

PDI

Proyecto de Desarrollo Institucional
2022-2025



Hacia la Universidad necesaria



**Universidad
de Ibagué**
Comprometidos con el desarrollo regional



© Universidad de Ibagué, 2021

Equipo de trabajo del PDI

La preparación del PDI “Hacia la Universidad necesaria 2022 – 2025” fue liderada por el Rector Alfonso Reyes Alvarado, la Vicerrectora Gloria Piedad Barreto Bonilla, la Gerente de Servicios y Sostenibilidad Sonia Vargas Sabogal, la Secretaria General Margarita Rosa Sañudo Bustamante y el Director de Planeación Fabián Zabala Cifuentes, con el apoyo de Valentina Esguerra Medina, María Elena Rua Beltrán, John Freddy Mosquera Acosta, Diego Germán Muñoz Herrán, Martha Catalina Díaz Osorio, Diana Elizabeth Varón Ramírez y María Victoria Murillo Ducuara.

Además, se contó con el apoyo de los siguientes profesores, profesoras y funcionarios de diversos facultades y oficinas:

- Jenny Lorena Agredo Briñez
- Mónica Del Pilar Álvarez Bustos
- María Fernanda Álvarez Herrera
- Iván Guillermo Angulo Posse
- Sandra Beatriz Arcos Dorado
- Bibiana Lucia Barreto Barbosa
- Valeria Alejandra Basto Trujillo
- Cristina Alejandra Calvo Nates
- Cindy Johanna Cárdenas Sánchez
- Juan Carlos Cardeño Ardila
- Jimmy Alexander Carvajal Beltrán
- Amparo Celis Triana
- Carlos Eduardo Del Campo Perez
- Javier Eduardo Díaz García
- Erica Julieth Díaz Perdomo
- Angie Carolina Díaz Ramírez
- Bleidy Alejandra Escamilla Abril
- Francinny Espinosa Osorio
- Luis Alberto Estupiñan Montaña
- Jaime Fajardo Suárez
- Nyckyret Flórez Barreto
- Adriana Patricia Flórez Varón
- Andrés Guillermo Forero Hernández
- Lida Marcela Franco Pérez
- Juan José García Trujillo
- Claudia Catalina Garzón Lozano
- Leidy Johanna Garzón Varón
- David Fernando González Morales
- Guillermo Alberto González Ospina
- Bianda Jeni González Santos
- Germán Eduardo Gómez Carvajal
- Néstor Luis Guerrero Chávez
- Sandra Gutiérrez Abella
- Jaime Andrés Gutiérrez Herrera
- Iván Darío Henao Bernal
- Nathalia Jaramillo Castiblanco
- Hernán López Garay
- Karen Yulieth Lozano Rodríguez
- Darío Alfonso Martínez Leal
- Diana Carolina Lara Polanco
- Daniel Lopera Molano
- Felipe Alexander Montaña Guzmán
- Daniel Mauricio Montoya Álvarez

- Vanesa Fernanda Morales Suarez
 - Sandalio Moreno Rojas
 - Claudia Lorena Orjuela Agudelo
 - Paola Andrea Quimbayo Canon
 - Mónica Rincón Córdoba
 - Luz Doris Rincón Penagos
 - María Alejandra Rivera Montalvo
 - Geisler Dayani Rojas Forero
 - Ana Milena Rodríguez Andrade
 - Maira Alejandra Rodríguez Suarez
 - Juan Felipe Solis Bonilla
 - Juan José Torrente Rocha
 - Luz Elena Torres Arango
 - Natalia Ibeth Vejarano Arboleda
 - Ángela Patricia Villa Rojas
 - Cielo Constanza Villareal Parra
 - Hernán Camilo Yepes Vásquez
 - Erika Julieth Zapata Carvajal
- Ibagué, Colombia
2021

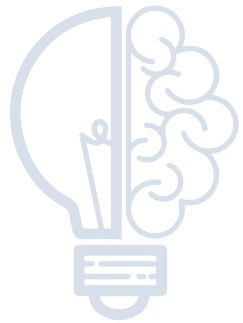
Proyecto de Desarrollo Institucional -PDI- 2022-2025
Universidad de Ibagué
Ibagué, Colombia
Octubre de 2021

Presidente del Consejo Superior
María Margarita Botero de Mesa
Ángel Hernández Esquivel (Presidente Alterno)
Ana Consuelo Sacristán Carvajal
Carlos Andrés Uribe Arango
José Alejandro Vivas Benítez
Luis Enrique Orozco Silva
María Cristina Lara Góngora
Rubén Darío Salazar Álvarez
Javier Guzmán Díaz
Guillermo Londoño Restrepo
Marcela Meñaca Sabogal
Jesús María godoy Bejarano - representante de los profesores
Jorge Andrés Jiménez Lozano - representante de los estudiantes
Rector
Alfonso Reyes Alvarado

Corrección de estilo
María Camila Celis Castiblanco

Dirección editorial: Ediciones Unibagué
ediciones.unibague.edu.co
Universidad de Ibagué
Carrera 22, calle 67. Barrio Ambalá
Conmutador: (57) 6082760010
www.unibague.edu.co

Diseño y diagramación
Pablo Andrés Oviedo Rubio



Contenido

Metodología..... 6

Contexto 8

La Universidad necesaria 13

Obstáculos, aceleradores y oportunidades..... 15

Estructura del PDI 16

Macroproyectos, proyectos y actividades primarias..... 18

Marco financiero 41



Introducción

La Universidad de Ibagué se encuentra en un proceso de transición del Plan de Desarrollo Institucional PDI (2019-2023) al Proyecto de Desarrollo Institucional PDI (2022-2025). Este ajuste responde a cambios en algunas de las premisas sobre las que se elaboró el primero, como la meta de alcanzar 12.000 estudiantes al año 2023. La principal razón por la que esta meta no será alcanzable es por la tendencia en América Latina a una reducción en las matrículas del pregrado, que se justifica por el cambio demográfico en estos países, que han visto disminuir el número de hijos por familia en los últimos 20 años (la pirámide etaria se ha ido aplanando); y el impacto negativo de la pandemia del Covid-19 sobre las familias de bajos recursos económicos. Ante ello, el Consejo Superior tomó la decisión de estructurar un nuevo PDI que le permita a la Universidad transitar a un nuevo modelo sostenible, moderno y viable, a pesar de las circunstancias del entorno.

De otra parte, la obtención de la acreditación institucional en alta calidad por cuatro años obtenida por la Universidad fue el producto de un ejercicio de autoevaluación llevado a cabo en 2018 y revisado en 2020. Estos procesos generaron un plan de mejoramiento que incluyó, además de las oportunidades de mejora definidas por la Institución, los comentarios de los pares externos evaluadores y las recomendaciones de la resolución de acreditación. La formulación de un nuevo PDI se constituye en la oportunidad de incorporar los procesos de mejora continua de la Institución a través de proyectos que tienen por objetivo el aseguramiento de la calidad en los procesos de formación, investigación y extensión. (Ver anexo 1)

Este PDI, que se organiza con 5 macroproyectos, 18 proyectos, 14 subproyectos y 51 actividades primarias, responde a un nuevo plan estratégico que se ha venido construyendo de forma participativa con el nombre de la “Universidad Necesaria”.





Metodología

La formulación del Proyecto de Desarrollo Institucional PDI (2022 – 2025) tiene como referente la propuesta presentada en el documento: “La universidad necesaria” (Orozco & Reyes, 2021) que plantea la visión de la Universidad de Ibagué en el largo plazo, lo que implicó identificar el punto de partida actual y trazar el camino para llegar al “puerto” de la universidad deseada. Para ello, se diseñó una metodología que convocó a toda la comunidad universitaria y a otros actores relevantes que, de forma directa o indirecta, influyen o son influidos por el accionar de la Institución.

Esta participación ocurrió a lo largo del 2021 mediante diferentes actividades. Algunas de ellas fueron las siguientes; a) siete sesiones con los miembros del Consejo Superior; b) seis reuniones con los miembros del Consejo

Académico extendido para incluir a los directores de los programas académicos y de las principales unidades de apoyo administrativo; c) un seminario interno de la Escuela Internacional de Verano con seis sesiones de 4 horas para un grupo de 50 profesores(as) y administrativos; d) tres espacios de interacción usando la metodología de Syntegración (Beer, 1994.) que involucró a 59 profesores (as) y 57 administrativos durante dos meses alrededor de temas estratégicos para la transformación de la Universidad; e) talleres con grupos focales que involucraron, en diferentes momentos, a los miembros del Consejo de Fundadores, egresados, empresarios y representantes de entidades públicas con las que la Universidad se relaciona; f) encuestas a los estudiantes y a los egresados. Todas estas reuniones y encuentros permitieron identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que la Universidad experimenta actualmente, así como

identificar los principales obstáculos que dificultarían lograr el sueño de la Universidad Necesaria y los aceleradores que facilitarían este proceso de cambio. La información se recolectó a través de grabaciones, ayudas de memoria, notas, *padlets*, tableros virtuales, entre otros recursos. Los obstáculos y los aceleradores se agruparon de acuerdo con la siguiente taxonomía: económicos, tecnológicos, organizacionales, culturales, institucionales, normativos, geográficos y ambientales.

Los proyectos del PDI surgieron con el propósito de facilitar la transición hacia la Universidad Necesaria haciendo uso de los aceleradores y eliminando o mitigando el impacto de los obstáculos (Ver anexo 2).

Los 5 macroproyectos, 18 proyectos, 14 subproyectos y 51 actividades primarias resultantes consolidan el PDI (2022-2025) de la Universidad de Ibagué. Estos fueron formulados por medio de la metodología de Cascada

(*Waterfall*), que surge del planteamiento de un objetivo y la planificación de sus fases para alcanzar un desarrollo consecuente y organizado. De acuerdo con La Rioja (UNIR, 2020), citado por el *Project Management Institute* (-PMI-, 2017), su estructura se orienta en la planificación, la ejecución, el monitoreo y control, y el cierre de los proyectos.

Para la formulación específica, se identificaron responsables de cada proyecto en la Universidad, quienes se encargaron, con un equipo propio, de formularlo en un proceso iterativo que partía de un diagnóstico integral, la identificación de factores claves de éxito, la formulación de objetivos, la identificación de actividades, la elaboración de un cronograma, el presupuesto y la construcción de indicadores para facilitar su gestión. Todo este proceso contó con el acompañamiento de la Dirección de Planeación (Ver anexo 3).

Contexto

El análisis del contexto en el que se elaboró el nuevo PDI se fundamenta en tres aspectos: el monitoreo de las tendencias de los signos vitales de la Universidad, referidos a estudiantes; profesores; recursos académicos, tecnológicos y financieros; y capacidades en investigación y extensión; a los resultados arrojados por una encuesta de percepción institucional aplicada en febrero de 2021, con la participación de 1.223 miembros de la comunidad universitaria; y a la revisión de las tendencias mundiales en educación superior.

En cuanto a los signos vitales de la Institución, desde 2016, el

comportamiento de la matrícula ha presentado una tendencia similar a la media nacional tanto para instituciones de educación superior -IES- privadas y públicas, con un crecimiento sostenido hasta 2017, seguido de un descenso, también sostenido, que se aceleró en 2020 con la pandemia de la Covid-19. Este comportamiento se explica en principio por fenómenos demográficos, puesto que la población de Ibagué entre 0 y 19 años presenta un descenso cercano al 9% en el periodo 2010–2021, lo cual supone una reducción natural de estudiantes en los próximos años. Un segundo fenómeno que influye en esta tendencia es el aumento de la tasa de desempleo, total y juvenil, puesto que 83,8% de los estudiantes provienen de los estratos 1, 2 y 3, los cuales son muy

sensibles estas variaciones. La Figura 1 muestra una correlación inversa fuerte entre desempleo, crecimiento poblacional y matrícula.

