

# Plan de Desarrollo Institucional PDI 2008-2013

*Un compromiso de pertinencia con el desarrollo regional, desde el conocimiento y la formación*

*Agosto 22 de 2008*

PDI 2008-2013





**Universidad de Ibagué**  
**Plan de Desarrollo Institucional**  
**PDI 2008-2013**

*Un compromiso de pertinencia con el desarrollo regional, desde el conocimiento y la formación*

Rector. Leonidas López  
Director de Planeación. Gustavo Pedraza  
Agradecimientos especiales a toda  
La comunidad de la Universidad de Ibagué,  
por su participación en la construcción de este plan

direcciondeplaneacion@unibague.edu.co  
Agosto de 2008



## Contenido

Presentación.....	5
Objetivos Estatutarios.....	7
Reseña Histórica .....	9
Misión .....	13
Visión .....	14
Valores .....	15
Ejes Estratégicos .....	16
Propósitos. Objetivos. Iniciativas .....	17
Elevar la calidad de los procesos académicos, de la investigación y de la formación integral.....	17
Fortalecer los procesos de Desarrollo Regional y Proyección Social de la Universidad .....	21
Ampliar la acción internacional de la Universidad.....	23
Fortalecer el Desarrollo Científico y Tecnológico .....	26
Ampliar la cobertura y diversificar la oferta.....	28
Fortalecer y consolidar los procesos de organización, gestión y administración de la Universidad.....	30
Análisis Estructural.....	32
Lista de variables .....	34
Mapa estratégico.....	36



## Presentación

Nos complace presentar, a la comunidad universitaria, Plan de Desarrollo Institucional 2008 – 2013, Un compromiso de pertinencia con el desarrollo regional desde el conocimiento y la formación, construido y revisado a la manera propia del modo universal de ser Universidad: mediante un proceso de diálogo ilustrado entre actores relevantes entre los que se cuentan todos los estamentos de la Universidad de Ibagué; documento que ha de guiar el esfuerzo institucional durante los próximos cinco años y armonizar los intereses y recursos hacia una visión compartida de futuro.

El documento recoge en particular, recomendaciones del Consejo Superior en el sentido de establecer un horizonte de tiempo de cinco años para los ciclos de planificación y estructurarlos a partir de indicadores y metas que permitan medir y gestionar más eficientemente el desempeño institucional, sin perder cualidades distintivas del proceso prospectivo como han sido el énfasis en el aprendizaje colectivo y su enfoque participativo, cíclico, sistémico y flexible. Todo ello, con miras a lograr un sistema de planeación que consiga acortar, cada vez más, la distancia entre el pensar y el hacer la Universidad que queremos.

Así, las páginas del PDI 2008-2013 identifican veintinueve objetivos que apuntan en dirección a seis ejes o propósitos institucionales sobre los cuales la Universidad de Ibagué, de tiempo atrás, cimenta su estrategia con fundamento en el mandato fundacional.

Cada objetivo se alimenta con iniciativas que promueven su realización y con indicadores y metas que dibujados en mapas estratégicos facilitarán el aprendizaje y la gestión de la estrategia. A partir de lo formulado en este PDI se definen planes operativos en los niveles funcionales que permitirán materializarlo y hacer seguimientos periódicos.

La invitación es a analizarlo, asumirlo como un compromiso con la Universidad, con el desarrollo regional y con la búsqueda de la excelencia académica y, a participar en su mejoramiento y materialización, en el entendido de que el Plan es un componente de un amplio proceso planificador orientado, en última instancia, a mejorar el juicio de los decisores universitarios.

Cordialmente,

Leonidas López Herrán  
Rector



## Objetivos Estatutarios

- a. Promover el desarrollo educativo integral de la comunidad en general, mediante el ofrecimiento de programas de Educación Superior que respondan con calidad a las necesidades de la región y a los requerimientos del país para su progreso social, económico y cultural.
- b. Ofrecer programas académicos en los cuales se conjuguen el permanente compromiso, el ideal de desarrollo social, la sólida fundamentación científica y humana, y la concreta capacitación práctica.
- c. Promover entre todos sus integrantes el desarrollo de un espíritu humanista, científico e investigativo, para la búsqueda honesta de la verdad y el logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento.
- d. Fomentar el análisis crítico y creador de nuestra realidad para contribuir como institución al desarrollo armónico del país y para dotar a sus profesionales y egresados de principios y conocimientos que les permitan asumir con plena responsabilidad su compromiso personal con la sociedad.
- e. Realizar programas y actividades en el ámbito cultural como elemento de la formación integral de la comunidad y como parte de su contribución al desarrollo social y a la conservación y fomento del patrimonio cultural del país.
- f. Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional, y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.
- g. Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y entablar relaciones científicas, culturales y de cooperación académica y pedagógica, con instituciones nacionales y extranjeras que persigan los mismos fines.
- h. Promover la preservación de un ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.



## Reseña Histórica

“FUNDACION DE LA CORPORACION UNIVERSITARIA DE IBAGUE  
HOY UNIVERSIDAD DE IBAGUE – CORUNIVERSITARIA:  
UNA HISTORIA PARA REGISTRAR <sup>1</sup>

**Por: Santiago Meñaca Castillo**

La historia de Coruniversitaria data de principios de los años 70's, época en la cual nos encontrábamos con un grupo de amigos, empresarios e inversionistas tolimenses, gestionando la constitución de TEXTIPAL, CATSA, AIRES y otras importantes empresas del Departamento.

En la puesta en marcha de estas empresas se evidenció la falta de profesionales tolimenses que pudieran asumir los cargos ejecutivos. Recuerdo por ejemplo el caso especial de TEXTIPAL en donde se crearon cerca de 400 empleos y solo la mano de obra no calificada fue contratada localmente. En la mayoría de los cargos ejecutivos fueron nombrados profesionales foráneos, principalmente antioqueños. Esta historia se repetía en casi todos los casos.

El tema de la necesidad de otra universidad en Ibagué comienza entonces a gestarse en esta época que coincide con aquella en la cual el Gobierno Nacional trataba de obtener que el Congreso aprobara una Ley que reglamentara el tema de la educación tecnológica. El proyecto de Ley no tuvo éxito en el Congreso pero se dieron facultades extraordinarias al Presidente de la República para que mediante un Decreto Ley estableciera la reglamentación correspondiente.

Naturalmente, este tema fue muy estudiado, consultado con expertos de otros países y finalmente se concretó el Decreto Ley 80 del año 80. Las formalidades legales ya a la vista, volvieron a despertar las inquietudes no sólo aquí en el Tolima sino en el Huila, Cauca, Nariño y otras muchas regiones del país.

En esos días vino a mi oficina el doctor Néstor Hernando Parra Escobar, quien para entonces vivía en Bogotá en donde se desempeñaba como rector de una institución universitaria. Comentamos sobre los temas legales y me agregó que el doctor Guillermo Angulo Gómez había iniciado las gestiones para establecer un instituto tecnológico en El Espinal, y que él, Néstor Hernando Parra, iba a liderar la creación de otro instituto en Honda y me propuso que yo liderara el tema en Ibagué.

<sup>1</sup> Tomado del prólogo del Informe de la Dirección Universitaria al Consejo de Fundadores del Semestre B de 2006

Yo medité varios días sobre el tema y en una invitación a una comida, en un momento propicio, me acerqué a Roberto Mejía Caicedo y a Eduardo De León Caicedo y les relaté mi conversación con Néstor Hernando Parra. Les afirmé que si ellos dos, Roberto y Eduardo, me daban su respaldo personal, yo iba a hacer el esfuerzo de promover la idea.

