



PLAN DE DESARROLLO 2030



ACREDITACIÓN
INSTITUCIONAL
DE ALTA CALIDAD
Vigilada MinEducación.
Res. No. 16740, 2017-2021.



**PLAN DE
DESARROLLO
2030**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I. ANTECEDENTES DE CONSTRUCCIÓN	2
II. DISEÑO METODOLÓGICO	8
III. HITOS EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO	12
A. Jornadas de Sensibilización y Reflexión	13
B. Consultoría de José Joaquín Brunner y Jamil Salmi	13
C. Análisis prospectivo para la UAO	13
D. Documentos de trabajo institucionales	14
E. Otras consultorías	16
F. Misiones al exterior	17
IV. COMPONENTES DEL PLAN DE DESARROLLO	18
A. Plan estratégico	19
B. Diseño Institucional Estratégico	23
C. Cadena de valor	25
V. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	28

INTRODUCCIÓN

A finales de 2014 la Universidad emprendió el proceso de definir las grandes apuestas de futuro de la institución con miras a la construcción del Plan de Desarrollo 2030. Jornadas de trabajo internas, la visión de expertos internacionales y nacionales, la interacción directa con universidades del primer mundo, ejercicios de prospectiva, entre otros fueron moldeando los intereses y las perspectivas de nuestra comunidad.

La UAO se vio avocada a decidir entre dos caminos: mantener la inercia de sus procesos, que si bien exitosos, la mantendrían en una zona de relativo confort, u optar por un proceso de transformación más agresivo. Escogió la segunda opción, consciente de los riesgos, pero cuidando los elementos estructurales para no afectar la viabilidad y la estabilidad institucional.

De esta manera, el Plan de Desarrollo 2030 se construyó tomando como punto de partida, la decisión de insertar a la UAO efectivamente en los contextos internacionales. Para ello, metodológicamente, se estableció un hilo conductor que le permitió a la universidad identificar los focos y los referentes sobre los cuales centrar la proyección institucional para los próximos 15 años.

Resultado de ello, el Plan de Desarrollo 2030 establece definiciones y apuestas que forman parte de su componente estratégico y se consignan en el perfil institucional. Incorpora el concepto de Diseño Institucional Estratégico, el cual -soportado en la construcción de capacidades y rendición de cuentas institucionales, así como en un sólido Sistema de Aseguramiento de la Calidad- define los tres componentes que soportan el desempeño organizacional (estratégico, misional y de soporte) y establece fuertes interrelaciones entre las diferentes unidades que desembocan en la cadena de valor como promesa de desarrollo de la institución frente a la comunidad.

Confiados en la exitosa implementación de este Plan, invitamos a toda la comunidad a transitar por esta ruta con calidad, actitud y perspectiva glocal, apoyados en una gobernanza y direccionamiento efectivo para consolidar este campus como un espacio de construcción de sociedad.

Luis H. Pérez
Rector

I. ANTECEDENTES DE CONSTRUCCIÓN



La Corporación Universitaria Autónoma de Occidente (CUAO) surgió en 1969, cuando frente a la desaparición de la Universidad Tecnológica del Valle, un grupo de estudiantes y sus profesores se unieron para constituirla y así continuar en ella sus estudios superiores. La nueva entidad obtuvo su personería jurídica en 1970.

En ese contexto, el primer esfuerzo de planeación se enfocó en crear las condiciones académicas y administrativas para lograr la aprobación de los programas existentes en ese momento como eran Economía y las Ingenierías Industrial, Mecánica y Eléctrica e incrementar el número de estudiantes que entonces eran 113. El proceso de legalización y organización de la CUAO culminó una década después con una oferta de cuatro programas de pregrado en horario nocturno y 1.374 estudiantes matriculados. Adicionalmente, con una gran visión de futuro, se constituyó el Fondo Prosede para la construcción del campus Valle del Lili, la cual se concretaría 16 años después.

En la década de los ochenta, la atención se centró en la adecuación de la CUAO a las exigencias del Decreto Ley 80 de 1980, además de consolidarla académica y administrativamente. En ese sentido, con un propósito más orientador que estratégico, se elaboró el **Plan de Desarrollo 1983-1987**. Uno de los logros más sobresalientes de este ejercicio fue la metodología con que la se trabajó: por primera vez se utilizó la autoevaluación institucional como instrumento para el mejoramiento continuo de las labores académicas y administrativas de la entidad.

Este Plan de Desarrollo abordó aspectos como el mejoramiento docente, la tecnología educativa, la educación continua, el posicionamiento institucional y el fortalecimiento de la academia. Vale la pena resaltar que para 1992, la CUAO contaba con seis programas (a los cuatro iniciales se sumaron el programa de Comunicación Social y el de Ingeniería Electrónica), 6.280 estudiantes y el lote para la construcción de la actual sede en Valle del Lili. También merece una mención especial la creación del Centro de Capacitación de Aguablanca como ejercicio de responsabilidad social de la CUAO.

Con este importante crecimiento de la CUAO, se determinó la necesidad de evolucionar gradualmente de una institución universitaria hacia una universidad. Para ello era necesario fortalecer además de la docencia, las funciones sustantivas de la investigación y la proyección social. Esto fue lo que motivó el **Plan de Desarrollo Vía Año 2000**, con el cual se crearon once nuevos programas académicos (Ingeniería de la Producción, Contaduría Pública, Administración Ambiental, Ingeniería Mecatrónica, Mercadeo y Negocios Internacionales, Administración de Empresas, Diseño de la Comunicación Gráfica, Comunicación Publicitaria, Ingeniería Informática, Ingeniería Biomédica, Administración de Empresas-modalidad dual) a 2004 con 7.635 estudiantes matriculados.

En esta misma década, la Autónoma dio inicio a la formación posgraduada, cerrando el 2004 con una oferta de 11 especializaciones y 171 estudiantes matriculados. Asimismo se ofrecieron dos maestrías (Administración de Empresas y Sistemas de Información).

Otros logros destacados fueron: la creación del Centro de Investigaciones (actualmente Dirección de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico), del Sistema de Educación Virtual (hoy en día Centro de Innovación en TIC) y de Fundautónoma. Sin embargo, se puede afirmar que los noventa fueron, en general, los años del desarrollo integral de la CUAO en lo académico, lo administrativo, lo tecnológico y en términos de su infraestructura física (el campus Valle del Lili se inauguró en 1998). Estos esfuerzos le permitieron obtener en 2003 el reconocimiento como universidad.

