PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Institución académica, investigadora, innovadora y equitativa, comprometida con la transformación social de la región y del país

2025-2034

Vigilada Mineducación

Consejo Superior Universitario

José David Rivera Escobar
Presidente

Nidia Guzmán Durán
Rectora

Abel Fernely Sepúlveda Ramos
Delegado del ministro de Educación Nacional

Edgar Martín Lara
Delegado del Gobernador del Departamento del Huila

Luceni Muñoz Bermeo
Representante del Sector Productivo del Huila

Zulma Yadira Cepeda Rodríguez
Representante del Consejo Académico

Jorge Antonio Polanía Puentes
Representante de los Ex-Rectores

Andrés Felipe Trujillo Avendaño
Representantes de los Estudiantes
Principal
Diego Alberto Bernal Lozano
Suplente

Fernando Galindo Perdomo
Representantes de los profesores
Principal

Julián Adolfo Ramírez Gutiérrez
Representantes de los Graduados
Suplente

Sebastián Reyes Camacho
Principal
Wilder Ariel Sanjuan Gómez
Suplente

Zully Paola Pinilla Aldana
Secretaria general

Vigilada Mineducación

Consejo Académico

Nidia Guzmán Durán
Rectora

María Fernanda Jaime Osorio
Vicerrectora Académica

Decanos
Zulma Yadira Cepeda Rodríguez
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Freddy William Andrade Pérez
Facultad de Educación

Jaime Polanía Perdomo
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Dolly Arias Torres
Facultad de Ciencias de la Salud

William Javier Salazar Medina
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

Rómulo Medina Collazos
Facultad de Ingeniería

Carlos Eduardo Aguirre Rivera
Facultad de Economía y Administración

Representantes de los profesores
Alberto Ducuara Manrique

Principal
Representantes de los Estudiantes
Juan Pablo Ángel Manzo
Principal
Juan Esteban Huelgos Martínez
Suplente

Vigilada Mineducación

Grupo Dinamizador PDI (Resolución 183 de 2023)

Nidia Guzmán Durán
Rectora

Nelson Ernesto López Jiménez
Coordinador Grupo Dinamizador

María Fernanda Jaime Osorio
Vicerrectora Académica

Ramón Eduardo Bautista Oviedo
Vicerrector Administrativo

Elías Francisco Amórtegui Cedeño
Vicerrector de Investigación y Proyección Social

Norma Constanza Guarnizo Llanos
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Rafael Eduardo Escobar Anillo
Jefe Oficina Asesora Jurídica

Marlio Bedoya Cardozo
Director General de Currículo

Carlos Emilio Ardila Ospina
Jefe de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad

Cristian Murcia Llanos
Director Sedes Regionales

Édgar Cometa Guarnizo
Director Administrativo de Bienestar Universitario

Lina María Fierro González
Directora de Proyección Social y Proyectos Especiales

Johana Constanza Mitchel Hernández
Jefe Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales

Einer Mena López
Director de Graduados

Vigilada Mineducación

Dolly Arias Torres
Decana Facultad de Salud

William Javier Salazar Medina
Decano Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

Freddy William Andrade Pérez
Decano Facultad de Educación

Carlos Eduardo Aguirre Rivera
Decano Facultad de Economía y Administración

Zulma Yadira Cepeda Rodríguez
Decana Facultad Ciencias Sociales y Humanas

Rómulo Medina Collazos
Decano Facultad de Ingeniería

Jaime Polanía Perdomo
Decano Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Julián Adolfo Ramírez Gutiérrez
Rep. de los Docentes Consejo Superior Universitario

Alberto Ducuara Manrique
Representantes de los Docentes Consejo Académico

Patricia Gutiérrez
Representante Facultad de Economía y Administración

Yeida Sileny Cutiva Jiménez
Andrés Felipe Trujillo
Jesús David Tejada Llorente
Representantes Estudiantes

Shirley Quintero
Felipe Manjarrez
Representación Sedes Regionales

Vigilada Mineducación

Grupo ARTICULADOR PDI (Resolución 183-A de 2023)

Nidia Guzmán Durán
Rectora

Nelson Ernesto López Jiménez
Coordinador Grupo Dinamizador

Norma Constanza Guarnizo Llanos
Jefe Oficina Asesora de Planeación
Secretaría Técnica del Grupo Articulador

María Fernanda Jaime Osorio
Vicerrectora Académica

Carlos Emilio Ardila Ospina
Jefe de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad

Édgar Machado
Ricardo Mosquera Mesa
Asesores-exrectores

Vigilada Mineducación

Grupo Asesor Metodológico y Administrativo para la Construcción del PDI

Rolando Centeno Tapiero
Asesor Metodológico Vicerrectoría Académica

Alexander Sánchez Manchola
Asesor Análisis de Datos Oficina de Planeación

Oliva Parra Chimbaco
Asesora Financiera Oficina de Planeación

Juan David Vargas Silva
Asesor Virtualidad Vicerrectoría Académica

Martha Perdomo
Profesional de apoyo Oficina de Planeación

Jackson Camilo Piñeros
Profesional apoyo Vicerrectoría de Investigación

José Alberto Rozo Ruiz
Profesional apoyo Vicerrectoría de Investigación

Camila Saldaña
Profesional apoyo Proyección Social

Ana María Polanía Rojas
Profesional apoyo Vicerrectoría Administrativa

Rocío del Pilar Ramírez
Profesional apoyo Dirección General de Currículo

Vigilada Mineducación

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN

Antecedentes

CAPÍTULO I. Referentes: Conceptuales, Teóricos y Contextuales

1. Marco Conceptual

1.1 Plan de Desarrollo Institucional

1.2 Políticas Orientadas por Misiones (POM)

1.3 Principios Básicos del PDI

1.4 La Planeación Universitaria

1.5 Referente Contextual

1.5.1 Análisis del Contexto Externo

1.5.2 Contexto Internacional

1.5.3 Contexto Nacional

1.5.3.1 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia de la Vida”

1.5.3.2 Alineación con las Directrices del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (Decretos reglamentarios)

1.5.3.3 Alineación con el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (MIPG)

1.5.4 Contexto Regional

1.5.4.1 Alineación con los Planes de Desarrollo Territorial de los Municipios Ejes del Departamento del Huila

1.5.5 Análisis del Contexto Interno Institucional

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO

2. Diagnóstico Interno

2.1 Las Voces Estamentarias

2.2 Análisis del Contexto Institucional desde una Mirada Externa

Vigilada Mineducación

2.3 Cartografía General de Problemáticas y Potencialidades

2.3.1 Cartografía de Problemas

2.3.1.1 Subsistema de Formación

2.3.1.2 Subsistema de Investigación

2.3.1.3 Subsistema de Proyección Social

2.3.1.4 Subsistema de Bienestar

2.3.1.5 Subsistema Administrativo

2.3.2 Cartografía General de Capacidades y Potencialidades

2.3.2.1 Subsistema de Formación

2.3.2.2 Subsistema de Investigación

2.3.2.3 Subsistema de Proyección Social

2.3.2.4 Subsistema de Bienestar

2.3.2.5 Subsistema Administrativo

CAPÍTULO III. Articulación Estratégica y Plan Indicativo del PDI

3. Articulación Estratégica del PDI

3.1 Los Retos del PDI 2025-2034

3.1.1 Primer reto: Estar entre las 10 mejores universidades públicas de Colombia

3.1.2 Segundo reto: Convertirse en referente estratégico de la región surcolombiana

3.1.3 Tercer Reto: Lograr la formación integral de nuestra comunidad educativa

3.1.4 Cuarto Reto: Consolidar la presencia nacional de la Universidad Surcolombiana

3.2 Misiones

3.2.1 Misión 1: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana se caracterizará por un sistema de Gobernabilidad y Gobernanza que garantice el logro de sus propósitos misionales.

3.2.2 Misión 2: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana habrá consolidado mecanismos institucionales para garantizar su sostenibilidad financiera.

Vigilada Mineducación

3.2.3 Misión 3: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana habrá consolidado los procesos de transformación regional mediante el desarrollo de sus funciones misionales.

3.2.4 Misión 4: En el año 2034 los procesos de la Universidad Surcolombiana se caracterizarán por su excelencia académica, pertenencia, pertinencia y relevancia social

3.2.5 Misión 5: En el año 2034 la infraestructura física y tecnológica de la Universidad Surcolombiana responderá a las transformaciones e innovaciones requeridas para el logro de sus funciones misionales

3.2.6 Misión 6: En el año 2034 el ecosistema de investigación, innovación, emprendimiento, transferencia de conocimiento, tecnología y competitividad de la Universidad Surcolombiana responderá a los problemas, necesidades y expectativas de los territorios de su área de influencia.

3.2.7 Misión 7: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana será reconocida por la solidez y coherencia de su cultura de bienestar universitario y procesos encaminados a la formación socio-humanística integral.

3.3 Rutas de Innovación

3.3.1 Grupos de Interés

3.3.2 Panorama de Política

3.3.3 Mapas de Barreras e Impulsores

3.3.4 Rutas de Innovación y Portafolios de Innovación

3.4 Misiones y Proyectos

3.5 Plan Plurianual de Inversiones

CAPÍTULO IV. Lineamientos para el Seguimiento al PDI, Ajustes y Reformulación

4. Seguimiento, Evaluación y Monitoreo del PDI 2025-2034

4.1 Objetivos de la Evaluación y del Seguimiento del PDI 2025-2034

4.1.1 Objetivo General

4.1.2 Objetivos Específicos

4.2 Actores y Alcance de la Evaluación

4.2.1. Nivel de Cogobierno Universitario

Vigilada Mineducación

4.2.2 Sistematización y Operatividad

4.2.3 Instancias Académicas y Administrativas

4.3 Indicadores para el Seguimiento y Evaluación PDI 2025-2034

4.4 Rendición de Cuentas

Bibliografía

ANEXOS

Vigilada Mineducación

PRESENTACIÓN

La Universidad como institución social e histórica, entre otras responsabilidades, tiene la de sembrar la semilla de futuros posibles y dejar las bases para que otros continúen esa senda o camino a recorrer en la perspectiva de que cada administración otorgue continuidad, reconocimiento y valor a las buenas prácticas existentes que hacen de la Universidad Surcolombiana una Institución de Educación Superior con entorno de desarrollo sostenible a nivel nacional.

Conscientes del significado que posee el Plan de Desarrollo Institucional, como matriz orientadora de la gestión académico-administrativa durante los próximos diez años, se diseñó una ruta participativa, de trabajo conjunto entre los actores de la comunidad universitaria y las diferentes instancias de participación ciudadana (sector productivo y de gobierno local y departamental), en donde se enfatizó la corresponsabilidad en la construcción de lo público. La estructuración del PDI 2025-2034 inició en el año 2023 con la evaluación de las lecciones aprendidas y teniendo en cuenta los resultados de los procesos de autoevaluación hacia la acreditación institucional y de programas, con el propósito de reconocer buenas prácticas para aportar a la gestión sostenible del desarrollo institucional y hacer lectura del contexto glocal (concepto que integra lo local y lo global) que plantea nuevos desafíos a las Instituciones de Educación Superior del país.

A partir de lo anterior y contando con el aval del del Consejo Académico y la aprobación del Consejo Superior Universitario, se adoptó la metodología de Política Orientada por Misiones - POM, la cual posibilitó convocar a diversos sectores internos y externos para identificar situaciones problemáticas y potencialidades existentes, levantar un diagnóstico integral y plantear soluciones de carácter intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial de cara a retos compartidos. Adicionalmente a los encuentros presenciales, se plantearon espacios virtuales para enriquecer el debate y las reflexiones pertinentes que impactarán el desarrollo de la Universidad Surcolombiana y, por ende, el de la región y del país.

Vigilada Mineducación

ANTECEDENTES

Se consignan a continuación algunos aspectos del proceso desarrollado, fundamentalmente lo relacionado con la expedición de las resoluciones rectorales,

la presentación ante el Consejo Académico, ante el Consejo Superior Universitario, los Consejos de Facultad Ampliados, el trabajo con las SEDES, el trabajo con el sector externo; reunión con egresados, con estudiantes.

En la actualidad se encuentra vigente el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2024 "Acreditación Institucional Sostenible con calidad, pertinencia y compromiso", aprobado por el Consejo Superior Universitario mediante el Acuerdo No 031 del 12 de diciembre de 2014, que tuvo como referente básico el Proyecto Educativo Universitario P.E.U., adoptado en el Acuerdo No. 010 (Consejo Superior Universitario [C.S.U.], 2016), que recoge los aspectos esenciales relacionados con la teleología Institucional (misión, visión, propósitos y objetivos de la Universidad Surcolombiana); define los principios que orientan la dinámica de la universidad y regula, mediante la estructuración de políticas, lo relacionado con los subsistemas de docencia, investigación, proyección social, administración, de bienestar universitario, y lo atinente a los lineamientos pedagógicos que proyectan su marco formativo.

Existe una documentación puntual y detallada que permite afirmar que la cultura de la planeación institucional recoge en buena parte la historia y los diferentes momentos y fases de la consolidación del proyecto académico, investigativo y formativo que ha caracterizado la dinámica de la Universidad Surcolombiana y en esa perspectiva, es como debe leerse y analizarse lo planteado en el presente documento, que pretende estructurar una prospectiva clara, viable y legítima que oriente y trace el devenir de la Universidad Surcolombiana en la próxima década.

Vigilada Mineducación

Neiva - Huila
www.usco.edu.co
NIT: 891180084-2
Sede Central / Av.Pastrana Borrero - Cra. 1
Sede Administrativa / Cra. 5 #23-40
Sedes Neiva | Pitalito | Garzón | La Plata

1. MARCO CONCEPTUAL

El Plan de Desarrollo Institucional 2025-2034 presenta una ilustración teórica y conceptual de las categorías que conforman su discurso de enunciación. A continuación, se relacionan los conceptos básicos relacionados con el PDI y la metodología de las POM.

1.1 Plan de Desarrollo Institucional

Un Plan de Desarrollo Institucional - PDI es una estrategia de gestión que promueve la transformación y crecimiento de la institución, realizando determinadas acciones que le permiten tener una visión de carácter organizacional, para la obtención de resultados tangibles en un periodo determinado. Con su formulación se sientan las bases para atender los retos de la comunidad académica y, en general, como aporte, desde la educación, al mejoramiento de la calidad de vida de todos los ciudadanos (Armijo, 2011)

Gráfico 1. La transformación y novedad propuesta en el PDI 2025-2034

Fuente: Grupo Articulador del PDI (Resolución 183-A de 2023)

Entonces, la formulación del Plan es el resultado de un proceso participativo, constructivo, metódico, con carácter de deliberación, que permite forjar un escenario de desarrollo basado en el entendimiento del entorno externo y las capacidades internas; se trata de un ejercicio realizado en conjunto por todas las unidades académicas y administrativas que conforman la Organización. Podemos concluir entonces, que la planeación implica la estructuración de un plan de acción que

Vigilada Mineducación

minimiza la improvisación y, por ende, debilita la materialización de riesgos e identifica nuevas oportunidades.

1.2 Políticas Orientadas por Misiones (POM)

Las POM se definen como un conjunto de acciones que un Estado lleva adelante para intervenir en la solución de problemas complejos ligados al desarrollo científico y tecnológico y son una estrategia para la elaboración de planes de desarrollo. Estas acciones se organizan alrededor de un proyecto estratégico central que comprende grandes desafíos sociales (Lavarello, Minervini, Robert, & Vazquez, 2020). De igual manera, las POM son políticas públicas sistémicas que se basan en conocimientos de avanzada para lograr objetivos específicos o "...grandes proyectos científicos desplegados para resolver grandes problemas" (Ergas, 1987). Las misiones contemporáneas tienen como objetivo abordar desafíos más amplios que requieren un compromiso a largo plazo para desarrollar muchas soluciones tecnológicas (Foray, Mowery, & Nelson, 2012) y también "...una alta tasa continua de cambio técnico y un conjunto de cambios institucionales" (Freeman, 1996)

De manera complementaria, de acuerdo con Eljuri (2006, pág. 97) "Las Misiones son programas de asistencia socioeconómica emprendidas por los gobiernos a fin de proporcionar a la población en general y específicamente a las de bajos recursos los requerimientos básicos de alimentación, salud, trabajo y sus beneficios relacionados".

Las POM se estructuran a partir de cuatro (4) elementos básicos: los grandes desafíos o retos, las misiones, un portafolio de proyectos de la misión y *las rutas de innovación*- aspectos sustantivos y determinantes que caracterizan el desarrollo de las POM-, en la perspectiva de garantizar el logro o consecución de las innovaciones y transformaciones que se pretende alcanzar (Mazzucato & Collins, 2022). Asimismo, Miedzinski, Mazzucato y Ekins (2019) plantean el diseño de hojas de ruta de las misiones a partir de seis etapas que buscan vincular a todos los posibles interesados del Gobierno, la academia, el sector productivo y la sociedad civil (cuatro hélices), con el fin de llegar a acuerdos sobre el plan de acción para el despliegue de las misiones, estableciendo las responsabilidades y aportes de cada uno, y definiendo el esquema de gobernanza/gubernamentalidad que garantizará la culminación del esfuerzo con éxito.

Las seis etapas son: definir un desafío y una misión, comprometiendo a los tomadores de decisiones; adelantar un análisis de línea base teniendo en cuenta la revisión de la evidencia científica y la elaboración de mapas de impacto, innovación y políticas; crear acuerdo sobre la visión y establecer metas y objetivos de la misión; seleccionar rutas de innovación para realizar la misión; co-diseñar el mapa de

Vigilada Mineducación

política orientada por misiones, lo cual requiere el diseño del plan de acción para la implementación de la misión y del esquema de gobernanza / gubernamentabilidad; y finalmente, establecer las bases para llevar a cabo la reflexión sobre la marcha y asegurar el aprendizaje con respecto a las acciones de política (Miedzinski, Mazzucato, & Ekins, 2019).

Las POM no son hacer más de lo mismo, pues implican cambios profundos en la forma en la cual la Institución y los actores de la Universidad Surcolombiana interactúan. Mazzucato & Collins (2022) plantean que las POM no son políticas correctoras de "fallas de mercado" o que se limitan a "generar condiciones habilitantes", sino que van más allá, pues *son creadoras de futuros desarrollos,* y no solo habilitan el ecosistema de la Institución, sino que lo direccionan al logro *de innovaciones en sectores o procesos* determinados para transformaciones sociales específicas.

Gráfico 2. Ruta metodológica de la Política Orientada por Misiones (POM)

Ruta metodológica de las Políticas Orientadas por Misiones

para el caso específico de la Universidad Surcolombiana

Fuente: Grupo articulador PDI (Resolución 183-A de 2023)

1.3 Principios básicos del PDI

Vigilada Mineducación

La estructuración del Plan de Desarrollo Institucional se fundamenta en principios claros que se convierten en referentes sustantivos en el proceso de diseño, desarrollo y evaluación de las políticas, los retos, las misiones, los proyectos, las acciones, que constituyen la hoja de ruta de la innovación y transformación del ethos institucional que se pretende alcanzar con la estructuración del PDI 2025-2034.