Así fue; ellos me dieron su respaldo y en ese mismo momento Eduardo De León, quien era para entonces Presidente de la Asociación para el Desarrollo del Tolima, me ofreció el apoyo de esa entidad.

Yo seguí trabajando en la organización de un grupo de personas y entidades que no fuera muy grande para que no se dificultara el manejo y se llegó a la cifra de 23 fundadores entre personas naturales y jurídicas.

#### Fundadores COREUCATIVA

1. Santiago Meñaca Castillo
2. Eduardo De León Caicedo
3. José Ossorio Bedoya
4. Roberto Mejía Caicedo
5. Jesús María Pinto Guarnizo
6. Alberto Suárez Casas
7. Francisco Gómez Libreros
8. Luis Foción Aragón Rodríguez
9. Salomón Tobar Díaz
10. Enrique García Gómez
11. Gustavo Cano Rivera
12. Luis H. Rodríguez Arteaga
13. Néstor Hernando Parra Escobar
14. Textiles Espinal S.A. – Luis Fernando Beltrán Céspedes
15. Complejo Agroindustrial del Tolima – Carlos Gustavo Cano Sanz
16. Zorroza y Suárez Ltda. – Jaime Zorroza Y Landia
17. Compañía Agrícola de Seguros S.A. – Jaime Eduardo Rivas Angel
18. Molino Escobal Ltda. – Gilberto Hurtado Cardona
19. Comité de Cafeteros del Tolima – Jorge García Orjuela
20. FABRICATO S.A. – Hernán Saldarriaga A.
21. Sarmiento Lora & Cia. – Eduardo Sarmiento Lora
22. Corporación Financiera del Tolima – Carlos A. Restrepo V.
23. Asociación para el Desarrollo del Tolima – Leonidas López Herrán

Se constituyó entonces en los salones de SIDA Ltda., el 13 de septiembre de 1979, la Corporación Educativa del Tolima, COREUCATIVA como una institución tecnológica que requería de personería jurídica expedida por la Gobernación, con el compromiso de transformarla en institución universitaria cuando cumpliera cinco años de funcionamiento.

Obtenida la personería jurídica se nombró como rector al doctor Ricardo León Franco Ospina, se organizaron las oficinas de la Corporación en la sede de Texpinal en Ibagué que quedaban ubicadas en el edificio del Banco de Bogotá y se inició el desarrollo de todos los programas.

Cuando ya estaba COREDUCATIVA jurídicamente constituida, en marcha el diseño de los programas académicos que se iban a ofrecer, fue nombrado, en marzo de 1980, como Ministro de Educación, el doctor Guillermo Angulo Gómez. Para agasajarlo, se ofreció un coctel en los salones del Hotel Ambalá, al cual asistí en compañía de algunos amigos.

Después del acto protocolario, tuve ocasión de departir con el doctor Angulo y aproveché para comentarle sobre el proyecto educativo que estábamos desarrollando en Ibagué. El doctor Angulo recibió la información, preguntó algunos datos y después de hacer un elogio a los empresarios que lideraban el proyecto, finalizó opinando que la transformación futura de COREDUCATIVA en institución universitaria no iba a ser fácil y que por lo tanto, nos invitaba a que cambiáramos la ruta y emprendiéramos desde un principio el proyecto como institución universitaria, que él desde el Ministerio nos daría todo el apoyo que necesitáramos. Y así fue.

Como consecuencia de esa charla, yo contacté a los amigos con quienes estábamos trabajando el tema y decidimos invitar al doctor Angulo a un almuerzo en la Hacienda Calicanto. El doctor Angulo atendió la invitación en compañía del doctor Gabriel Acosta Bendeck quien era su Viceministro y del doctor Rafael Stan también funcionario del Ministerio.

En esta reunión el doctor Angulo ratificó su ofrecimiento de apoyar la idea de transformar a COREDUCATIVA en institución universitaria, se profundizó la idea, algunos opinaban, otros no; a quienes no opinaban les preguntamos y los comprometimos a dar una respuesta. En conclusión, todos los participantes de la reunión estuvieron de acuerdo.

Eso significó varias cosas: buscar un rector con un perfil diferente, modificar los estudios que se estaban desarrollando con el apoyo de la ADT, suspender el diseño de los programas tecnológicos que se habían contratado con otras instituciones educativas y modificar la estructura legal de la institución para conseguir la aprobación del ICFES.

Con el apoyo del doctor Luis H. Rodríguez en los temas jurídicos, se hicieron las modificaciones pertinentes y se tomó la decisión de crear otra entidad que con Personería Jurídica otorgada por la Gobernación, nos permitiera manejar la parte financiera de la iniciativa. Nació así la CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO DEL TOLIMA, cuyos fundadores son los mismos de COREDUCATIVA. Este ente recibió los aportes de las diferentes personas y empresas comprometidas con el proyecto.

La institución universitaria propuesta, la CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE IBAGUE – CORUNIVERSITARIA, nació el 27 de agosto de 1980. Su constitución se llevó a cabo en los salones de Sida Ltda y sus fundadores fueron 22 personas naturales y 2 personas jurídicas: la Asociación para el Desarrollo del Tolima y la Corporación para el Desarrollo Humano del Tolima. En febrero de 1981 el ICFES otorgó la licencia de funcionamiento e inició labores en agosto de 1981.

## FUNDADORES DE CORUNIVERSITARIA

1. Santiago Meñaca Castillo
2. Eduardo De León Caicedo
3. José Ossorio Bedoya
4. Jesús María Pinto Guarnizo
5. Alberto Suárez Casas
6. Francisco Gómez Libreros
7. Roberto Mejía Caicedo
8. Luis Foción Aragón Rodríguez
9. Salomón Tobar Díaz
10. Enrique García Gómez
11. Gustavo Cano Rivera
12. Luis H. Rodríguez Arteaga
13. Néstor Hernando Parra Escobar
14. Luis Fernando Beltrán Céspedes
15. Carlos Gustavo Cano Sanz
16. Jaime Zorroza Y Landia
17. Jaime Eduardo Rivas Angel
18. Gilberto Hurtado Cardona
19. Jorge García Orjuela
20. Jorge Posada Greiffestein
21. Alfredo Gómez Pico
22. Eduardo Sarmiento Lora
23. Asociación para el Desarrollo del Tolima
24. Corporación para el Desarrollo Humano

El primer rector de CORUNIVERSITARIA fue el doctor Camilo Polanco, quien se había desempeñado anteriormente como rector de la Universidad del Tolima. Su gestión en esa Universidad había sido exitosa y gozaba de muy buen prestigio. Lo demás es historia nueva. Al doctor Polanco lo sucedió en la rectoría el doctor Luis Eduardo Quintero, a éste, por un periodo muy corto, lo sucedió el doctor Luis H. Rodríguez, luego vino la rectoría de la doctora Carmen Inés Cruz y luego la actual del doctor Leonidas López.

En el primer lugar de la lista de los fundadores aparece mi nombre, como reconocimiento que por mi labor quisieron hacerme los otros fundadores. Mi propuesta de elaborar la lista de los fundadores por orden alfabético no fue aceptada.