Un tercer elemento de análisis es la creciente participación de la matrícula en educación virtual en Colombia, que entre 2015 y 2019 presentó un incremento del 345%, lo que permite prever que en 2025 más de 500.000 estudiantes tomarán sus programas académicos de manera virtual. La pandemia evidenció que esta modalidad se puede ofrecer con altos y rigurosos criterios de calidad, lo que podría motivar a estudiantes y padres de familia.

A lo anterior se suma la tasa de eficiencia de la Institución, que muestra el porcentaje de profesionales que finaliza

sus estudios contra los estudiantes que ingresan a primer semestre; en promedio en el periodo 2011B a 2016A, de cada 100 bachilleres que iniciaron su programa en la Universidad, 62.1 lo finalizó y se graduó. Ver Figura 2.

En relación con el recurso humano, hasta 2016 el número de profesores de planta fue creciente en tanto que la contratación de profesores de cátedra fue variada, puesto que se asoció a la matrícula y a las necesidades en cada programa; en 2021 esta contratación se redujo significativamente por el manejo conservador de las finanzas de la Universidad, ocasionadas por los efectos iniciales de la pandemia. Entre 2010 y 2020, la proporción de estudiantes por profesor (planta y cátedra) fue 12.2, inferior al promedio

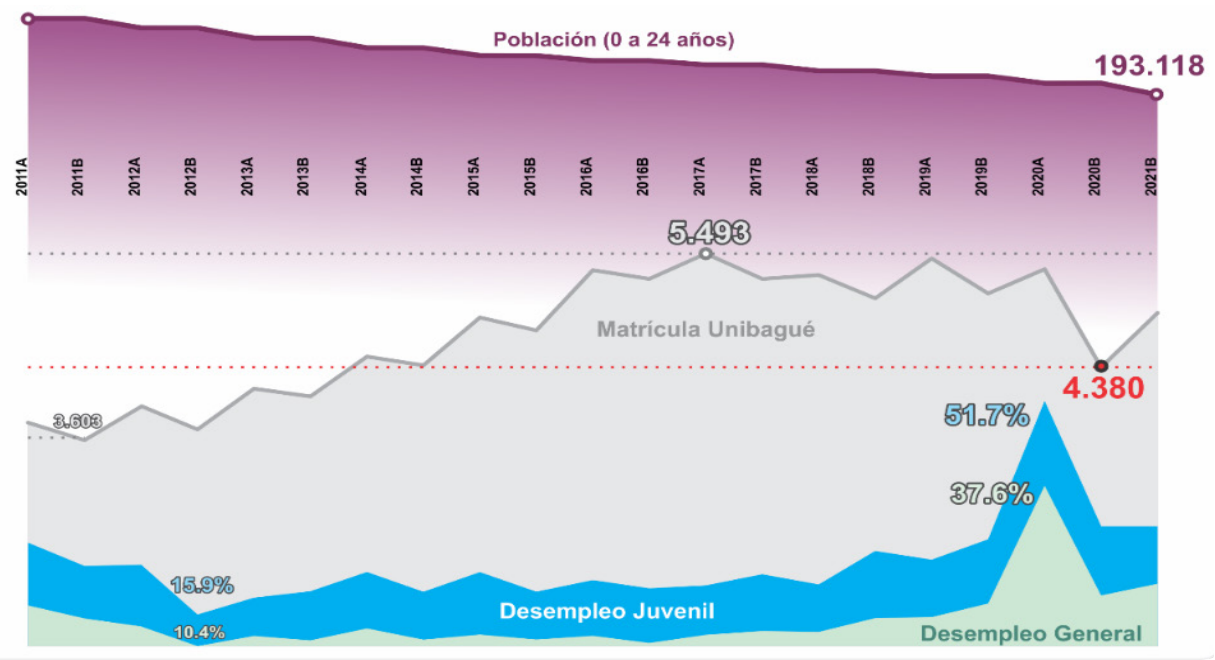


Figura 1. Tasa de matrícula Universidad de Ibagué vs tasa de desempleo y crecimiento poblacional. 2011 – 2021. El pico de desempleo en 2020 corresponde a los efectos en el segundo trimestre de la pandemia del Covid 19.
Fuente: Oficina de Registro Académico y programa “Ibagué, ¿Cómo vamos?”

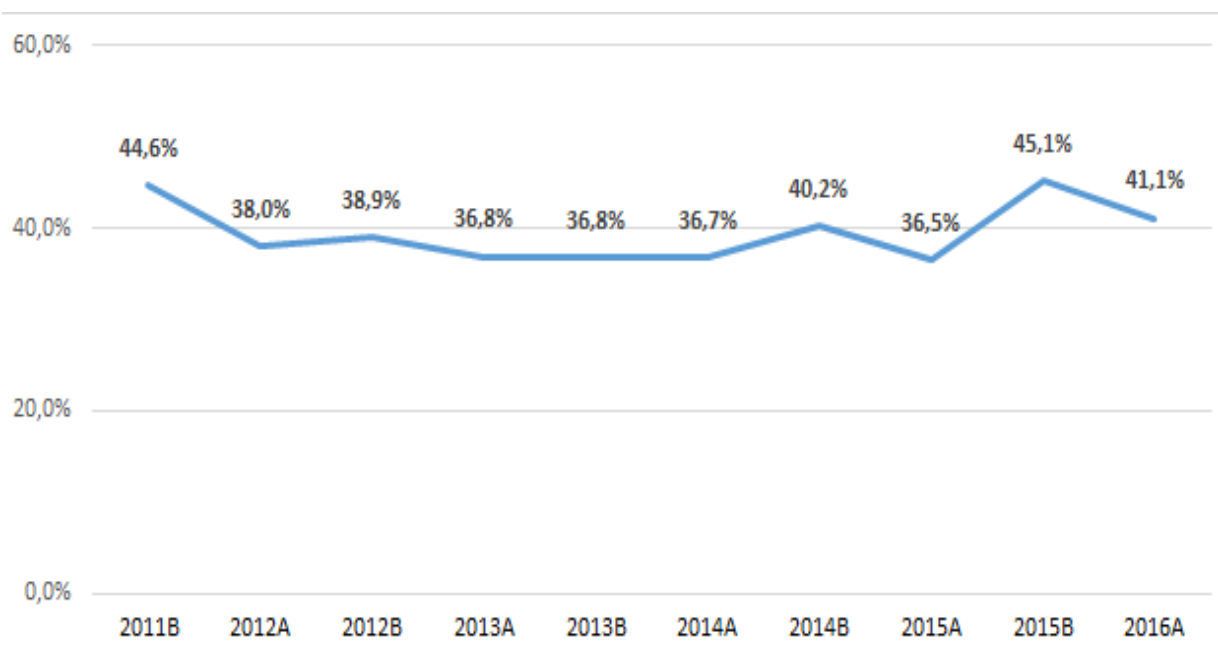


Figura 2. Eficiencia en la institución medida a través de la deserción por cohorte
Fuente: Unidad de permanencia

nacional que fue 16. La cualificación del cuerpo profesoral, fundamental para el cumplimiento de los procesos misionales de formación, ha tenido un notable crecimiento desde 2010, cuando 50% de los profesores tenía nivel de maestría o doctorado, en tanto que en 2020 este porcentaje aumentó al 84%; sólo el nivel de doctorado pasó de 9% a 25% en el mismo periodo. Las facultades que concentran el mayor número de doctores y el crecimiento en su contratación son Ingeniería y Ciencias Naturales y Matemáticas. Esta capacidad se ve reflejada en los indicadores nacionales que se expresan en la convocatoria Minciencias (2019) que muestra 1 grupo en la categoría A1,

1 en A, 7 en B, 2 en C y 1 emergente, en comparación con 2016, cuando no se tenían grupos en categorías A o A1. Así mismo clasifica 119 profesores, 1 en la categoría emérito, 1 senior, 16 asociados, 27 junior y 77 reconocidos; en tanto que en 2016 se contaba sólo con 104 profesores clasificados, 92 reconocidos y ninguno emérito o senior. Esta capacidad ha permitido un incremento en la producción y una mayor visibilidad en el ecosistema científico nacional, al pasar de 59 productos de investigación en 2010 a 201 en 2020, entre los que destacan 2 patentes, 55 desarrollos tecnológicos y 32 diseños industriales. Esta producción se concentra fundamentalmente en

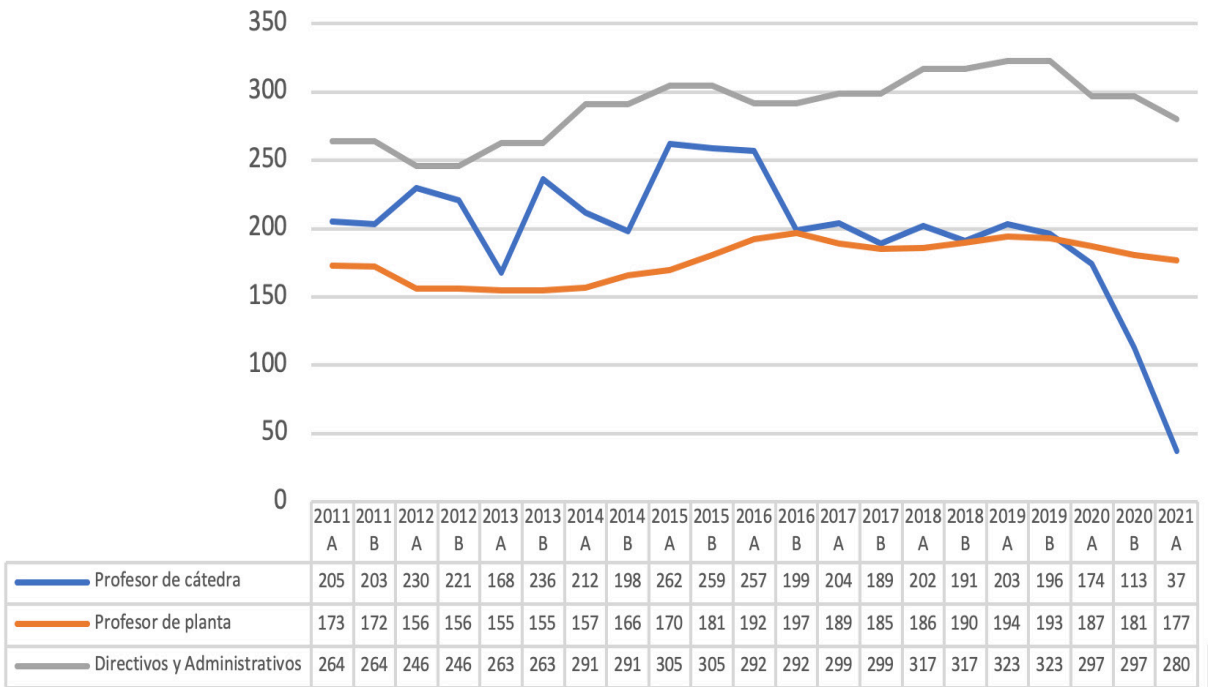


Figura 3. Universidad de Ibagué. Recurso humano 2011 - 2021
Fuente: Oficina de Gestión Humana

la Facultad de Ingeniería (31,7%); Ciencias Naturales y Matemáticas (21,4%) y Humanidades (14,2%). La participación de estudiantes en proyectos de investigación también ha sido creciente; los semilleros de investigación pasaron de 30 en 2010 a 59 en 2020 y los alumnos participantes aumentaron de 234 a 749 en el mismo periodo.

El personal administrativo, por su parte, también experimentó un crecimiento sostenido entre 2011 y 2019 y una disminución leve a partir de 2020, motivado por una racionalización de su número, dado que este ha sido especialmente alto en proporción con los estudiantes y en comparación con los profesores, como lo muestra la figura 3. Aún así, su costo es inferior al de profesores de planta.