La construcción del Plan de Desarrollo Institucional se fundamenta en los siguientes principios o criterios axiológicos y valorativos que orientaron la construcción del PDI 2025-2034:

Trabajar con la comunidad*:* en las POM se considera principio fundamental la participación activa de todas las partes interesadas. La construcción del Plan de Desarrollo de la Universidad Surcolombiana se convierte en una prueba fáctica de la concurrencia de los diferentes actores o sujetos sociales que forman parte de la comunidad educativa; por ello, el diagnóstico elaborado concreta y sistematiza los aportes de estudiantes, profesores, administrativos, egresados, personal de las sedes o unidades operativos, consejos de facultad ampliados, sectores externos como gremios, representantes del comercio, servicios, entidades oficiales y en resumen, miembros de la comunidad académica.

De abajo hacia arriba: una característica identitaria del PDI 2025-2034 la constituye el esfuerzo deliberado y sistemático por escuchar "la voz de los involucrados en el proyecto Universidad Surcolombiana". Además, de garantizar "legitimidad" de las diferentes decisiones, permite contar con una polifonía que garantiza los procesos de participación, escucha, reflexión, complementación, diálogo, construcción de sentido, distancias propias de un trabajo colectivo, que descarta de manera imperativa trabajar con "últimas palabras" o con "pensamiento único".

El contexto prima sobre el texto**:** razón de ser de las acciones cartográficas emprendidas en el proceso de elaboración de diagnósticos, tanto de problemas, como de potencialidades y capacidades existentes en el territorio, que permitió conocer de fuentes primarias (los sujetos sociales) participantes del proceso la real situación de la Universidad Surcolombiana en Neiva, Garzón, Pitalito y La Plata.

Pluralidad de acciones y actores: las diferentes audiencias consultadas estuvieron conformadas por los estamentos internos de la Universidad, como también por representantes de sectores externos (Cámara de Comercio, gremios, integrantes de las corporaciones públicas, líderes y lideresas sociales y comunitarias, actores de la comunidad, egresados y ciudadanía en general).

Participación como garantía de legitimidad: uno de los procesos que garantizan la seriedad y legitimidad del proceso de construcción del P.D.I. 2025-2034 lo constituye la creación de un sinnúmero de espacios y oportunidades para que se expusieran los diferentes puntos de vista sobre la Universidad Surcolombiana. Trabajos relacionados con conferencias, talleres, consultas presenciales y con

Vigilada Mineducación

apoyo en herramientas digitales, se convirtieron en el “quehacer diario” del equipo responsable de la estructuración del PDI 2025-2034.

1.4 La Planeación Universitaria

La planeación en la gestión universitaria es el proceso mediante el cual una institución de educación superior define sus objetivos, prioridades y estrategias para lograr su misión y visión, alineando sus recursos, políticas y actividades. Este proceso busca optimizar la administración de los recursos académicos, humanos, financieros y materiales, a fin de mejorar el desempeño institucional y garantizar que la Universidad cumpla con su papel social, educativo y de investigación.

En este contexto, la planeación no se limita solo a aspectos administrativos, sino que también abarca la articulación de los diferentes componentes de la Universidad, como la docencia, la investigación, la extensión, la gestión del conocimiento y la relación con el entorno.

Como referente documental para revisar las diferentes acepciones y definiciones de la planeación podemos citar a autores como Fayol (1971); Koontz & O’Donnell (1985); y Rusell Ackoff (Ackoff , 1988), entre otros; dan cuenta de la planeación como un proceso o función administrativa que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión “anticipada”; de igual manera, según Valdivia se puede considerar como “actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas de la organización” (Koontz & O’Donnell, 1985).

La planificación en la Universidad implica definir acciones que permitan cumplir con su rol social en la educación y el conocimiento, contribuyendo a satisfacer las necesidades sociales. Esta planificación debe orientarse a mejorar la gestión institucional, considerando las identidades y características propias de la Universidad. Involucra tres aspectos clave: la rigurosidad técnico-administrativa, la movilización de voluntades hacia objetivos comunes y el aprendizaje continuo. Se concibe como una función técnica, política y educativa, que debe ser flexible, integrada y participativa, involucrando a todos los actores universitarios y al entorno. Además, debe incluir procesos para gestionar la información, evaluar y promover la mejora continua, favoreciendo una cultura planificativa coherente con las necesidades territoriales.

De igual manera, se puede relacionar lo planteado por la Universidad de Antioquia, en cuanto a los objetivos que persigue la Planeación Universitaria: la gestión académica y administrativa de la Universidad debe orientarse hacia la excelencia y la transformación de la sociedad, alineándose con su misión y principios. Es esencial generar visiones de futuro sobre diversos aspectos, producir información relevante para comprender situaciones y contextos, y fortalecer los procesos

Vigilada Mineducación

evaluativos para mejorar el desempeño institucional. Además, se deben implementar estrategias, prácticas y mecanismos flexibles que favorezcan una gestión efectiva en todas las áreas, promoviendo la planificación, la coordinación y el aprendizaje continuo. Es crucial desarrollar capacidades en la comunidad universitaria para una adecuada planificación, y asegurar la coherencia entre políticas, planes, proyectos y procesos. También se deben gestionar recursos internos y externos, fomentar la participación activa y el diálogo, y consolidar una cultura organizacional basada en la corresponsabilidad, en la que la planeación sea un aspecto central de las labores académicas y administrativas.

1.5 Referente Contextual

El Plan de Desarrollo Institucional – PDI de la Universidad Surcolombiana traza el curso general de acción deseable y practicable para el desarrollo institucional, especificando decisiones que expresen en general los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades derivadas de estos y las estrategias de acción para alcanzar las misiones, los proyectos, los objetivos y las metas propuestos.

La Universidad Surcolombiana, en su continuo propósito de generar conocimiento a partir de la construcción colectiva y la gestión participativa en temas misionales y de orden institucional que potencialmente puedan llegar a determinar el camino a seguir, hacia una Universidad Transformada, enfrenta un desafío institucional en su intención de garantizar de manera sostenible escenarios óptimos en materia de educación para toda la región y el país.

1.5.1 Análisis del Contexto Externo

Para el análisis de condiciones externas, cada grupo de apoyo responsable de los temas estratégicos institucionales realizó un análisis del contexto y las tendencias globales, internacionales, nacionales y regionales/locales de la Educación Superior, con el propósito de identificar los elementos más relevantes que inciden en el crecimiento y desarrollo de la Institución, a partir de la perspectiva de los ejes misionales (Docencia, Investigación, Extensión y Proyección social, Bienestar Universitario) y de los ejes transversales (administrativos) desde el contexto de cada tema estratégico.

1.5.2 Contexto Internacional

El contexto mundial evoluciona constantemente en lo científico, lo tecnológico, lo social, lo cultural y lo económico y, por ende, las instituciones de educación superior asumen el compromiso de responder de manera concreta y con impacto a los cambios dinámicos que presentan el entorno social, económico y ambiental, bajo una presión constante para incorporar nuevas ideas, tecnologías y

Vigilada Mineducación

transformaciones que, en última instancia, permitan desarrollar medios innovadores para inspirar a las próximas generaciones.

En este marco, se adelantó el análisis del contexto externo que implicó la revisión global de documentos, agendas y dinámicas declarados por organismos multilaterales, relacionadas con los principales retos y tendencias de la educación superior en el mundo y sus implicaciones para el caso de la Universidad Surcolombiana en el futuro próximo y su incidencia en la toma de decisiones para su transformación misional. Estos incluyen: "Los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- de la Agenda 2030" (Naciones Unidas, 2023), "Diagnóstico de la Educación Superior en Iberoamérica" (Organización de Estados Iberoamericanos, 2019), "Más allá de los límites: Nuevas formas de reinventar la Educación" (UNESCO, 2022), "Informe de la UNESCO sobre la ciencia: la carrera contra el reloj para un desarrollo más inteligente" (UNESCO, 2021), "Caminos hacia 2050 y más allá: Resultados de una consulta pública sobre los futuros de la educación superior" (UNESCO IESALC, 2021), "El trabajo de la OCDE sobre educación y competencias"; así como los resultados de diversos eventos académicos como "La Cumbre de Creatividad en la Educación" organizada conjuntamente por la OCDE y el Instituto Global de Pensamiento Creativo (GloCT & OCDE, 2023); eventos académicos por la OCDE sobre "la equidad en la educación para construir un futuro más resiliente, incluyente y sostenible" (2022), "Perspectivas Económicas de América Latina: Hacia una Transición Verde y Justa" (OCDE et al., 2022), "Proyecto Going Digital" (2024); los lineamientos o reflexiones emanadas por encuentros internacionales sobre educación superior liderados por el Banco Mundial (Banco Mundial, 2018; 2020), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el IESALC (UNESCO IESALC, 2022; 2023); así como los aprendizajes derivados del Proceso de Bolonia desarrollado en el Espacio Europeo de Educación Superior.

Estas declaraciones y reflexiones que guardan relación con las nuevas realidades obedecen a una tendencia integral asociada a los procesos de mundialización; sintetizados en la llamada sociedad del conocimiento que, a su vez, plantean la transformación de las universidades, al observar los desafíos de la globalización y temas críticos como el crecimiento de los sistemas, la cobertura, la pertinencia, la calidad, el financiamiento, el gobierno y la eficiencia, evidenciándose coincidencias en las recomendaciones que tales organismos plantean para transformar la educación superior en una dirección que parece estar a tono con las crecientes necesidades del mercado y del Estado.

De igual manera, reconsideran y reinventan la educación para un futuro sostenible, planteando nuevos desafíos, como la rápida informatización (acelerada revolución digital), la profundización de las desigualdades y el retroceso democrático, la transición demográfica (disminución de las tasas de natalidad), los trastornos derivados del cambio climático (calentamiento global, consumo creciente de recursos naturales y la pérdida de biodiversidad), reconfiguración de la canasta

Vigilada Mineducación

energética, deterioro de los suelos, la propagación de plagas, enfermedades y pandemias, interés de aumentar el rendimiento de la producción agropecuaria y la reducción de los recursos consumidos, construcciones “frías de concreto y acero”, los conflictos y las crisis, que exigen a la Universidad Surcolombiana la elaboración de políticas y estrategias resilientes y sostenibles, hacia la construcción de un sistema educativo eficiente, pertinente y transformador, con el compromiso de impartir, apropiar y generar conocimiento que permita tener una visión crítica y transdisciplinaria del mundo, una educación humana que ayude a comprender a las personas que integran la sociedad y, por último, un conocimiento que forme para tener en cuenta la incertidumbre del mundo y responder como ciudadanos a los desafíos que plantea.

En relación con la economía del conocimiento, marcada por una matriz de transición en la productiva mundial, que pasa de actividades intensivas del sector industrial a actividades intensivas del sector de conocimientos y servicios, se ha generado un mayor foco en el conocimiento como fuente de valor agregado para la economía en general, lo que provoca que el conocimiento y la cultura sean considerados objetos de valor en el mercado.

En este marco se ha incrementado la valoración de la transdisciplina, la formación de posgrado y la innovación. Esta transformación conlleva oportunidades y retos que la Universidad Surcolombiana debe asumir hacia el desarrollo de la innovación científica, resaltando la importancia de las aproximaciones transdisciplinarias en el abordaje académico de problemas sociales, científicos y culturales. Ha impulsado el ámbito tecnológico de manera sistemática, aceptando el desafío de las regulaciones necesarias para la libre circulación de conocimiento y su disposición a toda la población.

Por otro lado, el nuevo rol de las tecnologías de la información y la tendencia general a la conectividad creciente a escala global implican serios retos para la transformación de las actividades de docencia e investigación científica, tecnológica y humanística, conllevando a que un número creciente de estudiantes, docentes e investigadores se desempeñen y comuniquen en un contexto internacional, diverso e inclusivo, trabajando en redes y consolidando el intercambio en los procesos de creación, producción y difusión del conocimiento y la cultura.

Finalmente, en la educación superior se observa una creciente influencia de agencias u organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), instancias que han producido un sesgo de las políticas educacionales en favor de consideraciones de naturaleza económica y de gestión que han desperfilado la histórica vocación científico-humanista de la academia.

Si bien la situación precedente ha beneficiado a disciplinas y áreas más atractivas desde un punto de vista económico, por otro lado, ha perjudicado a aquellas áreas

Vigilada Mineducación

menos atractivas desde ese punto de vista. La incorporación acrítica de este modelo ha producido un sesgo en algunas disciplinas hacia los logros económicos y una subvaloración de las humanidades, las artes y las ciencias básicas.

Lo anterior significa un compromiso universal y colectivo que requiere de la voluntad política, la colaboración mundial y regional, así como del compromiso de todos los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado, la juventud, las Naciones Unidas y otras organizaciones multilaterales para hacer frente a los desafíos educativos y construir sistemas inclusivos, equitativos y pertinentes para todos los educandos.

En este contexto, se priorizan tres áreas de trabajo para la educación superior en el mundo:

La internacionalización, para la puesta en operación y evaluación de los instrumentos de reconocimiento de créditos y títulos obtenidos en el extranjero y para el mejoramiento de los sistemas de acreditación y evaluación y las oportunidades de la cooperación.

La cuarta revolución industrial. El uso de tecnologías para relevar buenas prácticas en el diseño, adaptación y uso de recursos educativos abiertos y ampliar la oferta de programas en educación superior virtual, sobre todo en países en desarrollo. Estamos incursos en una disrupción digital en la forma en que se hacen las cosas, siendo las principales megatendencias en esta materia:

a. Surgimiento de la informática cuántica, reduciendo el tiempo de análisis de alternativas de solución de problemas automatizables.

b. Desarrollo de inteligencia artificial (IA) basada en la lógica y el rápido aprendizaje, con la que se pueden resolver problemas matemáticos y computacionales, tomar decisiones, elaborar obras de artes realizar minería de datos, determinar la confiabilidad de un sistema de información, proponer diferentes alternativas de solución a un problema complejo.

c. Análisis científico de los datos; será el factor diferenciador para la toma de decisiones empresariales y gubernamentales, proporcionando soluciones rápidas, más confiables, considerando más variables y actores, con una proyección temporal mayor y prospección más amplia, en procesos complejos.

d. La seguridad de los datos y la información será un campo de mayor demanda por la mayor conectividad de personas, equipos y empresas.

e. Infraestructura 5G, generando mayor ancho de banda y, por consiguiente, mayor movilidad apalancada en nuevos servicios tecnológicos e informáticos de alto valor y reducción del costo de los servicios existentes, con incidencia en la masificación del Internet de las cosas.

Vigilada Mineducación

f. Automatización y robótica de procesos industriales; conducirá a la sustitución de la labor humana en tareas repetitivas o de simple secuenciación, así como de tareas de alto riesgo para la vida humana.

El desarrollo de políticas en temas tan cruciales como la equidad, la calidad, la diversificación del sistema de educación superior, el gobierno de las universidades y el financiamiento, así como el debate regional y global naciente sobre los rankings.

El calentamiento global, también conocido como cambio climático, tiene muchos efectos negativos en el planeta, incluidos:

a. Fenómenos meteorológicos (tormentas más potentes, huracanes más intensos, inundaciones, olas de calor y sequías más intensas).

b. Nivel del mar (aumento del nivel del mar y calentamiento del agua).

c. Salud (propagación de plagas y aumento de enfermedades y muertes relacionadas con el calor, como complicaciones de enfermedades cardíacas y respiratorias, insuficiencia renal y partos prematuros).

d. Ecosistemas (pérdida de biodiversidad, desaparición de especies, muerte de especies animales y vegetales, desplazamiento de hábitats, cambios de comportamiento de especies y arrecifes de coral amenazados).

e. Recursos (reconfiguración de la canasta energética, escasez de alimentos, destrucción de medios de subsistencia, deterioro de los suelos y recursos económicos, especialmente en países en desarrollo).

f. Población (pobreza, desplazamiento y aparición de refugiados climáticos).

Ahora bien, el análisis se desarrolló en relación con distintos temas concernientes al futuro de las universidades, tanto desde el punto de vista de las áreas de gestión (gobierno universitario, docencia, gestión académica, gestión económica, investigación, etc.), como desde el punto de vista de aspectos estratégicos que inciden de forma transversal en esa gestión universitaria como, por ejemplo, la internacionalización, la calidad, la cooperación y la movilidad.

Así mismo, especialistas en Educación Superior afirman que para el sector se avecinan cambios turbulentos e inciertos que generarán transformaciones globales, regionales y locales.

1.5.3 Contexto Nacional

Se señalan a continuación algunos de los documentos referenciados en el desarrollo del contexto nacional, evidenciados en informes y documentos para la construcción del nuevo Plan de Desarrollo de la Universidad Surcolombiana: a) Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (DNP, 2022); Directrices sectoriales de la Educación Superior: Acuerdo 02 de 2020 del Consejo Nacional de Educación

Vigilada Mineducación

Superior – CESU (CESU, 2020), Misión Internacional de Sabios 2019 (Minciencias, 2022); La Educación en Colombia (OCDE & MEN, 2016), el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026: El camino hacia la calidad y la equidad (MEN, 2017),, el Decreto 1330 de 2019 (MEN, 2019); los lineamientos del Sistema Nacional de Cualificaciones [SNC] (Mintrabajo, 2010). Proyecto de Ley Estatutaria de Educación; b) Políticas públicas nacionales y regionales; c) el Acuerdo por lo Superior, 2034 (CESU, 2014); Una Ventana de Oportunidad para la educación en Colombia. Balance de la Política de Educación y recomendaciones de Fedesarrollo (Saavedra, Bodmer, & Forero, 2024); la Política nacional de desarrollo productivo (CONPES 3866, 2016); la Estrategia para la implementación de los ODS en Colombia (CONPES 3918, 2018); la política de crecimiento verde (CONPES 3934, 2018); la Política de desarrollo espacial (CONPES 3983, 2020), la Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial (CONPES 3975, 2019) ; la Política nacional de explotación de datos [Big Data] (CONPES 3920, 2018); la Política nacional de inclusión y educación económica y financiera (CONPES 4005, 2020); la Política nacional de emprendimiento (CONPES 4011, 2020); la Política para la reactivación, repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente (CONPES 4023, 2021); , la Política para el desarrollo de la economía solidaria (CONPES 4051, 2021); la Política nacional de propiedad intelectual (CONPES 4062, 2021); la Política nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONPES 4069, 2021); la Política de transición energética (CONPES 4075, 2022); la Política de Internacionalización para el Desarrollo Productivo Regional (CONPES 4085, 2022); la Política nacional de Economía Naranja (CONPES 4090, 2022); y la Política para Impulsar la Competitividad Agropecuaria (CONPES 4098, 2022), entre otros.