Los fundadores también me honraron nombrándome como primer Presidente alterno de CORUNIVERSITARIA.

EL CONOCIMIENTO ES HOY EL FACTOR CLAVE DEL DESARROLLO Y LA EDUCACION CONSTITUYE UN REQUISITO ESENCIAL DEL MISMO.

Ibagué, enero 16 de 2006”

## Misión

La Universidad de Ibagué tiene como misión, promover la formación integral de líderes y empresarios con sólida formación científica y profesional, con arraigados principios éticos y morales, y comprometidos con el desarrollo social, cultural y económico regional.

Fomentará sin distingos de raza, nacionalidad o sexo, la formación profesional que procure el desarrollo integral del ser humano y contribuya al aprovechamiento de los recursos naturales de la región y al bienestar general de la comunidad.

La Universidad de Ibagué entiende la educación superior como una estrategia y una oportunidad de perfeccionamiento y realización personales de quienes han de intervenir en la transformación de su medio, en beneficio de la comunidad regional y de la sociedad en general.

La Universidad de Ibagué busca la recuperación de los valores esenciales de la persona, el fortalecimiento de la democracia, el respeto a los derechos humanos, la equidad y la justicia y la afirmación de la identidad regional y nacional.

Para la realización de sus programas, consultará el grado de desarrollo actual de la región, sus proyecciones y en forma preferencial, las necesidades de la comunidad regional y de las empresas y entidades de la región teniendo en cuenta los requerimientos del país para su progreso económico, social y cultural.

## Visión

Vislumbramos a la Universidad de Ibagué como una universidad competitiva a nivel nacional e internacional y líder en el ámbito regional, en la búsqueda de la excelencia académica para el progreso y desarrollo de la comunidad.

La vislumbramos como una universidad que cimienta la formación de sus estudiantes sobre los valores que dignifican la persona y que en su clima académico interno, los expone permanentemente a los grandes universales en el tiempo y en el espacio: universales de la cultura ética, de la cultura política, de la creciente cultural científica, de la cultura estética y de la cultura empresarial y del trabajo.

Vislumbramos una universidad que despierta en sus estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país.

Vislumbramos también a la Universidad de Ibagué, como una universidad que se caracteriza por:

- Ser maestra de las disciplinas científicas y de la disciplina de la vida intelectual: por enseñar a pensar.
- Contar con profesores idóneos, calificados y con vocación académica e investigativa, comprometidos con el desarrollo de la universidad y de la región y con la búsqueda permanente de la excelencia académica: docentes que reflejan en su comportamiento los perfiles deseados en el estudiante.
- Ser un centro permanente de reflexión sobre el desarrollo del medio; una universidad que entiende que la investigación es componente fundamental de la educación superior y del espíritu científico, y reconoce que es función suya generar y transmitir conocimientos y destrezas y difundir y aplicar el conocimiento científico a la solución de problemas de la comunidad

## Valores

Deseamos cumplir la misión general encomendada a la universidad de formar integralmente al ser humano, en la ciencia, para la sociedad, con base en unos principios éticos que nos identifican y que proclamamos así:

**En la ética de los derechos humanos:** creemos en el respeto a la persona, a la vida, a la justicia, al derecho propio y ajeno y al derecho a la integridad física y moral.

Creemos en la necesidad de formar una persona consciente de su deber y de su capacidad para mejorar continuamente, dedicada al cultivo del conocimiento y comprometida con el progreso de la sociedad y de los hombres.

**Dentro de la ética de lo social:** creemos, como lo establece la Constitución Política, en la democracia participativa y el Estado Social de Derecho

Propendemos por el derecho de la comunidad a participar en el reconocimiento de sus problemas y en la solución de los mismos.

Propendemos por el derecho de las minorías étnicas a conservar sus valores culturales y por el reconocimiento y respeto a la identidad regional y nacional.

Creemos en la importancia de ser respetuosos del pasado, de modo que nos permita valorar la experiencia y proyectar el futuro.

**Dentro de la ética ecológica:** creemos y propendemos por normas y acciones encaminadas a utilizar óptima y adecuadamente los recursos naturales y a conservar la naturaleza que debemos legar a las generaciones futuras.

Creemos en la necesidad de incorporar la tecnología para el desarrollo social, de modo que no atropelle la dignidad de las personas y ni la conservación y reproducción de los ecosistemas.

**Dentro de la ética económica:** creemos en el trabajo humano como fuente de riqueza y trascendencia personal.

Creemos necesario el compromiso de los universitarios con la búsqueda de la calidad en todo nuestro quehacer, para el desarrollo del país y la región.

## Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos se validaron en la reunión de Kualamaná donde se convocó a la comunidad universitaria a analizar el plan a la luz de tres insumos que aseguraran tanto la acreditación institucional como el crecimiento: las dos premisas que soportan el plan.

- Los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional 2006. Para responder a la pregunta: ¿a la luz de tales lineamientos qué le faltaría al PDI 2008-2013?
- Los informes que se presentaron al Consejo Superior en octubre 2007 que dieron lugar a la construcción del PDI y que, por cada propósito institucional, respondieron a las preguntas: Qué se ha hecho? Qué falta por hacer? Qué recomienda?
- La experiencia vivida en el primer semestre del Plan para responder a la pregunta por los avances, logros y aprendizajes a incorporar al PDI.

**Propósito A:** La calidad académica, la investigación y la formación integral

**Propósito B:** El desarrollo regional y la proyección social de la Universidad

**Propósito C:** La acción internacional

**Propósito D.** El desarrollo científico y tecnológico de la Universidad

**Propósito E.** La cobertura y diversificación de la oferta educativa

**Propósito F:** La organización, gestión y administración de la Universidad

## Propósitos. Objetivos. Iniciativas

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Descripción	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Elevar la calidad de los procesos académicos, de la investigación y de la formación integral.</b>									
	A1		Promover la Formación Integral	Documento de políticas e implementación en el currículo	Vicerrectoría, decanaturas	1			
		A11	Adoptar el documento de política propuesto por la Facultad de Humanidades, artes y ciencias sociales	% de cumplimiento de la propuesta curricular	Vicerrectoría, decanaturas	50%			100%
	A2		Modernizar y flexibilizar los currículos	# de Programas ajustados a lineamientos curriculares generales/total Programas	Vicerrectoría, decanaturas, comité curricular	25%			100%
		A21	Realizar un proceso de revisión curricular en los programas académicos	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Comités de programas	1			
		A22	Adoptar el sistema de créditos para asignaturas	# Programas funcionando en créditos/ # total programas	Consejo de facultad, comité de programa, comité curricular	LB			
		A23	Adoptar modalidad de ciclo básico común por áreas de conocimiento	# Áreas con ciclos básicos / total áreas	Consejo de facultad, comité de programa, comité curricular	LB			
		A24	Revisar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional	Documento. Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Dirección de planeación, vicerrectoría	1			
	A3		Asegurar la calidad de los docentes (vinculación, evaluación, desarrollo profesoral.)	% de Profesores con título de maestría y doctorado/ total de profesores	Vicerrectoría, decanaturas, comité de desarrollo profesoral	12% y 36%			20% y 60%
		A31	Elaborar plan de desarrollo profesoral 2008-2013	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Decanaturas, vicerrectoría	1			
		A32	Cualificar a los docentes	% de incremento en los niveles de escolaridad de los docentes de las facultades	Comité de posgrados	LB			