Con el ánimo de consolidar los logros obtenidos, la Universidad elaboró en 2004 el Plan Estratégico '**La Autónoma del Futuro Vía Año 2010**', el cual propició una reforma académica y construyó una base prospectiva hacia el 2015, sobre la cual se definió su siguiente '**Plan Estratégico 2015**'.

De acuerdo con esos planes, la UAO se visualizó como una Institución acreditada, reconocida por la calidad de sus procesos formativos, con grandes desarrollos en el campo investigativo, con una oferta consolidada a nivel profesional, de Especialización, Maestría y Doctorado; contando con una comunidad educativa competente en el manejo del idioma inglés, así como con altos niveles de interacción con otras comunidades académicas y científicas del orden internacional. Para ello, el Plan '**La Autónoma del Futuro Vía Año 2010**' definió seis objetivos estratégicos:

1. Consolidar el sistema universitario
2. Acentuar la internacionalización
3. Consolidar la excelencia académica
4. Consolidar la excelencia administrativa
5. Reafirmar la pertinencia social
6. Fortalecer la calidad de vida de sus colaboradores

Por su parte, el Plan Estratégico 2015 estableció diez **Futuribles**, articulados a los objetivos estratégicos, que marcarían las pautas para el desarrollo deseado de la Universidad. Estos se relacionan a continuación junto con una breve descripción del estado de cada uno, antes de empezar el proceso del Plan de Desarrollo UAO 2030:

1. Acreditación Institucional: la acreditación se obtuvo en septiembre de 2012, por un periodo de cuatro años. En 2015 la Universidad asumió la Autoevaluación Institucional con miras a la reacreditación, la cual le fue otorgada en agosto de 2017, también por un periodo de cuatro años.

Este reconocimiento materializó los postulados más importantes de la organización:

- Una concepción de responsabilidad social que trasciende la formación de profesionales competentes y socialmente responsables.
- La convicción de que su legitimidad social solo puede ser lograda a partir del reconocimiento que obtenga de los diferentes actores sociales de la región acerca de la pertinencia de su trabajo y realizaciones.
- El reconocimiento de la calidad como un asunto esencial, no solo para el cumplimiento de su compromiso social, sino también para su sobrevivencia en un mercado académico altamente competitivo.
- La necesidad de consolidar un modelo de gobernabilidad basado, por una parte, en la colegialidad de sus estatutos internos y los actores sociales, con los cuales se relaciona y, por otra, en torno a un proyecto de sociedad y de universidad. De igual manera, se asume como un elemento central de la gobernabilidad institucional, la toma de decisiones apegadas a la normativa del Estado Colombiano.
- La decisión de generar mecanismos de anticipación, construyendo visiones de largo alcance y un direccionamiento de la organización, desde lo académico y lo administrativo, hacia objetivos y metas concretas.
- La necesidad de desarrollar un modelo de administración de la Universidad basado en la eficiencia administrativa y financiera; en la transparencia, corresponsabilidad y autorregulación, como prácticas de desempeño individual e institucional y en el estímulo a las buenas prácticas de gestión y de trabajo.

2. Acreditación de todas las carreras: la Universidad contaba entonces con una oferta de 20 programas profesionales, 14 de los cuales eran acreditables y de los que se acreditaron 12.

3. Reorganización institucional: se fortaleció la estructura organizacional de la Institución y se avanzó en la estructura matricial, iniciando por UAO TEC, que responde por el desarrollo de la formación tecnológica de la Universidad y en el Centro para la Excelencia Académica.

4. Interdisciplinariedad como ambiente fundamental para el trabajo académico: la Vicerrectoría Académica concretó su postura interdisciplinar por tres vías: curricular (créditos compartidos por los programas de pregrado, realización de trabajos de curso y de grado entre estudiantes de diferentes programas, doble programa y programa co-terminal, entre otros), investigación (convocatorias internas y externas para resolver problemas a partir del diálogo entre saberes, producción intelectual en diferentes disciplinas, redes de investigación con integrantes de formación diversa, entre otros) y formación abierta para toda la comunidad universitaria (seminarios y cursos de formación).

5. Uso masivo de TIC en los procesos institucionales: se creó el Centro de Innovación TIC y se estructuró el Sistema Institucional de Información. Se abrieron cursos de e-learning y b-learnig. Además se desarrollaron y consolidaron aplicativos de apoyo, sistemas de información y portales académicos y administrativos institucionales.

6. Universidad con uso del inglés en todos sus procesos: el 91% de los estudiantes alcanzaron el nivel B1 en el periodo 2015-3 y el 37,8 % de los docentes eran bilingües. Se promovió y fortaleció la escritura de artículos académicos en otros idiomas, así como la participación en eventos internacionales con ponencias en idiomas diferentes al español.

7. Certificación de Calidad ISO 9001, para toda la Universidad: la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, la Vicerrectoría Académica, las dependencias adscritas a la Rectoría obtuvieron la certificación de calidad ISO 9001:2008.

8. Mayoría de docentes con formación doctoral: para el periodo 2015-3, el 32% de los profesores contaba con formación doctoral.

9. Oferta de programas doctorales: se obtuvo el registro calificado del doctorado en Ingeniería en alianza con la Red Mutis y se estaba a la espera de la visita de pares para el doctorado en Regiones Sostenibles.

10. Mayoría de los grupos de investigación en las más altas categorías definidas por Colciencias: de los 24 grupos de investigación activos en esa época, 11 fueron catalogados en las más altas categorías (A1, A y B) de Colciencias.

Con los objetivos estratégicos y los futuribles se quería avanzar hacia la consolidación de un Sistema Interno de Gestión de la Calidad, que persiguiera los siguientes propósitos:

- Propiciar la interacción y el trabajo en equipo de la comunidad universitaria en torno a la esencia y el deber ser de la Institución como Universidad.
- Potenciar la participación de todos los miembros de la Institución en función de los logros misionales y el enriquecimiento de su Proyecto Institucional.
- Fortalecer y fomentar el sentido de pertenencia de empleados, profesores, directivos, egresados, estudiantes y comunidad en general con la Universidad.
- Lograr que todos los miembros de la Institución conozcan y aprecien los logros y aspectos a mejorar en las labores de docencia, investigación y proyección social y en general en los diferentes campos administrativos, financieros y de bienestar en los cuales la Universidad ha focalizado su accionar.
- Contrastar los resultados de los procesos de indagación interna con resultados de mediciones y evaluaciones externas. También contrastar los logros institucionales con referentes de calidad internos y externos

(comparativos por ejemplo con universidades homólogas nacionales o internacionales acreditadas) para determinar el nivel de cumplimiento alcanzado, así como la cercanía a los ideales de calidad.