De la valoración y reflexiones alrededor de estos lineamientos, se considera que en el ámbito nacional hay una serie de factores que refuerzan la necesidad de cambio y exigen reformas particulares. Entre ellos está la disminución de la demanda de ciertos programas de educación superior, como consecuencia de cambios demográficos (cohortes más pequeñas) y socioeconómicos (retornos más bajos a la educación); la incidencia en el contexto financiero nacional por la implementación de algunos programas públicos, como Ser Pilo Paga, Generación E y los créditos de ICETEX, generando una mayor estrechez y competencia, especialmente para las universidades privadas; una desarticulación entre instituciones y organizaciones que ha conllevado a la ausencia de políticas públicas innovadoras y transformadoras basadas en la evidencia y apoyadas en los resultados de las tecnologías 4.0 que beneficien a todos; a un limitado fortalecimiento de la democracia; a una baja capacidad institucional para el desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica; y dificultades hacia una construcción de comunidad que respete y valore la diferencia; la necesidad de fomentar un cambio cultural y de estilo de vida a través de la innovación transformativa, tejiendo nuevas relaciones entre el Estado, la economía y la sociedad para impulsar el desarrollo de los territorios, donde el aporte del conocimiento para la transformación de la industria y

Vigilada Mineducación

la productividad del país es limitado; la capacidad de gestión con limitaciones para la generación de conocimiento, situación que incide en la promoción tanto de las industrias de base tecnológica como la innovación social y tecnológica en las comunidades. Por ende, la educación, la ciencia y la tecnología deben ser factores reales de transformación social y desarrollo integral en los territorios.

Por otro lado, el conocimiento gestionado en la Universidad debe llegar a las comunidades y aportar a su bienestar, conllevando a la necesidad del fortalecimiento de las bases del conocimiento: las ciencias básicas, las humanidades y las artes como a la necesidad de interpretar los desafíos locales en un contexto global y aportar miradas integrales a los problemas complejos que enfrentamos como sociedad y como especie; por ende, generar formas de diálogo ético y humano para superar discrepancias.

De igual manera, la necesidad de impulsar foros de pensamiento inter y transdisciplinar en la Universidad en la perspectiva de promover transformaciones productivas y culturales hacia una vida buena y sostenible de sus habitantes para, de esta manera, aportar con sentido crítico la responsabilidad pertinente con la sociedad, con una nueva forma de relacionarse con el planeta, con el país y con la construcción de paz, a partir de generar rutas para el cumplimiento de los ODS definidos por la ONU y hacer realidad las recomendaciones de la Misión Internacional de Sabios (Minciencias, 2019) organizadas en sus ocho focos, al igual que lo definido en el Acuerdo por lo Superior 2034, e impulsar por medio de la formación, la generación y la gestión del conocimiento, cambios culturales que potencien las capacidades de liderazgo colectivo y transformador de las personas, con estrategias para mejorar los flujos de comunicación y creación dentro de la comunidad universitaria y fortalecer nuestra capacidad para relacionarnos con el entorno.

Es una apuesta hacia Escenario Universitario Nacional, conformado por:

a. Un modelo académico para la formación integral de profesionales competentes que oriente a desarrollar la autonomía, el pensamiento crítico, la solidaridad y la responsabilidad social en los jóvenes que tienen la tarea de construir la sociedad del futuro, capaces de liderar procesos de cambio y de impulsar liderazgos locales que trabajen en la dirección de esos cambios, además de investigar sus contextos sociales.

b. La ampliación de la cobertura educacional para superar la entrega del sistema de educación superior al mercado, al evidenciarse un mayor porcentaje de financiamiento directamente dependiente de los hogares. Esto ha configurado un sistema educativo fundamentalmente privado, fuertemente desregulado y con normas inequitativas entre las universidades públicas y privadas.

   Esta circunstancia ha producido un sistema universitario con instituciones que, salvo excepciones, no da garantías respecto del cumplimento de estándares

Vigilada Mineducación

mínimos de calidad en las funciones universitarias: docencia de pre y postgrado, investigación e innovación, desarrollo de las humanidades, creación y producción artística, extensión y comunicación, generando distorsiones en las relaciones entre universidades, una competencia perversa por la captación de estudiantes y financiamiento y una mayor competencia por académicos y proyectos. En este cuadro, las universidades públicas han sido las principales perjudicadas.

c. La actual legislación colombiana simplifica en parte la administración y la gestión universitaria, mejora la coordinación institucional con el Estado y permite un aumento discreto de la matrícula en la universidad pública, da alguna participación a estudiantes y funcionarios en el gobierno universitario; se reconoce la Educación Técnico Profesional dentro del sistema, nuevas normas para aseguramiento de calidad, y financiamiento para la gratuidad, entre otras materias.

De acuerdo con lo contemplado en el documento Una Ventana de Oportunidad para la Educación en Colombia, Balance de la política de educación y recomendaciones Fedesarrollo (Saavedra, Bodmer, & Forero, 2024) , la política de educación superior en Colombia debe hacerse sobre el cierre de brechas educativas que se presentan por estrato socioeconómico, por género, por zona urbano-rural o región de procedencia o por sector (público vs privada).

Estas brechas educativas tienen que ver con problemas de cobertura porque una proporción importante no puede continuar sus estudios a nivel superior; de calidad, por la gran heterogeneidad del logro académico entre instituciones o programas; y de pertinencia, por cuanto a la oferta universitaria se concentra en áreas como las ciencias económicas, ingeniería y ciencias sociales con baja concentración en áreas estratégicas como ciencias de la salud y ciencias naturales.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) presenta muchas disparidades en relación con las instituciones de Educación Superior y las áreas de conocimiento. Es baja en las áreas del agro, educación y servicios; y es alta en las tecnologías de información y comunicaciones.

Frente a los impactos de la transición demográfica, la Educación Superior debe fortalecer el desarrollo de los demás niveles de la educación, particularmente el de la educación media, preparatoria del ingreso a la educación postmedia o al mundo del trabajo.

Vigilada Mineducación

1.5.3.1 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia de la Vida”

El PND sienta las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestro relacionamiento con el ambiente y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza.

En los ejes de transformación del PND (Artículo 3°) están las condiciones básicas para vivir: agua, alimentación y seguridad humana, así como de las condiciones socioeconómicas del bienestar: transformación productiva, acción para la preservación ambiental, justicia social y convergencia económica.

a. **Ordenamiento del territorio alrededor del agua**. Busca un cambio en la planificación del ordenamiento y del desarrollo del territorio, donde la protección de los determinantes ambientales y de las áreas de especial interés para garantizar el derecho a la alimentación sean objetivos centrales que, desde un enfoque funcional del ordenamiento, orienten procesos de planificación territorial participativos, donde las voces de las y los que habitan los territorios sean escuchadas e incorporadas.

b. **Seguridad humana y justicia social**. Transformación de la política social para la adaptación y mitigación del riesgo, que integra la protección de la vida con la seguridad jurídica e institucional, así como la seguridad económica y social. Parte de un conjunto de habilitadores estructurales como un sistema de protección social universal y adaptativo; una infraestructura física y digital para la vida y el buen vivir; la justicia como bien y servicio que asegure la universalidad y primacía de un conjunto de derechos y libertades fundamentales; y la seguridad y defensa integral de los territorios, las comunidades y las poblaciones.

c. **Derecho humano a la alimentación**. Busca que las personas puedan acceder, en todo momento, a una alimentación adecuada. Se desarrolla a través de tres pilares principales: disponibilidad, acceso y adecuación de alimentos.

d. **Transformación productiva, internacionalización y acción climática**. Apunta a la diversificación de las actividades productivas que aprovechen el capital natural y profundicen en el uso de energías limpias, que sean intensivas en conocimiento e innovación, que respeten y garanticen los derechos humanos, y que aporten a la construcción de la resiliencia ante los choques climáticos. Con ello se espera una productividad que propicie el desarrollo sostenible y la competitividad del país, aumentando la riqueza al tiempo que es incluyente, dejando atrás de manera progresiva la dependencia de actividades extractivas y dando paso a una economía re-industrializada con nuevos sectores, soportados en las potencialidades territoriales en armonía con la naturaleza.

e. **Convergencia regional**. Es el proceso de reducción de brechas sociales y económicas entre hogares y regiones en el país, que se logra al garantizar un

Vigilada Mineducación

acceso adecuado a oportunidades, bienes y servicios. Para garantizar esta convergencia es necesario fortalecer los vínculos intra e interregionales, y aumentar la productividad, la competitividad y la innovación en los territorios. Así mismo, se requiere transformar las instituciones y la gestión de lo público, poniendo al ciudadano en el centro de su accionar y construyendo un relacionamiento estrecho, mediado por la confianza, entre las comunidades y entre estas y las instituciones, para responder de manera acertada a sus necesidades y atender debidamente sus expectativas, a partir de marcos regulatorios consistentes.

Los ejes transversales que plantea el PND son (Artículo 4°):

a. **Paz total** (enfoques de derechos de género, cultural y territorial) que busca transformar los territorios, superar el déficit de derechos económicos, sociales, culturales, ambientales, y acabar con las violencias armadas, tanto aquellas de origen sociopolítico como las que están marcadas por el lucro, la acumulación y el aseguramiento de riqueza.

b. **Los factores diferenciales para el cambio**. Una sociedad inclusiva, libre de estereotipos y estigmas, que supera las discriminaciones de tipo económico, social, religioso, cultural y político, así como las basadas en género, étnico racial, generacionales, capacidades físicas, de identidad y orientación sexual, donde la diversidad será fuente de desarrollo sostenible y no de exclusión.

c. **Estabilidad macroeconómica**. garantizar la disponibilidad de los recursos públicos que permitirán financiar las transformaciones, las cuales están enmarcadas en la actual coyuntura económica global, regional y nacional.

d. **Política Exterior con enfoque de género**: orientada a promover y garantizar la igualdad de género en la política bilateral y multilateral.

De conformidad con el Sistema Nacional de Cualificaciones -SNC- se deben alinear la educación y formación con las necesidad sociales y productivas del país y promover el reconocimiento de aprendizajes previos, el desarrollo personal y profesional de los ciudadanos, la inserción y reinserción laboral y el desarrollo productivo y empresarial del país (Artículo 194, PND).

En este sentido las instituciones de educación superior IES, según secuencialidad, complejidad y pertinencia en las diferentes rutas de cualificación que opten las personas, de forma sincrónica o asincrónica, como una estrategia para el aprendizaje a lo largo de la vida, ofreciendo programas pertinentes a las dinámicas del territorio y potencialidades del aparato productivo nacional en el contexto internacional; incrementar la oportunidad de ingreso a la educación superior, a través de la política de Estado de gratuidad en la matrícula para todos los estudiantes de programas de *pregrado de nivel técnico profesional, tecnológico y universitario*, con enfoque diferencial de vulnerabilidad socioeconómica, étnica,

Vigilada Mineducación

territorial, por género, poblacional, permitiendo el acceso a personas de regiones y grupos poblacionales que históricamente no han transitado a la educación superior

El MEN realizará una estrategia de acompañamiento a las IES en la implementación de planes de permanencia y graduación para los estudiantes beneficiarios del programa de “matrícula cero” (con transferencias y dirección, actividad que estará a cargo del área de bienestar institucional (Parágrafo Primero, Artículo 123° PND, ídem). Se busca con ello incrementar la tasa de graduación y los niveles de desempeño de esta población que históricamente había sido marginada de la educación superior, con fuerte incidencia en la calidad de vida producto de sus restricciones laborales y empresariales. La Ley 2307 de 2023, por la cual se establece la gratuidad en los programas de pregrado en las instituciones de educación superior públicas del país (Congreso de Colombia, 2023). Esta ley tiene el propósito de aumentar el acceso de ciudadanos que tienen la oportunidad de ser parte activa en el sistema universitario estatal.

Por ende, el Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida" tiene como objetivo sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestro relacionamiento con el ambiente y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza. Como respuesta a la necesidad de armonizar el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad Surcolombiana, con el Plan Nacional de Desarrollo, se identifica la importancia de los proyectos estratégicos de impacto regional. Allí se enuncian las líneas de inversión que definen enfoques para la regionalización de universidades públicas con transformación y articulados al eje de seguridad humana y justicia social.

1.5.3.2 Alineación con las directrices del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (Decretos Reglamentarios)

La educación superior es un derecho (Artículo 123° PND, Artículo 67 Constitución Política de Colombia). Las instituciones de educación superior en tanto son parte integral del sector educativo, deben propiciar, incentivar y garantizar el ejercicio efectivo de la participación vinculante de la comunidad estudiantil y demás actores en todas las decisiones que puedan definir los fundamentos y planeación de las políticas institucionales.

El Decreto 1330 de 2019 establece un conjunto de directrices y lineamientos que regulan los procesos relacionados con la obtención y renovación de los registros calificados de las IES, definiendo así el nivel requerido de aseguramiento de la calidad académica que deben cumplir, tanto los programas como las instituciones de educación superior, a través de 15 condiciones de calidad, seis de carácter

Vigilada Mineducación

institucional y nueve de carácter específico de programa, las cuales se integran en el proceso, con valoración, en etapas independientes. Cada una de estas condiciones establece un punto de referencia sobre los aspectos académicos y administrativos con los que deben contar los programas y las instituciones de educación superior, en función de la idoneidad del contexto y las necesidades. Por tal motivo, el Ministerio de Educación establece parámetros para la autoevaluación, la verificación y la evaluación de las condiciones de calidad de programas, que permiten identificar con facilidad los indicadores que tienen que ser medidos por la Institución y la información que debe encontrarse disponible de manera permanente.

Alrededor de este marco normativo, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) se constituye en un puntal de una política pública en la que la calidad y la alta calidad se armonizan con el propósito de promover el mejoramiento continuo y brindar a la comunidad una educación superior pertinente y a la vanguardia de los cambios e innovaciones. Esta política, que se organiza a partir del fomento, la generación de conocimiento y el desarrollo de capacidades, el seguimiento y el acompañamiento, la gestión de la información y la renovación tecnológica, ha permitido realizar acciones colaborativas entre los actores del sistema en procura de prevenir la deserción y de facilitar la configuración de rutas flexibles de formación para garantizar cada día a más jóvenes trayectorias educativas completas.

1.5.3.3 Alineación con el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (MIPG)

Las directivas, para poder consolidar el nuevo modelo institucional y fomentar la unidad de su comunidad académica (y además visibilizar socialmente su sistema como justo y transparente), deberían conformar sus equipos técnicos con personas que representen a todos los sectores claves y se asignen responsabilidades basado en el mérito (competencias). Es decir: conformar equipos técnicos con personas afines, productivas y comprometidas con el nuevo modelo, que ofrecen en conjunto, pluralidad de perspectivas con base científica, tecnológica y organizacional, y que se incorporan al nuevo imaginario ideológico social, de equidad de género, político y económico de la USCO.

El mayor reto es diseñar una institución sostenible, que aumente los niveles de tecnología, productividad, competitividad y calidad de vida en el territorio (subregión Surcolombiana), aportando significativamente a la reducción de las brechas de riquezas, oportunidades y bienestar de la sociedad.

1.5.4 Contexto Regional

El análisis de las diferentes políticas y planes de desarrollo de las instituciones a nivel regional, siendo estas de carácter educativo o administrativo, logró en el proceso de construcción un insumo representativo como referencia para la identificación de las dinámicas del contexto. El estudio de los documentos permitió

Vigilada Mineducación

visionar el comportamiento de la sociedad, los mercados laborales, el desarrollo educativo, la implementación de nuevas tecnologías, permitiendo la articulación de las estrategias proyectadas en el ámbito regional y nacional con las metas del Plan de Desarrollo Institucional PDI 2025-2034 de la Universidad Surcolombiana; documentos como "*La visión Huila 2040"* (Comisión Regional de Competitividad e innovación, 2020); "*El Plan Huila 2050: Preparándose para el cambio climático"* (Gobernación del Huila, 2014); los planes de desarrollo del departamento y de los municipios, entre otros estudios regionales, permitieron la ubicación de fenómenos que se deben contemplar en el proyecto de universidad para la región Surcolombiana.

De las reflexiones derivadas de estos documentos se exponen elementos de mayor relevancia, que aportan a una lectura de la realidad desde el contexto regional y territorial; comprendido desde el cúmulo y la suma de realidades que emergen desde los sujetos sociales, organizaciones, instituciones, entes territoriales, gremios de actividades productivas y economías populares, comunidades de especial atención y desde una perspectiva del desarrollo del sector de la educación superior que se encuentra ligado de manera directa con los ámbitos social, político, económico, cultural y tecnológico de la región sur del país. Dichos ámbitos indican la necesidad de materializar diversas acciones que desde la Universidad Surcolombiana se deben fomentar en el campo de la formación, la investigación y la incidencia de los aspectos socioculturales o de la proyección social institucional.

La realidad de la región surcolombiana está marcada por diversos fenómenos que orientan en la actualidad ingentes requerimientos que no son exclusivos de la educación superior. La existencia de una marcada perspectiva y tendencia en los cambios globales en relación con la demografía han incidido de manera directa en los desarrollos tanto regionales como departamentales en la formación universitaria; de allí depende una especial revisión para la elaboración e implementación de estrategias que atiendan dichas tendencias e identifiquen las características poblacionales de los futuros sujetos, que aspiren a tener la posibilidad de acceso a los niveles superiores de formación.

La economía tanto nacional como regional, aunque mantiene una característica ligada a las actividades de primer orden referidas a la agricultura, la agroindustria y a la extracción de minerales, también ha desarrollado subactividades comerciales, de servicios y actividades complementarias para portafolios educativos tanto técnicos como tecnológicos en el contexto regional. Los fenómenos sociales explícitos en la pobreza, la desigualdad, la ausencia de oportunidades y otro tipo de bienes y posibilidades de acceso alrededor del desarrollo humano constituyen otro factor de importancia especial para la lectura de la realidad. Los avances tanto tecnológico como del mundo laboral han promovido cambios que demandan mayor consumo de bienes y servicios de orden funcional para la conectividad digital, la educación, el intercambio de información y el desarrollo de un mundo cultural cada

Vigilada Mineducación

vez más interconectado, comprendiendo las diferentes aspiraciones y proyectos de vida de los nuevos ciudadanos.

Sin duda alguna, las regiones de mayor incidencia y disposición de recursos naturales son objeto de análisis, conforme a los cambios y medidas que se han generado producto de las realidades presentadas en los diferentes ecosistemas estratégicos tanto del orden nacional como regional. La crisis climática, la escasez derivada de la insuficiencia de recursos, el deterioro de las fuentes hídricas y la ausencia de estrategias de alto alcance para tomar medidas de protección y conservación por parte de gobiernos internacionales, evidencia un retroceso que permita enunciar que son urgentes las acciones que se deban asumir por parte de diferentes instancias interinstitucionales, sociales y económicas para encaminar la perspectiva del desarrollo sostenible, sustentable y en los retos de construcción de paz.

Por ende, el escenario universitario regional requiere repensar el quehacer institucional para atender de forma pertinente las demandas de la región e incidir en la resolución de problemas locales con impacto global. Esto implica diversificar estrategias para detectar y formar talento, fortalecer y optimizar su infraestructura física y tecnológica, definiendo una relación continua con sus egresados a través de la actualización profesional y académica. Cabe señalar que, al ser la principal institución de educación pública de la región surcolombiana, juega un rol importante en la producción de conocimiento, ya que pertenece a uno de los ecosistemas de innovación más importantes del país. Las características geográficas y socioeconómicas de la región favorecen potencialmente el desarrollo sostenible de procesos alternativos de innovación, no solo en un aspecto industrial, sino para mejorar la calidad de vida y del entorno a partir de una visión social.