En cuanto a la generación de recursos por concepto de consultoría, la Universidad ha sido muy efectiva en la ejecución de proyectos enfocados al desarrollo regional y articulados con la Visión Tolima 2025. Entre 2014 y 2020 se desarrollaron 55 proyectos y se ejecutaron \$38.150 millones de diferentes fuentes, que han beneficiado sedes educativas, organizaciones sociales, entes territoriales y ciudadanos en general.

Por su parte, la encuesta de percepción muestra resultados en torno a diversos temas. En cuanto a la satisfacción general, los profesores y estudiantes se encuentran más satisfechos con la unidad a la que pertenecen (programa o

facultad) que con la Universidad como un todo. Por su parte, la participación de las decisiones en la Universidad, el ambiente de estimulación intelectual y el reconocimiento que reciben por parte de la Institución, tienen una baja percepción por parte de los profesores, por debajo del 70 %. Ahora bien, los docentes tienen mayor satisfacción con la labor de docencia que con la labor de investigación.

Frente a la gestión de la Universidad, los profesores, estudiantes, administrativos y egresados creen que la institución es más eficaz que eficiente, es decir, tiene mayor capacidad para lograr objetivos, pero no utiliza adecuadamente los recursos; es más crítica la opinión de los egresados y los estudiantes que de los profesores y administrativos. De otro lado, existe una identificación de la misión institucional más alta en profesores y administrativos, y muy baja en estudiantes; si se compara con lo expresado en el Estatuto General, quienes menos están articulados con los valores institucionales son los egresados. Existe un bajo conocimiento del PDI 2019 – 2023 en todos los participantes, sobre todo, en estudiantes.

La encuesta muestra poca satisfacción con el tiempo que disponen los profesores, estudiantes y administrativos para realizar actividades de esparcimiento, deportivas o culturales, debido a la pandemia y al poco acceso a las actividades de bienestar de la Universidad desde marzo de 2020 hasta agosto de 2021; en este



La universidad necesaria

aspecto, los profesores presentan una satisfacción del 35,9 %, los estudiantes del 48,5 % y los administrativos del 48,1%. Entre tanto, en la Universidad existe una percepción de baja equidad de los salarios, por parte de profesores y administrativos. Sin embargo, se muestra una percepción de satisfacción con el proceso de vinculación de profesores y la estabilidad laboral.

La revisión de las tendencias mundiales en educación superior indica que la pandemia ocasionó que gran parte de la población mundial migre sus actividades presenciales hacia la virtualidad; también creó una oportunidad para que las instituciones aceleren su transformación digital. En el sector empresarial, obligó a tomar medidas radicales para adoptar avances tecnológicos y modernizar la cultura corporativa, las estructuras organizativas, los sistemas de medición y las arquitecturas operativas.

En el sector educativo estudiantes y profesores debieron atender sus

actividades de forma remota a pesar de que, en muchos casos, no contaban con la infraestructura tecnológica necesaria. Pero visto como una oportunidad, la educación se transforma de un enfoque basado en habilidades académicas tradicionales a uno basado en enseñar habilidades de adaptabilidad y el desarrollo de pensamiento crítico. Además, las universidades deben pensar en establecer esquemas eficaces de financiamiento de los estudiantes y en la incorporación de estos en el ámbito laboral; para ello, deben considerar en sus planes de estudio, que las perspectivas del empleo directo del siglo XXI estarán asociadas al aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades, como las tecnológicas, relacionales y comunicacionales, y otras habilidades tangibles como la codificación y el marketing digital, así como una formación integral que incorpore criterios como la sostenibilidad y el cambio climático.

La base de este PDI es una visión de futuro de la Institución que se describe en el documento denominado la Universidad necesaria. Los principios que caracterizan el estilo de esta universidad se sintetizan en el siguiente decálogo:

- Hace del cambio su tarea y Redefine continuamente el significado de sus dimensiones sustantivas.
- Cultiva la verdad como condición de posibilidad respetando toda forma de diálogo y debate ilustrado.
- Es autónoma, pluralista y abierta al estadio actual del desarrollo del conocimiento en todos los campos disciplinarios y fomenta el pensar/actuar transdisciplinar.
- Asume proactivamente los retos y liderazgos nuevos que enfrenta una sociedad globalizada y movilizadora por el conocimiento.

- Mantiene una visión global como contexto de su actuar local pero es, al mismo tiempo, crítica y comprometida con el desarrollo humano sostenible.
- Hace de la calidad de los servicios que presta su tarea diaria.
- Valora el talento humano de quienes le sirven con vocación de servicio.
- Entiende el conocimiento como su materia prima para realizar de manera integrada las actividades de investigación, docencia y proyección social.
- Mantiene una vocación de servicio a la región sin fronteras; escucha y respira región, estudia sus problemas y es agente de transformación para la equidad social.
- Inspira en su comunidad una actitud ético-política que les permita actuar como ciudadanos responsables.

La siguiente figura ilustra la relación entre la visión de la Universidad necesaria y el PDI (2022-2025).



Figura 4. Visión de la Universidad necesaria y el PDI (2022-2025).



Los obstáculos, aceleradores y oportunidades -OAO- identificados por el equipo de formulación del PDI y presentados en este documento, fueron clasificados según su impacto y las 3 funciones misionales de la Universidad, y facilitaron la definición de los proyectos que lo conforman. Los más relevantes se mencionan a continuación:

En el área de formación se identificaron problemáticas asociadas a la alineación curricular actual que dificultaría la transición al nuevo modelo de competencias y resultados de aprendizaje esperado; las limitaciones en la oferta de pregrado y posgrado ofrecida por la Universidad; la necesidad de asegurar una formación profesional pensada para la solución de las necesidades futuras de la región y el país y de hacer frente al déficit de aprendizaje y competencias básicas ocasionadas por la formación remota de estudiantes de colegio y de la misma Universidad, a causa de la pandemia.

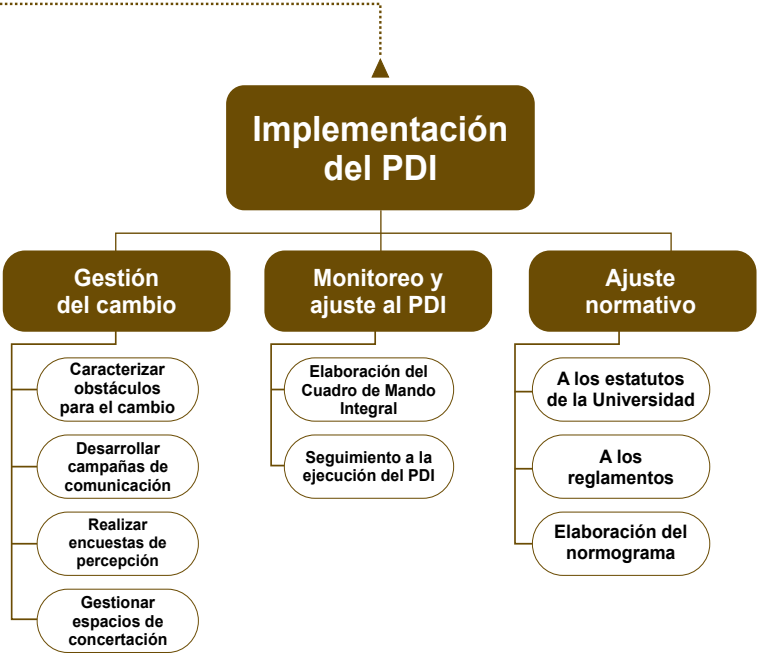
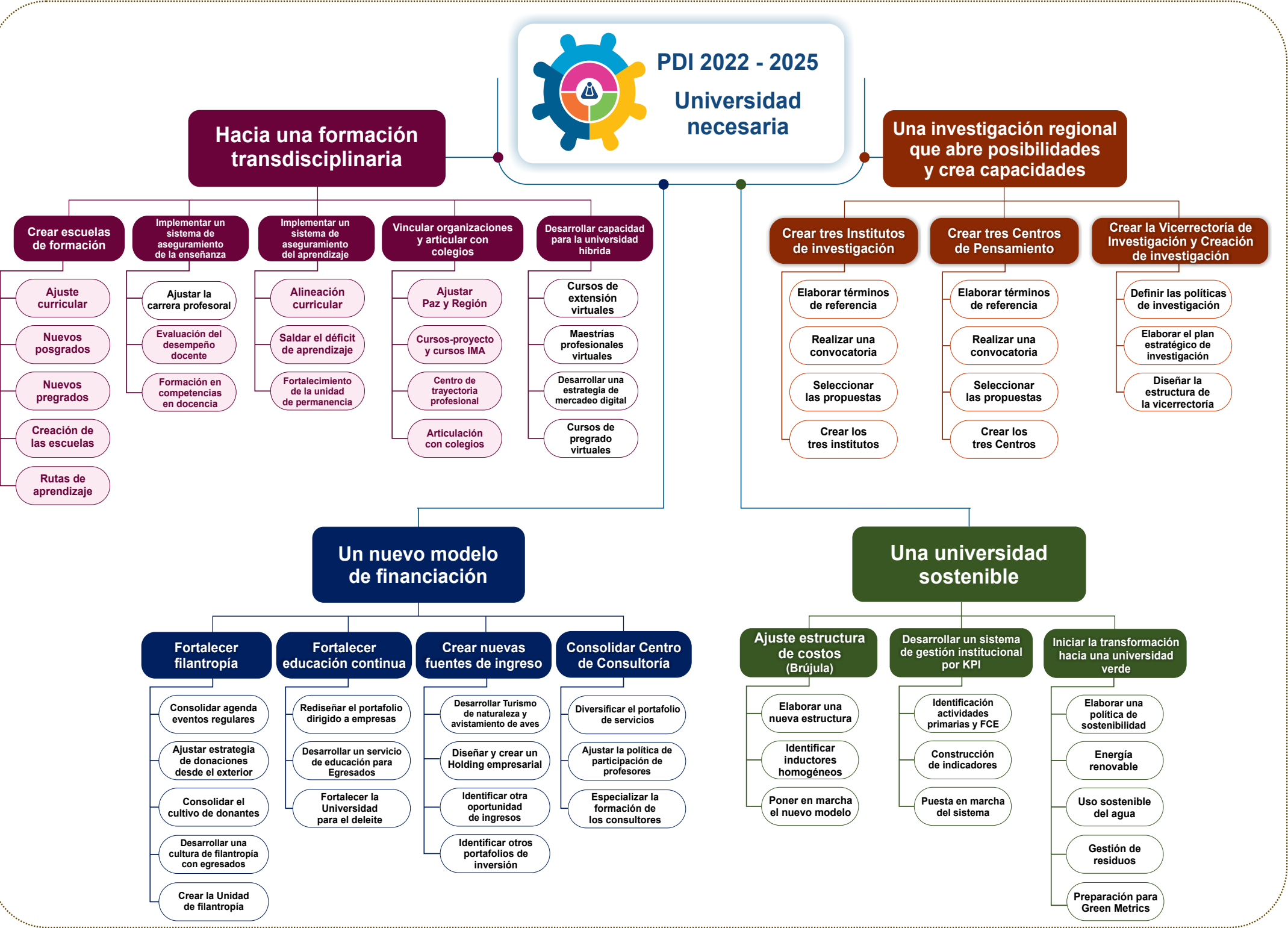
En el área de investigación se identificaron problemáticas asociadas a la disponibilidad de insumos para proyectos de investigación altamente especializados, la alta segmentación disciplinar de los procesos de

investigación institucionales y los imaginarios colectivos que asocian la practica investigativa a incentivos y al trabajo en el marco de grupos de investigación fuera del papel fundamental de la docencia.