- Articular los resultados de la Autoevaluación a los planes de desarrollo y derivar de ellos proyectos de mejora institucional.

De todo lo anterior se puede concluir que en la UAO, los planes de desarrollo han sido siempre una estrategia y un ejercicio participativo de imaginación, reflexión y análisis sobre la universidad que se desea alcanzar en el futuro, que tiene en cuenta los cambios constantes y profundos de la sociedad, con el fin de redefinir su rumbo, y revisar y adecuar nuevamente sus objetivos, misión y visión.

En ese sentido, la formulación del Plan de Desarrollo UAO 2030 no podría ser la excepción.

Los éxitos alcanzados y las incertidumbres propias de nuestros entornos locales, nacionales y mundiales pusieron a nuestra Universidad en lo que el Dr. Jamil Salmi denominó un 'cruce de caminos'. Es decir, ante la disyuntiva de continuar consolidándose en el camino recorrido o buscar nuevos referentes que la puedan potenciar en otros escenarios a nivel internacional.

Con la firme convicción del potencial Institucional, la UAO escogió la segunda opción y emprendió la construcción de su **Plan de Desarrollo 2030**, que pretende consolidarla como una institución regional con gran proyección internacional y como referente de calidad e innovación en el contexto nacional. La estructura metodológica de este Plan ha garantizado la participación de su comunidad educativa, alimentada por referentes nacionales e internacionales, así como la asesoría de expertos internacionales, como se presenta en el siguiente aparte.

II. DISEÑO METODOLÓGICO



Tres lineamientos han guiado el proceso de construcción del Plan de Desarrollo 2030:

1. La meta es lograr una transformación importante/un salto cualitativo, a partir de contextos internacionales y nuevos referentes. Esto se ha trabajado de la mano de expertos internacionales y nacionales.
2. La UAO debe ubicarse en el contexto de las nuevas tendencias de educación superior en el mundo y América Latina, donde:
 - nuevos proveedores (con ánimo de lucro, universidades virtuales, clases en línea, MOOCs, etc.) compiten con las universidades tradicionales y están captando una proporción creciente de la demanda;
 - las universidades “de ladrillo” se ven forzadas a integrar las nuevas tecnologías, ofrecer cursos en la red, y cambiar sus formas y métodos de enseñanza;
 - los rankings nacionales e internacionales agudizan la competencia por prestigio y son usados por los estudiantes, sus familias, los empleadores y las autoridades como medidas del desempeño de las universidades, especialmente en el tema de la producción científica;
 - la competencia nacional y mundial por el talento hace más difícil y costoso el reclutamiento de los mejores académicos para los países en medio del desarrollo y para las regiones internas en relación con la capital;
 - Internet y las nuevas tecnologías cambian también el panorama de la investigación académica transformándose en una empresa internacional, de colaboración y coautoría, con centros de gravedad en los países desarrollados del norte.
3. El énfasis está en superar esquemas de mejoramiento continuo, avanzando hacia la identificación de nuevas formas de ser y hacer.

Por otra parte, se definieron **cuatro directrices** en relación con el proceso de construcción. Este sería un:

1. **Proceso participativo:** cada una de las fases del proceso contó con grupos representativos de la comunidad universitaria y el diseño metodológico debía garantizar que las diferentes participaciones tuvieran incidencia en los resultados finales
2. **Proceso informado:** cada participación estuvo mediada por información obtenida tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias debidamente organizadas y sistematizadas
3. **Proceso de construcción:** se trabajó en función de lo que se iba construyendo, no necesariamente siguiendo el principio de linealidad.
4. **Proceso transformador:** centrado en apuestas innovadoras de planeación, gestión y operación de la universidad.

Adicionalmente, se estableció un esquema de participación (talleres), conformado por **tres grupos**:

- **Grupos institucionales de base:** encargados de socializar, discutir y enriquecer propuestas.
- **Grupo de referencia:** conformado por directivos y profesores, responsable de analizar, retroalimentar y validar propuestas que emergieran en el proceso de construcción.
- **Grupo coordinador:** constituido por el equipo de Planeación, encargado de apoyar y coordinar el proceso.

Los resultados de estos grupos de trabajo se presentaron al Comité de Rectoría y al Consejo Superior de la Universidad. Insumos importantes para los grupos de trabajo fueron los hitos del proceso de construcción, los cuales se describen en el siguiente aparte. Para su concreción se trabajó en un **análisis situacional de la UAO** que contempló: la identificación de escenarios de futuro, la selección de estos escenarios, la construcción de la visión 2030 para la Universidad, la identificación de direccionamientos estratégicos, así como de las estrategias correspondientes para su logro (materializadas en proyectos) y el esquema de evaluación y seguimiento.

Para expresar las condiciones fundamentales para el éxito de la UAO en 2030 se estableció un **hilo conductor** que inicia con la gran apuesta de proyectar a la universidad en el contexto internacional y desemboca en el foco de la acción estratégica institucional. Se trata de mostrar la capacidad de la UAO de focalizar sus decisiones y acciones para su transformación. Más allá de concentrarse en ser mejor, la universidad debe enfocarse en ser distinta.

Para ello, la Universidad identificó cuatro elementos estructurales: (i) liderazgo para responder efectivamente ante las dinámicas del entorno y proteger los intereses institucionales; (ii) sostenibilidad financiera para garantizar los recursos que se requieren para el desarrollo institucional en el corto, mediano y largo plazo; (iii) infraestructura física, tecnológica y de soporte para materializar sus apuestas y (iv) gestión administrativa eficiente.

Con base en lo anterior, la UAO podrá desempeñarse exitosamente en contextos inciertos como los actuales. Asegurar la calidad de sus actuaciones solo es posible por medio de la coherencia. Por eso, todo el Plan de Desarrollo 2030 debe establecer elementos de coherencia que le permitan a la universidad convertir las incertidumbres en desafíos. Estos deberán asumirse como propios para construir sobre ellos promesas de valor, que se traduzcan en hechos evidentes y focalicen el accionar institucional (ver Figura 1).

