de integración misional.            |           |           |           |
| Diversificar y ampliar la oferta de pregrado y posgrado con alta calidad y oportunos a la región.  |           |           |           |
| Generar alianzas estratégicas, convenios, participación de diferentes sectores para la promoción de la capacitación docente y la creación y actualización de programas académicos. |           |           |           |
| Diseñar e implementar un programa de formación docente integral que fundamente estímulos para consolidar enfoques pedagógicos centrados en la formación integral del estudiante.   |           |           |           |
| Flexibilizar el currículo y facilitar la movilidad entre niveles educativos, programas e instituciones.  |           |           |           |
| Elevar la calidad académica de los docentes e implementar mecanismos para su evaluación, actualización y formación.  |           |           |           |

| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Diseñar estrategias enfocadas en el fortalecimiento del programa Saber- Pro, que lidere y organice actividades enfocadas en el mejoramiento y sostenibilidad de las mismas. |           |           |           |
| Fortalecer el talento humano en número y en capacidades para el desarrollo de programas y líneas de investigación en pregrado y posgrado.                                   |           |           |           |
| Impulsar la formación doctoral y posdoctoral del personal académico investigador mediante la movilidad nacional e internacional.  |           |           |           |

### Meta Estratégica 2:

La Universidad Popular del Cesar realiza estudios de mercado, que permiten determinar la tendencia educativa para ofertar los programas académicos que demanda el entorno y entiende los posgrados como una ventaja competitiva.

| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Diseñar la oferta académica para mejorar e innovar los programas en pregrado y posgrado, creando programas educativos en áreas emergentes del conocimiento en las diversas áreas, basados en tendencias locales, regionales, nacionales e internacionales.  |           |           |           |
| Desarrollar estrategias de mercadeo vinculadas con la investigación a nivel regional, nacional e internacional para impulsar el posicionamiento y la ampliación de la cobertura de programas académicos y servicios educativos con impacto externo, teniendo en cuenta las oportunidades del mercado. |           |           |           |
| Comprender los programas de posgrados como una ventaja competitiva importante, ofreciendo herramientas teóricas y prácticas que focalicen el desarrollo en áreas específicas, en campos investigativos y en la producción intelectual, con tendencia a la virtualidad.                                |           |           |           |
| Generar un circuito cultural al interior de la Red Universitaria, con el fin que los programas culturales sean promovidos y escalados, al Sistema de Universidad Virtual.   |           |           |           |
| Posicionar la investigación y los programas de posgrados como ejes del modelo educativo.  |           |           |           |



| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Diseñar mejores esquemas de vinculación con otras universidades y centros de investigación en la ciudad y la región con el objeto de generar un clúster cultural a través de la educación superior. |           |           |           |
| Impulsar programas académicos con opciones en distintas modalidades con calidad y pertinencia, que promuevan una política educativa de acceso abierto al conocimiento.                              |           |           |           |
| Promover una mejor vinculación entre los programas ofrecidos de posgrado y pregrado. Fortalecer la figura de co-terminales.   |           |           |           |
| Incorporar las prácticas curriculares con profundización específica, para que al finalizar se cuente con el título de especialización.  |           |           |           |

### ***UPC con desarrollo investigativo con un propósito***

#### **Meta Estratégica 3:**

La UPC cuenta con una red de cooperación científica, de forma paralela, crea programas de sostenibilidad científica estimulando la investigación formativa de los estudiantes y la investigación en sentido estricto por parte de los docentes vinculados al logro de competencias y habilidades para indagar por los problemas humanos, sociales, empresariales y tecnológicos.

| Iniciativas estratégicas   | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Articular los esfuerzos de investigación de la comunidad científica y agrupar políticas, estrategias e instrumentos para posicionar una cultura de la <b><i>investigación con un propósito</i></b> .                             |           |           |           |
| Aumentar la productividad científica estableciendo criterios pertinentes, promoviendo la divulgación y la visibilidad e impacto nacional e internacional.  |           |           |           |
| Fortalecer los grupos de investigación y las líneas estratégicas para la investigación, tomando como referencia las tendencias locales, nacionales e internacionales. Haciendo énfasis en las que causen un mayor impacto social |           |           |           |