Para el área de extensión los obstáculos mas recurrentes se centraron en la insuficiente articulación con el tejido empresarial local, los limitados recursos en área de investigación de mercados y sobre todo las debilidades asociadas a una insuficiente relación con egresados en términos de sentido de pertenencia institucional y oportunidades para el empleo.

Adicionalmente se identificaron obstáculos que afectan a la Institución a un nivel mas general y operativo, entre ellos se encuentran la alta jerarquización de procesos académicos y administrativos, el desconocimiento y baja participación en los estamentos de gobierno institucional, la necesidad de fortalecimiento en términos de recurso humano y tecnológico de áreas transversales como gestión documental, planeación, administración financiera entre otras; y finalmente la gran resistencia al cambio por parte de la comunidad universitaria.

Estructura del PDI





Macroproyectos, proyectos y actividades primarias

La búsqueda de la Universidad necesaria se hará a través de 5 macroproyectos, que se orientan a la formación transdisciplinar, la investigación regional, el modelo de

financiación, la Universidad sostenible y la propia implementación del PDI. Estos se componen de 18 proyectos, 14 subproyectos y 51 actividades primarias.

Macroproyecto 1: Hacia una formación transdisciplinar

Este macroproyecto, orientado a la formación, está compuesto por cinco proyectos que apuntan a la creación de las escuelas de formación, a la implementación de sistemas de aseguramiento de la enseñanza y el aprendizaje, a la vinculación con organizaciones y articulación con colegios; y al desarrollo de capacidades para la Universidad Híbrida.

Proyecto 1: Creación de escuelas de formación

El proyecto de creación de las Escuelas de Formación está compuesto por 5 subproyectos que se articulan para la transformación de las actuales facultades en escuelas de formación, esto implica el ajuste curricular, la formulación de nuevos pregrados y nuevos posgrados, y la creación de rutas de aprendizaje.

Ajuste curricular

Para la transición hacia la Universidad necesaria es imprescindible continuar afianzando la propuesta curricular de la Universidad de Ibagué, de tal manera que responda a las transformaciones sociales, económicas y culturales que traen consigo los nuevos contextos

educativos y laborales a los que se enfrentan los jóvenes, a quienes se debe formar integralmente en cumplimiento de los propósitos misionales. Este ajuste curricular incluirá explícitamente el desarrollo de las tres dimensiones que se proponen en la Universidad Necesaria: la ética, la internacional y la transdisciplinaria.

En 2025 se tendrán aprobadas por parte del MEN los ajustes curriculares de todos los programas de la Universidad.

Nuevos programas de pregrado

Es importante diversificar la oferta de programas académicos de la Universidad, pero teniendo en cuenta las restricciones financieras que se experimentarán en los próximos años. Para ello, los nuevos programas deben surgir como sinergia de programas existentes de tal manera que los costos marginales de su puesta en operación se reduzcan al mínimo. En este orden de ideas, el PDI apoyará la creación de tres nuevos pregrados.

- Ingeniería ambiental, que surgirá de articular los programas de ingeniería civil y biología ambiental.
- Analítica de datos, que se desprenderá del actual programa de ingeniería de sistemas y se articulará con el de ingeniería industrial.
- Ingeniería de software, que se desprenderá de ingeniería de sistemas y se articulará con los programas de ingeniería electrónica e ingeniería mecánica.

Ampliación del portafolio de posgrados

Los desafíos y oportunidades de las dinámicas poblacionales, la pandemia y la revolución digital, han motivado a las universidades a expandir su oferta en las modalidades híbrida o virtual. En la misma vía, la Universidad trabaja en la estructuración de un nuevo portafolio de programas de posgrado, que debe capitalizar la experiencia de diez años de vida de AVACO, el centro de apoyo al uso pedagógico de las TIC. El 60% de los profesores(as) han sido capacitados en el desarrollo y uso de recursos virtuales para mejorar las experiencias de aprendizaje. El paso siguiente consiste en moverse a la estructuración de ambientes virtuales de aprendizaje, especialmente a nivel de postgrados.

Este portafolio de nuevos programas girará en torno a tres ejes: contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS); incrementar las capacidades institucionales, especialmente en materia de investigación y generación de conocimiento; y responder a las necesidades del mercado. Ello implica la creación de programas de doctorado; maestrías de investigación, para generación de nuevo conocimiento, y maestrías profesionales y especializaciones. Estos programas seguirán los lineamientos establecidos por la nueva política de posgrados de la Universidad aprobada por el Consejo Superior en junio pasado. De acuerdo con estas políticas, las maestrías profesionales serán prioritariamente virtuales.

En 2025, la Universidad contará con un programa doctoral, 5 maestrías de investigación y 13 maestrías profesionales con un total de 2.500 estudiantes de posgrado de diferentes regiones del país y del exterior

Transformación de las actuales facultades en Escuelas de formación

La transformación de las actuales facultades en Escuelas de Formación es una de las propuestas de la Universidad Necesaria. Estas escuelas articulan programas académicos buscando una mayor sinergia entre ellos fomentando un aprendizaje disciplinar, así como un trabajo inter y transdisciplinar de los estudiantes.

Esta transición estaría mediada por una revisión crítica de cuáles de los programas actuales se mantendrían y cuáles nuevos valdría la pena impulsar (como los tres mencionados atrás). Una vez se hayan articulado los programas que las constituirán y se haya definido con mayor detalle su estructura, se llevará a cabo esta transición.

Para el 2025 se espera tener en marcha cinco Escuelas de Formación cuya operación estará en directa relación con los Institutos de Investigación y los Centros de Pensamiento que se crearán.

Rutas de aprendizaje

Las universidades necesitan ser re imaginadas para mantener su legitimidad y reconocimiento social, afianzar su pertinencia e instaurar un sistema educativo flexible que se

adapte a las condiciones cambiantes del entorno, acerque aún más el currículo con los intereses, expectativas y necesidades de la sociedad, y estimule la innovación, la transdisciplinariedad y el desarrollo de competencias sobre la base de una formación integral. En este contexto, la Universidad Necesaria propone la creación de rutas de aprendizaje que respondan a demandas específicas de formación profesional, a partir de saberes y campos de aplicación del conocimiento que no constituyen, en si, programas formales. Estas rutas permitirán que, antes de terminar la carrera universitaria, el estudiante reciba una o varias certificaciones como reconocimiento formal de los saberes y habilidades adquiridos, que abren la posibilidad para que, entre otros aspectos, puedan ingresar al mercado laboral y empiecen a percibir ingresos.

Estas rutas estimularán la conformación de equipos interdisciplinarios de profesores

y propiciará relaciones con entidades y organismos del ámbito nacional e internacional, quienes certificarán los aprendizajes de los estudiantes (ejemplos de estos son Amazon, Coursera y Microsoft).

La implementación de una ruta de aprendizaje inicia con una convocatoria abierta para que equipos de profesores(as) y funcionarios propongan temas innovadores y que generen nuevas formas para la educación y desarrollo personal en los estudiantes. Esta convocatoria se desarrolla en dos fases: diseño preliminar, con el que se realiza una primera selección de proponentes y un diseño detallado, en el que se especifican los cursos, módulos y los ambientes de aprendizaje requeridos para su ejecución. Las rutas seleccionadas se implementan con la inscripción de los estudiantes y puesta en marcha de los cursos establecidos, los cuales pueden ser ofrecidos por la





Universidad o tomados en plataformas de reconocido prestigio, como Coursera o Amazon Web Services.

Para el 2025, la Universidad ofrecerá 20 Rutas de Aprendizaje de carácter transversal (que vinculan estudiantes de pregrado de diferentes disciplinas) y 5 Rutas focalizadas (orientadas a estudiantes de una facultad o área de conocimiento particular); 50 % de las actividades de aprendizaje se apoyarán en la virtualidad. Además, contará con la participación del 20 % de los estudiantes de pregrado.

Proyecto 2: Implementar un sistema de aseguramiento de la enseñanza

La evaluación es un proceso necesario. En el contexto de la Universidad Necesaria es claro que la formación (educere) pone al estudiante en el centro del proceso de aprendizaje y resignifica el rol del profesor(a) como un orientador que guía este proceso de descubrimiento personal en interacción con otros. Este énfasis en el rol del docente requiere del desarrollo de competencias propias que ayuden a mejorar la calidad de la enseñanza. Este sistema de aseguramiento de la enseñanza en la Universidad de Ibagué tiene tres componentes importantes: un mecanismo de evaluación del desempeño docente, un programa de formación para la excelencia docente y el ajuste en la carrera profesoral.

Evaluación del desempeño docente

Evaluación del desempeño docente
La evaluación es un proceso necesario

que le permite a cualquier persona, organización o institución identificar oportunidades para mejorar. Poner en práctica un sistema de evaluación que les permita a los profesores(as) apreciar sus fortalezas y reconocer las oportunidades de mejora en aquellos aspectos que contribuyen al desarrollo institucional, es un propósito esencial.

Una primera versión de este sistema fue discutida en el Consejo Superior, una vez sea aprobada, el paso siguiente es su implementación la que deberá estar consolidada en el 2025.

Formación en competencias para la excelencia docente

El principal objetivo de este componente es la formulación, implementación y evaluación de un programa para la excelencia integral de la docencia en el diseño educativo basado en competencias y RAE, la innovación curricular y pedagógica, la mediación con TIC, el cultivo del ser y la transdisciplinariedad.

Los insumos para el diseño del programa incluyen los resultados de la evaluación integral y permanente del desempeño docente, y la construcción del perfil y de las competencias necesarias para el profesor(a) que desea cultivar la Universidad.

A 2025 se espera que este programa de formación esté en operación.

Ajuste al Estatuto Profesoral

Para poner en marcha el sistema de evaluación del desempeño y el programa de formación en competencias docentes

se requiere de un ajuste al Estatuto Profesoral que regula la carrera profesoral en la Universidad.

Proyecto 3: Implementar un sistema de aseguramiento del aprendizaje

El Sistema de aseguramiento del aprendizaje en la Universidad de Ibagué se centrará en el desarrollo de trayectorias de actividades, interacciones sociales y desempeños auténticos que de manera duradera, producirán un cambio en lo que los estudiantes saben, lo que son capaces de hacer, y en sus actitudes, creencias y valores. Manteniendo como centro al estudiante y como fundamento la formación integral por competencias de la Institución.

En el marco del PDI, se convierte en una gran oportunidad de alcanzar pleno desarrollo en todas las dimensiones del currículo. Se trata de fortalecer la forma en la que se enseñan, se aprenden y se evalúan las competencias en los ambientes de aprendizaje extendidos, diferentes al salón de clase tal como lo conocemos, y que nos llevan a un siguiente paso en la manera en la que nos relacionarnos a la hora de construir conocimientos, en diferentes momentos y lugares, y sin las barreras disciplinares más tradicionales.

Alineación curricular

Este proyecto fortalecerá las capacidades de los programas académicos para el diseño y desarrollo curricular por competencias, asegurando la coherencia entre éstas

y las estrategias pedagógicas y de evaluación para lograr (con o sin mediación de las TIC) los resultados esperados de aprendizaje (RAE).

Los beneficiarios directos del acompañamiento son los programas, los directores y profesores(as), sin embargo, el impacto principal esperado es sobre los RAE de los estudiantes, y en la calidad de sus experiencias educativas para que sean más memorables, auténticas y estimulantes que les permita continuar aprendiendo a lo largo de su vida.

A 2025 se espera que entre 80% y 100% de los estudiantes de al menos la mitad de los programas alcance un nivel sobresaliente de los RAE.