El panorama regional confirma la importancia del nivel educativo para el desarrollo del territorio, tanto para la creación de nuevas empresas de alto valor agregado como para la inserción laboral de los egresados en organizaciones que requieren de personal altamente calificado. La región presenta potenciales desarrollos centrados en la industria de tecnologías de la información que implica un futuro de empleo que requiere mantener el posicionamiento de la institución en operaciones financieras y de negocio, avance y desarrollo de software y la arquitectura e ingeniería enfocada a crear y fortalecer las cadenas de valor y mejora de calidad. De igual manera, existe un alto potencial en el desarrollo biotecnológico en diversas áreas disciplinares, especialmente en las ciencias de la salud y las agropecuarias.

Otra oportunidad que brinda la región es la oferta educativa pertinente y de calidad, fuente para la formación de nuevos profesionales, coherentes con los requerimientos vigentes para el desarrollo de la sociedad. Formarlos implica una serie de esfuerzos que, en el caso de la educación superior, no solo se debe limitar al diseño de programas educativos que respondan a las necesidades de las empresas; requiere, además, de infraestructura física y tecnológica pertinente,

Vigilada Mineducación

programas de formación, seguimiento y financiamiento acorde con las necesidades del contexto. Atraer talento calificado al ecosistema y crear centros de innovación consolidados conlleva resolver primero los aspectos relacionados con la desigualdad laboral y la calidad de los empleos, disminuir el alto nivel de participación de los jóvenes en el empleo informal, la falta de capital requerido para iniciar unas economías productivas, la nula planeación, la ausencia de un modelo productivo bien estructurado por parte de los emprendedores y atender la inseguridad, ya que afecta de manera relevante los márgenes de utilidad y la posibilidad de contar con profesionales altamente calificados.

Finalmente, todo lo que sucede en la región es una oportunidad para transformarla: sus problemas, sus dinámicas, sus potencialidades. Para ello, la Universidad Surcolombiana apuesta a la comprensión del territorio, de generar opinión, de transferir valores, de tomar posición, arriesgar conceptos; así mismo, ofrecerle a la sociedad lo que necesita en la perspectiva de enfrentar retos y crear iniciativas que generen cohesión interinstitucional y social.

El compromiso de la USCO es construir región, apropiarse del territorio, leerlo, interpretarlo, hacerle propuestas, plantearle caminos; por tanto, debe hacer esfuerzos para que los programas, los currículos y las líneas de investigación sean realmente una respuesta a sus necesidades; sus miembros deben conocer el territorio y asumirlo para así dar una dimensión de idoneidad apropiada a los objetivos institucionales; de igual manera, ser capaces de transmitir sensibilidades de crecimiento individual; por los demás, deseosos de servir y generosos a la hora de interactuar en la perspectiva de construir una paz con justicia social y vida digna para toda la región surcolombiana.

1.5.4.1 Alineación con los Planes de Desarrollo Territorial de los Municipios Ejes del Departamento del Huila

Uno de los aspectos nucleares expuestos en el Plan de Desarrollo Departamental 2024 – 2027 “Por un Huila Grande” (Asamblea del Huila, 2024) hace referencia a la necesidad de establecer sinergias y alianzas para el desarrollo social y económico con enfoque regional. Allí se abordan aspectos relacionados con la conectividad departamental, las apuestas en ciencia, tecnología e innovación y la promoción de programas y actividades económicas agroindustriales en las diferentes regiones del departamento del Huila.

Respecto a la educación superior, el Plan de Desarrollo Departamental (PDD) contempla estrategias para la articulación con los procesos de educación media y educación superior, en el marco de programas que incidan en sectores agropecuarios, tecnológicos, ambientales, industriales y que permitan el desarrollo de actividades de orden comercial y de diferentes bienes y servicios. Asimismo, el fortalecimiento para el acceso y la permanencia con calidad, son otros aspectos

Vigilada Mineducación

abordados en el Plan de Desarrollo del Huila, y contemplando que la realidad en la formación universitaria presenta una tasa de transito inmediato que se *"ubica en el 44.65% y una tasa de cobertura en educación superior de 42,42%; por otra parte, la tasa de deserción universitaria anual de acuerdo con el sistema de información SPADIES, se ubica con corte en el año 2021 en el 8.33%"* (Plan de Desarrollo Departamental "Por un Huila Grande", pág. 150 – 151).

De igual forma, lo definido en los planes de desarrollo de las cuatro zonas subregionales del departamento del Huila, referidas a los municipios de Neiva, Pitalito, Garzón y La Plata, exponen en su componente estratégico la importancia de asumir los retos esenciales para mitigar los fenómenos sociales presentados en el departamento del Huila, desde una identidad regional y social soportada en una economía productiva que tienda a suplir las necesidades de los territorios; además, en la apuesta de generar acciones para enfocar los esfuerzos institucionales, humanos y económicos para encaminar un progreso hacia el desarrollo integral y regional. Allí se contemplan ejes estratégicos cuya naturaleza acoge los entornos sociales de las comunidades, la construcción de tejidos empresariales y económicos, la sostenibilidad ambiental y la protección de ecosistemas estratégicos, especialmente alrededor del Macizo Colombiano, la necesidad de establecer espacios para avanzar en la construcción de paz en los territorios, y la formación de entornos escolares articulados en sus diferentes niveles, que promuevan la calidad educativa y la permanencia estudiantil que garantice las trayectorias formativas.

En los lineamientos estratégicos hacia la reactivación económica y social establece como prioritaria la reactivación del sector agropecuario, impulso a la formalización de la economía, a las micro, pequeñas y medianas empresas y a los nuevos emprendimientos, plan de infraestructuras como acelerador de la recuperación económica, plan de empresas públicas como motor económico de la colaboración público privada, plan de medidas sectoriales (sectores agrario y agroindustrial, salud, turismo, energía y cambio climático, industrias culturales y creativas, inmobiliario y de construcción), plan de estímulos a la igualdad de oportunidades para acceder a los contenidos educativos, así como a la formación digital, plan de medidas de innovación, tecnología y digitalización, estímulos a las finanzas locales, como estrategias para fortalecer el desarrollo económico y la creación de empleos dignos, en empresas de base tecnológica e innovación.

El programa 1.2.3 Cambio en la Educación Superior (PDD 2024-2027) se propuso: Universidad gratuita en las regiones con oferta de programas de estudio pertinentes con las particularidades socioeconómicas regionales y las necesidades formativas del emprendimiento, el desarrollo y la construcción de nuevas sociedades territoriales, permitiendo la generación y adaptación del conocimiento en beneficio del desarrollo humano con criterios de igualdad, universalidad y responsabilidad.

Vigilada Mineducación

Bajo dicho panorama, la Universidad Surcolombiana debe ser sujeto activo en la generación de iniciativas para avanzar en el desarrollo y la consolidación de acciones regionales integrales. Estas acciones se deben elaborar alrededor del Proyecto Educativo Universitario de la institución y bajo la articulación con los entes territoriales como un imperativo fundamental en el marco de estructurar propuestas a partir de los ejes misionales y las rutas de innovación que se definan para los próximos diez años; es válido contemplar en un bosquejo preliminar aspectos relacionados con la transformación de la oferta formativa, las realidades alrededor de la sostenibilidad ambiental bajo una concepción que permita el desarrollo humano, la armonía con el contexto productivo que mitigue los fenómenos de empleabilidad, y la construcción de escenarios de paz que transforme los territorios. Cada una de ellas debe acoger apuestas esenciales para avanzar en la pertinencia que asume la institución en el marco de la generación de conocimiento y la formación de profesionales integrales como el propósito esencial de la filosofía institucional de la Universidad.

1.5.5 Análisis del Contexto Interno Institucional

Inicialmente es importante enunciar que el deber ser y el punto de partida para definir visiones de futuro en el reto del nuevo Plan de Desarrollo de la Universidad Surcolombiana descansa en la imperiosa tarea de interiorizar y hacer realidad los postulados axiológicos, formativos, pedagógicos, éticos y políticos del Proyecto Educativo Universitario (Consejo Superior Universitario, 2016); de igual manera, de la comprensión del alcance y productos de la evaluación del Plan de Desarrollo Institucional 2015-2024 “Acreditación Institucional Sostenible con calidad, pertinencia y compromiso” (Consejo Superior Universitario, 2014) con sus respectivos procesos de seguimiento, ajuste y evaluación; del Plan de Mejoramiento Institucional 2018- 2022, resultado de la autoevaluación y la acreditación; de los Informes de pares evaluadores externos para la renovación de la acreditación institucional; Resolución de acreditación institucional, informes de auditorías internas y externas, Matriz DOFA y análisis de riesgo, Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad y el Estudio de Pertinencia Social y Académica de la Oferta de Pregrado de la Universidad Surcolombiana 2021-2023.

La claridad en la asunción del ser humano que compromete formar la institución, alrededor de la integralidad, el pensamiento crítico, la generación de conocimiento, la pertinencia regional y el compromiso de la relación con la naturaleza, son aspectos básicos de la impronta en la filosofía institucional para elaborar cualquier lectura o diagnóstico de la realidad; ello anuncia la importancia y prioridad en la formulación de una apuesta de largo plazo y, a partir de allí, se derivan otros postulados categóricos que complementan el desarrollo institucional de la Universidad Surcolombiana.

Vigilada Mineducación

Por otro lado, el desarrollo institucional articula diferentes elementos con los que la Universidad puede alcanzar sus objetivos, entre los que se cuentan el crecimiento, los cambios estructurales como la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión del conocimiento e innovación; además, de la transformación de su oferta académica, el aseguramiento de la calidad de los resultados académicos, su capacidad de relacionamiento en entornos académicos competitivos nacionales e internacionales, su interacción e impacto en el medio social, su infraestructura y medios educativos, la formación integral de sus estudiantes, entre otros.

La Universidad Surcolombiana como institución oficial de carácter nacional con Renovación de la Acreditación de Alta Calidad modalidad Multicampus, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución No. 023 del 11 de enero de 2023, desarrolla sus procesos misionales (docencia, investigación y proyección social) en cuatro sedes, a saber Neiva, Garzón, Pitalito y La Plata, las cuales ofrecen formación de pregrado y posgrado. A la fecha, cuenta con siete Facultades: Salud, Educación, Ingeniería, Economía y Administración, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Sociales y Humanas; todos sus programas están autorizados con 19 acreditados de alta calidad por el Ministerio de Educación Nacional y, entre ellos, el programa de Medicina con acreditación internacional (CNA; MERCOSUR, 2022). Según Informe de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la USCO, para el periodo 2024-2, los estudiantes matriculados fueron 14.566, en 43 programas de pregrado y 49 de posgrado, y un total de graduados egresados de 47.780 (Fuente: página Institucional).

A partir del análisis de los contextos externo e interno, toma gran relevancia el análisis en aspectos determinantes para identificar las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y sus grupos de interés; por ende, al realizar la integración de los aspectos internos con los aspectos externos, se constituyen alternativas estratégicas para definir condiciones para orientar y reorientar el quehacer institucional. A partir de ese ejercicio, se logra la consolidación de certezas institucionales, desafíos presentes y futuros que impactan directamente a la Universidad.

El análisis del contexto interno parte de reconocer y abordar cinco (5) ámbitos de interés en la Universidad Surcolombiana: primero, el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional; segundo, su marco de gestión configurado a través de subsistemas y desplegado mediante procesos, junto a la información soportada en los respectivos sistemas de gestión institucional (Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo); tercero, planes de mejoramiento e informes de pares evaluadores resultado de los procesos de acreditación institucional y de programas; cuarto, la composición de la comunidad académica a través del reconocimiento de sus estamentos [docente, estudiantil, administrativo y graduado]; finalmente, la

Vigilada Mineducación

cobertura geográfica y la presencia de la Universidad en las subregiones del departamento del Huila.

CAPÍTULO II. Diagnóstico

El Grupo Articulador, siguiendo la metodología POM (Mazzucato, 2023) realiza un diagnóstico desde tres ejes transversales. La primera parte "Las Voces Estamentarias" recopila las perspectivas de los diferentes grupos de interés de la Universidad de forma interna, incluyendo estudiantes, profesores, funcionarios y contratistas. Se identifican las problemáticas y oportunidades que perciben en cada sede de la institución. La segunda sección, "Análisis del contexto institucional desde una mirada externa" presenta el análisis realizado con graduados y agentes de los sectores productivo, político y social. La tercera parte, "Cartografía General de Problemáticas y Potencialidades" realiza un análisis de la información recopilada en las dos secciones anteriores, categorizando las problemáticas y potencialidades de la Universidad en cinco subsistemas: formación, investigación, proyección social, bienestar universitario y administración.

2.1 Diagnóstico Interno

Este análisis se realizó a través de mesas de trabajo y consultas, con el objetivo de comprender las problemáticas y potencialidades de la USCO desde la perspectiva de sus actores clave, desde dos miradas, la estudiantil y la docente, en cada una de las regiones de desarrollo de la Universidad Surcolombiana.

Estamento Estudiantil

Se destaca la diversidad del estamento estudiantil, con una matrícula de 14.269 estudiantes distribuidos en programas de pregrado y posgrado, y con una representación significativa de los estratos socioeconómicos 1 y 2.

Se identifican problemáticas comunes en las diferentes sedes, como la limitada oferta académica, la baja calidad de la formación, la falta de docentes de planta, las deficiencias en infraestructura y dotación, y la inestabilidad en la gobernabilidad (Ver información completa en el Anexo 1 - Diagnóstico).

Se evidencian necesidades específicas en cada sede.

- Pitalito: Mayor número de docentes de planta, mejora en la calidad de la formación, mayor asignación de recursos para monitorias, mejoramiento de

Vigilada Mineducación

la seguridad en el campus y acceso a transporte público, y mayor capacidad de respuesta de bienestar universitario.

- Garzón: Ampliación de la oferta académica, más espacios para prácticas académicas extramuros, mejora en infraestructura y dotación tecnológica, y fortalecimiento de los servicios de bienestar universitario.
- La Plata: Aumento de la planta docente y administrativa, mayor acceso a los programas de bienestar y mejoras en el servicio de restaurante.
- Neiva: Revisión de los criterios de evaluación docente, mejora en la calidad y el compromiso del cuerpo docente, mayor flexibilidad en las modalidades de formación, atención a las expresiones de violencia, mejora en la capacidad de atención de bienestar universitario e incentivos para monitorias y actividades culturales y deportivas.

Se reconocen potencialidades como la disponibilidad de profesionales en la región para vincular a la planta docente, el apoyo de la comunidad y la clase dirigente, la existencia de una sede propia con espacios para usar y construir, y la cobertura de los programas de bienestar universitario.

Estamento Docente

Se resalta la composición del cuerpo docente, con 1096 profesores, donde la mayoría se encuentra vinculado en la modalidad de cátedra.

Se observan problemáticas compartidas entre las sedes, como la baja implementación de la política de regionalización, la falta de autonomía para definir la oferta formativa, la escasez de docentes de planta, y la baja inversión en investigación y proyección social (Ver información completa en el Anexo 1 - Diagnóstico).

Se identifican preocupaciones particulares en cada sede.

- Pitalito: Bajo nivel académico de los estudiantes, falta de concursos para docentes de planta, sobrecarga de actividades docentes y baja financiación para investigación y proyección social.
- Garzón: Dependencia de la sede central y falta de implementación de la política de regionalización.
- La Plata: Bajo nivel académico de los estudiantes, inadecuados mecanismos de selección estudiantil y docente, alta tasa de deserción, baja integración de los procesos misionales, deficiente capacidad instalada, obstáculos administrativos, baja calificación y sentido de pertenencia de los contratistas, limitaciones en infraestructura para personas con diversidad funcional, problemas de seguridad, baja optimización de recursos, baja integración con el sector productivo y pérdida del reconocimiento social.

Vigilada Mineducación

Se reconocen potencialidades como la existencia de la Política de Regionalización, la disponibilidad de profesionales idóneos en la región para vincular a la docencia, el nuevo Estatuto de Investigación, la nueva política curricular, la acreditación institucional multicampus, la capacidad científica, la infraestructura de laboratorios y la oferta de formación de alto nivel (Doctorados).

2.1 Diagnóstico Externo

De las diferentes mesas de trabajo con graduados y con el sector externo se tuvieron los siguientes resultados:

Estamento Graduado

Se señalan problemáticas relacionadas con la oferta posgradual, incluyendo la baja calidad, los altos costos, el poco atractivo del portafolio, y la oferta limitada.

Estamento Gremial, Social y Político

Se identifican problemáticas como la baja gobernabilidad en la dirección universitaria, la baja pertinencia de la oferta académica, la poca articulación con los gremios y el sector productivo, el bajo aporte a los indicadores de competitividad y emprendimiento, el bajo impacto de la investigación, la poca alineación con las apuestas productivas de la región, la baja integración con la educación media y el SENA, el inadecuado proceso de selección docente y la poca mediación de las TIC en los procesos de formación.

Se reconocen potencialidades como la acreditación institucional multicampus, la oferta de formación de alto nivel (Doctorados), y los grupos y centros de investigación con laboratorios (Ver información completa en el Anexo 1 - Diagnóstico).

2.3 Cartografía General de Problemáticas y Potencialidades

Usando la información recolectada desde dos esferas, la cartografía de problemas, y las capacidades y potencialidades pero aplicada a los cincos subsistemas de la Universidad Surcolombiana: formación, investigación, proyección social, bienestar universitario y administración como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Metodología aplicada en la cartografía de problemáticas y potencialidades

Vigilada Mineducación

Fuente: Grupo Articulador PDI (Resolución 183-A de 2023)

2.3.1 Cartografía de problemas

Al consolidar los resultados de las consultas con los respectivos estamentos, se lograron identificar 110 problemáticas, distribuidas de la siguiente forma: el 30,9% se ubican dentro del subsistema de investigación, el 21,82% en el subsistema de bienestar universitario, el 20% en el subsistema de proyección social, el 15,45% en el subsistema administrativo y el 11,82% en el subsistema de formación.

Subsistema de Formación

- El 38,5% de las problemáticas se clasificaron como estructurales, como la baja pertinencia de la formación pedagógica, la insuficiencia de docentes con doctorado e idiomas y la mínima integración interdisciplinaria.
- El 30,8% se clasificaron como simples, incluyendo el nivel de formación de ingreso de los estudiantes y la baja calidad en la formación de los programas.
- El 15,4% se consideran complejas, como la necesidad de relevo generacional docente y la lentitud en procesos administrativos.
- Los problemas desafiantes (7,7%) incluyen la mínima integración interdisciplinaria y la baja vinculación de profesores de tiempo completo.
- Finalmente, el 7,7% restante se clasificaron como coyunturales, repitiendo las problemáticas desafiantes.

Los problemas con mayor impacto en este subsistema son la baja pertinencia de la formación a las problemáticas regionales, la baja calidad en la formación y la mínima integración interdisciplinaria.

Subsistema de Investigación

Vigilada Mineducación

- El 38,2% de los problemas se clasificaron como coyunturales, como la insuficiente dedicación de los docentes a la investigación y la falta de participación en convocatorias externas.
- El 32,4% se consideraron estructurales, incluyendo la baja asignación de tiempo para investigación, la falta de evaluación de impacto y la inequidad en la asignación de recursos.
- Los problemas desafiantes (14,7%) se enfocan en la limitación de recursos para la investigación, la falta de planeación y la desarticulación con la formación y la proyección social.
- El 8,8% de los problemas se clasificaron como complejos, como la mínima articulación con actores externos y la necesidad de fortalecer la investigación interdisciplinaria.
- Por último, el 5,9% restante se consideraron simples, incluyendo la poca financiación para la promoción de la investigación.