| Iniciativas estratégicas   | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Incrementar el diseño e implementación del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.  |           |           |           |
| Mejorar y aumentar el espacio físico para Grupos de Investigación.   |           |           |           |
| Fomentar la productividad de los semilleros de investigación a través de proyectos de investigación.   |           |           |           |
| Mejorar la oferta de eventos académicos para visibilizar las acciones de la UPC.   |           |           |           |
| Estimular la publicación y divulgación de resultados de investigaciones.   |           |           |           |
| Fortalecer la gestión de la investigación, las bases de datos, y fuentes de información.   |           |           |           |
| Incorporar TIC a los grupos de investigación.  |           |           |           |
| Fortalecer los laboratorios de casuística de prácticas en ciencias administrativas (contables, económicas y administrativas).  |           |           |           |
| Construir el Centro Tecnológico para la Competitividad: laboratorios (Ing. Agroindustrial, Ing. Ambiental y Tec. Agropecuaria).  |           |           |           |
| Mejorar los laboratorios enfocados a la prestación de servicios (Análisis de aire, agua y suelo).  |           |           |           |
| Certificar los laboratorios y CITEC Centro de Investigación de Carbón proyectado a prestación a servicios.   |           |           |           |
| Incluir líneas de investigación que generen impacto a la universidad, como estudios de mercado, oferta de servicios, sostenibilidad financiera, bienestar, proyección entre otros, así como enfocadas a las ciencias sociales y la prestación de servicios a entidades gubernamentales y no gubernamentales. |           |           |           |

***UPC incluyente, equitativa, promotora del emprendimiento y socialmente responsable***

**Meta Estratégica 4:**

La Universidad Popular del Cesar busca soluciones integrales a gran escala que propongan y solucionen las problemáticas de la realidad social, a la vez que aporta al mejoramiento de la calidad de vida de comunidad educativa

| <b>Iniciativas estratégicas</b>  | <b>2017-2019</b> | <b>2020-2022</b> | <b>2023-2026</b> |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Promover la articulación de la realidad de los contextos con la docencia, la investigación y la proyección social.   |                  |                  |                  |
| Dar a conocer los escenarios con los que cuenta la universidad para el cumplimiento de su función social.  |                  |                  |                  |
| Gestionar las expectativas y necesidades reales de los diferentes sectores sociales y productivos, públicos y privados de la región y del país.  |                  |                  |                  |
| Fortalecer el servicio social retomando su carácter redistributivo y compensatorio, así como los valores universitarios de solidaridad y responsabilidad social con los grupos vulnerables y en desventaja socioeconómica. |                  |                  |                  |
| Posicionar la universidad como eje de desarrollo cultural y artístico a nivel nacional e internacional.  |                  |                  |                  |
| Ofrecer productos y servicios enfocados la capacitación y/o asesoría, a entes gubernamentales y no gubernamentales.  |                  |                  |                  |
| Convertirse en un medio decisivo para la proyección del trabajo docente e investigativo hacia las necesidades del medio y hacer visibles el compromiso con la excelencia académica y la responsabilidad social de la UPC.  |                  |                  |                  |
| Fortalecer el Sistema Universitario Estatal del Caribe (SUE CARIBE: Maestrías y Doctorados).   |                  |                  |                  |
| Incluir una cátedra de emprendimiento y de RSE de manera transversal para la transferencia de conocimiento.  |                  |                  |                  |

| Iniciativas estratégicas   | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Integrar actividades de innovación y emprendimiento en RSE y actividades de extensión.   |           |           |           |
| Elaborar un Plan de Proyección Social UPC, que incluya el portafolio de proyección social (emprendimiento, RSE, consultoría jurídicos, deserción, egresados, fuentes de financiación).   |           |           |           |
| Efectuar convenios con Colegios, Secretarías de Educación, organizaciones comunitarias, carcelarias, ONG, Entidades privadas sin ánimo de lucro, para realizar programas de educación a nivel formal y no formal como cursos, conferencia, talleres educativos relacionados con la necesidad, problemas sociales y culturales del medio, con la finalidad de capacitar y formar agentes líderes. |           |           |           |

**Meta Estratégica 5:**

La Universidad Popular del Cesar propende por el emprendimiento, la innovación, la inclusión y el bienestar universitario como base para la creación de cultura universitaria pertinente.