Fortalecimiento de la Unidad de Permanencia

La Universidad puso en marcha en 2010 una serie de estrategias para disminuir la deserción estudiantil por semestre que se encontraba en el 11%. Una década después, las diversas estrategias de acompañamiento a los estudiantes, articuladas en un programa para asegurar su permanencia, ha dado como resultado niveles de deserción de un dígito (6,7%). El PDI propone crear una Unidad de Permanencia adscrita a la nueva Dirección de Admisiones y Registro que brinde un mayor acompañamiento a los estudiantes a partir del uso de técnicas de aprendizaje de máquina que permitan identificar con más antelación estudiantes en riesgo. En el 2025 este programa deberá estar en operación.





Saldar el déficit de aprendizaje por pandemia de la Covid-19

Aun cuando la información es preliminar, varios informes han estado reportando sobre este déficit de aprendizaje que ha dejado la formación remota, como resultado de la pandemia, no solo en la educación básica y media sino también en la superior. Dificultades de naturaleza tecnológica, pedagógica, motivacional y de salud mental son los principales factores que han estado incidiendo en este déficit de aprendizaje de los estudiantes.

Entre los elementos claves a tener en cuenta en este proyecto están el adecuado diagnóstico de las debilidades de aprendizaje de los estudiantes para diseñar los refuerzos y demás actividades en cada asignatura que permitan nivelar nuevamente a los

jóvenes de acuerdo con su estado de avance en su carrera.

A 2025 se espera que el 100% de los estudiantes hayan alcanzado los niveles esperados en las competencias necesarias para su desenvolvimiento académico y posterior desarrollo profesional; con ello, la Universidad se propone impactar positivamente el proceso de formación de sus estudiantes y mejorar indicadores como rendimiento, permanencia y desempeño en las pruebas Saber Pro.

Proyecto 4: Vincular organizaciones y articular colegios

El proyecto de vinculación de organizaciones y articulación con colegios está compuesto por el ajuste del semestre de Paz y Región,

el desarrollo de cursos-proyecto y cursos IMA, la creación del Centro de trayectoria profesional y la articulación con colegios.

Ajustar Paz y Región

Entre 2011 y 2021, 2.761 estudiantes han realizado su experiencia del Semestre de Paz y Región (SPR), implementando 2.023 proyectos en los 47 municipios del Tolima, así como en algunos municipios de Caldas, Caquetá, Cundinamarca, Huila, Risaralda, Valle del Cauca y Putumayo. Este programa ha obtenido reconocimientos del orden nacional e internacional, por su innovación pedagógica y su coherencia con el Proyecto Educativo Institucional. En los municipios participantes se ha logrado la ampliación de las capacidades organizacionales y comunitarias de las entidades públicas y privadas de la Región.

En el marco del PDI (2022 – 2025), se propone una segunda fase de fortalecimiento y consolidación del SPR y su articulación efectiva con otras estrategias pedagógicas y de Responsabilidad Social Integral de la Universidad. Para ello se desarrollarán cuatro objetivos: el primero, evaluar los logros, resultados e impactos generados en los 10 años de vida institucional del SPR y, a partir de allí, plantear ajustes a la estrategia pedagógica implementada, para responder con coherencia a las nuevas dinámicas institucionales y del entorno; el segundo, implementar, por medio de un piloto, un modelo teórico y metodológico para el desarrollo de

capacidades combinadas (Capabilities) en las organizaciones y municipios participantes.

El tercer objetivo consiste en revisar las funciones, estructura y responsabilidades del equipo de trabajo del SPR, rediseñar sus procesos, mejorar el seguimiento de los proyectos e implementar una estrategia de comunicaciones. Por último, crear una agenda de trabajo colaborativo con las escuelas de formación, los Centros de Pensamiento y los Institutos de Investigación, así como con otras organizaciones y entidades cooperantes.

A 2025 se tendrán al menos 8 proyectos con enfoque de capacidades formulados e implementados.

Cursos proyecto y cursos IMA

La propuesta de Universidad necesaria plantea el ajuste de la estructura curricular institucional, lo que implica la incorporación o fortalecimiento de las dimensiones transdisciplinaria, ética e internacional. La primera se desarrollará, entre otras formas, a través del diseño de cursos tipo proyecto y cursos IMA. Estos cursos se constituyen como una oportunidad para que estudiantes de diferentes disciplinas, con la guía de profesores(as), provean soluciones a problemáticas organizacionales, adquieran experiencia y agreguen valor a las empresas, enriqueciendo su proceso de formación.

Los cursos proyecto se desarrollan a partir de problemáticas empresariales estructuradas y evalúan el desempeño

de los estudiantes en relación a competencias de investigación y trabajo colaborativo. Los cursos IMA corresponden a espacios de formación donde grupos interdisciplinarios reciben un reto que es tomado de una necesidad organizacional explícita. Los jóvenes deben problematizar la situación, plantear un diseño innovador para su solución y presentar un prototipo funcional al final del curso.

La articulación de estos mecanismos dentro de los curriculum esta mediada por tres actividades: a) realizar un diagnóstico que permita identificar en cada programa académico los cursos en los que tiene sentido utilizar este tipo de pedagogías, b) identificar y seleccionar problemáticas y retos que cumplan con los requerimientos pedagógicos de cada asignatura y aseguren la consecución

de los RAE, esta acción estará mediada por la cooperación directa con el sector productivo quienes aportarán los proyectos y retos; y c) ajustar los planes de desarrollo de las asignaturas seleccionadas, especialmente en lo relacionado con las estrategias de evaluación.

En 2025 se espera que al menos el 20% de los cursos en cada programa académico utilice alguna de estas pedagogías.

Centro de trayectoria profesional

El éxito de la integración de estudiantes y graduados con el sector externo debe estar mediado por la creación de programas institucionales que apoyen su desarrollo personal y profesional, y de herramientas que los preparen para su vinculación al mercado laboral

y económico. La Universidad creará un Centro de trayectoria profesional para incrementar la probabilidad de empleabilidad de los estudiantes. Allí se brindará apoyo para prepararlos para su ingreso al primer empleo.

Como parte de las actividades de este proyecto se ampliará el portafolio de convenios empresariales, se creará un portal de empleo, se implementará la plataforma Interacpedia para facilitar la interacción de los estudiantes con problemas o retos de las empresas, y se pondrá en práctica un programa de formación para el trabajo a través de talleres de capacitación y espacios de simulación empresarial.

A 2025, la Universidad se propone que el 100% de los egresados logre ubicarse laboralmente y obtener su primer salario durante el primer año de graduado.

Articulación con instituciones de educación media

Las IES del país realizan esfuerzos permanentes por atender el alto índice de deserción presentado en la última década, que se asocia, entre otros factores, con problemas de inserción en la cultura universitaria, inadecuada preparación de los estudiantes en su tránsito por la educación media y el desconocimiento de la esencia y sentido de la profesión que seleccionan.

Este proyecto consiste en ofrecer una vinculación temprana a la vida universitaria a estudiantes de grados 10° y 11° de colegio. Los jóvenes podrán tomar las asignaturas propias del ciclo básico común de la Universidad asistiendo a clases en el campus en horario de contra-jornada, durante cuatro semestres. Una vez terminen esta formación, si ingresan a la Universidad,



se les homologarán los cursos que aprobaron durante el programa de articulación.

El proceso de articulación entre instituciones educativas es un ejercicio pensado en función de los estudiantes y centrado en la construcción de rutas especiales que viabilicen la continuidad formativa desde la educación media hacia la educación superior. Para 2025 se tendrá operando este programa de articulación con 10 colegios.

Proyecto 5: Desarrollar capacidad para la Universidad Híbrida

Actualmente el aprendizaje en la educación superior ocurre de manera distribuida por medio de experiencias educativas que se desarrollan en diferentes momentos y lugares. Es posible, con la mediación de tecnologías, diseñar experiencias de aprendizaje que combinen interacciones sincrónicas, asincrónicas, presenciales o virtuales entre los estudiantes y profesores(as), estudiantes y estudiantes o estudiantes y contenidos.

Este proyecto tiene como objetivo desarrollar la capacidad en la Universidad para el diseño de ambientes de aprendizaje híbridos y extendidos, flexibles en las combinaciones de espacio, tiempo y

recursos de TIC que agreguen valor al proceso educativo.

Particularmente, el proyecto se articula con el PDI mediante la estrategia de diversificación de la oferta académica, de pregrado y posgrado, la ampliación de cobertura, la flexibilidad curricular y la educación continua. Como resultado del despliegue de esta capacidad, la Universidad contará con nuevos cursos y programas virtuales de extensión, maestrías profesionales virtuales sincrónicas, y cursos de pregrados virtuales.

A 2025, el 25% de los cursos que ofrece la Universidad tendrán algún grado de virtualización, y 13 programas de maestría profesional estarán operando en modalidad virtual sincrónica.

Macroproyecto 2: Una investigación regional que abre posibilidades y crea capacidades

El macroproyecto de investigación está compuesto por tres proyectos que se direccionan a la creación de los institutos de investigación, los centros de pensamiento y la vicerrectoría de Investigación y Creación.

Proyecto 6: Creación de tres institutos de investigación

En concordancia con los lineamientos del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias), la investigación en la Universidad de Ibagué se ha desarrollado a través de los grupos de investigación (en su gran mayoría disciplinares), que compiten para obtener los escasos recursos que se ofrecen en convocatorias externas o internas (de las propias universidades) enfocadas a resolver problemas disciplinares y del entorno. En este marco, la Universidad ha desarrollado su función misional de investigación.

En 2010 la Universidad creó la Dirección de Investigaciones, movió lo grupos hacia temáticas (Programas de Investigación y Transferencia – PRIT-) con objetos de estudio más amplios, articulados con la visión Tolima 2025 y los desvinculó de

los programas académicos. Ello permitió un crecimiento más rápido de la capacidad de investigación y su reconocimiento externo. Como ya se dijo, actualmente se tienen 12 grupos de investigación clasificados (1 en categoría A1, 1 en A, 7 en B, 2 en C y 1 emergente), los profesores(as) son reconocidos y categorizados por Minciencias (27 junior, 16 asociados, 1 senior y 1 emérito), se cuenta con 39 laboratorios, se participa en convenios y redes nacionales e internacionales; y 532 estudiantes participan en 59 semilleros de investigación.

Para el logro de las nuevas metas institucionales y un mayor impacto regional de la investigación en generación y transferencia del conocimiento globalmente reconocido y localmente pertinente, la Universidad Necesaria sugiere la creación de institutos de investigación y de centros de pensamiento.

La creación de estos institutos requiere de un cambio cultural importante por parte de los profesores(as) puesto que su lugar natural de trabajo no serán los programas académicos ni las facultades. Las disciplinas no serán el enlace natural que los reúna sino aquellos problemas complejos que desean estudiar y a los que desean aportar desde su conocimiento y experiencia. Por lo tanto, su diseño detallado y puesta en marcha debe corresponder a un proceso de auto-organización estimulado por la Universidad. La estrategia que se propone utilizar es mediante convocatorias que respondan





a términos de referencia que han sido concertados. Cada propuesta escogida deberá incluir un plan estratégico para su desarrollo, los recursos requeridos para su operación y las actividades generadoras de sus propios recursos. Las inversiones que haya que hacer provendrán de los excedentes operacionales de la Universidad.

A 2025 se propone crear 3 institutos de investigación.

Proyecto 7: Creación de tres centros de pensamiento

Al igual que en la conformación de los institutos de investigación, los centros de pensamiento estarán alineados con las metas institucionales para generar un mayor impacto de la investigación, generación y transferencia de conocimiento. Estos centros tendrán como propósito contribuir al estudio de problemáticas sociales desde una perspectiva transdisciplinar para apoyar los procesos de generación de políticas públicas. Los centros estarán conformados por profesores(as) que comparten el interés en estas temáticas y provienen de formaciones disciplinares distintas.

Como para el caso de los institutos, el diseño detallado de los centros de pensamiento responde a unos términos de referencia concertados que darán lugar a una convocatoria. Una vez sean evaluadas se pondrán en marcha aquellas propuestas seleccionadas.