Figura 1. Hilo conductor del Plan de Desarrollo 2030



III. HITOS EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO



A. Jornadas de sensibilización y reflexión

En noviembre de 2014 se realizaron estas jornadas en el Club Campestre, en las que participaron 87 directivos de la Universidad. Estos se organizaron en mesas de trabajo para discutir aspectos administrativos, académicos, investigativos y de apoyo con el ánimo de concertar unas Grandes Apuestas de Futuro.

Estas jornadas permitieron, entre otros aspectos:

- Compartir el valor y sentido que tenía cada instancia organizativa en el presente y futuro de la Institución.
- Identificar aquellos elementos de orden institucional que no permitían potenciar y aprovechar todos los desarrollos derivados del accionar de cada una de las instancias organizacionales.
- Definir un plan de acción institucional basado en las unidades organizacionales para identificar apuestas futuras para la UAO.

B. Consultoría de José Joaquín Brunner y Jamil Salmi

Estos dos expertos internacionales en educación superior realizaron, a comienzos de 2015, una consultoría para la Universidad con el fin de abordar las tendencias y los referentes actuales de la educación superior en el contexto mundial y latinoamericano.

Esta consultoría permitió:

- Identificar y precisar las grandes tendencias internacionales en educación superior.
- Una primera aproximación a los grandes retos que podría asumir como propios la Universidad Autónoma de Occidente.
- Un análisis de las condiciones existentes que tenía la Universidad para enfrentar ese reto.
- Identificación inicial de los frentes de acción para el plan de desarrollo de la Universidad.

C. Análisis prospectivo para la UAO

La Vicerrectoría Académica de la Universidad se dio a la tarea de formular una propuesta de reflexiones y planteamientos sobre escenarios presentes y prospectivos que contribuyeran a una toma de postura como comunidad responsable de la formación superior y como institución copartícipe del desarrollo regional en las próximas décadas.

En ese sentido, con la orientación experta del Dr. Javier Medina, y la participación de un grupo de profesores, desde finales del año 2014 y hasta noviembre del año 2015, se formularon una serie de iniciativas para nutrir ese nuevo pacto de voluntades que es el Plan de Desarrollo Institucional. Los resultados de este ejercicio se consolidaron en la publicación: El cambio estructural global en el horizonte 2030 y 2050. Reflexiones para la Universidad Autónoma de Occidente. Este documento abordó cuatro grandes ejes:

1. El aprendizaje colectivo y el cambio del modelo de desarrollo en el largo plazo a nivel global.
2. Transiciones y transformaciones al 2030 y 2050: transformación tecnológica, productiva y educativa; transformación geopolítica y geoestratégica; transformación político-institucional, de paz y seguridad; transformación sociocultural y digital; transformación ambiental y sostenibilidad.
3. El cambio estructural a nivel global y sus implicaciones para América Latina y el Caribe.
4. Posibles implicaciones para las universidades y para la Universidad Autónoma de Occidente, con miras a pensar cuáles son las capacidades humanas e institucionales que se requieren para sintonizar los grandes desafíos de un entorno complejo, incierto, inestable y ambivalente actual y futuro.

D. Documentos de trabajo institucionales

Con base en los anteriores trabajos, y aprovechando el conocimiento interno de la Universidad, el Dr. Harold Banguero, exdecano de la facultad de Economía y entonces asesor de la Rectoría de la UAO, elaboró los documentos de trabajo que se relacionan a continuación:

1. Referentes para la elaboración del Plan de Desarrollo de la Universidad Autónoma de Occidente 2016-2030, documento que analiza:
 - **Referentes internacionales:** la dinámica de la globalización, la sociedad del conocimiento, la revolución tecnológica, el retorno al humanismo, la inclusión social, el resurgir de las regiones, la sostenibilidad ambiental, las transformaciones institucionales
 - **Referentes nacionales:** la internacionalización; conflicto y paz; equidad distributiva e inclusión social; gestión de lo público
 - **Referentes regionales:** la cuenca del Pacífico colombiano; la riqueza natural del valle geográfico del río Cauca; la riqueza cultural, artística y deportiva; las desigualdades geográficas y sociales; el ordenamiento territorial y urbano; la modernización institucional; la sostenibilidad ambiental de la región, la presencia de universidades de alta calidad

2. Pasado y presente de la Universidad Autónoma de Occidente 1970-2015, documento que se divide en los siguientes capítulos:
 - Los orígenes (1970-1980)
 - El crecimiento (1981-1992)
 - El desarrollo (1993-2004)
 - La consolidación (2005-2015)
3. Escenarios tendencial y alternativos (posibles y factibles) para la Universidad Autónoma de Occidente 2016-2030, los cuales abordan la imagen futura, el sistema universitario, la visibilidad nacional, la internacionalización, la formación, la investigación, la proyección social, la organización, administración y gestión, el financiamiento, bienestar, infraestructura física y tecnológica.



E. Otras consultorías

Además de lo anterior, la Rectoría toma la decisión de retroalimentar la construcción del Plan de Desarrollo con otras consultorías, para fortalecer algunos de los aspectos críticos para la Universidad. Entre ellas cabe destacar:

- **PHD Training:** entre finales de 2014 e inicios de 2015, esta empresa realizó un diagnóstico sobre las capacidades institucionales de la Universidad con el fin de emprender un proyecto de mejoramiento de su actual Sistema de Gestión a Egresados, con una visión de servicios. Esta se concretó en una Estrategia Organizacional, una Estrategia de Información y una Política de Egresados para la UAO.
- **Hydra Soft Ltd. – Sucursal Colombia:** se trabajó con esta empresa desde finales de 2015 hasta mediados de 2017 en la construcción de la metodología para la gestión de proyectos en función de los procesos y metodologías definidos por la UAO, en la capacitación de funcionarios en el manejo del software correspondiente, en el modelo de licenciamiento más apropiado para la institución, así como en el acompañamiento en la implementación y mejoramiento de la herramienta.
- **Advantis Consultoría Gerencial S.A.:** esta empresa apoyó la ejecución del proyecto “Planeación estratégica de TI para la UAO”, así como la selección de un CRM para gestionar el relacionamiento y ciclo de vida de estudiantes y comunidad. Esta consultoría se llevó a cabo durante el primer semestre de 2016. Resultado de ella, se realizó el diagnóstico de Tecnologías de Información (TI) y se propuso una Visión de TI y el Plan Estratégico de TI para la UAO.