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Descripción	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Elevar la calidad de los procesos académicos, de la investigación y de la formación integral.</b>									
		A33	Revisar el escalafón docente	# Docentes escalafonados	Gestión humana, vicerrectoría, comité de escalafón				
		A34	Reestructurar la evaluación docente	Cumplimiento tarea (1= si 0 =no)	Vicerrectoría	1			
		A35	Definir un sistema de estímulos y reconocimientos al desempeño de los docentes	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	comité de escalafón	1			
	A4		Consolidar los procesos de auto evaluación permanente y acreditación	Seguimiento a las políticas generales de autoevaluación y acreditación (si 1 no 0)	Vicerrectoría, decanaturas, comité de acreditación	1			1
		A41	Identificar las condiciones iniciales y elaborar un cronograma de trabajo	% de cumplimiento de condiciones iniciales según CNA 2006	Vicerrectoría, comité de acreditación				
		A42	Gestionar la Acreditación Institucional	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Comité de acreditación	1			1
		A43	Gestionar la acreditación de Programas Académicos	# programas acreditados/ total programas/ Total de Programas	Dirección de programas	30%			
		A44	Gestionar el Registro Calificado de las Especializaciones en funcionamiento	# Postgrados con Registro calificado/ total especializaciones	Decanaturas y direcciones de programas				
		A45	Realizar un proceso de auto evaluación con fines de acreditación institucional	% Cumplimiento Cronograma Acreditación Institucional	Comité de acreditación	10%	100%		
	A5		Estimular el desarrollo de la producción intelectual	# documentos y obras publicadas anualmente por área	Vicerrectoría, decanaturas, oficina de publicaciones	1			
		A51	Incentivar en las áreas la producción de documentos, publicaciones y textos de clase	% Profesores que usa como material de clase producción propia ó de sus colegas	Dirección de programas académicos	10%			40%

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Descripción	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Elevar la calidad de los procesos académicos, de la investigación y de la formación integral.</b>									
	A6		Formular e implementar políticas para el fomento, evaluación, difusión y transferencia de la actividad investigativa	Documento Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Vicerrectoría, comités de investigaciones, dirección de investigaciones	1			
		A61	Definir e implantar estrategias para la gestión del conocimiento.	Documentos	Dirección de investigaciones, comité central de investigaciones	1			
		A62	Definir prioridades, campos, líneas y estrategias investigativas	Documento definido y divulgado por cada Facultad Documento definido y divulgado por la Oficina de Planeación para la "Investigación Institucional".	Comités de investigaciones, Dirección de planeación	1 1			
		A63	Establecer criterios para la asignación de recursos a la actividad investigativa	Documento de rectoría.	Dirección de investigaciones, comité central de investigaciones	1			
	A7		Fortalecer la formación para la investigación	# profesores, jóvenes investigadores y semilleros vinculados a grupos de investigación	Vicerrectoría, decanaturas, dirección de investigaciones	LB			
		A71	Establecer políticas y estrategias de enseñanza y de aprendizaje, en el marco de la formación para la investigación	Documento de políticas	Comité curricular, vicerrectoría	1			
		A72	Fortalecer la formación investigativa de los docentes	#docentes incorporados, en el último año, a programas de maestría y doctorado.	Dirección de investigaciones y comités de investigaciones	5%			5%
				% de retención de docentes investigadores		LB			100%
				No. de eventos de capacitación para profesores.		2			2

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Descripción	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Elevar la calidad de los procesos académicos, de la investigación y de la formación integral.</b>									
		A73	Fortalecer la conformación de semilleros de investigación	# De semilleros por grupo de investigación.	Dirección de investigaciones y comités de investigaciones, grupos de investigación	LB			1
				No. de eventos de capacitación para semilleros.		2			2
		A74	Articular la investigación con la docencia y la proyección social.	Documento con estrategias definidas y explicitadas por Programa Académico, involucradas en el PEP	Vicerrectoría, comités de investigaciones, direcciones de programa, dirección de proyección social	1			
				No. de asignaturas o de eventos, por programa académico, en el que se han implementado estrategias de enseñanza y de aprendizaje, en el marco de la formación para la investigación.	Vicerrectoría, comités de investigaciones, direcciones de programa,	20%			
	A8		Fortalecer la organización institucional de la investigación	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Vicerrectoría, decanaturas, dirección de investigaciones		1		
		A81	Introducir y fortalecer el Sistema de Investigación de las facultades –SIF-	Cumplimiento tarea (1= si 0= no): Sistema operando en todas las instancias.	Dirección de investigaciones, comités de investigaciones	1			
		A82	Asignar recursos para la investigación (tiempo, dinero, equipos y laboratorios, bibliografía, etc.	\$: Monto anual de inversión.	Comité de investigaciones, vicerrectoría	+5%			
	A9		Incrementar la producción y calidad de los grupos de investigación y el uso del conocimiento.	# productos nuevos/ total de productos # Publicaciones en revistas indexadas	Vicerrectoría, dirección de investigaciones, directores de grupos				
		A91	Hacer seguimiento y evaluar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los grupos.	No. de nuevos productos en Scienti	Dirección de investigaciones, comités de investigaciones, grupos de investigación	+5%			+5%

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Descripción	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Elevar la calidad de los procesos académicos, de la investigación y de la formación integral.</b>									
				No. de proyectos con sector público/ privado		+5%			+5%
		A92	Fortalecer el vínculo de la investigación con comunidades externas	No. total de productos de investigación desarrollados con pares nacionales e internacionales	Dirección de investigaciones, Comités de investigaciones, grupos de investigación	1			5

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Fortalecer los procesos de Desarrollo Regional y Proyección Social de la Universidad</b>									
	B1		Definir y evaluar sistemáticamente la interacción con el desarrollo regional, social, cultural, político y productivo de la región	# Estudios, talleres y ejercicios de percepción de actores relevantes	Vicerrectoría, decanaturas, dirección de planeación,	2			2
		B11	Realizar estudios, talleres e investigaciones sobre problemáticas de la región	# Estudios sobre el tema de la problemática regional	Dirección de planeación – programas académicos	2			2
		B12	Plantear y difundir una conceptualización de la proyección social en el marco de la responsabilidad social universitaria	Documento Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Dirección de proyección social	1			difundir
		B13	Identificar y territorializar las variables del desarrollo regional que la Universidad desea, y está en capacidad, intervenir	Documento Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Programa de economía	1			1
		B14	Identificar y priorizar la contribución de los programas académicos al desarrollo regional	# Proyectos en la agenda de proyección social	Dirección de proyección social	LB			1

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Fortalecer los procesos de Desarrollo Regional y Proyección Social de la Universidad</b>									
	B2		Fortalecer los vínculos Universidad - Empresa- Estado Comunidad	interacciones institucionales ( # convenios, prácticas, proyectos, asesorías)	Vicerrectoría, decanaturas, dirección de proyección social	LB			
		B21	Fomentar la creación ó vinculación de redes internacionales, nacionales, regionales y locales	# Instituciones que componen la red empresarial regional	Dirección de proyección social, decanaturas	3			6
		B22	Incrementar el número de proyectos realizados en conjunto	# de proyectos	Dirección de proyección social, decanaturas	LB			
		B23	Formular de alianzas para prácticas empresariales	% de estudiantes por semestre con práctica empresarial	Dirección de programas	LB			
	B3		Incorporar la dimensión Desarrollo Regional a la formación del estudiante	# Actividades de formación presentes en el currículo	Vicerrectoría, decanaturas, comité curricular				
		B31	Evaluar, con visión prospectiva del desarrollo, las necesidades del contexto y la pertinencia de los programas	# Estudios prospectivos sobre necesidades de formación y pertinencia de los programas académicos	Dirección de Planeación	1			1
		B33	Creación e implementación de la cátedra de la responsabilidad social en el contexto del desarrollo regional	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Dirección de proyección social	1			1
	B4		Fortalecer vínculos con el sistema educativo regional	# Actividades y proyectos de articulación	Vicerrectoría, decanaturas, Mercadeo institucional				
		B41	Incidir en el desarrollo integral de instituciones de educación media regionales	# De Convenios con Instituciones de Educación Media	Dirección de proyección social, direcciones de programa	10			16