| Iniciativas estratégicas   | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Impulsar la formación integral de los estudiantes, reforzando los programas de aprovechamiento del tiempo libre, deporte, cultura y salud que contribuyan a su bienestar y al desarrollo de habilidades globales para la vida. |           |           |           |
| Establecer programas para promover la calidad de vida y la prevención de adicciones.   |           |           |           |
| Generar nuevos servicios y productos que apoyen la diversificación de ingresos, el liderazgo y posicionamiento para satisfacer a la comunidad universitaria y, en general, a la comunidad local y regional.                    |           |           |           |
| Ampliar y mejorar los espacios de atención de salud física y mental (enfermería, psicología,...).  |           |           |           |
| Fortalecer la identidad y valores como parte de la formación integral de los estudiantes.  |           |           |           |
| Impulsar un código de ética universitaria que incorpore los valores del respeto, tolerancia, equidad, no discriminación y no acoso escolar, entre otros.   |           |           |           |
| Garantizar en los estudiantes la adquisición de competencias para la innovación, el emprendimiento y la atención de necesidades sociales y económicas.   |           |           |           |

| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Generar incentivos para promover la formación empresarial de los estudiantes, mediante su inserción temprana en el mercado laboral y a través de experiencias profesionales con valor curricular. |           |           |           |
| Generar políticas asegurando que los estudiantes pertenecientes a grupos vulnerables tengan permanencia y éxito en su trayecto escolar por la UPC.  |           |           |           |
| Realizar seguimiento de egresados con una visión estratégica y de largo plazo, que genere mecanismos de retroalimentación académica y evaluación de impacto local.                                |           |           |           |

## Eje 2: Gestión Administrativa

### *UPC eficiente, sostenible y transparente*

#### Meta Estratégica 6:

La Universidad Popular del Cesar promueve un ambiente óptimo y confiable de trabajo en concordancia con los principios y valores institucionales como apoyo a la misionalidad universitaria, enfocada a la dignificación de sus integrantes.

| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Rediseñar la estructura organizacional, ajustándola a un sistema que garantice la alineación de la estrategia, la gestión humana y los sistemas de gestión con la misionalidad, para incrementar el desempeño y la competitividad universitaria acordes con la demanda estudiantil y las transformaciones sociales. |           |           |           |
| Definir un modelo de cultura organizacional alineados a la identidad y sobre todo a la estrategia de la UPC, en el marco de su transformación.  |           |           |           |
| Diseñar un modelo de gestión del talento humano desde su vinculación hasta su retiro que se enfoque en la dignificación de sus integrantes.   |           |           |           |
| Motivar y asegurar el capital intelectual, con el fin de lograr el cumplimiento de la estrategia coherente con los objetivos personales de los funcionarios.  |           |           |           |
| Promover la capacitación continua de los funcionarios administrativos y de apoyo con el objetivo de   |           |           |           |

| Iniciativas estratégicas   | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| aumentar sus competencias y habilidades, promoviendo el desarrollo profesional y personal  |           |           |           |
| Propender por el bienestar general de los funcionarios de la universidad, generando motivación y participación, realizando estrategias de apropiación de las definiciones estratégicas y como se logran los objetivos por medio de herramientas de gestión del cambio. |           |           |           |
| Implementar un plan de comunicaciones internas, que se enfoque en difundir la cultura organizacional, que potencie los valores y que contribuya al mejoramiento del clima laboral.   |           |           |           |
| Ajustar estructura interna de la UPC   |           |           |           |
| Realizar el estudio de planta docente que incluya elementos de Plan de Relevo Generacional, tiempos de retiro, precise forma de vinculación, ...).   |           |           |           |
| Implementar evaluaciones de desempeño (comité de Evaluación y Perfeccionamiento Profesoral: capacitación, relevo generacional, ...)  |           |           |           |
| Construcción de espacios de atención de salud física y mental (enfermería, psicología,...).  |           |           |           |

### Meta Estratégica 7:

La Universidad Popular del Cesar consolida una administración que gestiona y garantiza la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos.

| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Fortalecer el liderazgo de los procesos de planeación y evaluación de la UPC, promoviendo la adecuada definición de objetivos y estrategias acordes e innovadores que lleven a una transformación sostenible. |           |           |           |
| Adquirir la certificación por calidad de todos los procesos.  |           |           |           |
| Consolidar un modelo de optimización de recursos aplicando el sistema de presupuesto basado en resultados.  |           |           |           |
| Proyectar el crecimiento sostenible de la infraestructura física y tecnológica, diseñando   |           |           |           |

| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| proyectos innovadores y con facilidades tecnológicas para que se adapte a la cultura actual.                          |           |           |           |
| Gestionar recursos financieros y logísticos que garanticen el desarrollo de un modelo educativo efectivo y eficiente. |           |           |           |

### Meta Estratégica 8:

La Universidad Popular del Cesar mejora la imagen corporativa a nivel externo e interno, por medio de la difusión de información adecuada, pertinente y oportuna sobre el quehacer institucional, especialmente su función misional y el impacto.

| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Impulsar los medios de comunicación internos y externos diseñando una central de comunicaciones impulsado por herramientas tecnológicas e infraestructura.  |           |           |           |
| Crear alianzas con diferentes medios de comunicación para difusión.   |           |           |           |
| Fortalecer la credibilidad y la confianza de la comunidad educativa, impulsando instancias de PQRs, e impulsando acciones institucionales de vinculación social con impacto positivo en la percepción.                |           |           |           |
| Hacer de las comunicaciones un instrumento de cohesión, articulación, coordinación y apropiación de las estrategias universitarias para difundir y transmitir los mensajes de manera asertiva interna y externamente. |           |           |           |
| Crear una Central de Comunicaciones.  |           |           |           |

### Eje 3: Gobernanza

#### *UPC bien representada*

### Meta Estratégica 9:

Alinear a la Universidad Popular del Cesar con las tendencias y contexto regional y nacional, de tal forma que se fortalezca su pertinencia y competitividad académica.

| Iniciativas estratégicas   | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Ajustar el accionar general de la universidad a las tendencias del contexto actual de la UPC y del externo.  |           |           |           |
| Generar escenarios de discusión que lleven a diseñar programas concertados con los estudiantes y sector productivo.                                  |           |           |           |
| Promover una cultura de convivencia constructiva hacia la prevención y resolución de conflictos, que lleven a la conciliación y concertación.        |           |           |           |
| Generar las condiciones que impulsen el desarrollo, la inclusión, la participación de la comunidad universitaria.                                    |           |           |           |
| Alinear los procesos de dirección universitaria con la planeación estratégica para garantizar la articulación y coherencia entre todos los procesos. |           |           |           |
| Ejercer liderazgo participativo de la libertad y autonomía intelectual de quienes conforman la comunidad educativa.                                  |           |           |           |

#### Eje 4: Transversales

Estos ejes transversales son la base para fortalecer la misión institucional y propiciar el desarrollo articulado de sus elementos, permeando sus estrategias para encontrar la coordinación y apalancar las demás estrategias formuladas para garantizar el impacto que generara la transformación institucional enfocada al estudiante, con impacto social.

### ***UPC sin fronteras***

#### **Meta Estratégica 10:**

Fortalecer la movilidad académica, docente y estudiantil, de la Universidad Popular del Cesar bajo un enfoque de trabajo en red que permita mejorar la proyección internacional y contribuir a los procesos de acreditación institucional.



| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Fomentar la movilidad interna para todos los programas.   |           |           |           |
| Generar una cultura hacia la internacionalización de la Universidad.  |           |           |           |
| Fortalecer el proceso de internacionalización de la Universidad.  |           |           |           |
| Gestionar programas de movilidad e intercambio de estudiantes, docentes, investigadores, personal administrativo y directivo.   |           |           |           |
| Gestionar cursos de doble titulación o titulación conjunta en la Universidad.   |           |           |           |
| Fortalecer los mecanismos de cooperación internacional entre grupos y centros de investigación de la Universidad y sus pares en el exterior.                              |           |           |           |
| Capacitar en segunda lengua a docentes de planta, catedráticos y ocasionales.   |           |           |           |
| Formalización de las normas y procedimientos institucionales que estimulen la cooperación internacional, la movilidad, convenios, alianzas estratégicas y el fundraising. |           |           |           |
| Integración de la dimensión Internacional en el currículo de los diferentes programas académicos ofrecidos por la Universidad.  |           |           |           |
| Generar mecanismos que contribuyan a la divulgación, visibilidad y comercialización de los productos y resultados de investigación en el exterior.                        |           |           |           |
| Gestionar los recursos de inversión para la financiación de infraestructuras de apropiación social del conocimiento con colaboración internacional.                       |           |           |           |
| Posicionamiento internacional de la Universidad   |           |           |           |