- **Angulo & Velandia Consultores:** A finales de 2016, la Rectoría contrata esta consultoría para acompañar el proceso de formulación del Plan de Desarrollo 2030, a partir de todo lo expuesto, con énfasis en tres componentes, que se explican más adelante: plan estratégico, diseño estratégico institucional y cadena de valor.

F. Misiones al exterior

Para nutrir el proceso de construcción del Plan de Desarrollo 2030, por medio de un ejercicio de benchmarking, profesores y directivos de la universidad realizaron algunas misiones al exterior, entre las cuales cabe destacar la misión a Canadá y Estados Unidos en abril de 2016. El Rector, el Vicerrector Académico, el director de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, el decano de la facultad de Ingeniería, el director del programa de Mercadeo, el director del Centro de Innovación TIC y el director del Centro de Innovación Educativa en Ingeniería visitaron las siguientes universidades:

- **En Boston:** Olin College of Engineering, MIT, Harvard University y Laspau.
- **En Montreal:** Escuela de ingeniería de la Universidad de Quebec y McGill University.
- **En Toronto:** Ryerson University y Waterloo University.

Esta misión les permitió conocer de primera mano referentes en materia de experiencias pedagógicas, ambientes de aprendizaje novedosos, emprendimiento e innovación.



IV. COMPONENTES DEL PLAN DE DESARROLLO



Como se mencionó anteriormente, el Plan de Desarrollo contempla tres componentes, los cuales se describen a continuación: Plan Estratégico, Diseño Institucional Estratégico y Cadena de Valor.

Dos aspectos deben tenerse en cuenta: el aspecto estratégico propiamente dicho, que refleja las grandes apuestas de la universidad, y el aspecto táctico que las implementará por medio de programas, proyectos y planes de acción.

A. Plan estratégico

Misión

La Universidad Autónoma de Occidente es una institución de educación superior privada, cuya misión integra con perspectiva internacional, las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, para contribuir a la formación de personas con visión humanística, creativas y emprendedoras, a la generación de conocimiento y a la solución de problemas del entorno regional, nacional e internacional.

Visión

Ser una Universidad que potencia el desarrollo regional por su capacidad de articular, con carácter local y global, las dinámicas científicas, culturales, económicas, ambientales y sociales a sus procesos misionales, con criterios de excelencia que se reflejan en el desempeño de sus egresados y la comunidad académica. Es referente por su capacidad creativa, innovadora, emprendedora y aporte ejemplar a un mundo más sustentable e incluyente. Su compromiso con la ciudad y la región la hace ser la primera opción para fomentar iniciativas que generen dinámicas de competitividad, inclusión y desarrollos no tradicionales.

Perfil

La Universidad Autónoma de Occidente, UAO, se afirma como una institución comunitaria y para la comunidad, con raíces e impacto regional y nacional, integrada en su quehacer académico al contexto internacional.

La UAO logra articular su dinámica institucional a su producción científica, reconocida por los sectores público, social y empresarial, por su impacto e innovación.

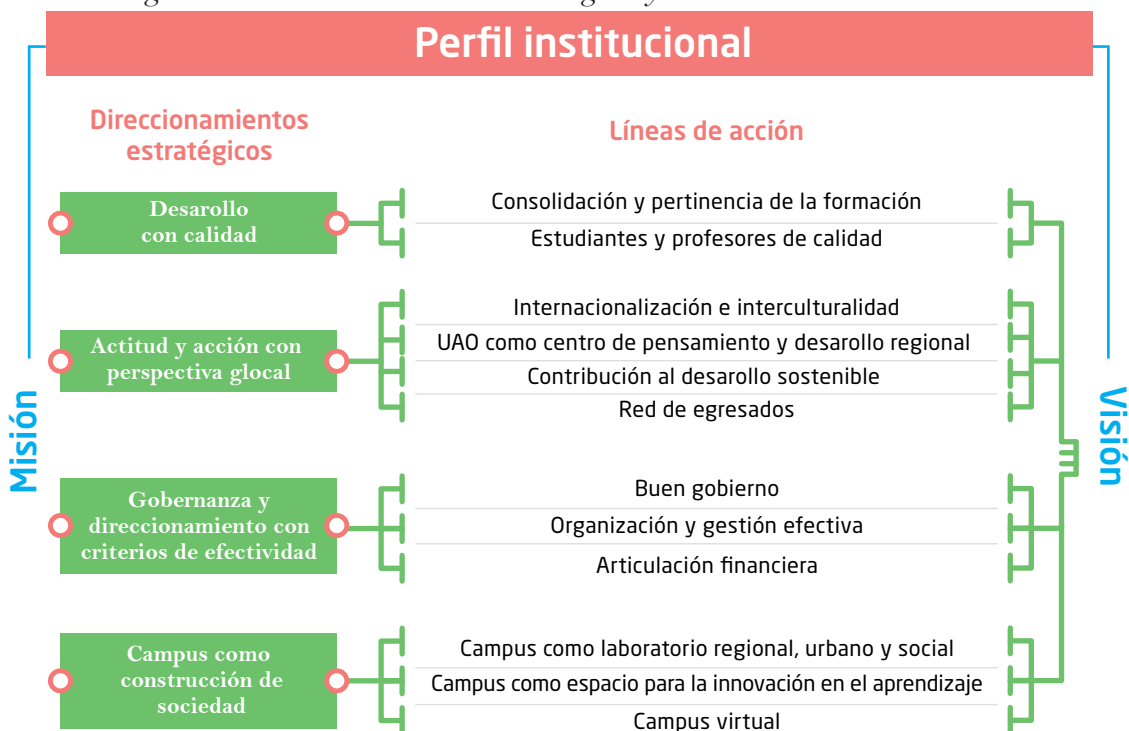
Su excelencia se sostiene en: un cuerpo profesoral capaz de desarrollar los procesos misionales enmarcados en estándares internacionales de calidad; y una cultura de efectividad institucional, que promueve la ética, el respeto, la diversidad y el cuidado de lo público y lo ambiental.