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Fortalecer los procesos de Desarrollo Regional y Proyección Social de la Universidad</b>									
		B42	Desarrollar procesos de formación y capacitación de educadores y demás actores del sistema educativo	# posgrados , cursos de extensión, seminarios y diplomados	Dirección de proyección social y CEDIP, Centro de idiomas	3			11
		B43	Participar en redes y grupos de cooperación con otras instituciones de educación superior de la región	# redes colaborativas implementadas	Rectoría, dirección de proyección social	3			5
	B5		Fortalecer los vínculos con los egresados, aprender de su experiencia y retroalimentar el diseño del currículo	% cumplimiento de las metas del seguimiento a graduados	Vicerrectoría, decanaturas, dirección de proyección social, dirección de planeación	70%			100%
		B51	Desarrollar el programa de graduados con el OML	% Cumplimiento de las metas del programa	Dirección de proyección social	70%			100%

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Ampliar la acción internacional de la Universidad</b>									
	C1		Promocionar y fortalecer el aprendizaje de una segunda lengua en la Universidad	% docentes y estudiantes con manejo de una segunda lengua	Vicerrectoría, decanaturas, centro de idiomas				
		C11	Identificar el nivel de conocimientos de inglés de estudiantes al inicio de la carrera	Aplicar instrumento de medición	Centro de idiomas	1			
		C12	Medir el nivel de conocimientos alcanzados por estudiantes en quinto semestre	Número de estudiantes en nivel A2	Centro de idiomas	40%			100%

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Ampliar la acción internacional de la Universidad</b>									
		C13	Medir el nivel de conocimientos de los estudiantes al finalizar la carrera	Número de estudiantes en nivel B1	Centro de idiomas	20%			100%
		C14	Identificar el nivel de conocimientos de otros idiomas en estudiantes	Número de estudiantes con manejo de un tercer idioma en nivel B1	Centro de idiomas	1%			5%
		C15	Lograr un número representativo de estudiantes con certificación internacional al final de a carrera	Número de estudiantes con certificación internacional en B1	Centro de idiomas	20%			100%
		C16	Definir el nivel de conocimientos de los docentes	Diseñar un instrumento de medición	Centro de idiomas	1			
		C17	Establecer el número de docentes en nivel B1 en docentes	# Docentes en nivel B1 de tiempo completo y medio tiempo	Centro de idiomas	8%			30%
		C18	Identificar el nivel de conocimientos de otros idiomas en docentes	Número de profesores con manejo de un tercer idioma en nivel B1	Centro de idiomas	1%			5%
		C19	Colaborar con el nivel educativo medio para el desarrollo del conocimiento de otros idiomas	# Profesores de educación media formados (2000 en la región)	Centro de idiomas	5%			20%
	C2		Estimular y apoyar la actividad de todos los estamentos universitarios para el logro de una cultura internacional	Definir claramente una política de apoyo institucional	Vicerrectoría, decanaturas, relaciones internacionales, gestión humana				
		C21	Conseguir nuevas oportunidades de internacionalización mediante el establecimiento de nuevos convenios y la optimización de oportunidades ya existente	# Convenios internacionales	Rectoría, Relaciones internacionales	2	2	2	2

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Ampliar la acción internacional de la Universidad</b>									
		C22	Fomentar la participación de los estudiantes en actividades académicas, investigativas y extracurriculares internacionales mediante el reconocimiento institucional para lograr egresados con perfil internacional	# estudiantes con experiencia internacional/ total estudiantes	Relaciones internacionales, decanaturas	1,10%			1,7%
		C23	Fomentar la participación académica de estudiantes extranjeros	# de estudiantes extranjeros en la Universidad: Pregrado Postgrado Cursos especiales	Directores de programa, relaciones internacionales	25 2 15			50 5 30
	C3		Promover la interacción e intercambio de los profesores con comunidades académicas del orden internacional	% de profesores con experiencias internacionales	Vicerrectoría, decanaturas, relaciones internacionales	LB			
		C31	Promover la movilidad de los profesores en el exterior	% de docentes Tiempo completo en el exterior/ total docentes	Rectoría, decanaturas, relaciones internacionales	15%			30%
		C32	Crear un ambiente internacional con profesores visitantes y personalidades	# de profesores visitantes incluyendo centro de idiomas	Relaciones internacionales, decanaturas	20			40
		C33	Ampliar y fortalecer las redes temáticas internacionales y promover intercambios y alianzas estratégicas	% profesores vinculados a redes temáticas internacionales	Direcciones de programa, profesores	5%			15%

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Ampliar la acción internacional de la Universidad</b>									
		C34	Publicar en revistas internacionales	# publicaciones en revistas internacionales ó en revistas indexadas nacionales por facultad	Profesores	2			
		C35	Integrar estándares internacionales al diseño curricular	# programas con posibilidad de doble titulación	Decanaturas, direcciones de programa	1			3
	C4		Lograr presencia y visibilidad en los organismos internacionales que apoyan la cooperación internacional	# proyectos con organismos internacionales	Rectoría, dirección de proyección social	5			10
		C41	Elaborar un plan que identifique áreas e instituciones de interés	Documento	Dirección de proyección social, relaciones internacionales	1			

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Fortalecer el Desarrollo Científico y Tecnológico</b>									
	D1		Incorporar las MTICs y la virtualidad a los procesos académicos	Definir documento de política y estrategia	Vicerrectoría, decanaturas, comité de Mtics	1			
		D.1.1	Cualificar al cuerpo docente y administrativos en el uso de las TICs	% Docentes y administrativos están certificados en competencias relacionadas con el uso de las TICs	Decanaturas, CEDIP, comité de Mtics	50			100
		D.1.2	Establecer alianzas para el fortalecimiento de los proyectos relacionados con MTICS	Número de convenios	Decanaturas, comité de Mtics	2			
		D.1.3	Diseño y producción de recursos virtuales relacionados con MTICS	Número de productos	Vicerrectoría, CEDIP, comité de Mtics	3			