Los problemas de mayor impacto son el desequilibrio entre la investigación básica, aplicada y desarrollo tecnológico, la falta de participación en convocatorias externas, la desarticulación con la formación y la proyección social y la necesidad de fomentar la interdisciplinariedad.

Subsistema de Proyección Social

- El 36,4% de las problemáticas son desafiantes, como la inconsistencia en la evaluación de impacto, la falta de articulación con las problemáticas regionales y la baja participación en mesas sectoriales.
- El 18,2% se clasificaron como complejas, incluyendo la dificultad administrativa y presupuestal para ejecutar proyectos y la baja articulación entre la docencia, la investigación y la proyección social.
- Con un 18,2% se encuentran las problemáticas estructurales, como la baja visibilidad del proceso de proyección social y la baja integración con actores externos.
- El 13,6% se consideran coyunturales, como la discontinuidad de proyectos y la concentración de actividades en la sede Neiva.
- Finalmente, el 13,6% restante se clasificaron como simples, incluyendo la ausencia de criterios para la selección de proyectos y el bajo compromiso de los egresados.

Las problemáticas con mayor impacto son la baja articulación entre facultades para proyectos conjuntos, la baja articulación con la docencia y la investigación, la poca integración con actores externos, la inadecuada articulación con las problemáticas regionales y la baja participación en mesas sectoriales.

Subsistema de Bienestar Universitario

Vigilada Mineducación

- El 45,8% de las problemáticas se consideran coyunturales, incluyendo la falta de espacios para la inclusión, las deficiencias en el servicio de restaurante, la limitación de recursos para actividades de bienestar y la ausencia de estrategias para la salud sexual y reproductiva.
- El 20,8% son estructurales, como la precariedad económica estudiantil, la necesidad de un ordenamiento territorial para economías informales y el elevado estrés laboral.
- El 12,5% se clasifican como desafiantes, como la insuficiencia de espacios para descanso y el hacinamiento.
- Con un 12,5% se encuentran las problemáticas simples, como la insuficiente asimilación de la norma sobre sustancias psicoactivas y el inadecuado aprovechamiento de los recursos del programa "Jóvenes en Acción".
- El 8,3% restante son complejas, incluyendo el consumo de sustancias psicoactivas y la ausencia de un programa de salud mental institucional.

Las problemáticas de mayor impacto son el consumo de sustancias psicoactivas, el estrés laboral, la necesidad de un ordenamiento territorial para economías informales, la ausencia de un programa de salud mental institucional y la falta de un enfoque integral en los servicios médicos.

Subsistema Administrativo

- El 41,2% de las problemáticas se clasificaron como complejas, incluyendo la estructura orgánica desactualizada, la falta de sentido de pertenencia estudiantil, la mínima infraestructura tecnológica y la inestabilidad en la gobernabilidad.
- El 23,5% se consideran desafiantes, como la inexistencia de un plan de mantenimiento, la lentitud en contrataciones y la insuficiente dotación de laboratorios.
- El 23,5% se clasificaron como estructurales, como la baja articulación entre procesos académicos y administrativos, los sistemas de información deficientes y la falta de sistematización.
- Con un 5,9% se encuentran las problemáticas simples, como la rigidez en el manejo administrativo.
- Finalmente, el 5,9% restante son coyunturales, como el incumplimiento de la política de cero papel.

Las problemáticas de mayor impacto son la inestabilidad en la gobernabilidad, la falta de políticas y actualización en procesos administrativos, la mínima sistematización de procesos y el sobredimensionamiento de comités.

2.3.2 Cartografía de Capacidades y Potencialidades

Vigilada Mineducación

En este estudio se recolectaron las capacidades y potencialidades con las que cuenta la institución para abordarlas. En total, se registraron 481 aportes relacionados con este tema, organizados en 70 categorías de análisis.

Las categorías se clasificaron en tres ámbitos: capacidades, oportunidades y potencialidades. La mayor parte de los aportes (58,57%) se enfocaron en las potencialidades, seguidas por las oportunidades (24,29%) y, en menor medida, las capacidades (17,14%).

A continuación, se presenta un resumen de la información de la cartografía de capacidades y potencialidades por subsistema (Ver información completa en el Anexo 1 - Diagnóstico).

Subsistema de Formación

- Capacidades: Presencia en las subregiones a través de las sedes y planta física.
- Potencialidades: Acreditación de alta calidad multicampus, reconocimiento social, carácter público y de orden nacional, apertura para trabajar con otros actores e interdisciplinariedad.
- Oportunidades: Formación digital (híbrida + virtual), internacionalización de programas, monitorias académicas, ampliación de las plantas docentes, rediseño curricular, resultados del estudio de pertinencia, nuevos graduados de la educación media en el departamento, formación por ciclos propedéuticos, donaciones, creación de nuevos programas, articulación con otras IES para ampliar la oferta de programas y regionalización (Política).

Subsistema de Investigación

- Capacidades: Financiación de proyectos de investigación (Mayor, mediana y mínima cuantía; semilleros de investigación; jóvenes investigadores y trabajos de grado en todos los niveles de formación); grupos de investigación categorizados ante el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación; centros de investigación; procesos de investigación formativa y socialización de conocimiento.
- Potencialidades: Desarrollar acciones de trabajo colaborativo y mejorar e implementar el PECTI USCO.
- Oportunidades: Convocatorias públicas y privadas, cooperación internacional, articulación con el entorno, dedicación exclusiva a los docentes para investigación, reconocimiento y categorización de actores para gestionar recursos, tecnologías emergentes (NBIC) y revolución 4.0, diseño de nueva oferta académica y rediseño de la existente articulada y soportada

Vigilada Mineducación

en la investigación, planeación de la investigación (Programa de investigación orientada), integración y desarrollo de sistemas informáticos y de gestión, aprovechamiento de las investigaciones para actualizar o apropiar tecnologías, becas nacionales e internacionales para maestrías y doctorados, planes de desarrollo de los entes territoriales, oferta doctoral, apoyo y aprovechamiento de la transformación productiva e investigación orientada, transferencia de tecnología y extensionismo tecnológico.

Subsistema de Proyección Social

- Capacidades: Actividades de docencia servicio y unidades de atención especializadas.
- Potencialidades: Existencia de un sistema integrado de gestión y la oficina de proyectos.
- Oportunidades: Apoyo a la financiación de prácticas, pasantías y monitorias; generar procesos de incidencia política; convenios, así como cooperación y colaboración interna y externa.

Subsistema de Bienestar Universitario

- Capacidades: Programas de bienestar universitario, incentivos académicos, culturales y deportivos, estudio socioeconómico, programa de fomento cultural y deportivo, programa de actividades deportivas de salud preventiva y programa de permanencia y graduación.
- Potencialidades: Aprovechamiento óptimo de los recursos de inversión.
- Oportunidades: Diseño e implementación de un programa integral de salud mental y emocional; reorganización física y de espacios en la Universidad; diseño e implementación de un programa de desarrollo artístico y una mayor articulación con autoridades locales.

Subsistema Administrativo

- Capacidades: No se mencionan capacidades específicas para este subsistema.
- Potencialidades: Actualización de la normativa institucional; apropiar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión para entidades públicas; aprovechar el plan de capacitación y desarrollo del talento humano inclusivo a través de los posgrados de la universidad; becas, convención colectiva con mayor pertinencia; descentralización administrativa; nuevos modelos de gestión; y mejorar la transparencia y la democratización.
- Oportunidades: Aplicar a los Proyectos MEN (Calidad, cierre de brechas, innovación y pertinencia, modelos de gestión); mejorar las condiciones de transparencia en el gobierno y la gestión; establecer mecanismos de

Vigilada Mineducación

atención ante las violencias basadas en género; reorganización administrativa, organizacional y transformación de la Universidad; becas en posgrados para personal administrativo y contratistas; implementar adecuadamente el programa atención a la violencia de género.

Análisis Transversal

- Consolidar una Educación Digital de acuerdo con las nuevas tendencias y tecnologías educativas.
- El fortalecimiento de la capacidad docente es crucial para dinamizar los procesos misionales.
- Potencialidades medulares: Transparencia y democratización, optimización de los recursos de inversión, interdisciplinariedad y actualización normativa institucional.
- Oportunidades medulares: Reorganización administrativa, organizacional y transformación de la Universidad; apropiar tecnologías emergentes (NBIC) y revolución 4.0; dedicación exclusiva a la investigación; ciclos propedéuticos; aplicar al portafolio de proyectos del Ministerio de Educación Nacional; mejorar la transparencia en el gobierno y la gestión; incursionar en la cooperación internacional; y la planeación de la investigación.
- Temas clave transversales: Reconocimiento y acreditación social, interdisciplinariedad, carácter público de orden nacional de la Universidad y cooperación internacional.
- Temáticas convergentes entre subsistemas: Planes de desarrollo (Investigación y Proyección Social), acreditación de alta calidad multicampus (Formación y Administrativo), convocatorias públicas y privadas (Investigación y Administrativo) y programa de salud mental (Bienestar Universitario y Administración).

CAPÍTULO III. ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN INDICATIVO DEL PDI

3. Articulación estratégica del Plan de Desarrollo Institucional

Atendiendo la ruta metodológica POM y a partir del diagnóstico integral se propone el gran desafío:

Universidad Surcolombiana: Institución académica, investigadora, innovadora y equitativa comprometida con la transformación social de la región y del país.

Vigilada Mineducación

3.1 Los Retos del Plan de Desarrollo Institucional 2025-2034

Se desprenden del gran desafío cuatro retos que enuncian y se describen a continuación:

Gráfico 4. Marco Metodológico PDI 2025-2034

Fuente: Grupo Articulador PDI (Resolución 183-A de 2023)

3.1.1 Primer Reto: Estar entre las 10 mejores universidades públicas de Colombia

El ranking Scimago 2024 ubica a la Universidad Surcolombiana en el puesto 47 entre las 304 instituciones de educación superior en Colombia. Concretamente, entre las 34 universidades públicas de Colombia, nos ubicamos en el puesto 21. Asimismo, el Ranking QS World nos ubica en la posición 57 entre las IES colombianas y en el puesto número 19 entre las públicas. El reto planteado para los próximos 10 años es estar incluida entre los 10 primeros puestos.

Tabla 1 - Ranking IES Públicas Colombia

	Rank	Global Ra	Institución	Country	Sector	Country C	Tipe
	1	1000	Universidad Nacional de Colombia	COL	Universities	1	Public
	2	1922	Universidad de Antioquia	COL	Universities	1	Public
	8	4776	Universidad del Valle, Colombia	COL	Universities	1	Public
	11	5120	Universidad Industrial de Santander	COL	Universities	1	Public
	15	5547	Universidad Pedagogica y Tecnologica de Colombia	COL	Universities	1	Public
	16	5634	Universidad Francisco de Paula Santander	COL	Universities	1	Public
	21	5799	Universidad del Cauca	COL	Universities	1	Public
	22	5824	Universidad Tecnologica de Pereira	COL	Universities	1	Public
	28	6465	Universidad del Atlantico	COL	Universities	1	Public
	31	6579	Universidad de Caldas	COL	Universities	1	Public
	34	6623	Universidad del Tolima	COL	Universities	2	Public
	39	6920	Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas	COL	Universities	1	Public
	40	7027	Universidad Militar Nueva Granada	COL	Universities	2	Public
	42	7095	Universidad del Magdalena	COL	Universities	3	Public
	43	7124	Universidad de Pamplona	COL	Universities	2	Public
	44	7136	Universidad del Quindio	COL	Universities	1	Public
***	57	8420	Universidad Surcolombiana	COL	Universities	4	Public

Fuente: Tomado de www.scimagoir.com/rankings.php?country=COL

Los criterios de excelencia se relacionan con la investigación (grupos de investigación categorizados, producción, investigadores, líneas de investigación, patentes, otros); programas de pregrado y postgrado acreditados de alta calidad;

Vigilada Mineducación

compromisos con proyectos de desarrollo social, cultural, técnico, investigativo, científico, en respuesta a las necesidades territoriales locales, regionales, nacionales e internacionales. Un referente sustantivo es el cumplimiento de los criterios incorporados por el CNA, CONACES, MEN y MinCiencias.

Actualmente, la Universidad Surcolombiana cuenta con renovación de acreditación de alta calidad en modalidad multicampus, con programas de formación en todos los niveles: tecnológico, profesional, especialidad, maestrías y doctorados. Cuenta con grupos de investigación reconocidos y categorizados en MinCiencias, investigadores en categoría senior, asociados, junior y reconocidos. Además, tenemos 7 patentes registradas, 1 de ellas en proceso de comercialización. La planta de personal docente incluye la vinculación de 112 doctores, 162 magísteres, y 731 especialistas y profesionales para un total de 1005 profesores vinculados en modalidad de planta, ocasional, catedrático y visitante.

Si bien los rankings son referentes para determinar la ubicación de la universidad, las capacidades argumentadas anteriormente, constituyen un argumento válido de capacidad para proponer este primer desafío.

3.1.2 Segundo Reto: Convertir la Universidad en referente estratégico de la Región Surcolombiana.

Este reto implica asumir un compromiso real, sostenible y sustentable con el desarrollo regional con enfoque territorial, sin dejar de lado el aporte nacional e internacional. Además, participar de manera protagónica en las corporaciones públicas para la definición, la construcción, la ejecución y la evaluación de proyectos estructurados por las autoridades departamentales, municipales, nacionales e internacionales que respondan a las necesidades de los diferentes contextos.

Para lograr lo anterior, la Universidad Surcolombiana hace parte activa de diferentes organismos que lideran el desarrollo del departamento del Huila. Entre otros, la Universidad hace parte del Consejo Departamental de Ciencia y Tecnología – CODECTI; la Red de Instituciones de Educación Superior del Departamento del Huila y Comité Departamental de Competitividad. A nivel nacional, la Universidad Surcolombiana hace parte del Sistema Universitario Estatal - SUE, la Asociación Colombiana de Universidades - ASCUN, la Red Colombiana de Doctorados en Educación - RECODE y de las Asociaciones de Facultades como Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería -ACOFI, Asociación Colombiana de Facultades de Educación - ASCOFADE, Asociación Colombiana de Facultades de Medicina - ASCOFAME, Asociación Colombiana de Facultades de Administración – ASCOLFA; y en el contexto internacional la Universidad es miembro activo de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO y del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - CLACSO.

Vigilada Mineducación

En sus 54 años de existencia, la Universidad ha participado de todos estos organismos en el rol de representatividad, situación que nos permite plantear como reto para los próximos 10 años, migrar de la representatividad al liderazgo y al protagonismo en el desarrollo de procesos que conlleven a la creación de estructuras organizativas (observatorios, comités, plenums) que permitan orientar la configuración y la estructuración de políticas públicas en los sectores que dinamizan la transformación social a diferentes niveles.

3.1.3 Tercer Reto: Lograr la formación integral de nuestra comunidad educativa.

La trayectoria de Universidad Surcolombiana da cuenta de la formación de más de cuarenta y nueve mil egresados graduados en las diferentes áreas del conocimiento con énfasis en la dimensión disciplinaria y profesional, lo cual nos permite ampliar y consolidar el horizonte formativo y abordar las dimensiones ética, estética, política intercultural y multicultural de manera deliberada y contundente que constituyen el ethos integral o la identidad del graduado surcolombiano.

Por otra parte, la comunidad académica se compone de los estudiantes, los profesores, los directivos, los administrativos, los pensionados, los padres de familia, las autoridades, los líderes y lideresas de las comunidades con quienes la Universidad interactúa de manera restringida, razón por la cual, en los próximos 10 años, la Universidad asumirá la responsabilidad de alcanzar una formación integral que se convierta en la identidad de los integrantes del proyecto formativo surcolombiano.

3.1.4 Cuarto Reto: Consolidar la presencia nacional de la Universidad Surcolombiana.

La Universidad, como ente universitario autónomo del orden nacional, ha orientado su dinámica y sus procesos a responder a las necesidades del contexto local e institucional de manera prioritaria. La experiencia obtenida después de más de cinco décadas de existencia permite asumir como reto la consolidación de su presencia institucional en contextos nacionales e internacionales. Esta presencia proyectada integra diversas modalidades de interacción tales como la participación en proyectos de investigación interinstitucionales e interregionales, que pueden expresarse de manera concreta en procesos de doble titulación, movilidad académica entrante y saliente, programación y desarrollo de eventos de formación, producción, circulación y apropiación del conocimiento. Este reto persigue avanzar de manera intencionada hacia la ampliación del referente de actuación de la Universidad Surcolombiana a un contexto global, con un campus virtual actualizado y a la vanguardia tecnológica.

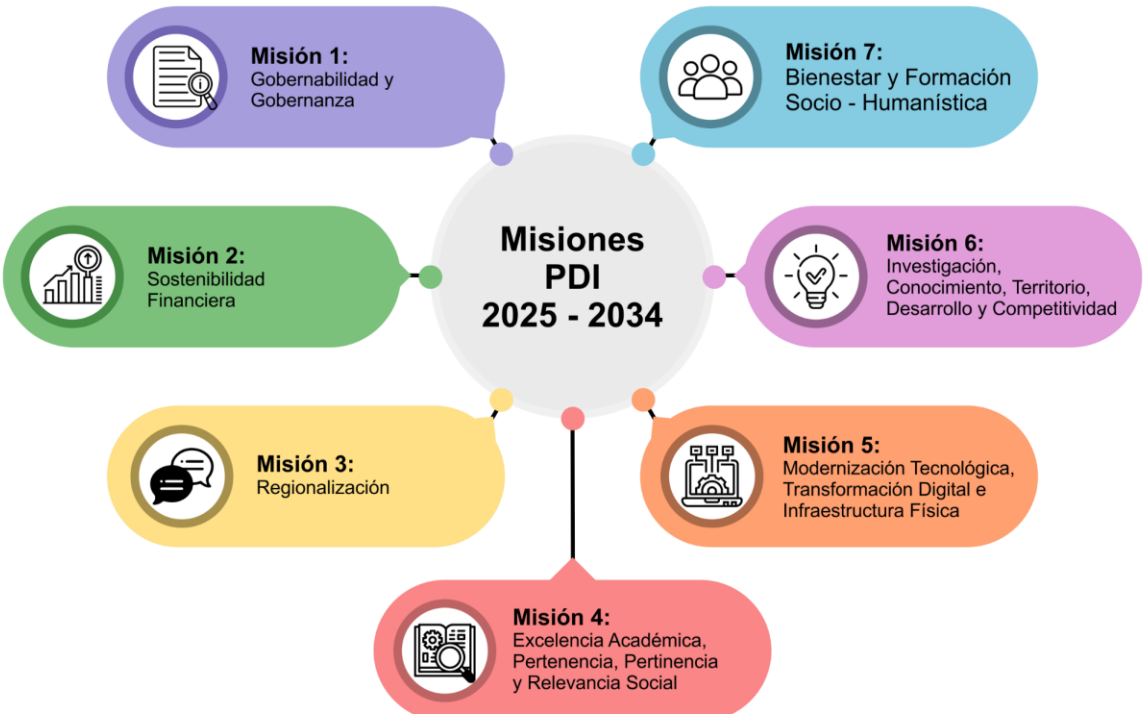
Vigilada Mineducación

3.2 Misiones

En concordancia con la gramática de la metodología de las POM, las misiones propuestas adquieren un carácter integral en la medida en que inciden en los cuatro retos que orientan y determinan la estructura general del Plan de Desarrollo Institucional. Inicialmente, producto del análisis de los datos que dieron origen al diagnóstico con su cartografía de problemas y potencialidades que permitieron identificar frecuencias y tendencias, resultaron 13 misiones. Posteriormente, a partir de la realización de talleres con los diferentes actores del Grupo Dinamizador, delegados e invitados, dichas misiones se redujeron a 7 que incluían la gobernanza, la sostenibilidad financiera y la regionalización. Finalmente, se señaló que la gobernanza y la sostenibilidad financiera se integrarían como principios transversales de la gestión institucional.