A 2025 se propone crear 3 centros de pensamiento.

Proyecto 8: Creación de la Vicerrectoría de Investigación y Creación

El crecimiento sostenido de los proyectos y resultados de investigación en la última década ha requerido un incremento en la capacidad de apoyo administrativo a esta dimensión sustancial de las universidades que involucra la búsqueda de fuentes de financiación externas.

De otra parte, la Universidad Necesaria plantea que el rol del profesor sea integral en sus tres dimensiones: docencia, investigación y extensión. Para fortalecer la segunda, el PDI crea los institutos y los centros, por lo tanto, es necesario a nivel de gobernabilidad equiparar estas dos dimensiones creando una vicerrectoría de Investigación y Creación. El punto de partida es establecer las políticas de investigación que adoptará la Universidad seguido de un plan estratégico que desarrolle esta política en la siguiente década. El diseño de la estructura de la nueva vicerrectoría se desprendería de esta visión estratégica. La dimensión de extensión se seguirá gestionando desde una dirección que depende directamente de la Rectoría.

A 2025, se espera tener en operación la Vicerrectoría de Investigación y Creación.



Macroproyecto 3: Un nuevo modelo de financiación

La excesiva dependencia de los ingresos de la Universidad en las matrículas del pregrado es una gran debilidad. La reducción de la población que ingresa a programas regulares de educación superior es una tendencia que viene desde el 2017 en América Latina, así mismo, cada vez es mayor la competencia entre universidades privadas que, con diferentes modalidades, están ofreciendo sus programas en varias ciudades del país¹. Por otra parte, mantener un alto estándar de calidad mediante la acreditación de programas y la acreditación institucional requieren de inversiones importantes en recursos que incrementan los costos de operación. Si, además, se tiene en cuenta que la población a la que se dirige prioritariamente la Universidad es de familias de estratos 1, 2 o 3² con matrículas no muy altas en comparación con otras universidades acreditadas, es claro que el modelo financiero de la Universidad no es sostenible.

Los cuatro proyectos que buscan reducir la alta dependencia de la

1 En el caso de Ibagué, actualmente 10 instituciones de educación superior ofrecen programas en la ciudad.

2 En el segundo semestre de 2021 la población de estratos fue de 83,8%, y 50% son de estratos 1 o 2.



Universidad de las matrículas de pregrado son: fortalecimiento de la estrategia de filantropía, crecer en educación continua, crear nuevas fuentes de ingresos y consolidar el centro de consultoría.

Proyecto 9: Fortalecer filantropía

La incorporación de la filantropía emerge con fuerza en la Universidad de Ibagué, a pesar de que la cultura filantrópica está poco arraigada en el país. La crisis ocasionada por la pandemia de la COVID-19 evidenció la necesidad de aproximarse a organizaciones y personas naturales con vocación de servicio con el fin de construir una red permanente de donantes para apalancar recursos y desarrollar estrategias para diversificación de ingresos.

Los recursos gestionados por filantropía, económicos o en especie, se destinarán para financiar becas académicas, proyectos específicos que sean del interés de los donantes, proyectos de investigación y obras civiles. Así mismo, se diseñarán estrategias para cultivar una estrecha cooperación con los egresados, para fomentar donativos y se desarrollará una agenda de eventos anuales de recaudación de fondos.

La meta con la estrategia de filantropía es lograr generar en cinco años el 2,5 % del total de ingresos de la Universidad, es decir un incremento que estaría alrededor de los mil millones de pesos anuales.

Proyecto 10: Crecer en educación continua

En el contexto actual de la pospandemia, es primordial unificar el desarrollo económico sostenible con el desarrollo del saber; ante esta nueva “economía del conocimiento” las universidades y las empresas deben trabajar unidas para el desarrollo y progreso de las regiones y el país. En ese sentido, la educación continua juega un papel importante para las organizaciones y los graduados, porque permite la actualización de conocimientos y el desarrollo de nuevas habilidades y competencias.

Los ingresos que actualmente genera la Universidad por concepto de educación continua son muy bajos (el 0,7% del total de ingresos al año). En el marco del PDI se contempla el proyecto de fortalecimiento de la educación continua, a través de las siguientes tres estrategias: a) implementar un portafolio dirigido a empresas, que posicione a la Universidad como un socio dispuesto a consolidar alianzas estratégicas, crear sinergias para la formación específica e impulsar la productividad y la generación de valor; b) desarrollar un portafolio para los(as) graduados que incorpore el ofrecimiento de programas disciplinares y multidisciplinarios producto del diálogo inter-facultades; la realización de programas de retorno; y la participación de los egresados en la construcción del proyecto institucional; c) fortalecer el programa de la Universidad para el deleite

para personas mayores de 40 años, especialmente de la creciente población flotante que proviene de Bogotá y está adquiriendo una segunda vivienda en Ibagué.

A 2025, se propone triplicar los excedentes anuales como resultado de las actividades de educación continua.

Proyecto 11: Crear nuevas fuentes de ingresos

Para diversificar sus ingresos y hacer sostenible la calidad de los servicios académicos prestados, varias universidades privadas han desarrollado innovadoras estrategias de diversificación de ingresos no necesariamente relacionadas con actividades de educación. En este contexto, la Universidad de Ibagué contempla la creación de un holding empresarial del que se desprendan unidades de negocio cuyos excedentes puedan ser transferidos a la Universidad. Uno de estos se enfocará al turismo de naturaleza y avistamiento de aves mediante una alianza con empresarios y entidades prestadoras de servicios locales y establecer sinergias con el reciente programa de biología ambiental.

A 2025 se espera tener el holding y al menos 2 unidades de negocio creadas.

Proyecto 12: Consolidar el centro de consultoría

En 2014, la Universidad de Ibagué creó la Unidad de Gestión de Proyectos y Consultoría, con el propósito de

consolidar la ventanilla única de la Institución para la búsqueda de oportunidades y la formulación y ejecución de proyectos y consultorías de impacto para el Departamento. En 2020, tras la pandemia y su afectación a todos los sectores de la economía, la Universidad inició el tránsito de esta Unidad a un Centro de Consultoría Empresarial (CCE) para diversificar sus ingresos, impulsar el desarrollo del tejido empresarial de la región y del país, en la búsqueda de soluciones sostenibles e innovadoras para las organizaciones y los actores sociales del territorio.

Para la consolidación del CCE se desarrollarán las siguientes estrategias: especialización de la formación de consultores(as), ampliar el portafolio de servicios, y formalizar una política de participación de la comunidad universitaria en la prestación de servicios de consultorías.

A 2025, se espera generar \$1.500 millones de excedentes por año en el marco de este proyecto.



Macroproyecto 4: Una universidad sostenible

La Universidad Necesaria plantea una mayor coherencia entre la misión expuesta y el *ethos* institucional en lo que tiene que ver con la sostenibilidad. Un compromiso con el desarrollo de la región implica que la propia universidad sea un actor ejemplar en los temas de impacto ambiental. El estándar internacional universitario lo tiene el “University of Indonesia -UI-Green Metrics” en el que claramente se establecen los parámetros que deben cumplirse para que una institución de educación superior pueda ser certificada como una universidad verde.

Para su desarrollo se ejecutarán tres proyectos: ajuste a la estructura de costos, un sistema de evaluación del desempeño por KPI (*Key Performance Indicators*), y tránsito hacia una universidad verde

Proyecto 13: Ajuste de la estructura de costos (Brújula)

La estructura de costos de una organización refleja la manera en que distribuye sus recursos para sostener su operación. Con el tiempo, la estructura de costos de la Universidad se ha ido complejizando de manera innecesaria (actualmente se tienen 603 centros de



costos) lo que dificulta comprender muchas de las cifras que se reportan. Igualmente, en razón a la naturaleza de la Universidad, es necesario moverse hacia un esquema de costeo basado en actividades.

Este proyecto permitirá distribuir los recursos financieros mediante estrategias, procesos y mecanismos que garanticen su uso eficiente y faciliten su proyección en el corto y largo plazo, para responder a un escenario de sostenibilidad financiera. Con este modelo de costos se busca la obtención, procesamiento y análisis de información de las unidades académicas y administrativas, con el fin de medir la capacidad real que poseen las unidades o áreas de la Universidad para generar excedentes y las actividades que no le generan valor.

Para la adecuada toma de decisiones y planeación financiera con enfoque institucional, a partir de 2023 la Universidad desarrollará un nuevo modelo de distribución de recursos que incluye el costo por estudiante, programa y unidad de operación. El desarrollo de este modelo implicará el ajuste en el proceso de planeación y proyección presupuestal actual, que se constituye en la base para el control del manejo de recursos y actividades y la integración con el sistema de información financiero.

Para 2025, la Universidad tendrá en operación este nuevo esquema de costeo.

Proyecto 14: Desarrollar un sistema de gestión institucional por KPI

La planificación y la medición son esenciales en el éxito de toda organización. Evaluar las estrategias y sus resultados permite corregir errores, detectar oportunidades, anticiparse a los eventos y tomar mejores decisiones. Este proceso de evaluación continua es posible a partir de los indicadores clave de desempeño. El sistema de gestión con KPI es una herramienta que, a partir de la información institucional, posibilitará la toma de decisiones estratégicas a partir de la observación de patrones de comportamiento de indicadores clave para medir, analizar y monitorear los signos vitales de la Institución.

Para su implementación se diseñará un método sistémico que permita identificar las actividades primarias de la Universidad y relacionarlas en un mapa estratégico para que cada persona responsable de la toma de decisiones estratégicas tenga la información oportuna para hacerlo.

Como soporte a la gestión se implementará un sistema de información para la generación, la administración y el análisis de datos y se fortalecerá el repositorio de información institucional con datos históricos (ventana de 10 años) y procedimientos para su identificación, captura y validación. Además, en la Dirección de Planeación se creará una coordinación de analítica de datos encargada de esta función.

Para el año 2025, este sistema debe estar en operación.



Proyecto 15: Iniciar la transformación hacia una universidad verde

La planificación y la medición soEl mundo ha cambiado, nos encontramos en la era del antropoceno, es la primera vez en la historia del planeta que la especie dominante ha desarrollado la capacidad para destruir el hábitat global. La Universidad de Ibagué adopta de manera voluntaria dentro de sus actividades los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) proclamados por la Asamblea General de Naciones Unidas, tomándolos como referencia dentro de sus programas de trabajo. De igual forma reconoce y valora los planteamientos efectuados en los capítulos I al III de la Encíclica del Papa Francisco “Laudato Sí: Sobre el cuidado de la casa común”.

Las crecientes evidencias del calentamiento planetario amenazan la

vida sobre la tierra y nos enfrenta con unos retos globales sin precedentes en aspectos sociales, económicos, políticos y tecnológicos.

Las instituciones de educación superior desempeñan un papel fundamental en la gestión de estos retos. La Universidad de Ibagué comprende la necesidad de convocar sus esfuerzos frente a estas preocupaciones crecientes y a formular un proyecto que oriente el actuar de toda la comunidad en procura de promover un ambiente sostenible, más equitativo, más justo con las actuales y futuras generaciones y, a su vez, a responder desde su perspectiva a los acuerdos y recomendaciones de las diferentes instancias internacionales sobre sostenibilidad.

Esta responsabilidad que adquiere la Universidad de fomentar la

sostenibilidad en todas sus dimensiones y más allá del aspecto ambiental, forma parte de su vocación regional y de su responsabilidad social. En adición, se encuentra formulada en los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional (PEI) actualmente vigente. Para abordar el problema y trabajar en su solución, la Universidad contempla diseñar e implementar programas en las siguientes dimensiones: formación, investigación, infraestructura del campus, energía renovable, gestión eficiente del agua; transporte, cuidado de flora y fauna y gestión de residuos.