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Fortalecer el Desarrollo Científico y Tecnológico</b>									
		D.1.4	Adoptar un modelo de competencias para la virtualidad	Cumplimiento de tarea (1= si 0= no)	Vicerrectoría, CEDIP, comité de Mtics	1			
		D.1.5	Institucionalizar el comité de MTICS	Establecer políticas de MTICS y funciones(1= si 0= no)	Rectoría	1			
		D.1.6	Fortalecimiento de redes temáticas académicas virtuales	Creación y/o participación en comunidades virtuales académicas(1= si 0= no)	Comité de Mtics y direcciones de programa	1			
	D.2		Establecer políticas y estrategias en CTS+I orientadas a mejorar la calidad y la pertinencia de los programas	Documento de política	Vicerrectoría, decanaturas, dirección de investigaciones	<b>1</b>			
		D.2.1	Promover la Incorporación de la CTS+I a la solución de problemas regionales	Postgrados y proyectos que aportan soluciones CTS+I a problemas regionales	Comités de investigaciones	LB			
		D.2.2	Articular proyectos de orden académico a la Agenda de C y T del Tolima	Proyectos de la Agenda con participación de programas académicos	Comités de investigaciones	LB			
	D.3		Mejorar la infraestructura de conectividad	% uso de la red; % disminución de caídas de la red	Dirección administrativa, comité de Mtics	<b>LB</b>			
		D.3.1	Establecer Políticas y estrategias para el desarrollo tecnológico	Documento Cumplimiento de la tarea (1 =sí, 0= no)	Dirección administrativa, comité de Mtics	1		50	100
		D.3.2	Actualizar el plan de inversiones para el año 2009 – 2013	Plan de Inversión (1 =sí, 0= no)	Dirección administrativa, comité de Mtics	1		2	
		D.3.3	Ejecuta el plan de inversiones 2009 -2013	Ejecutar el plan (1= si, 0= no)	Dirección administrativa, comité de Mtics	1		3	
		D.3.4	Consolidar la conectividad regional, nacional e internacional	% utilización de las redes (Internet 2)	Centro de gestión de redes	LB		1	
		D.3.5	Financiamiento a estudiantes para la adquisición de computadores portátiles	% estudiantes financiados	Dirección administrativa	LB		1	

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Fortalecer el Desarrollo Científico y Tecnológico</b>									
		D.3.6	Fortalecer la integración de los sistemas de información	% sistemas de información integrados	Dirección de planeación	60%		100	
		D.3.7	Rediseño y actualización de los portales de la Web de la Universidad	Entrega del rediseño y actualización (1 = Si permanente)	( comité ad hoc)	1			
		D.3.8	Optimizar los sistemas de información universitarios	Elaborar proyecto. % de metas del proyecto	Dirección de planeación	50%	100%		

Eje estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Ampliar la cobertura y diversificar la oferta</b>									
	E1		Ampliar la cobertura y mejorar el posicionamiento de la imagen institucional	Número de estudiantes	Decanaturas, mercadeo institucional				
		E11	Captar nuevos estudiantes.	# Estudiantes matriculados	Decanaturas, mercadeo institucional	7% año			7% año
		E12	Ampliar la cobertura geográfica de la promoción a nivel nacional e internacional.	# Programas en extensión	Decanaturas, mercadeo institucional	1			4
		E13	Ofrecer Programas por transferencia; nocturnos, mixtos y modalidades de formación a distancia, semipresencial y virtual.	# Programas nuevos a través de los 7 CERES	Decanaturas, mercadeo institucional	2 año			2 año
		E14	Introducir nuevos programas de pregrado y educación continuada.	# programas nuevos en pregrado	Decanaturas, mercadeo institucional	LB			2

Eje estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Ampliar la cobertura y diversificar la oferta</b>									
		E15	Reducir el porcentaje de deserción de los alumnos	% Reducción	Decanaturas, direcciones de programas	1%			1%
		E16	Revisar las carreras y establecer cuáles deben ser reestructuradas o eliminadas	Realizar un estudio de caracterización de estudiantes por programa y por facultad	Decanaturas, mercadeo institucional	1			
		E17	Incorporar una cultura de Servicio al estudiante	Encuesta de satisfacción con resultados positivos	Mercadeo institucional, direcciones de programa, gestión humana	1			
		E18	Posicionar la imagen corporativa	Estudio de medición	Mercadeo institucional	1			
	E2		Promover modelos virtuales de educación		Vicerrectoría, decanaturas, comité de Mtics				
		E21	Diseñar un modelo pedagógico institucional de educación virtual	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	CEDIP	1			1
		E22	Mejorar la participación de la universidad en el portal de Universia	# Eventos promovidos en el portal	Dirección de Planeación	3 año			
		E23	Mejorar la participación de la Universidad y la utilización de la Red Mutis	# programas que participan en la red	Rectoría				
	E3		Articular la educación técnica, tecnológica y profesional en la Universidad	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Vicerrectoría, decanaturas, dirección de proyección social	1			
		E31	Diseño curricular de los ciclos propedéuticos	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Comité curricular, Consejo de facultad, comités de programas	1			1
	E4		Contribuir a la sostenibilidad de los CERES	Número de CERES operando en la Universidad	Vicerrectoría				
		E41	Incrementar su número de estudiantes y programas	% de incremento en la matrícula	Direcciones de programa	LB			

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Fortalecer y consolidar los procesos de organización, gestión y administración de la Universidad</b>									
	F1		Fortalecer los procesos de planeación, prospectiva y evaluación institucional	Coefficiente de direccionamiento estratégico	Vicerrectoría, dirección de planeación	60%			90%
		F11	Participar en la investigación prospectiva del entorno y hacer investigación institucional	# proyectos de investigación institucional	Dirección de Planeación	1			3
		F12	Desarrollar sistemas eficientes e integrados de información que sustenten la auto evaluación - acreditación - planeación	% desarrollo del sistema	Dirección de Planeación	40%			100%
		F13	Desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación y al Proceso de Planificación Estratégica	Balanced Score Card	Dirección de Planeación	60%	100%		
	F2		Establecer políticas administrativas y de gestión al servicio de la docencia, la investigación y la proyección social	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Vicerrectoría, decanaturas, dirección administrativa	1			
		F21	Implementar mecanismos que permitan conocer y satisfacer las necesidades académicas y administrativas de las distintas unidades en la institución	% en el desarrollo de procesos	Dirección de Planeación	80%	100%		
		F22	Formular políticas y procedimientos para la creación, modificación, evaluación y extensión de programas académicos	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Consejo académico	1			
		F23	Aumentar el grado de eficiencia, pertinencia y calidad de los recursos de apoyo académico y de planta física	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Dirección administrativa	1			

Eje Estratégico	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Indicador	Responsable	Meta			
						9	10	11	12
<b>Fortalecer y consolidar los procesos de organización, gestión y administración de la Universidad</b>									
		F24	Establecer políticas y estrategias para la asignación, ejecución y evaluación presupuestal	Cumplimiento tarea (1= si 0= no)	Dirección administrativa	1			
		F25	Formular el plan de desarrollo físico	Documento	Dirección administrativa	1			
	F3		Capacitar, cualificar y gestionar el desempeño de los funcionarios	Aplicar instrumento de medición	Dirección administrativa, talento humano	1			
		F31	Formular y ejecutar el Plan de desarrollo de personal administrativo	Documento. % de cumplimiento del plan	Gestión humana	1			
	F4		Incorporar los procesos y procedimientos de eficiencia y productividad académica, administrativa y de promoción a la cultura organizacional	Elaborar proyecto. % de cumplimiento	Dirección de Planeación	60%	100%		
		F41	Implementar un sistema de gestión de calidad	Mapa de procesos, documentación de procedimientos y construcción de indicadores	Dirección de Planeación				

# Análisis Estructural

Una vez acordados los objetivos del PDI, determinamos las influencias entre ellos con el fin de reducir la complejidad del sistema, *identificando las variables clave para enfocar el esfuerzo institucional en aquellos pocos objetivos que determinan en gran parte su comportamiento.* (Godet)

Para ello utilizamos la matriz de análisis estructural en la cual se califica el nivel de influencia que cada variable ejerce sobre otra<sup>1</sup>, de la siguiente forma<sup>2</sup>:

$a_{ij} = 1$  si la variable  $i$  incide directa y fuertemente sobre la variable  $j$ .