Por lo anterior a continuación se plantean las siguientes misiones: B

Gráfico 5 - Definición de misiones para dar respuesta a la gran misión



Fuente: Grupo Articulador del PDI (Resolución 183-A de 2023)

3.2.1 Misión 1: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana se caracterizará por un sistema de Gobernabilidad y Gobernanza que garantice el logro de sus propósitos misionales.

Vigilada Mineducación

3.2.2 Misión 2: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana habrá consolidado mecanismos institucionales para garantizar su sostenibilidad financiera.

3.2.3 Misión 3: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana habrá consolidado los procesos de transformación regional mediante el desarrollo de sus funciones misionales.

3.2.4 Misión 4: En el año 2034 los procesos de la Universidad Surcolombiana se caracterizarán por su excelencia académica, pertenencia, pertinencia y relevancia social.

3.2.5 Misión 5: En el año 2034 la infraestructura física y tecnológica de la Universidad Surcolombiana responderá a las transformaciones e innovaciones requeridas para el logro de sus funciones misionales.

3.2.6 Misión 6: En el año 2034 el ecosistema de investigación, innovación, emprendimiento, transferencia de conocimiento, tecnología y competitividad de la Universidad Surcolombiana responderá a los problemas, necesidades y expectativas de los territorios de su área de influencia.

3.2.7 Misión 7: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana será reconocida por la solidez y la coherencia de su cultura de bienestar universitario y procesos encaminados a la formación socio-humanística integral.

Gráfico 6. Red de interrelación entre misiones y proyectos del PDI

Fuente: Grupo Articulador del PDI (Resolución 183-A de 2023)

3.3 Rutas de Innovación

Vigilada Mineducación

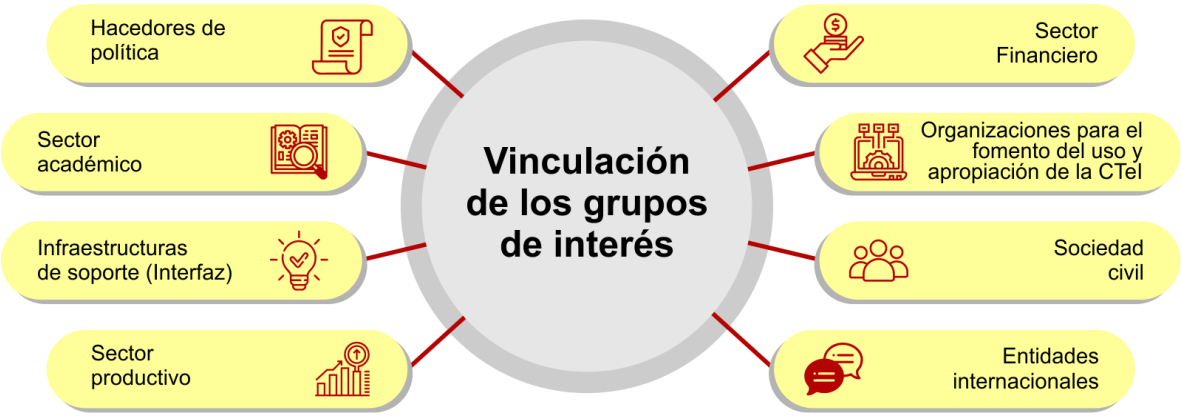
En esta fase del proceso metodológico de las POM se orienta hacia la vinculación de grupos de interés que tendrán relación directa con los propósitos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional y con los procesos relacionados para la generación de innovaciones

3.3.1 Grupos de interés

En esta fase de la metodología de Políticas Orientadas por Misiones se identificaron los grupos de interés que en la actualidad y en la proyección de las relaciones directas para la ejecución del Plan de Desarrollo Institucional, fuera oportuno establecer teniendo presente los resultados de los diagnósticos.

Cada actor, desde su perspectiva y capacidad, aporta recursos, conocimientos y experiencias que enriquecen los procesos misionales del Presente Plan de Desarrollo Institucional. Y en conjunto, estos aportes reflejan un enfoque integral y multidimensional que permite avanzar en la construcción de iniciativas de impacto que fortalezcan los subsistemas de la Universidad Surcolombiana.

Gráfico 7. Grupo de interés identificados



Fuente: Grupo Articulador del PDI (Resolución 183-A de 2023)

Los grupos de interés fueron consultados en la etapa de diagnóstico y el marco contextual cuyos resultados fueron reportados en las secciones de la cartografía de problemas y potencialidades (Ampliar la información en el Anexo 2 - Grupos de interés).

3.3.2 Panorama de Política

La Universidad Surcolombiana como IES se orienta por la Constitución Política, la Ley 30 de 1992, sus decretos reglamentarios y su discurso regulativo institucional.

Vigilada Mineducación

El marco nacional regulativo no ha tenido modificaciones sustanciales en los últimos treinta años. Sin embargo, las políticas internas que la Institución ha definido tales como: Política Académica y Curricular, Política para el Fomento de la Permanencia y Graduación, Política de Regionalización, Política de Inclusión, y lineamientos para el desarrollo profesoral y el abordaje de situaciones relacionadas con Violencias Basadas en Género, han permitido el desarrollo de retos en función de los propósitos misionales de la Institución.

En consecuencia, el marco normativo o regulatorio de las políticas públicas en educación superior mantiene su vigencia en la actualidad y se convierte en este PDI 2025-2034 en el marco regulatorio gubernamental.

3.3.3 Mapas de barreras e impulsores

El trabajo realizado para la construcción de la cartografía de problemas y potencialidades recoge lo requerido por la metodología de las POM en relación con los mapas de barreras e impulsores.

3.3.4 Rutas de innovación y portafolios de innovación

Con base en el análisis de tendencias y en los resultados definidos en el mapa de barreras e impulsores, se establecieron las innovaciones en relación con cada una de las misiones.

Tabla No 2 Rutas de innovación e impactos esperados

Misión	Innovación	Impacto Esperado	Criterios de verificación del impacto
Misión 1: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana se caracterizará por un sistema de gobernabilidad y gobernanza que garantice el logro de sus propósitos misionales **Nombre corto:** Gobernabilidad y Gobernanza	La estructura organizativa y normativa de la Universidad Surcolombiana responderá a los desafíos que plantean los diferentes contextos.	Mejora en la capacidad de respuesta a las demandas de los diferentes contextos e internamente se espera el mejoramiento en la gestión académico-administrativa. ¿cómo se logrará? Este impacto esperado se logrará mediante el desarrollo de proyectos que constituyan la relevancia y pertinencia en la actualización normativa institucional y la apropiación de prácticas sociales alrededor de los valores consignados en la filosofía institucional expuesta en el Proyecto Educativo Universitario.	-Políticas y normas actualizadas. -Reducción de conflictos legales -Fortalecimiento de la autonomía universitaria. - Legitimidad del liderazgo institucional en los procesos de toma de decisiones -Fortalecimiento de la interacción regional. - Desarrollo de una cultura de la participación y deliberación expresada en la apropiación normativa en la comunidad académica. - Adecuación normativa para la descentralización de la gestión educativa localizada - Satisfacción de la comunidad universitaria con los procesos y mecanismos de participación. -Instrumentos regulatorios normativos eficientes. -Alto nivel de transparencia y rendición de cuentas. -Revisión del proceso de vinculación, evaluación, promoción y retiro del personal académico y administrativo que responde a los fines misionales

Vigilada Mineducación

Misión 2: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana habrá consolidado mecanismos institucionales para garantizar su sostenibilidad financiera **Nombre corto:** Sostenibilidad Financiera	La estructura financiera de la institución ampliará y diversificará las fuentes de financiación que involucren corporaciones públicas y privadas, la cooperación internacional; además, mejorará la programación y ejecución presupuestal para el logro de los ejes misionales de la institución.	El cumplimiento de las metas planteadas en el PDI 2025-2034 y los niveles de satisfacción de los grupos de interés ¿cómo se logrará? Esta misión tendrá desarrollo a partir de acciones tendientes a la gestión directa en los diferentes Ministerios, Departamentos Administrativos, Sistema General de Regalías, y propuestas de orden internacional con embajadas y entidades que apoyan el sector de la educación superior	-Gestión en la obtención de recursos financieros externos para la financiación de los proyectos de inversión planteados en el PDI. -Uso eficiente los recursos tecnológicos y financieros y de la infraestructura física en coherencia con las necesidades de la institución. -Estudio de estructura y función del personal que atiende los procesos misionales de la institución para su correcta vinculación. -Creación de la tabla de honorarios para contratistas de la institución de acuerdo con las modalidades de vinculación y criterios de formación, experiencia relacionada para el cumplimiento de las obligaciones contractuales.
Misión 3: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana habrá consolidado los procesos de transformación regional mediante el desarrollo de sus funciones misionales. **Nombre corto:** Regionalización	Fortalecimiento de las condiciones académico-administrativas de las sedes regionales.	Transformación y consolidación regional a partir de los procesos de articulación interinstitucional focalizando acciones territoriales en el área de influencia de la institución alrededor de los procesos de formación, investigación y desarrollo social de la región. ¿cómo se logrará? La Universidad Surcolombiana consolidará los procesos de regionalización mediante la apropiación de valores que se asuman por parte de la comunidad académica y que desarrollen estrategias para la generación de conocimiento pertinente en los territorios. De igual forma, la oferta académica y la cobertura responsable, serán prioridades para determinar las acciones que conlleven a afianzar el	-Nuevos programas en otras áreas del conocimiento en modalidad presencial, a distancia, virtual, híbrida y dual. -Propuestas formativas específicas que atiendan las necesidades del territorio en cada una de las unidades operativas de la institución. - Consolidación de alianzas interinstitucionales para el desarrollo regional - Procesos formativos que desarrollen la cultura de paz. -Fortalecimiento de los procesos de investigación.

Vigilada Mineducación

		relacionamiento con los actores sociales.	
Misión 4: En el año 2034 los procesos de la Universidad Surcolombiana se caracterizarán por su excelencia académica, pertenencia, pertinencia y relevancia social. **Nombre corto:** Excelencia académica, pertenencia, pertinencia y relevancia social.	Todos los programas y procesos de la Universidad responderán a las necesidades de los territorios que garanticen pertenencia social y pertinencia académica	Transformación de los territorios del área de influencia de la institución alrededor de los procesos de formación, investigación y desarrollo social de la región. ¿cómo se logrará? La Universidad Surcolombiana desarrollará y consolidará procesos de formación que permitieron la apropiación de valores sociales alrededor de la cultura de la investigación con impacto regional. La actualización curricular responderá a las exigencias del contexto y el desarrollo de una oferta académica pertinente, permitirá procesos académicos de mayor reconocimiento en los diferentes niveles de pregrado y posgrado.	-Transformación curricular de los programas existentes. -Nuevos programas en otras áreas del conocimiento en modalidad presencial, a distancia, virtual, híbrida y dual. -Procesos de desarrollo social, económico, cultural, científico y tecnológico en interacción con los territorios. -Incremento en la empleabilidad de los graduados -Interacción y fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunitarias. -Certificaciones de micro-credenciales. -Consolidación de la oferta de formación continuada para graduados y para la comunidad académica. -Reconocimiento de saberes originarios y ancestrales y experiencias formativas para la profesionalización. - Procesos formativos que desarrollen la cultura de paz.
Misión 5: En el año 2034 la infraestructura física y tecnológica de la Universidad Surcolombiana responderá a las transformaciones e innovaciones requeridas para el logro de sus funciones misionales. **Nombre corto:** Modernización de la infraestructura física y tecnológica	Las estrategias para el aseguramiento financiero institucional focalizará las inversiones de recursos en la infraestructura física y tecnológica que permita el desarrollo humano, social, cultural y ambiental de la comunidad académica	Transformación de los territorios del área de influencia de la institución alrededor de los procesos de formación, investigación y el desarrollo social de la región. ¿cómo se logrará? Durante los próximos 10 años la Universidad Surcolombiana desarrollará estrategias para generar recursos e implementar una infraestructura moderna que responda a los procesos de formación, investigación, proyección social y que soporte las actividades de orden administrativo al interior de la institución.	- Consolidación del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad - SIAC. - Transformación de los espacios físicos (aulas) en aulas híbridas y laboratorios tecnológicos para la formación, la investigación y la proyección social. - Fortalecimiento de la atención a procesos de interacción con la comunidad nacional e internacional a través de canales de comunicación no presenciales y presenciales. -Construcción de infraestructura física en las distintas unidades operativas de la institución.

Vigilada Mineducación

Misión 6: En el año 2034 el ecosistema de investigación, innovación, emprendimiento, transferencia de conocimiento, tecnología y competitividad de la Universidad Surcolombiana responderá a los problemas, necesidades y expectativas de los territorios de su área de influencia. **Nombre corto:** Ecosistema de investigación, innovación, emprendimiento, transferencia de conocimiento, tecnología y competitividad	Consolidación de una comunidad académica, científica, humanística y cultural que desarrolla iniciativas para la formación en investigación, producción, circulación y apropiación social del conocimiento que promueva el desarrollo territorial de la región surcolombiana	Transformación de los territorios del área de influencia de la institución alrededor de los procesos de formación, investigación y el desarrollo social y humano de la región. ¿cómo se logrará? Mediante la realización de acciones institucionales que incorporen procesos de formación en investigación y generación de conocimiento, la Universidad Surcolombiana consolidará la participación de diferentes actores en un ecosistema integral que asuma un rol de direccionador para que la comunidad académica desarrolle iniciativas de impacto investigativo conforme a los problemas relevantes de la región.	- Incremento de proyectos de mediana y mayor cuantía que impacten en la transformación social de los territorios. -Creación de fuentes de trabajo alternativos a partir de la formación para el emprendimiento y empresarismo. - Comunidad académica con acceso a programas de formación científica. - Fortalecimiento de redes académicas. - Incremento de la movilidad académica entrante y saliente de administrativos, docentes y estudiantes de la institución. - Participación activa en la creación de políticas públicas que dinamicen el desarrollo de los territorios. - Creación del centro de estudios regionales que garantice la obtención de recursos externos para financiación de iniciativas de transformación de los territorios.
Misión 7: En el año 2034 la Universidad Surcolombiana será reconocida por la solidez y coherencia de su cultura de bienestar universitario y procesos encaminados a la formación socio-humanística integral. **Nombre corto:** Cultura de bienestar universitario y formación socio-humanística integral.	Consolidación y desarrollo de la cultura integral del bienestar como un proceso estructural del desarrollo humano en la comunidad académica	Transformación del bienestar universitario a partir de las garantías integrales en los procesos de desarrollo humano ¿cómo se logrará? La Universidad Surcolombiana implementará programas de carácter integral que impacten a toda la comunidad académica, cuyo desarrollo se enfoque a la consolidación de la cultura para la humanización, como respuesta a las necesidades básicas de la comunidad universitaria	-Establecimiento de programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad mental y física. -Consolidación de los grupos culturales, deportivos y recreativos con presencia nacional e internacional. -Integración de la formación socio-humanística como vector esencial de las estructuras curriculares. - Capacidad de respuesta efectiva a la comunidad académica en relación con sus necesidades básicas de alimentación, salud, asistencia psicológica y psiquiátrica y espacios de recreación, deporte, ocio y para el estudio. - Acceso a programas de formación en relación con lo ético, estético y político.

Fuente: Grupo Articulador del PDI (Resolución 183-A de 2023)

3.4 Misiones y Proyectos

Vigilada Mineducación

A partir del gran desafío, enunciado como ***"Universidad Surcolombiana: Institución académica, investigadora, innovadora y equitativa comprometida con la transformación social de la región y del país."*** se concatenan los cuatro retos estratégicos proyectados en el marco de consolidar la institución en los rankings de las 10 mejores universidades, asumir el alma mater como un referente estratégico regional, promover la formación integral como un elemento estructurante institucional, y posibilitar las condiciones para que la Universidad Surcolombiana se ubique en los ámbitos internacional, nacional y regional, lo cual implica una articulación con las siete misiones, y a partir de allí se desprenden los siguientes 22 proyectos:

Gráfico 8. Proyección de Misiones y Proyectos

Vigilada Mineducación

Misión 1: Gobernabilidad y Gobernanza

- Revisión y actualización de la normatividad institucional.
- Consolidación de los procesos comunicativos institucionales.

Misión 2: Sostenibilidad Financiera

- Gestión para diversificar y fortalecer las fuentes de financiación, y la programación y ejecución de recursos.

Misión 3: Regionalización

- Desarrollar la política de regionalización institucional.

Misión 4: Excelencia Académica, Pertenencia, Pertinencia y Relevancia Social

- Sistema integral de desarrollo profesoral.
- innovación, internacionalización y transformación pedagógica curricular.
- Programa integral de desarrollo profesional y el emprendimiento.
- Actualización y transformación de la oferta académica con pertinencia social y académica.
- Articulación de la educación media con la educación superior y la formación para el trabajo y el desarrollo humano.
- Consolidación del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad - SIAC.

Misión 5: Modernización Tecnológica, Transformación Digital e Infraestructura Física

- Consolidación y modernización de la infraestructura y plataformas para la educación digital.
- Desarrollo de la infraestructura física de la institución.
- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la institución.
- Dotación de la infraestructura física y tecnológica de la institución.
- Modernización, automatización e Integración de los sistemas de información y gestión universitaria.

Misión 6: Investigación, Conocimiento, Territorio, Desarrollo y Competitividad

- Fortalecimiento del ecosistema de investigación, innovación, emprendimiento, transferencia de conocimiento, tecnología y competitividad.
- Fortalecimiento y dinamización de la cuádruple hélice (Universidad, empresa, estado, sociedad).
- Fortalecimiento de capacidades y la cultura de investigación (Cadena formativa de investigación).
- Apropiación, difusión y divulgación del conocimiento científico tecnológico.
- Fortalecimiento de procesos de responsabilidad y transformación social.

Misión 7: Bienestar y Formación Socio - Humanística

- Cultura del Bienestar Universitario (Calidad de vida, construcción de comunidad, formación integral y desarrollo humano).
- Construcción de la identidad institucional (ADN universitario).

Fuente: Grupo Articulador del PDI (Resolución 183-A de 2023)

Vigilada Mineducación

3.5 Plan Indicativo y Plan Plurianual de Inversiones

El Plan Indicativo refleja el resumen de cada una de las Misiones en texto corto, con sus respectivos objetivos, la población objetivo-directa e indirecta con el impacto esperado, los inductores de los impactos por cada una de acciones, con su correspondiente descripción, línea base, que se toma del avance del PDI actual, en los casos que coinciden con el plan de desarrollo vigente, la meta de resultado proyectadas para el año 2034.