Es importante resaltar la dimensión de formación, pues a través de ella la Universidad puede incidir en una ética del cuidado que permee todos los ámbitos de las relaciones institucionales y con agentes de su entorno e incorporar

la equidad en todos los campos. En síntesis, se trata de asumir en el proyecto formativo y en la oferta de sus servicios, la preocupación por la construcción de una sociedad en la que el cuidado de sí mismo, de la naturaleza y del otro (una ética del cuidado) formen parte de la cultura institucional.

De manera paralela a la implementación de estos proyectos, la Universidad se preparará para su vinculación y participación en el UI-GreenMetric. Este modelo evalúa los esfuerzos en sostenibilidad de los campus universitarios a nivel mundial y concretamente la sostenibilidad desde las variables económicas, sociales y ambientales.

La meta a 2025 es la Obtención de la certificación Greenmetric por parte de la Universidad.



Macroyecto 5: implementación del PDI

Para asegurar que el PDI se implemente de forma armónica sin que se cause traumatismo al quehacer institucional se proponen tres proyectos que buscan la gestión del cambio en la comunidad universitaria, el monitoreo y ajuste del PDI, así como el ajuste normativo que lo legitime internamente.

Proyecto 16: Gestión del cambio

La adaptación ante las transformaciones que experimentará la comunidad universitaria durante la ejecución del PDI, supondrá la articulación de todos los niveles estructurales de la Institución, y se apoyará en una eficaz comunicación y en el desarrollo de liderazgos. Para que sea una realidad, se requiere del compromiso de los profesores(as), administrativos y directivos, para orientar a la Universidad hacia el logro de los objetivos deseados, a partir de nuevos roles y relacionamientos. El cambio no será de unos pocos, será transversal a todas las áreas de la Universidad.

La gestión del cambio partirá de identificar y caracterizar de manera participativa aquellos obstáculos que dificultan el ajuste cultural necesario para la implementación del PDI. A partir de allí se diseñarán y realizarán



campañas de comunicación institucional haciendo uso de diferentes medios que incluyen las redes sociales y en lenguaje audiovisual propio de cada público objetivo (estudiantes, profesores(as) y administrativos). Para el sector externo, se destacarán los avances en relación con la formación, la investigación y la extensión, y se resaltará el impacto el PDI sobre la calidad de vida y el bienestar de todos los actores de la comunidad universitaria.

Para medir este impacto se realizarán periódicamente encuestas de percepción y, finalmente, se diseñarán y pondrán en marcha espacios de concertación para acordar los ajustes que sean necesarios, tanto al PDI como a las estrategias de su implementación.

En 2025, se espera que la comunidad universitaria tenga una opinión favorable, superior al 80%, sobre los cambios implementados que se medirán en las encuestas de percepción realizadas.

Proyecto 17: Monitoreo y ajuste del PDI

La gestión y monitoreo del progreso e impacto de los proyectos del PDI se realizará mediante el uso de herramientas tecnológicas que permitan identificar y anticipar aquellos eventos que impidan o retrasen su logro, resolver los problemas que surjan, reasignar los recursos y realizar los ajustes que sean convenientes.

De la misma forma, se establecerá un cuadro de mando integral, herramienta que permitirá tener una visión global

y facilitará el monitoreo de lo que ocurre con cada proyecto del PDI, su cronograma y presupuesto. Este modelo de gestión estará ligado a los planes anuales de acción y se alineará de forma sincrónica con los miembros responsables de la Universidad.

En 2025, se espera que el 100 % de los proyectos propuestos en el PDI se hayan ejecutado.

Proyecto 18: Ajuste del marco normativo

El objeto de este proyecto es sistematizar y actualizar el conjunto de normas que regulan el quehacer de la Universidad de Ibagué, con estándares de calidad. Actualmente, la Universidad cuenta con un repositorio normativo en línea y una base de datos actualizada con las normas expedidas y derogadas.

Este proyecto inicia con un diagnóstico que permita identificar aquellas normas que deben modificarse para facilitar y legitimar el desarrollo del PDI, esto incluye los Estatutos Generales y los reglamentos de la Universidad. A continuación, se diseñarán, discutirán, concertarán y aprobarán en las instancias respectivas todos los cambios que sean necesarios. Finalmente, se realizará un ordenamiento normativo de cada área en un modelo conceptual para conformar un normograma digital que pueda ser consultado virtualmente por cualquier persona.

Para 2025, la Institución dispondrá del 100 % de los instrumentos normativos que facilitan y legitiman la Universidad necesaria.



Marco financiero

El PDI 2022-2025 fue construido bajo condiciones financieras limitadas producto de los efectos económicos de la pandemia de la COVID-19, e impactado por la certeza en la disminución de estudiantes antiguos de pregrado para el año 2022, por efecto del decrecimiento en el número de estudiantes universitarios que se registra desde el semestre B 2017 y que posiblemente, de acuerdo con los estudios conocidos, se extenderá a estos periodos académicos futuros (gráfico). A este menor número de estudiantes, se añade que dada la afectación económica postpandemia en el Departamento y a que el 83,8% de nuestros estudiantes provienen de los estratos 1, 2 y 3 no es posible considerar incrementos en el valor de las matrículas superior a la tasa de variación anual del IPC.

De otra parte, los costos y gastos registran un crecimiento sostenido año a año; de manera especial, el rubro de pagos laborales el cual representa el 73% del total de gastos de operación de la Universidad. Adicionalmente, cabe mencionar que los estándares de calidad de los servicios que ofrece la Universidad a su comunidad académica y a la sociedad en general exigen una mayor inversión de recursos que posibiliten, mediante una gestión efectiva, el logro de sus objetivos misionales.

Para contrarrestar esta situación, la Universidad debe adoptar medidas en materia de Planeación proponiendo estrategias para alcanzar el logro de sus objetivos misionales y financieros; tanto como para mitigar el impacto generado en las finanzas proyectadas de corto y largo plazo.

Los retos en la formulación del PDI 2022-2025 nos impulsan a un replanteamiento en aspectos relacionados con el desarrollo institucional, a adelantar acciones innovadoras en materia de la oferta educativa y otros servicios, implementando, por ejemplo, la modalidad híbrida tanto en programas de pre y posgrado; o la educación continua y venta de servicios como el de consultoría; todo ello en el marco de un escenario que posibilite el incremento significativo de los ingresos de la Institución.

A su vez, los proyectos formulados buscan que las unidades asuman como preocupación propia la sostenibilidad financiera de sus proyectos y contribuir así a subsanar el impacto negativo que puede darse con la posible disminución o estancamiento del tamaño de la matrícula y al aumento exponencial de la ejecución de los gastos. En la actualidad, la Institución depende en un 80% de los ingresos por matrículas y de mantenerse la tendencia actual de disminución de su tamaño pueden verse afectadas tareas sustantivas tan importantes como las actividades de investigación.



En la siguiente gráfica se observa el comportamiento de los Ingresos y Gastos en los periodos 2015 a 2020

Evolución de Ingresos y Gastos

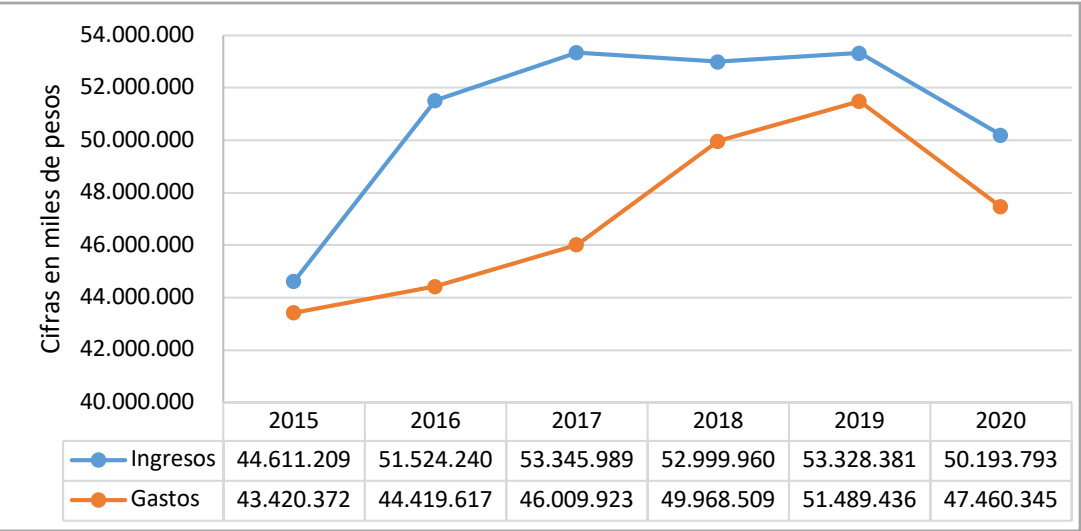


Figura 5. Ingresos y Gastos en los periodos 2015 a 2020

Evolución de la matrícula de estudiantes antiguos de pregrado por semestre

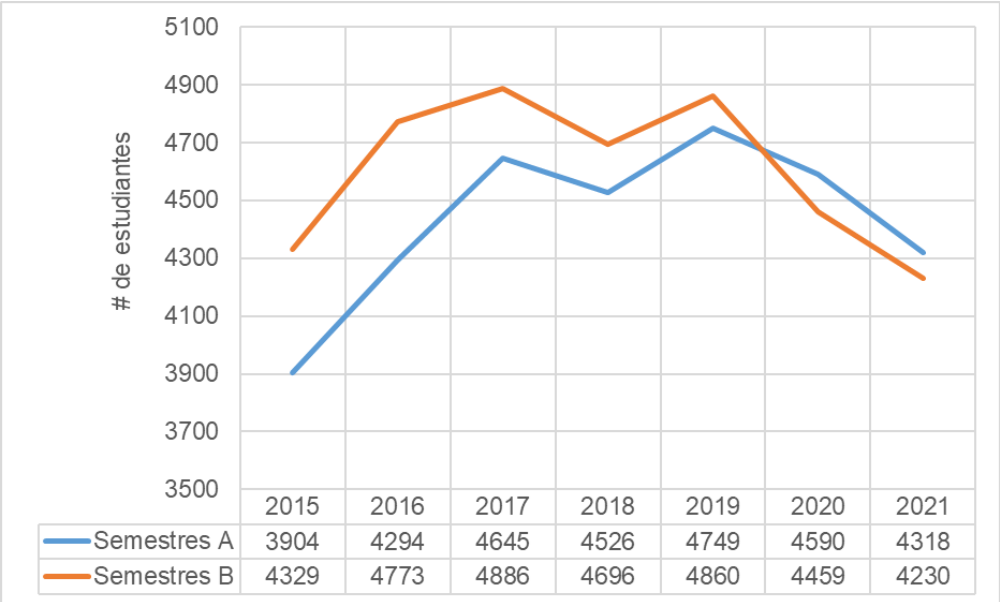


Figura 6. Evolución de la matrícula de estudiantes antiguos de pregrado por semestre

El PDI 2022-2025 se fundamenta en los siguientes cuatro macroproyectos: i) Hacia una formación transdisciplinaria, ii) Una Investigación regional que abre posibilidades y crea capacidades, iii) Un nuevo modelo de financiación y iv) Una universidad Sostenible; además se cuenta con un macroproyecto que asegura la implementación del PDI. Se consideró el contexto económico y social de la región y concretamente el cambio de escenario actual en el cual

operan las instituciones universitarias, lo que invita a repensar y a hacer ajustes en todas las funciones sustantivas para atender la dinámica y los nuevos retos a futuro. Todos los macroproyectos, de una u otra forma, impactan en las finanzas de la Institución y es necesario incorporar en los presupuestos anuales, iniciando con el de 2022, la proyección de los costos y gastos en algunos de ellos, de la misma forma que la generación de nuevas fuentes de ingreso en otros.