$a_{ij} = 0$  si la variable  $i$  no incide directamente sobre la variable  $j$ .

Matriz de incidencias:

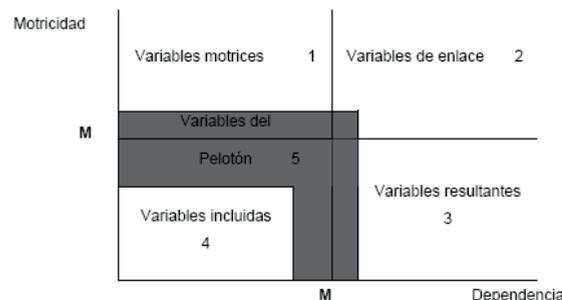
	29 : Proccidm	28 : Desemfunc	27 : PolAdm	26 : Planeación	25 : CERES	24 : Artc.educ	23 : Virtualida	22 : Cobertura	21 : Conectivid	20 : CTS+i	19 : Mics	18 : OrgInter	17 : Comun.Acad	16 : CultInter	15 : Seg.lengua	14 : Egresados	13 : Sist.Educa	12 : Dimens.DR	11 : Univer-Emp	10 : InteracDR	9 : Grup.inves	8 : Org.invest	7 : Form.invest	6 : Pol.invest	5 : Prod.intel	4 : Autoevaluac	3 : Docentes	2 : Curriculos	1 : Form.Integ
1 : Form.Integ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2 : Curriculos	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3 : Docentes	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4 : Autoevaluac	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5 : Prod.intel	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6 : Pol.invest	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7 : Form.inves	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8 : Org.invest	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9 : Grup.inves	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10 : InteracDR	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11 : Univer-Emp	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12 : Dimens.DR	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13 : Sist.Educa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14 : Egresados	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
15 : Seg.lengua	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 : CultInter	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
17 : Comun.Acad	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
18 : OrgInter	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19 : Mics	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
20 : CTS+i	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
21 : Conectivid	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
22 : Cobertura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23 : Virtualida	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
24 : Artc.educ	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
25 : CERES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 : Planeación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
27 : PolAdm	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
28 : Desemfunc	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
29 : Proccidm	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

© UNIVERSIDAD FRANCISCA

1 Este proceso de evaluación se llevó a cabo en tres sesiones de grupo con algunas de las personas que participaron en el proceso de identificación, definición y clasificación de variables.

2 Esta es la forma de evaluación de las relaciones entre variables, sugerida por Godet, M., (1996) en su libro "De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia".

Teniendo la matriz diligenciada se utilizó el software MICMAC3 para obtener el plano de motricidad o influencia (eje y) y dependencia (eje x). Según Godet este plano se divide en cinco zonas como se muestra a continuación:



**Ilustración 1. Zonas del plano de motricidad – dependencia**

- Zona1. Zona de poder o de entrada, corresponde a variables explicativas: que condicionan el resto del sistema.
- Zona2. Variables de conflicto o inestables: cualquier acción sobre ellas repercute en las otras y tiene un efecto “boomerang” que amplifica o desactiva el impulso inicial. Son retos del sistema.
- Zona3. Variables de salida o resultantes, su evolución se explica por las variables de las zonas 1 y 2.
- Zona4. Variables con tendencias fuertes y autónomas, no son determinantes y pueden ser excluidas.
- Zona5. Variables del pelotón, deben observarse pues nada se puede decir a priori.

el Análisis Estructural pone de relieve la estructura de las relaciones; su principal mérito es ayudar al grupo a plantearse buenas preguntas y a construir una reflexión colectiva que identifique las variables y los actores (detrás de las variables) sobre los que es necesario actuar para alcanzar los objetivos fijados.

La importancia de una variable se deriva no tanto por sus relaciones directas si no por sus miles de millones de relaciones indirectas, en una visión sistémica una variable solo existe por sus relaciones que pueden ser:

- Motrices: Aquella cuya evolución condiciona más el sistema<sup>4</sup>
- Dependientes: Sensibles a la evolución del sistema.

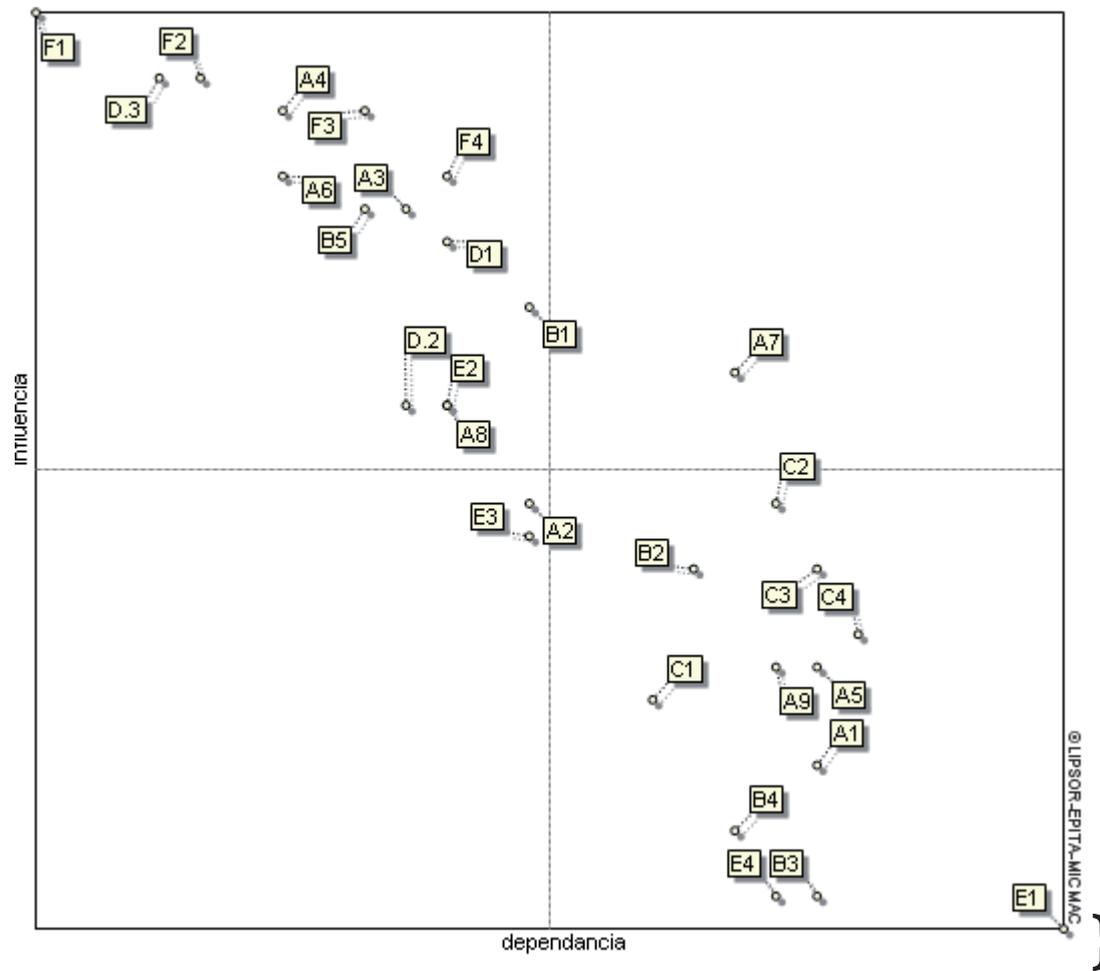
<sup>3</sup> Software desarrollado por Michel Godet y Francois Boirse y utilizado para obtener las variables clave del sistema. El software arroja como resultado principal un plano de motricidad – dependencia en relaciones directas, indirectas y potenciales.