## UPC con compromiso regional

### Meta Estratégica 11:

Mejorar el posicionamiento regional de la Universidad Popular del Cesar a través del fortalecimiento de estrategias de articulación interinstitucional con enfoque Caribe.

| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Emplear recursos de las universidades SUE CARIBE con el propósito de optimizar el uso de infraestructura en red.  |           |           |           |
| Construcción y dotación del cuarto piso del bloque "nuevo" Aguachica.   |           |           |           |
| Construir un bloque de aulas y áreas administrativas (Cancha de fútbol, coliseo cubierto, aula magna, sala de conferencias).  |           |           |           |
| Fortalecer mecanismos de educación virtual para mejorar la presencia institucional UPC en la región Caribe.   |           |           |           |
| Fortalecer los mecanismos de articulación con el clúster de cultura y de la música vallenata para fortalecer la presencia UPC en el marco del patrimonio cultural de la nación. |           |           |           |

## UPC en la construcción de paz

### Meta Estratégica 12:

Contribuir a la construcción de paz regional a través del diseño de una oferta UPC que contribuya a mejorar las condiciones de seguridad y convivencia.

| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Construcción y dotación de granja de paz para estudiantes con carreras afines al sector agroindustrial.   |           |           |           |
| Contribuir al mejoramiento de la estructura ecológica principal del Departamento a través de acciones de reforestación, restauración y conservación con desmovilizados. |           |           |           |
| Fortalecimiento de biblioteca como espacio de Paz.  |           |           |           |

| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Construir un plan de respuesta para la construcción de paz en el marco de la convivencia democrática y el bienestar de las poblaciones y territorios.   |           |           |           |
| Orientar a cada una de las unidades académicas, facultades, Institutos, departamentos, áreas, para que en el desarrollo de los programas de formación profesional técnica, pregrado y posgrado, investigación y extensión incorporen acciones de compromiso administrativo, docente y estudiantil con la construcción de la paz desde la especificidad y experticia de cada una.                                |           |           |           |
| Crear áreas y/o organizar equipos interdisciplinarios para que diseñen, orienten y coordinen el trabajo institucional dirigido hacia la construcción de paz, estos equipos deben contar con los recursos logísticos y presupuestales que les permita operar eficientemente.   |           |           |           |
| Destinar por lo menos el diez por ciento de sus recursos de investigación a apoyar proyectos de investigación que se ocupen de la construcción de paz para establecer estímulos institucionales y económicos para que la comunidad académica se comprometan con el trabajo de proyección e inserción en el territorio de cara a los retos que impone la construcción de la paz en los ámbitos local y regional. |           |           |           |
| Lograr que los programas curriculares de pregrado cuenten con por lo menos una cátedra de paz, con énfasis en la atención a la formación de la cultura política de la comunidad académica, para la convivencia democrática y la solución dialogada de conflictos.   |           |           |           |
| Investigar, proponer y presentar soluciones para generar territorios de paz, en donde participen activamente las comunidades y las instituciones, en escenarios sociales concertados participativamente entre comunidades, instituciones, y liderazgos locales, en diálogo con los planes de desarrollo, las políticas públicas y los acuerdos de paz firmados.   |           |           |           |

## UPC innovadora

### Meta Estratégica 13:

La Universidad Popular del Cesar ha logrado que sus procesos incorporen en su quehacer la gestión de la innovación como práctica institucional.

| Iniciativas estratégica   | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Diseñar e implementar el Centro de Desarrollo e Innovación.             |           |           |           |
| Crear una cátedra de innovación UPC transversal al currículum.          |           |           |           |
| Incorporar la innovación como parte integral del modelo de cultura UPC. |           |           |           |

## UPC con convergencia tecnológica

### Meta Estratégica 14:

La Universidad Popular del Cesar cuenta con unidades estratégicas de educación continuada para generar diversos productos académicos, los cuales se encuentran disponibles en plataforma virtual institucional de fácil acceso para la comunidad académica que fomenta apoyo a la presencialidad en los estudiantes, ampliando la cobertura por medios virtuales.