Tabla No 3 Proyección de costo de misiones por proyectos

MISIONES / PROYECTOS	COSTO MISIÓN	COSTO TOTAL POR PROYECTO
M1.PY.1	$ 7.000.000.000	$ 0
M1.PY.2		$ 7.000.000.000
M2.PY.1	$ 0	$ 0
M3.PY.1	$ 0	$ 0
M4.PY.1	$ 59.281.428.377	$ 47.141.428.377
M4.PY.2		$ 4.440.000.000
M4.PY.3		$ 3.900.000.000
M4.PY.4		$ 0
M4.PY.5		$ 0
M4.PY.6		$ 3.800.000.000
M5.PY.1	$ 591.519.938.937	$ 16.818.748.492
M5.PY.2		$ 402.144.500.000
M5.PY.3		$ 11.255.795.390
M5.PY.4		$ 97.757.000.000
M5.PY.5		$ 63.543.895.055
M6.PY.1	$ 174.908.569.389	$ 31.134.035.022
M6.PY.2		$ 43.848.259.682
M6.PY.3		$ 28.655.000.000
M6.PY.4		$ 21.290.000.001
M6.PY.5		$ 49.981.274.684
M7.PY.1	$ 113.009.690.000	$ 113.009.690.000
M7.PY.2		$ 0
TOTAL	$ 945.719.626.703	$ 945.719.626.703

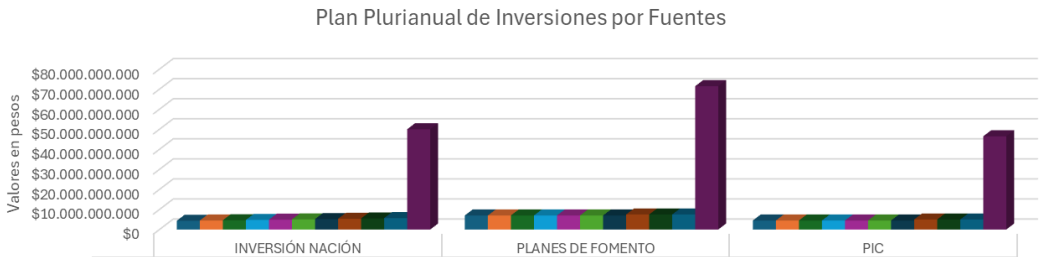
Fuente: Grupo Articulador del PDI (Resolución 183-A de 2023)

Vigilada Mineducación

Para entender el Anexo 3, se debe tener en cuenta la descripción de las unidades de medida, comportamiento de la meta: A si es acumulativa, S si es de sostenimiento o permanente sin ninguna variación durante los diez años del Plan, SI cuando el sostenimiento tiende al incremento, o SD si el sostenimiento tiende al decrecimiento, la Sede que establece la ubicación territorial del impacto como se describe a continuación: GLOBAL corresponde a toda institución, NEIVA, GARZÓN, LA PLATA y PITALITO; también incluye las Oficinas Responsables de cada indicador o meta (Ver anexo 3).

El Plan Plurianual de Inversiones relaciona las fuentes de financiamiento con los valores y las proyecciones año a año desde 2025 hasta 2034. (Ver información completa Anexo 4)

Gráfico 9. Proyección del Plan Plurianual de Inversiones 2025-2034



	INVERSIÓN NACIÓN	PLANES DE FOMENTO	PIC
2024	$4.354.834.787	$7.000.000.000	$4.500.000.000
2026	$4.494.189.500	$7.000.000.000	$4.500.000.000
2027	$4.629.015.185	$7.000.000.000	$4.500.000.000
2028	$4.767.885.641	$7.000.000.000	$4.500.000.000
2029	$4.910.922.210	$7.000.000.000	$4.500.000.000
2030	$5.058.249.876	$7.000.000.000	$4.500.000.000
2031	$5.209.997.373	$7.000.000.000	$4.500.000.000
2032	$5.366.297.294	$7.500.000.000	$5.000.000.000
2033	$5.527.286.213	$7.500.000.000	$5.000.000.000
2034	$5.693.104.799	$7.500.000.000	$5.000.000.000
TOTAL	$50.011.782.878	$71.500.000.000	$46.500.000.000

Fuente: Grupo Articulador del PDI (Resolución 183-A de 2023)

Estas fuentes reflejan un crecimiento planificado que permite asegurar la sostenibilidad de las estrategias planteadas para fortalecer la educación superior en la región.

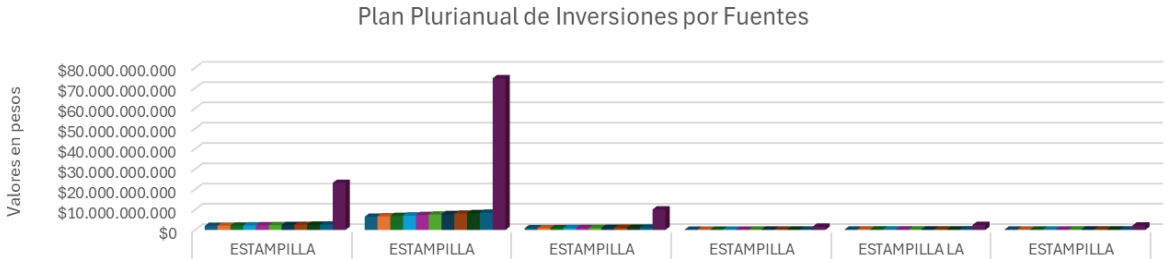
En cuanto a la Inversión Nación, se observa un incremento progresivo a lo largo de los últimos diez años. En 2025, esta fuente inicia con un valor de $4.354.834.787 y finaliza en 2034 con $5.693.104.799. A lo largo del periodo acumula un total de $50.011.782.878, lo que refleja un compromiso del Gobierno nacional con la financiación de proyectos estratégicos.

Por su parte, los Planes de Fomento presentan un comportamiento estable en los primeros siete años, con un valor constante de $7.000.000.000 anuales. A partir de 2032, se incrementa a $7.500.000.000 anuales, alcanzando un total acumulado de $71.500.000.000 al cierre del periodo. Esto evidencia la intención de reforzar la inversión en este eje clave en los últimos años del plan.

Vigilada Mineducación

La fuente de Planes Institucionales Complementarios (PIC) comienza con un valor anual de $4.500.000.000 desde 2025 hasta 2031. En 2032, esta fuente aumenta a $5.000.000.000 anuales, cerrando el periodo con un total acumulado de $46.500.000.000. Este incremento progresivo busca garantizar recursos adicionales para apoyar las iniciativas institucionales complementarias.

Gráfico 10. Proyección del Plan Plurianual de Inversiones 2025-2034



	ESTAMPILLA UNIVERSIDADES	ESTAMPILLA DEPTO HUILA	ESTAMPILLA NEIVA	ESTAMPILLA GARZÓN	ESTAMPILLA LA PLATA	ESTAMPILLA PITALITO
2025	$2.019.814.560	$6.509.384.800	$880.000.000	$140.000.000	$212.900.426	$189.749.928
2026	$2.084.448.626	$6.717.685.114	$908.160.000	$144.480.000	$219.713.240	$195.821.925
2027	$2.146.982.085	$6.919.215.667	$935.404.800	$148.814.400	$226.304.637	$201.696.583
2028	$2.211.391.547	$7.126.792.137	$963.466.944	$153.278.832	$233.093.776	$207.747.480
2029	$2.277.733.294	$7.340.595.901	$992.370.952	$157.877.197	$240.086.589	$213.979.905
2030	$2.346.065.292	$7.560.813.778	$1.022.142.081	$162.613.513	$247.289.187	$220.399.302
2031	$2.416.447.251	$7.787.638.192	$1.052.806.343	$167.491.918	$254.707.862	$227.011.281
2032	$2.488.940.669	$8.021.267.337	$1.084.390.534	$172.516.676	$262.349.098	$233.821.620
2033	$2.563.608.889	$8.261.905.357	$1.116.922.250	$177.692.176	$270.219.571	$240.836.268
2034	$2.640.517.156	$8.509.762.518	$1.150.429.917	$183.022.941	$278.326.158	$248.061.356
TOTALES POR FUENTE	$23.195.949.369	$74.755.060.801	$10.106.093.821	$1.607.787.653	$2.444.990.544	$2.179.125.648

Fuente: Grupo Articulador del PDI (Resolución 183-A de 2023)

En cuanto a la Estampilla Universidades inicia con $2.019.814.560 en 2025 y finaliza en 2034 con $2.640.517.156, acumulando un total de $23.195.949.369. Este crecimiento constante resalta su papel clave en la sostenibilidad financiera de la Universidad.

La Estampilla Departamento del Huila tiene el mayor aporte entre las fuentes analizadas, comenzando con $6.509.384.800 en 2025 y alcanzando $8.509.762.518 en 2034. A lo largo del periodo, esta fuente acumula $74.755.060.801, consolidándose como un pilar estratégico en la financiación del Plan.

La Estampilla Neiva se inicia con $880.000.000 en 2025 y crece anualmente hasta llegar a $1.150.429.917 en 2034, sumando un total de $10.106.093.821. Aunque su aporte es menor comparado con otras fuentes, mantiene un crecimiento sólido.

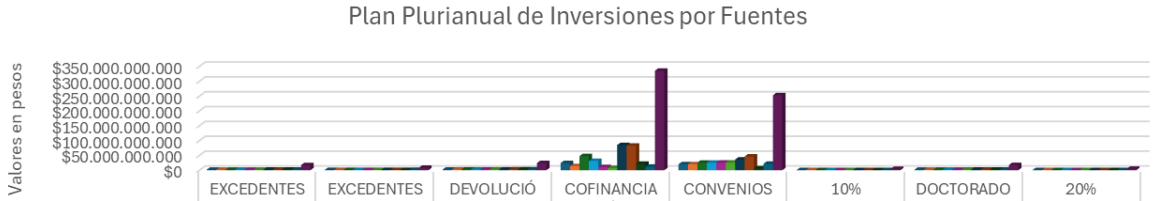
La Estampilla Garzón aporta inicialmente $140.000.000 en 2025 y finaliza en 2034 con $183.022.941, acumulando un total de $1.607.787.653. Este recurso, aunque más modesto, sigue representando un apoyo financiero significativo para los proyectos.

Vigilada Mineducación

Por su parte, la Estampilla La Plata comienza con $212.900.426 en 2025 y finaliza con $278.326.158 en 2034, acumulando un total de $2.444.990.544. Esto refleja un compromiso constante por parte de este municipio en el apoyo a la Universidad.

Y la Estampilla Pitalito registra un inicio en 2025 con $189.749.928 y concluye con $248.061.356 en 2034, sumando un total de $2.179.125.648 durante el periodo. Aunque su contribución es más limitada, es significativa dentro del contexto global de las estampillas.

Gráfico 11. Proyección del Plan Plurianual de Inversiones 2025-2034



	EXCEDENTES FACULTADES	EXCEDENTES UNIVERSIDAD	DEVOLUCIÓN IVA	COFINANCIACIÓN	CONVENIOS	10% DERECHOS COMPLEMENTARIOS	DOCTORADOS	20% RENDIMIENTOS FINANCIEROS
2025	$1.476.627.539	$736.211.694	$2.095.568.213	$23.928.892.031	$20.000.000.000	$383.107.388	$1.504.850.997	$400.668.001
2026	$1.523.879.620	$759.770.468	$2.162.626.396	$13.952.984.755	$20.160.000.000	$395.366.824	$1.553.006.229	$413.489.377
2027	$1.569.596.009	$782.563.582	$2.227.505.188	$47.259.160.942	$25.314.800.000	$407.227.829	$1.599.596.416	$425.894.058
2028	$1.616.683.889	$806.040.490	$2.294.330.343	$31.046.557.717	$25.474.244.001	$419.444.664	$1.647.584.308	$438.670.880
2029	$1.665.184.406	$830.221.704	$2.363.160.254	$10.494.830.144	$25.638.471.320	$432.028.004	$1.697.011.837	$451.831.006
2030	$1.715.139.938	$855.128.356	$2.434.055.061	$7.376.243.911	$25.807.625.460	$444.988.844	$1.747.922.193	$465.385.937
2031	$1.766.594.136	$880.782.206	$2.507.076.713	$84.699.037.374	$35.981.854.223	$458.338.509	$1.800.359.858	$479.347.515
2032	$1.819.591.960	$907.205.672	$2.582.289.015	$82.671.629.285	$46.161.309.850	$472.088.665	$1.854.370.654	$493.727.940
2033	$1.874.179.719	$934.421.843	$2.659.757.685	$21.795.045.509	$6.346.149.146	$486.251.325	$1.910.001.774	$508.539.778
2034	$1.930.405.111	$962.454.498	$2.739.550.416	$12.011.827.103	$21.536.533.621	$500.838.864	$1.967.301.827	$523.795.972
TOTALES POR FUENTE	$16.957.882.327	$8.454.800.513	$24.065.919.284	$335.236.208.771	$252.420.987.62	$4.399.680.916	$17.282.006.093	$4.601.350.464

Fuente: Grupo Articulador del PDI (Resolución 183-A de 2023)

La fuente de Excedentes Facultades, tiene un incremento gradual de $1.476.627.539 en 2025 a $1.930.405.111 en 2034, con un acumulado total de $16.957.882.327. Esta fuente refleja la importancia de los excedentes internos generados por las facultades.

La fuente de Excedentes Universidad, inicia en $736.211.694 en 2025 y llega a $962.454.498 en 2034, con un acumulado de $8.454.800.513. Esto demuestra un aporte sólido y constante de la institución como ente administrativo.

La Devolución IVA, comienza de $2.095.568.213 en 2025 a $2.739.550.416 en 2034, acumulando un total de $24.065.919.284. La evolución refleja un importante retorno fiscal destinado a financiar proyectos estratégicos.

Por Cofinanciación, comienza en $23.928.892.031 en 2025 hasta $12.011.827.103 en 2034, alcanzando un impresionante total de $335.236.208.771. Este rubro destaca como la principal fuente de ingresos externos a través de alianzas estratégicas.

Vigilada Mineducación

Por Convenios, se espera un aumento constante proyectado de $20.000.000.000 en 2025 a $21.536.533.621 en 2034, el acumulado total de $252.420.987.620 evidencia el impacto de las alianzas interinstitucionales.

Por la fuente de 10% Derechos Complementarios, comienza en $383.107.388 en 2025 a $500.838.864 en 2034, alcanzando $4.399.680.916. Representa ingresos estables derivados de servicios complementarios.

La fuente de ingreso de Doctorados pasa de $1.504.850.997 en 2025 a $1.967.301.827 en 2034, con un total de $17.282.006.093. Esto muestra la consolidación de los programas doctorales como fuente de ingresos.

Finalmente, el 20% por Rendimientos Financieros comienza en $400.668.001 en 2025 y logra alcanzar $523.795.972 en 2034, sumando un total de $4.601.350.464, reflejando el aprovechamiento eficiente de las inversiones financieras.

Gráfico 12. Proyección del Plan Plurianual de Inversiones 2025-2034

	TOTAL RECURSOS PROYECTADOS
2025	$76.332.610.364
2026	$67.185.622.074
2027	$106.293.777.381
2028	$90.907.212.649
2029	$71.206.304.723
2030	$68.964.062.729
2031	$157.189.490.754
2032	$167.091.796.269
2033	$67.172.817.503
2034	$73.375.932.257
TOTALES POR FUENTE	$945.719.626.702

Fuente: Grupo Articulador del PDI (Resolución 183-A de 2023)

El Plan Plurianual de Inversiones consolida un total de recursos proyectados por un acumulado de $945.719.626.702 entre los años 2025 y 2034, evidenciando un modelo de financiamiento diversificado y sostenido. Estos recursos permitirán financiar iniciativas prioritarias del Plan de Desarrollo Institucional, fortaleciendo la infraestructura tecnológica, la investigación, la educación virtual y los programas académicos, garantizando así el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad y su impacto transformador en la región.

Vigilada Mineducación

CAPÍTULO IV. Lineamientos para el seguimiento al PDI, ajustes y reformulación

4. Seguimiento, Evaluación y Monitoreo del PDI 2025-2034

La Universidad Surcolombiana, atendiendo el cumplimiento y la materialización del Proyecto Educativo Universitario (Acuerdo 010 del 2014), define los ámbitos para realizar el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo 2025 - 2034 *"Universidad Surcolombiana: Institución académica, investigadora, innovadora y equitativa comprometida con la transformación social y del país". Con* tal propósito, es importante acoger los requerimientos expuestos por la metodología de las POM, en la cual asumen un rol esencial las declaraciones de futuro en el marco de los procesos de generación de conocimiento para la transformación de los contextos; además, la fundamentación y aporte constante de los actores es un aspecto central para disponer un conjunto de valoraciones articuladas al gran desafío, los retos estratégicos, las misiones, los proyectos y las acciones definidos en una temporalidad que permita evaluar, ajustar y dinamizar los cambios que requieran las propuestas y rutas de trabajo conforme a los propósitos definidos.

Dicha temporalidad tendrá unas características secuenciales y lógicas para su ejecución y que se desarrollen en armonía con el gran desafío, los retos de futuro y las misiones establecidas. La naturaleza operativa se concentrará en el cumplimiento de las misiones y la dinámica de cumplimiento de los proyectos, que se asumirán en periodos diseñados de corto plazo entre el año 1 al año 4, un segundo momento de mediano plazo desde el año 5 al año 7 y, finalmente, en un horizonte de largo plazo que se llevarán a cabo los proyectos del año 8 al año 10; articulando así las iniciativas fijadas en el marco operativo para su ejecución y seguimiento.

Otro de los aspectos fundamentales para el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional *"Universidad Surcolombiana: Institución académica, investigadora, innovadora y equitativa comprometida con la transformación social y del país 2025-2034"* hace referencia a la definición de los criterios e indicadores de impacto. Estos lineamientos permitirán identificar la evolución y el desarrollo, es decir, los cambios generados a partir de las misiones y los proyectos, en función de los retos de largo plazo y poder generar niveles de apropiación de las herramientas institucionales, para reconocer la necesidad de ajustes que respondan a los propósitos centrales del Plan de Desarrollo y del Proyecto Educativo Institucional.

4.1 Objetivos de la Evaluación y el Seguimiento del PDI 2025-2034

De acuerdo con los lineamientos metodológicos de las POM, la Universidad Surcolombiana define los siguientes objetivos para el proceso de evaluación y

Vigilada Mineducación

seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional *"Universidad Surcolombiana: Institución académica, investigadora, innovadora y equitativa comprometida con la transformación social y del país 2025-2034".*

4.1.1 Objetivo General

Diseñar e Implementar un modelo de monitoreo y evaluación de impactos al Plan de Desarrollo Institucional 2025- 2034 que defina una secuencia lógica con base en los ámbitos centrales de las políticas orientadas por misiones POM.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Valorar y analizar el avance de los retos y misiones transformadoras que constituyen el Plan de Desarrollo Institucional.
- Propiciar espacios de trabajo con la comunidad universitaria para generar mayores niveles de pertinencia y pertenencia del Plan de Desarrollo Institucional.
- Generar la información necesaria en el proceso de evaluación y seguimiento que permita elaborar los cambios y ajustes de mayor pertinencia en el Plan de Desarrollo Institucional.