La UAO genera arraigo y orgullo por medio de una activa y responsable promoción de sus contribuciones. Es un espacio de encuentro de múltiples saberes y culturas, que da respuesta a problemas complejos, con un enfoque de sustentabilidad, emprendimiento innovación y de configuración de tejido social, en donde sus egresados son enlaces reconocidos.

La vida universitaria se desarrolla en campus físicos con espacios de aprendizajes virtuales y presenciales pertinentes en condiciones de excelencia, creatividad, competitividad e innovación. Cultiva el desarrollo inclusivo, científico y social de la comunidad en condiciones de bienestar. La UAO hace uso responsable de sus recursos financieros, humanos y tecnológicos bajo un patrón de coherencia institucional.

Direccionamientos estratégicos y líneas de acción

Figura no. 2. Direccionamientos estratégicos y líneas de acción



1. Desarrollo con calidad

Objetivo central

Desarrollar una oferta completa de programas que refleje la dinámica del conocimiento y enriquezca la formación general de la universidad en un contexto globalizado.

Líneas de acción

i. Consolidación y pertinencia de la formación

- Desarrollar una oferta académica diferenciada, completa y acorde con las necesidades cambiantes del mundo.
- Fortalecer el modelo de aseguramiento de la calidad que involucra a los directivos de las facultades.
- Implementar las acciones previstas en los planes de mejoramiento para incrementar los años de acreditación y buscar acreditaciones internacionales.
- Incrementar la oferta académica de programas interdisciplinarios, que involucren competencias de innovación y emprendimiento.

ii. Estudiantes y profesores de calidad

- Generar estrategias que mejoren el desempeño y la permanencia de los estudiantes.
- Mantener un cuerpo profesoral sólido, competitivo y reconocido.
- Incrementar el aprendizaje autónomo apoyado en tecnologías innovadoras.
- Mejorar las competencias de los estudiantes en un entorno altamente competitivo.

2. Actitud y acción con perspectiva glocal

Objetivo central

Desarrollar una estrategia de internacionalización y regionalización transversal en los procesos misionales de la universidad que facilite el posicionamiento de la UAO en la región y la formalización de alianzas estratégicas.

Líneas de acción

i. Internacionalización e interculturalidad

- Definir una estrategia de internacionalización que mejore el desempeño de los estudiantes en un entorno global.
- Establecer estándares internacionales de calidad en la oferta académica.
- Generar una estrategia para mejorar la producción científica en coautoría.
- Mantener espacios de intercambio con instituciones de primer nivel en temas de impacto nacional. Ej.: Paz y territorio.

ii. UAO como centro de pensamiento y desarrollo regional

- Crear un observatorio permanente de la dinámica regional.
- Crear estrategias de desarrollo regional apoyados en iniciativas de emprendimiento e innovación.

- Institucionalizar una agenda con líderes regionales y nacionales para realizar encuentros alrededor de temas de alto impacto.

iii. Contribución al desarrollo sostenible

- Mantener vigente el estado del arte en desarrollo sostenible que le facilite a la universidad contribuciones innovadoras.
- Promover grupos de investigación interdisciplinarios que desarrollen investigaciones de alto impacto.
- Aplicar los aprendizajes permanentemente en el desarrollo del Campus.

iv. Red de egresados

- Desarrollar una red de egresados con beneficios para ambas partes.
- Mantener una agenda que facilite a los egresados su actualización permanente.
- Promover la actualización permanente en temas de política pública y dinámica social del mundo.

3. Gobernanza y direccionamiento con criterios de efectividad

Objetivo central

Implementar gobernanza institucional que potencie a la universidad, apoyada en un gobierno corporativo que se basa para su gestión en un diseño organizacional y de procesos, que corresponde a la estrategia planteada para 2030.

Líneas de acción

i. Buen gobierno

- Revisar las funciones de los órganos colegiados.
- Institucionalizar los cambios.
- Establecer mecanismos institucionales para hacer seguimiento al desempeño de los órganos colegiados.

ii. Organización y gestión efectiva

- Institucionalizar la cadena de valor.
- Realizar las acciones de ajuste a la estructura organizacional.
- Valorar los cargos y las personas de los niveles directivos y realizar los ajustes necesarios.
- Establecer un plan de mejoramiento de servicios y operaciones para los próximos años.

iii. Articulación financiera

- Desarrollar un portafolio de iniciativas institucionales que disminuya la dependencia de matrículas.
- Desarrollar un modelo de costeo por estudiantes que facilite la asignación efectiva de recursos.

- Establecer criterios de desempeño institucional para que los decanos tengan un mayor compromiso en la gestión financiera.

4. Campus para la construcción de sociedad

Objetivo central

Desarrollar un espacio físico para la construcción de sociedad en donde haya la posibilidad de crear, vivir y convivir, para la sociedad del cambio. En dicho lugar, estudiantes, habitantes e industriales podrán encontrar un espacio físico y virtual fértil para el desarrollo de una sociedad abierta, culta y respetuosa de los recursos naturales.

Líneas de acción:

i. Campus como laboratorio regional, urbano y social

- Desarrollar una iniciativa de alto impacto para potenciar la Universidad como espacio de experimentación.
- Crear el soporte académico y empresarial para desarrollar la iniciativa.
- Abrir a la ciudad la Universidad como un espacio de construcción social.

ii. Campus como espacio para la innovación en el aprendizaje

- Definir estrategias para el mantenimiento del Campus.
- Implementar mejoras continuas que faciliten la innovación en el aprendizaje.
- Soportar físicamente el desarrollo de los programas existentes y nuevos.

iii. Campus virtual

- Generar las plataformas necesarias para soportar el campus virtual.
- Mantener alianzas estratégicas con universidades reconocidas para compartir aulas virtuales.

B. Diseño Institucional Estratégico

La dinámica de globalización política, económica y educativa de las últimas décadas obliga a las universidades a adaptarse a los cambios del entorno. La pertinencia es el principal elemento en este proceso; es el concepto que debe guiar el accionar institucional; es lo que le permite mantener el foco en el perfil institucional que, en últimas, enmarca su quehacer.