<sup>4</sup> Mayor número de relaciones con el sistema

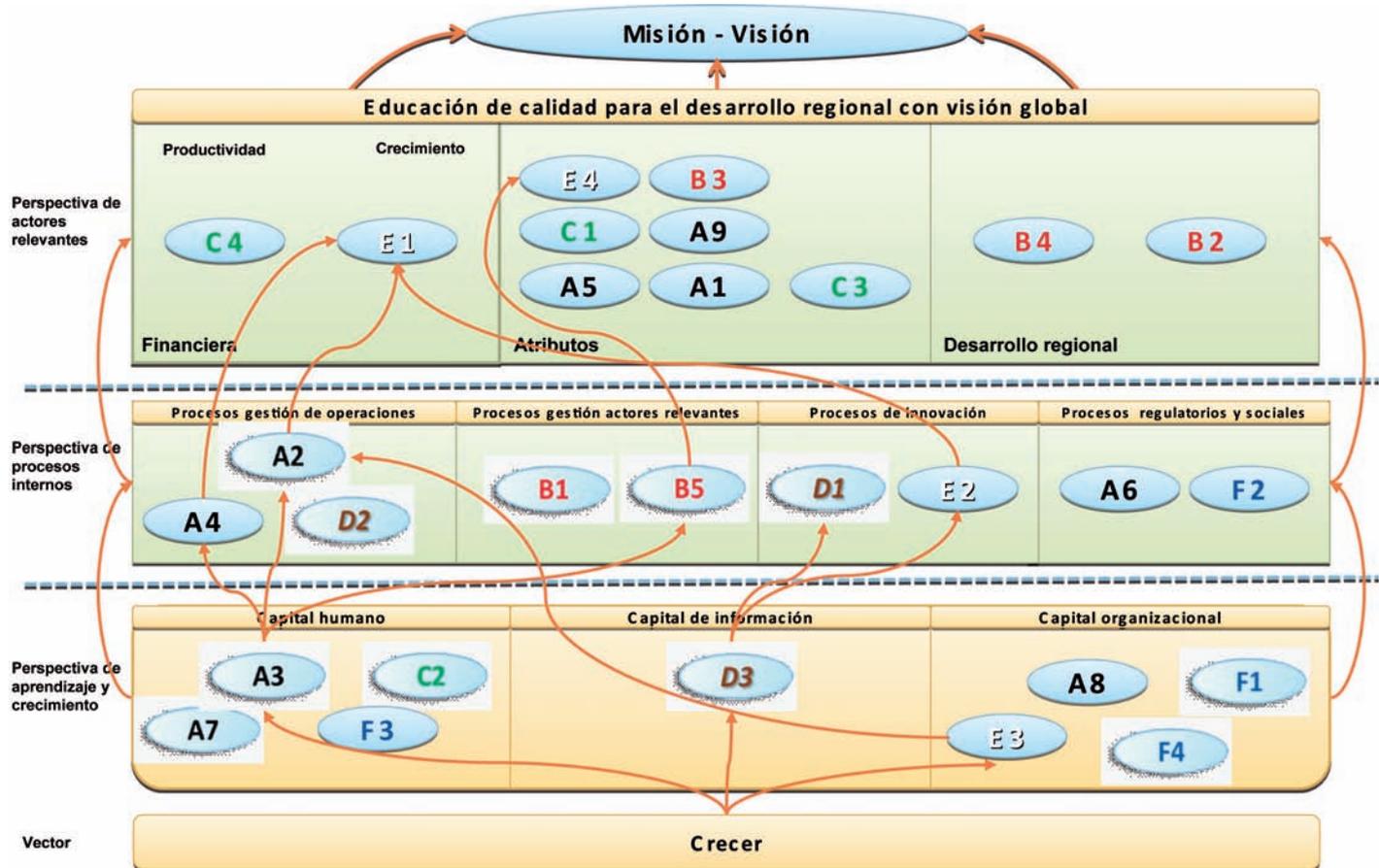
## Lista de variables

- A.1 Promover la Formación Integral
- A.2 Modernizar y flexibilizar los currículos
- A.3 Asegurar la calidad de los docentes (vinculación, evaluación, desarrollo profesoral.)**
- A.4 Consolidar los procesos de auto evaluación permanente y acreditación**
- A.5 Estimular el desarrollo de la producción intelectual.
- A.6 Formular e implementar políticas para el fomento, evaluación, difusión y transferencia de la actividad investigativa**
- A.7 Fortalecer la formación para la investigación**
- A.8 Fortalecer la organización institucional de la investigación**
- A.9 Incrementar la producción y calidad de los grupos de investigación y el uso del conocimiento.
- B.1 Definir y evaluar sistemáticamente la interacción con el desarrollo regional, social, cultural, político y productivo de la región**
- B.2 Fortalecer los vínculos Universidad - Empresa- Estado- Comunidad
- B.3 Incorporar la dimensión desarrollo regional a la formación del estudiante
- B.4 Fortalecer vínculos con el sistema educativo regional
- B.5 Fortalecer los vínculos con los egresados, aprender de su experiencia y retroalimentar el diseño del currículo**
- C.1 Promocionar y fortalecer el aprendizaje de una segunda lengua en la Universidad
- C.2 Estimular y apoyar la actividad de todos los estamentos universitarios para el logro de una cultura internacional
- C.3 Promover la interacción e intercambio de los profesores con comunidades académicas del orden internacional
- C.4 Lograr presencia y visibilidad en los organismos internacionales que apoyan la cooperación internacional
- D.1 Incorporar las MTICs y la virtualidad a los procesos académicos**
- D.2 Establecer políticas y estrategias en CTS+I orientadas a mejorar la calidad y la pertinencia de los programas**
- D.3 Mejorar la infraestructura de conectividad**
- E.1 Ampliar la cobertura y mejorar el posicionamiento de la imagen institucional
- E.2 Promover modelos virtuales de educación**
- E.3 Articular la educación técnica, tecnológica y profesional en la Universidad
- E.4 Contribuir a la sostenibilidad y calidad de los CERES
- F.1 Fortalecer los procesos de planeación prospectiva y evaluación institucional**
- F.2 Establecer políticas administrativas y de gestión al servicio de la docencia, la investigación y la proyección social**
- F.3 Capacitar, cualificar y gestionar el desempeño de los funcionarios**
- F.4 Incorporar los procesos y procedimientos de eficiencia y productividad académica, administrativa y de promoción a la cultura organizacional**

### Plano de influencias / dependencias directas



# Mapa estratégico





[Direccióndeplaneacion@unibague.edu.co](mailto:Direccióndeplaneacion@unibague.edu.co)