4.2 Actores y alcance de la evaluación

El Proyecto Educativo Universitario, consignado en el Acuerdo 010 del año 2016, en el desarrollo de sus enfoques y lineamientos pedagógicos, enuncia la necesidad de generar espacios para promover la democracia deliberativa y el pensamiento crítico. Aquí se constituyen elementos fundamentales para que la comunidad académica expuesta en los estamentos estudiantil, docente, graduados y los diferentes equipos y expresiones de actores administrativos, consoliden una cultura para ser garantes de los diferentes momentos en el seguimiento, evaluación y ejecución de las misiones y proyectos definidos en el esquema del Plan de Desarrollo Institucional.

Bajo los propósitos anteriores, es importante consolidar el ecosistema para la democracia y la participación en el seguimiento, evaluación y desarrollo con los siguientes actores:

4.2.1 Nivel de cogobierno universitario

Será la representación máxima para la participación de la comunidad académica universitaria y estará conformado por la dirección de la Universidad, los decanos de las facultades, los representantes estudiantiles y profesorales en sus diferentes instancias académico-administrativos y gremiales, así como también de organizaciones sindicales de los administrativos reconocidas por la Institución. Es la base fundamental que permitirá la valoración de los actores de la comunidad universitaria y en el cual se generará la evaluación inicial del cumplimiento del gran

Vigilada Mineducación

desafío, los retos, las misiones y las acciones establecidos en armonía con el Proyecto Educativo Universitario.

4.2.2 Sistematización y operatividad

Esta instancia estará conformada por la Oficina Asesora de Planeación y los delegados de cada una de las Facultades de la institución. Esta instancia se encargará de organizar, clasificar y remitir los resultados de las evaluaciones del Plan de Desarrollo Institucional, conforme a los criterios establecidos y la metodología para identificar el impacto y el cumplimiento de las misiones y proyectos consignados en el PDI.

La Oficina de Control Interno, de acuerdo con sus funciones, realizará auditorías y seguimiento al cumplimiento del PDI 2025-2034. Los informes de auditoría se presentarán a la administración central para tomar las acciones preventivas y correctivas a las que haya lugar.

4.2.3 Instancias académicas y administrativas

Conformada por el Consejo Académico y el Consejo Superior Universitario y articulada con el nivel de cogobierno universitario. Los resultados de evaluación de la instancia inicial de cogobierno universitario será la base para que el Consejo Académico y el Consejo Superior Universitario aborden los resultados y determinen la necesidad de ajustes a los retos estratégicos, misiones y proyectos del Plan de Desarrollo Institucional.

4.3 Indicadores para el Seguimiento y la Evaluación del PDI 2025-2034

Las Políticas Orientadas por Misiones indican la necesidad de valorar los avances de las innovaciones en función de los impactos generados a partir de la articulación del gran desafío, los retos estratégicos, las misiones y el soporte operativo contenido en los proyectos de cada una de las misiones. Bajo esos criterios, se establecen las innovaciones relacionadas con las misiones y su respectivo impacto esperado.

En la Misión 4, acción M4.4.PY4.3 se contempla el diseño e implementación de un modelo para el monitoreo y la evaluación de impactos de todos los proyectos de los procesos de la Institución.

Gran desafío: Universidad Surcolombiana: Institución académica, investigadora innovadora y equitativa comprometida con la transformación social de la región y del país.

Descripción y justificación de la evaluación: conforme a los mecanismos de periodicidad que se establezcan para evaluar el Plan de Desarrollo Institucional, este gran desafío se abordará de acuerdo con los avances palpables que evidencien

Vigilada Mineducación

una comunidad académica apropiada en el quehacer cotidiano, y que permita identificar un impacto en los procesos de producción de conocimiento para generar los cambios sociales alrededor de una cultura para la reconciliación y la convivencia en los territorios.

Retos estratégicos: se abordarán conjuntamente con el gran desafío, identificando criterios de evaluación en relación con el posicionamiento de la Institución en los rankings establecidos para la medición en la generación de conocimiento, los impactos generados en la incidencia de la Universidad Surcolombiana desde los diferentes ámbitos de la sociedad, una oferta institucional de programas de pregrado y posgrado que genere un impacto en la región y a escala nacional e internacional, y el desarrollo esperado de las estrategias de bienestar universitario para la promoción y la consolidación de la formación integral.

Misiones. Se evaluarán de acuerdo con la innovación y al impacto esperado en cada una de ellas:

Impacto esperado 1: Mejora en la capacidad de respuesta a las demandas de los diferentes contextos e internamente se espera el mejoramiento en la gestión académico-administrativa.

Impacto esperado 2: El cumplimiento de las metas financieras planteadas en el PDI 2025-2034 y los niveles de satisfacción de los grupos de interés a partir del logro de los objetivos propuestos en los próximos diez años.

Impacto esperado 3: Transformación y consolidación regional a partir de los procesos de articulación interinstitucional focalizando acciones territoriales en el área de influencia de la institución alrededor de los procesos de formación, investigación y desarrollo social de la región.

Impacto esperado 4: Transformación de los territorios del área de influencia de la Institución bajo el desarrollo de los procesos de formación, investigación y proyección social.

Impacto esperado 5: Transformación de la Institución desde el aseguramiento de recursos financieros que permita la dignificación de infraestructura y espacios físicos para el desarrollo humano, social, cultural y ambiental de la comunidad académica.

Impacto esperado 6: Consolidación de una comunidad académica, científica, humanística y cultural que desarrolla iniciativas para la formación en investigación, producción, circulación y apropiación social del conocimiento que promueva el desarrollo territorial de la región surcolombiana.

Impacto esperado 7: Transformación, consolidación y desarrollo de la cultura integral del bienestar como un proceso estructural del desarrollo humano en la comunidad académica.

Vigilada Mineducación

4.3.1 Indicadores de Gestión para el Seguimiento y Evaluación del PDI 2025-2034

- **Indicador de Eficacia**

Mide el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo. Este indicador se puede sectorizar por Misiones, en cuyo caso el índice de eficacia total [IET] se formula de la siguiente forma:

IET = IEG+IESF+IER+IEA+IEMTF+IEIP+IEBSH

Donde los componentes de la sumatoria corresponden a:

IET [Índice de Eficacia Total]

IEG [Índice de Eficacia en Gobernabilidad]

IESF [Índice de Eficacia en Sostenibilidad Financiera]

IER [Índice de Eficacia en Regionalización]

IEEA [Índice de Eficacia en Excelencia Académica]

IEMTF [Índice de Eficacia en Modernización Tecnológica y Física]

IEIP [Índice de Eficacia en Investigación y Proyección Social]

IEBSH [Índice de Bienestar y Formación Socio-Humanística]

La forma más fácil de encontrar el índice para cada Misión es calcular un promedio simple sumando los valores del nivel de cumplimiento y dividiéndolos por el número de metas de producto consignadas en el formato.

Utilizando los ponderados, se suman los logros (valores alcanzados de las metas de producto) ponderados en cada área y multiplicando este valor por el ponderador de la misión (importancia asignada al área respectiva y a la transversalidad). El resultado de la aplicación de esta fórmula se clasifica según el nivel de rangos definidos en el siguiente cuadro:

Rango de calificación de nivel de eficacia

Rango de cumplimiento	Nivel de eficacia (%)
Muy Bajo (MB)	0-20
Bajo (B)	21-40
Medio (M)	41-60
Alto (A)	61-80
Muy Alto (MA)	Superior a 81

Vigilada Mineducación

- **Indicador de Eficiencia**

Es la relación porcentual entre el costo por unidad logrado versus el costo por unidad de referencia. En este indicador resultan importantes dos aspectos:

1) Evitar que los logros se alcancen ¨a cualquier precio¨. Es imperativo aplicar criterios de buen uso de los recursos. Mientras la eficacia se refiere a los resultados, la eficiencia se refiere al uso de los recursos.

2) Realizar un permanente ¨Benchmarking¨ o ¨referenciación competitiva¨ que garantice que la USCO se enmarca en los indicadores de gestión de las universidades públicas. Para esto, deben utilizarse los indicadores publicados por el MEN o cualquier otra base de datos que los contenga. También, mirar hacia dentro de la Universidad, revisando los resultados logrados en vigencias anteriores y confrontando estos con los indicadores representativos del sector y explicando sus deficiencias.

- **Indicador de Efectividad**

Es la relación que existe entre la eficiencia y la eficacia de determinado programa o proyecto. Se logra al multiplicar los dos porcentajes obtenidos y dividirlos por 100.

4.4 Rendición de cuentas

La rendición de cuentas sobre el cumplimiento del PDI 2025-2034 se realizará a través de diferentes mecanismos. Uno de ellos es a través de las rendiciones de cuentas anuales que realizan los responsables de las acciones establecidas, las presentaciones de gestión mensual en los cuerpos colegiados como el Consejo Superior Universitario, las reuniones de autocontrol y de Consejos de Facultad y en la publicación de los informes a través de los diferentes medios.

La responsabilidad de la rendición de cuentas es compartida entre los responsables (decanos, vicerrectores, rector, Consejo Académico, Consejo Superior Universitario) y las oficinas de Planeación y Control Interno, es decir, es una corresponsabilidad de los actores institucionales mencionados.

Vigilada Mineducación

Bibliografía

Ackoff , R. (1988). *Un concepto de planeación de empresas.* Ciudad de México: Limusa.

Armijo, M. (Junio de 2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Cepal.

Asamblea del Huila. (2024). *Ordenanza No. 0009 de 2024 - Plan de Desarrollo Departamental 2024 – 2027 "Por un Huila Grande".* Neiva: Asamblea del Huila.

Banco Mundial. (2018). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2018 Aprender para hacer realidad la promesa de la educación. Panorama general.* Washington, DC: Grupo Banco Mundial.

Banco Mundial. (2020). *The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19.* Washington, DC: World Bank Group.

CESU. (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034.* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CESU. (2020). *Acuerdo 02 del 1 de julio de 2020. Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad.* Bogotá: Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

CNA; MERCOSUR. (2022). *Acuerdo de Acreditación No. 029.* Bogotá: Red de Agencias Nacionales de Acreditación del Sector Educativo del MERCOSUR.

Comisión Regional de Competitividad e innovación. (2020). *Visión de Huila futuro 2040.* Neiva: Comisión Regional de Competitividad e innovación).

Congreso de Colombia. (2023). *Ley 2307 de 2023 "Por la cual se establece la gratuidad en los programas de pregrado en las Instituciones de Educación Superior Publicas del País y se dictan otras disposiciones".* Bogotá D.C: Congreso de Colombia.

CONPES 3866. (2016). *Documento CONPES 3866 [Política nacional de desarrollo productivo].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 3918. (2018). *Documento CONPES 3918 [Estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 3920. (2018). *Documento CONPES 3920 [Política nacional de explotación de datos (Big Data)].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 3934. (2018). *Documento CONPES 3934 [Política de crecimiento verde].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

Vigilada Mineducación

CONPES 3975. (2019). *Documento 3975 [Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 3983. (2020). *Documento CONPES 3983 [Política de desarrollo espacial].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 4005. (2020). *Documento CONPES 4005 [Política nacional de inclusión y educación económica y financiera].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 4011. (2020). *Documento CONPES 4011 [Política nacional de emprendimiento].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 4023. (2021). *Documento CONPES 4023 [Política para la reactivación, repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente: nuevo compromiso por el futuro de Colombia].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 4051. (2021). *Documento CONPES 4051 [Política para el desarrollo de la economía solidaria].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 4062. (2021). *Documento CONPES 4062 [Política nacional de propiedad intelectual].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 4069. (2021). *Documento CONPES 4069 [Política Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 4075. (2022). *Documento CONPES 4075 [Política de Transición Energética].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 4085. (2022). *Documento CONPES 4085 [Política de Internacionalización para el Desarrollo Productivo Regional].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 4090. (2022). *Documento CONPES 4090 [Política Nacional de Economía Naranja].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

CONPES 4098. (2022). *Documento CONPES 4098 [Política para Impulsar la Competitividad Agropecuaria].* Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social [Departamento Nacional de Planeación - DNP].

Vigilada Mineducación

Consejo Superior Universitario [C.S.U.]. (2016). Acuerdo 010 de 2016. *"Por el cual se adopta el Proyecto Educativo Universitario P.E.U."*. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Consejo Superior Universitario. (2014). *Acuerdo No. 031 de 2014 - Plan de Desarrollo Institucional 2015-2024 "Acreditación Institucional Sostenible con calidad, pertinencia y compromiso".* Neiva: Universidad Surcolombiana.

Consejo Superior Universitario. (2016). *Acuerdo 010 de 2016 - "Por el cual se adopta el Proyecto Educativo Universitario P.E.U."*. Neiva: Universidad Surcolombiana.

DNP. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Colombia, Potencia Mundial de la Vida*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación [DNP].

Dosi, G., Lamperti, F., Mazzucato, M., Napoletano, M., & Roventini, A. (2023). Mission-oriented policies and the "Entrepreneurial State" at work: An agent-based exploration. *Journal of Economic Dynamics and Control, 151*, 1-28. doi:10.1016/j.jedc.2023.104650

Eljuri, E. (2006). Impacto social de las misiones Barrio Adentro y Mercal . En J. (. Giordani, *Inclusión social y distribución del ingreso* (págs. 95-170). Caracas: Banco Central de Venezuela.

Ergas, H. (1987). Does technology policy matter? En B. R. Guile, & H. (. Brooks, *Technology and Global Industry: Companies and Nations in the World Economy* (págs. 191-245). Washington, DC: The National Academies Press.

Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general. 1ª. Ed. en español.* Ciudad de México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.

Foray, D., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2012). Public R&D and social challenges: What lessons from mission R&D programs? *Research Policy, 41*(10), 1697-1702.

Freeman, C. (1996). The Greening of Technology and Models of Innovation. *Technological Forecasting and Social Change, 53*(1), 27-39.

GloCT & OCDE. (2023). Creativity in Education Summit 2023. *Summit Report* (pág. 36). París: GloCT.

Gobernación del Huila. (2014). *Plan Huila 2050: Preparándose para el Cambio Climático.* Neiva: Gobernación del Huila.

Innovación, C. R. (2020). *Visión Huila 2040.* Neiva: Comisión Regional de Competitividad e Innovación.

Koontz, H., & O'Donnell, C. J. (1985). *Administración. 1ª. Ed. en español.* Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Lavarello, P. J., Minervini, M., Robert, V., & Vazquez, R. D. (2020). Las políticas orientadas por misiones: el debate en los países centrales y su aplicación en el contexto de países en desarrollo. En D. Suárez, A. Erbes, & F. Barletta, *Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos. Herramientas conceptuales para la enseñanza y el*

Vigilada Mineducación

aprendizaje. Buenos Aires: Ediciones Complutense y Ediciones Universidad Nacional de General Sarmiento.

Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: ANTHEM PRESS.

Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. London: Allen Lane.

Mazzucato, M. (2023). *Cambio transformacional en América Latina y el Caribe: un enfoque de política orientada por misiones*. Santiago de Chile: United Nations.

Mazzucato, M. (2024). Collective value creation: a new approach to stakeholder value. *International Review of Applied Economics, 38*(1-2), 43-57. doi:10.1080/02692171.2022.2144149

Mazzucato, M. (2024). Governing the economics of the common good: from correcting market failures to shaping collective goals. *Journal of Economic Policy Reform*. doi:10.1080/17487870.2023.2280969

Mazzucato, M., & Collins, J. R. (2022). Putting value creation back into "public value": from market-fixing to market-shaping. *Journal of Economic Policy Reform, 25*(4), 345-360. doi:10.1080/17487870.2022.2053537

Mazzucato, M., Collins, J. R., & Gouzoulis, G. (2024). Mapping modern economic rents: the good, the bad, and the grey areas. *Cambridge Journal of Economics, 47*(3), 507–534. doi:10.1093/cje/bead013

Mazzucto, M. (2021). *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. London: Harper Business.

MEN. (2017). *Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026, el Decreto 1330 de 2019 del Ministerio de Educación Superior. El camino hacia la calidad y la equidad*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

MEN. (2019). *Decreto 1330 de 2019*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

Miedzinski, M., Mazzucato, M., & Ekins, P. (2019). *A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose.

Minciencias. (05 de Mayo de 2019). *Documentos Misión de Sabios*. Obtenido de Misión de Sabios: https://minciencias.gov.co/mision_sabios

Minciencias. (2022). *Documentos Misión de Sabios*. Obtenido de https://minciencias.gov.co/mision-sabios/documentos

Mintrabajo. (2010). *Sistema Nacional de Cualificaciones [SNC]*. Obtenido de Mintrabajo - Sistema Nacional de Cualificaciones [SNC]: https://www.mintrabajo.gov.co/sistema-nacional-de-cualificaciones

Vigilada Mineducación

Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023:*. ONU.

OCDE & MEN. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia.* Ministerio de Educación Nacional de Colombia, para la versión en español.

OCDE. (2019). *El trabajo de la OCDE sobre educación y competencias.* París: OCDE Publishing.

OCDE. (2022). *Summary by the Co-Chairs: Re-building an inclusive and equitable society through education. OECD Education and Skills Ministerial.* París: OCDE.

OCDE. (1 de julio de 2024). *Going Digital Toolkit*. Obtenido de https://goingdigital.oecd.org/

OCDE et al. (2022). *Perspectivas económicas de América Latina 2022: Hacia una transición verde y justa.* OECD Publishing.

Organización de Estados Iberoamericanos. (2019). *Diagnóstico de la Educación Superior en Iberoamérica 2019.* Madrid: OEI.

Rockström, J., Mazzucato, M., Andersen, L. S., Fahrländer, S. F., & Gerten, D. (2023). Why we need a new economics of water as a common good. *Nature, 615*, 794-797.

Saavedra, V., Bodmer, J., & Forero, D. (2024). *Una Ventana de Oportunidad para la educación en Colombia. Balance de la Política de Educación y recomendaciones.* Bogotá: Fedesarrollo.

UNESCO. (2021). *Resumen del informe de la UNESCO sobre la ciencia: la carrera contra el reloj para un desarrollo más inteligente.* París: UNESCO.

UNESCO. (2022). Más allá de los límites. Nuevas formas de reinventar la educación superior. *Documento de trabajo para la Conferencia Mundial de Educación Superior.* (pág. 40). Barcelona: UNESCO.

UNESCO IESALC. (2021). *Caminos hacia 2050 y más allá: resultados de una consulta pública sobre los futuros de la educación superior.* Caracas: UNESCO.

UNESCO IESALC. (2022). *The higher education we want: youth voices on the futures of higher education.* . París: UNESCO.

UNESCO IESALC. (2023). *Diez ejes para repensar la educación superior del mañana en América Latina y el Caribe: una contribución a la Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO; revisión de Conferencias Regionales de Educación Superior.* París: UNESCO.

Vigilada Mineducación

ANEXOS

ANEXO 01. Diagnóstico PDI

ANEXO 02. Vinculación de los grupos de interés

ANEXO 03. Plan Indicativo y Plan Plurianual de Inversiones-PDI 2025-2034

Vigilada Mineducación