El Diseño Institucional Estratégico (ver Figura no. 3) es el catalizador para el despliegue del perfil institucional, el cual se produce en la articulación de las tres funciones sustantivas (docencia, investigación, proyección social) y de las intersecciones entre las mismas. Desde el punto de vista organizacional,

la gobernanza, la gobernabilidad y la capacidad institucional constituyen las columnas que soportan estas relaciones dinámicas. La gobernanza corresponde a lo que se define como estratégico para la Universidad (misión, visión, posicionamiento, etc.); la gobernabilidad responde por la arquitectura institucional y los esquemas de gestión al interior de la misma; la capacidad institucional, por su parte, genera las condiciones habilitantes para que la operación de la institución fluya de manera óptima (campus, tecnología, servicios, etc.)

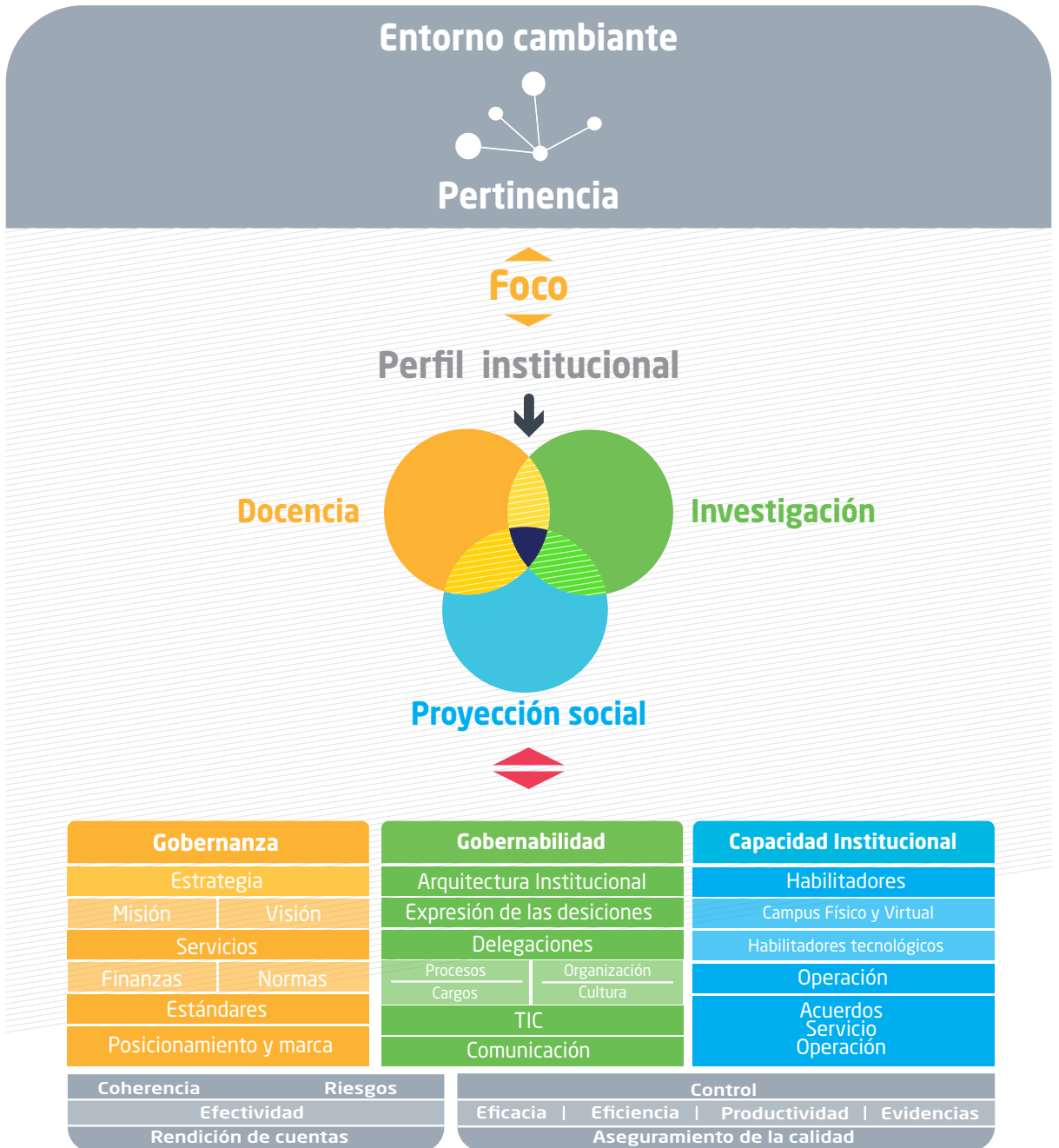
Estas tres columnas reposan sobre tres conceptos: coherencia, gestión de riesgos y mecanismos de control, con el fin de garantizar la efectividad, la eficacia, la eficiencia y la productividad de cada una de las unidades en la UAO.

La efectividad hace alusión al cumplimiento medible de la promesa de valor que la UAO ha establecido para sus grupos de interés; la eficacia se refiere al grado de cumplimiento, logro o contribución a la misión; la eficiencia a la capacidad para seleccionar y usar los medios más pertinentes para lograr un propósito; y por productividad se entiende la relación entre los resultados/logros y los medios empleados.

Todo lo anterior debe estar basado en evidencias que promuevan y contribuyan a una cultura de rendición de cuentas y al aseguramiento de la calidad.



Figura No. 3. Diseño Institucional Estratégico



C. Cadena de valor

La cadena de valor de la universidad permite mantener los hilos conductores de la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad en todas las actividades, y poder tomar acciones de mejoramiento, bien sea para incrementar el impacto de los logros o controlar los riesgos. Esto sin arriesgar el posicionamiento o visibilidad de la universidad, que se da en función de sus resultados.

La definición adecuada de una cadena de valor permite establecer una identidad para las diferentes unidades de la universidad, una mejora en los servicios y evidencia de los aprendizajes, también una mejora en la experiencia de los estudiantes y la implementación de economías de escala y de sinergias institucionales. A su vez evidencia los soportes para la planificación estratégica, el uso eficaz de recursos, la articulación entre unidades académicas y administrativas, la reducción de la incertidumbre y la promoción de la innovación, así como la comprensión rápida de nuevas oportunidades y de las necesidades de los diferentes grupos de interés.

La cadena de valor definida para la UAO, parte de una innovación fundamental y es que la relación con el entorno se da en la interacción de sus funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social) y alrededor de tres componentes: estratégicos, misionales y de soporte (ver figura no. 4). Cada uno tiene una responsabilidad en relación con el manejo de sus procesos, actores y recursos. Su articulación se da principalmente por medio de la coherencia, el cuidado de la identidad institucional y el despliegue de la estrategia. En la actividad que se desarrolle en cada nivel se debe garantizar la efectividad institucional, la coherencia y la calidad, la sostenibilidad y la eficiencia y eficacia.