| Iniciativas estratégicas  | 2017-2019 | 2020-2022 | 2023-2026 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Crear una política de uso y apropiación TIC que obligue a docentes competencias TIC.          |           |           |           |
| Incorporar ideas de negocio con componente digital.   |           |           |           |
| Diseñar el Plan de Tecnología de la UPC.  |           |           |           |
| Crear espacios para la educación virtual y a distancia, incluyendo apoyo a la presencialidad. |           |           |           |
| Contar con un Campus inteligente UPC.   |           |           |           |

## Bibliografía

- Consejo privado de competitividad. Informe nacional de competitividad 2016-2017. [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC\\_Libro\\_Web\\_2016-2017.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_Libro_Web_2016-2017.pdf)
- <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-351180.html>
- Henao, M. (1999). Políticas Públicas y Universidad. Bogotá, D.C.: Editorial Universidad, IEPRI, ASCUN y Fundación Ford.
- Jiménez, B. & Figueroa, H. H. (1999). Políticas Educativas en la Educación Superior: 1952 - 1992. Revista Colombiana de Educación, 38-39. Disponible en: [http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/rce38-39\\_15\\_infor.pdf](http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/rce38-39_15_infor.pdf)
- Melo, L., Ramos, J. & Hernández, P. (2014). La educación superior en Colombia: Situación actual y análisis de eficiencia. Borradores de Economía, 808, 1-50
- Ramos, J. L (2015), Moreno, J.L, Almanza, C. Picón, C & Rodríguez, A (2015). Universidades públicas en Colombia: una perspectiva de la eficiencia productiva y capacidad científica y tecnológica / José Luis Ramos Ruiz... [et al.]. – Barranquilla, Col.: Editorial Universidad del Norte, 2015.
- <http://www.mineducacion.gov.co/portal/especiales/Rendicion-de-Cuentas-2016/360468:Los-6-retos-de-educacion-en-Colombia-para-2017>
- <http://www.elespectador.com/noticias/educacion/universidades-de-alta-calidad-una-tarea-pendiente-regio-articulo-621776>
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2006). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas
- The Millenium Project. (2010). *The 15 global challenges*. New York.
- Think creative idea: inteligencia de mercados. (31 de 08 de 2009). [www.thinkcreativeidea.wordpress.com](http://www.thinkcreativeidea.wordpress.com). Recuperado el 10 de 01 de 2017, de <https://thinkcreativeidea.wordpress.com/2009/08/31/megatendencias-en-el-sector-turistico-y-la-crisis-economica-internacional/>
- World Economic Foun. (26 de 07 de 2016). <https://www.weforum.org/es>. Recuperado el 15 de 01 de 2017, de [https://www.weforum.org/es/agenda/2016/07/10-preguntas-imprescindibles-que-toda-universidad-de-futuro-se-tiene-que-hacer?utm\\_content=buffer3af7c&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer](https://www.weforum.org/es/agenda/2016/07/10-preguntas-imprescindibles-que-toda-universidad-de-futuro-se-tiene-que-hacer?utm_content=buffer3af7c&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer)

- Bitar. (2014). *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). *La economía naranja: una oportunidad infinita*.
- Laverde, J. (2016). *Prospectiva Estratégica*. Bogotá, D.C.: UMNG.
- Banco Mundial. (2006). *www.worldbank.org*. Recuperado el 15 de 02 de 2017, de [http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (31 de 05 de 2016). Recuperado el 17 de 02 de 2017
- Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPSOR). (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Madrid.
- Baena Paz, G. (2009). *Construcción de escenarios y toma de decisiones*. México: UNAM.
- Bishop, P. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, 5-25.
- Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPSOR). (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. París: LIPSOR.
- Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas (INTA). (2014). *Análisis morfológico: aplicación del método MORPHOL*. Buenos Aires: ---.
- Mojica, F. J. (2005). *La construcción del futuro*. Bogotá: Convenio Andrés Bello - Universidad Externado de Colombia.
- Concheiro, A. A. (2011). *Prospectiva y planeación. Experiencias de Planeación en América Latina y el Caribe*. Lima.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2013). *Guía: Análisis del sistema urbano regional para el ordenamiento territorial*. Santiago: CEPAL.
- Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción*. París.
- Campos, B. (2000). *Fundamentos Epistemológicos de Dirección del Conocimiento Organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles*. España.
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. (2011). *Plan Vive Digital*. Bogotá.