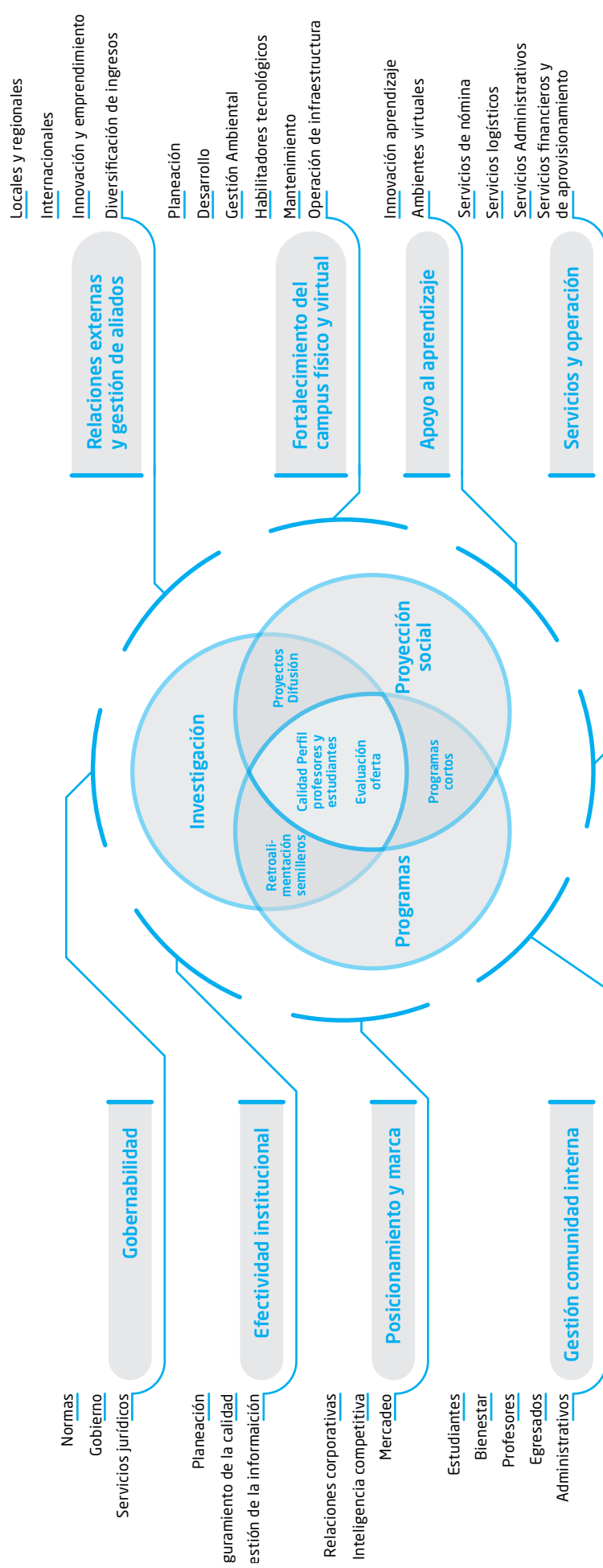
El **componente estratégico** determina los cambios sustantivos que debe realizar la universidad para el despliegue de su misión en toda la institución y el desenvolvimiento de la visión propuesta en un entorno altamente competitivo. Incluye aspectos como posicionamiento y marca, efectividad institucional, gobernabilidad, así como relaciones externas y gestión de aliados.

El **componente misional** es la materialización de los programas, planes de acción y proyectos que debe desarrollar la universidad alrededor de sus funciones sustantivas. Es la conexión entre los otros dos componentes, en la medida en que sus procesos se convierten en las necesidades que deben ser resultados por estos.

El **componente de soporte** corresponde a la gestión de aspectos puntuales y locales que pueden ser atendidos/resueltos en el corto plazo con recursos propios o de cambios que solo competen al campus o alguna de sus sedes. Exigen eficiencia en el uso de los recursos escasos. Incluye aspectos como gestión de la comunidad interna, servicios y operación, apoyo al aprendizaje y fortalecimiento del campus físico y virtual.

Se resalta la importancia de la articulación de todos los componentes con las instancias de decisión de la universidad.

Figura No. 4. Cadena de valor



Estratégicos **Misionales** **Soporte**

V.MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL



El seguimiento y control del Plan de Desarrollo 2030 está conformado por procesos para monitorear, analizar y dirigir el progreso/desempeño institucional y para identificar los aspectos en los que el plan requiera cambios e iniciar las acciones correspondientes. Es importante evitar la confusión entre el seguimiento y control del Plan con su fiscalización, pues esta tarea no se reduce al monitoreo de la ejecución técnica y financiera de los programas, proyectos y planes de acción.

Los procesos de seguimiento y control se centran en generar información/ conocimiento institucional a nivel operativo, táctico y estratégico con el fin de contribuir al cumplimiento de las metas de la institución. Esto, bajo elevados criterios de rigurosidad y calidad, aportando a la toma de decisiones informadas por parte de la alta dirección.

El seguimiento es una tarea permanente, en tanto que la evaluación se realiza periódicamente, con base en indicadores de tipo estratégico y operativo que den cuenta de la relación entre las metas que se han fijado en el Plan de Desarrollo y los resultados obtenidos en cada periodo, de tal manera que se cuente con una visión de conjunto de la salud del Plan. A tal fin, se evaluará cada direccionamiento estratégico en función de los procesos misionales, los grupos de interés, la administración y las finanzas, la capacidad física y las TIC.

La Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional es responsable de la elaboración de los informes, los cuales se presentarán al Comité de Rectoría como principal insumo para la toma de decisiones. La principal herramienta para la presentación de los informes serán los tableros de control/cuadros de mando, que incluyen las variables críticas definidas para cada direccionamiento estratégico, programa, proyecto y plan de acción, de acuerdo con el nivel de detalle que se estime conveniente. Sin embargo, se incluirá siempre el análisis en función del alcance, el tiempo, el costo, los recursos, los riesgos y la calidad.

PLAN DE DESARROLLO

2030