Figura 7. Macroproyectos PDI 2022-2025

En el marco del macroproyecto “Hacia una formación transdisciplinar” se encuentran dos proyectos de impacto con la ampliación del portafolio de posgrados y de pregrado, dado que garantiza mayor presencia de la Institución en la región y, adicionalmente, la generación de nuevos ingresos a partir del año 2023. Desde de la formulación del macroproyecto “Una investigación regional que abre posibilidades y crea capacidades” se considera la creación de tres institutos de Investigación sostenibles financieramente y tres centros de Pensamiento con un sello diferencial en la evolución de la investigación.

El macroproyecto “Un nuevo modelo de financiación” es una apuesta que la

Universidad está desarrollando desde el 2021 y que estima fortalecer con la inversión en el PDI 2022-2025, a través de diferentes proyectos que logren transformarse en fuentes importantes de ingreso (como son las actividades de Filantropía, el fortalecimiento del Centro de Consultoría y la Educación Continua). En la creación de nuevas fuentes de ingreso se plantean el “Turismo de Naturaleza y Avistamiento de Aves” y el “Diseño de un Holding Empresarial”.

El presupuesto de implementación del PDI asciende en los cuatro años a la suma de \$6.379.504.332,00, como lo indica la siguiente tabla:

Inversión PDI 2022-2025					
	2022	2023	2024	2025	Total PDI
Operación	879.686.515	1.319.891.409	865.576.409	334.350.000	3.399.504.332
Inversión	1.016.666.667	926.666.667	726.666.667	310.000.000	2.980.000.000
Total PDI	1.896.353.182	2.246.558.075	1.592.243.075	644.350.000	6.379.504.332
	29,7%	35,2%	25,0%	10,1%	100%
Ingresos efecto de PDI	-	1.524.125.000	2.357.377.700	3.178.375.856	7.059.878.556

Para el año 2022 se requiere la suma de \$1.896.353.182,00 los cuales se financiarán con Fondos de Excedentes que se encuentran pendientes de ejecución, los cuales tienen vencimiento en esta vigencia.

Para los años siguientes se tendrá en cuenta el resultado del ejercicio anterior, se harán los ajustes correspondientes y se definirá las fuentes y nuevos recursos para el ejercicio del periodo correspondiente.

Presupuesto de Operación e Inversión

El presupuesto de Operación para el año 2022 se proyecta utilizando la metodología de base cero, que busca ser ajustado, sin hacer referencias históricas, con necesidades reales, bajo la premisa de superávit o equilibrio financiero. La posición del ejercicio presupuestal se construye con los principios de eficiencia y sostenibilidad.

El presupuesto de Inversión se proyecta principalmente, enfocado en la adquisición de activos fijos “Propiedad, Planta y Equipo” para la operación de la Universidad, con la adopción de un plan anual de inversiones proyectado por las dependencias y previo análisis de disponibilidad de fuente de financiación, siendo los excedentes la principal fuente para ejecutar este concepto.

El presupuesto de la Universidad para el año 2022 refleja una situación de punto de equilibrio aunque se es consciente de la incertidumbre del contexto en que opera la Universidad en la actualidad y de la tradicional dependencia de los ingresos de la Institución por concepto de matrícula de pregrado. Razón por la cual se prestará especial importancia al monitoreo del ejercicio presupuestal durante todo el periodo 2022. A su vez, debe tenerse en cuenta que se procederá a adelantar una vez más la aplicación del Comité de Plan de Acciones Correctivas (COPAC), el cual permitirá la optimización del

uso de recursos y generará ahorros en gastos y nuevos ingresos.

Adicionalmente, se ha considerado la necesidad de monetizar la propiedad que tiene la Institución en la carrera 19 # 60-278 sector Ambalá, conocida como “Lote Sánchez” con la finalidad de apoyar los proyectos misionales de la institución.

Anexo 1

Matriz PMI 2020 - PDI 2022 - 2025

			Factor 1: Misión y proyecto institucional	Factor 2: Estudiantes	Factor 3: Profesores	Factor 4: Procesos académicos	Factor 5: Visibilidad nacional e internacional	Factor 6: Investigación y creación artística y cultural	Factor 7: Pertinencia e impacto social	Factor 8: Procesos de auto evaluación y autorregulación	Factor 9: Bienestar institucional	Factor 10: organización, gestión y admionistración	Factor 11: Recursos de apoyo académico e infraestructura física	Factor 12: Recursos financieros
Oportunidades de mejora Autoevaluación 2020 (Basado en el Acuerdo CESU 03 de 2014)			1.1 Definir la concepción de la formación integral en la Universidad y articular las estrategias correspondientes	2.1 Definir las instancias de apoyo y responsabilidades en el proceso de representación estudiantil, en aspectos como gestión del proceso electoral, inducción y formación de los representantes, acompañamiento y seguimiento durante el ejercicio de su función y evaluación integral de la gestión. Se propone vincular a este proceso, al programa de Ciencia Política y/o Derecho, articulado con Bienestar Universitario, Secretaría General y CRE.	3.1 Conforme a lo dispuesto en la normatividad institucional, no exceder el 30% de la planta de profesores con título de doctorado, con el fin de no comprometer la viabilidad económica de la Universidad.	4.1 Consolidar el equipo que desde la Vicerrectoría avanza en la formación y definición de lineamientos curriculares, para todos los programas académicos de la Universidad.	5.1 Realizar un ejercicio de actualización del principio de internacionalización en lineamientos para revisión y reforma de planes de estudio. (Decreto 1330 de 2019: internacionalización del currículo y desarrollo de segunda lengua).	6.1 Creación de institutos de investigación y centros de pensamiento	7.1 Articular el Semestre de Paz y Región como la estrategia curricular propia para la formación integral.	8.1 Poner a funcionar un sistema de información que asegure la calidad de los programas académicos.	9.1 Consolidar la evaluación de impacto que permita analizar la correlación que existe entre los programas de Bienestar y el mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes.	10.1 Implementar el SIG en todos los procesos de la Universidad.	11.1 A partir del diagnóstico realizado, ejecutar procesos de reforzamiento estructural de las edificaciones de la Universidad para que cumplan la norma de sismo resistencia NSR-10.	12.1 Diversificar los ingresos a partir de nueva oferta académica de posgrado (especializaciones y maestrías profesionalizantes) y extensión, asesoría a empresas, consultoría y otras actividades.
			1.2 Definir una política de posgrados en la Universidad.	2.2 Instaurar un proceso de inducción e inserción de los representantes estudiantiles en los órganos colegiados (que comozcan a fondo el ámbito en el que actúan, la forma de proceder, los proyectos que se adelantan y sus posibilidades de actuación).A partir de las actas de esos órganos, definir las estadísticas y reportes anuales, que muestren una participación activa de los estudiantes	3.2 Avanzar hacia la creación de una política institucional para el sistema de evaluación integral del desempeño de los profesores.	4.2 Adelantar las acciones de formación, talleres de aplicación y construcción de documentos de las acciones curriculares para dar cumplimiento a los lineamientos del Decreto 1330 de 2019.	5.2 Cuando las condiciones permitan retornar a la presencialidad, gestionar recursos que impulsen proyectos académicos y de movilidad estudiantil y docente, a través de estrategia de cooperación internacional y creación de fondo financiero.	6.2 Definir una política de posgrados en la Universidad	7.2 Definir las metodologías de impacto de los programas de extensión a la comunidad	8.2 Desarrollar acciones institucionalizadas para asegurar que los estudiantes de posgrado	9.2 Fortalecer la oferta dirigida a los estudiantes de posgrado	10.2 Sensibilizar en gestión ambiental y seguridad y salud en el trabajo.	11.2 Poner en producción plena el nuevo Sistema de Información Académica -SIGA- con actividades que incluya capacitación y soporte técnico.	12.2 Diseñar una metodología para conocer el costo por estudiante para optimizar la toma de decisiones.
			1.3 En forma paralela, con la formulación de los planes de desarrollo Institucional, reflexionar sobre la resignificación de la misión, que impulse su sentido y	2.3 En el marco de las estrategias de formación en liderazgo en acción, desarrollar programas que promuevan y estimulen el liderazgo en los estudiantes	3.3 Definir la política para reconocer la excelencia de los profesores en la creación intelectual.	4.3 Aprobar y socializar las políticas sobre creación, modificación, eliminación y extensión de programas a toda la comunidad académica en especial a los directivos.	5.3 Definir un mecanismo que permita gestionar las estadísticas de movilidad nacional e internacional	6.3 Desarrollar la política de posgrados de la Universidad	7.3 Consolidar la relación con los graduados.	8.3 Poner en producción plena el nuevo sistema de información académica SIGA, con actividades que incluyan capacitación y soporte técnico.	9.3 Fortalecer el grupo de apoyo mutuo de padres de familia de estudiantes de 1er semestre como espacio para la contención de emociones, compartir experiencias emocionales y facilitar el aprendizaje de nuevos recursos emocionales, lo que le	10.3 Implementar plenamente del Sistema de Gestión Documental con actividades que incluyan campañas de sensibilización con los funcionarios	11.3 En el marco del plan estratégico de TIC, incluir la migración a servicios Cloud, los sistemas de información robustos y las comunicaciones con tecnología de punta	12.3 Fortalecer los proyectos de filantropía y consecución de recursos externos para financiar educación de calidad a estudiantes de buen desempeño académico, pero en situación económica compleja.
			1.4 Crear una estrategia de comunicación para que la comunidad académica apropie el PEI, a través del diseño de prácticas que lo materialicen y lo hagan propio en cada miembro de la comunidad.	2.4 Seguir avanzando en la articulación de los mecanismos y unidades involucrados en las estrategias de apoyo para la permanencia de los estudiantes en condición de vulnerabilidad y la comunicación mediante la formalización del Comité de Permanencia y la puesta en marcha de una política de permanencia	3.4 Continuar fortaleciendo los vínculos de los profesores en redes académicas internacionales	4.4 Generar espacios de formación para la creación y mantenimiento de contenidos y herramientas de apoyo a la virtualidad.		6.4 Ampliar el rango de publicaciones en la revista "Indagare" para incluir artículos de profesores que inicien su proceso de escritura en revistas científicas.	7.4 Consolidar el Centro de Consultoría, que se encuentra en fase de creación por parte de la Universidad	8.4 Reformular el Proyecto de Desarrollo Institucional que responda a la nueva realidad que viven las Universidades, especialmente la de Ibagué		10.4 Implementar la Ventanilla Única de Correspondencia con recursos tecnológicos - cero papel.	11.4 Incentivar el uso de los recursos electrónicos que ofrece la biblioteca de la Universidad a la comunidad de graduados	
			1.5 Desarrollar estrategias de formación en liderazgo en acción	2.5 Diseñar estrategias que promuevan la articulación entre pregrado y posgrado, con el fin de favorecer la continuidad del proceso formativo de los estudiantes		4.5 Ampliar las opciones de los profesores y estudiantes para tomar cursos con altos estándares de calidad, a través de plataformas como Coursera.		6.5 Ampliar oferta de productos resultado de la creación artística y cultural.	7.5 Diseñar una estrategia de educación continua virtual	8.5 Desarrollar una capacidad de analítica de datos para la planeación en la Universidad		10.5 Digitalizar todos los contratos de la Universidad de Ibagué a partir de 2021 e ir digitalizando los que años anteriores.	11.5 Ajustar la infraestructura física a la Universidad necesaria.	
									7.6 Fortalecer la articulación de la educación superior y la educación media	8.6 Identificar y medir los indicadores de desempeño KPI de la Universidad		10.6 Revisar y armonizar la estructura orgánica de la Universidad		
Macroproyecto 1: Fortalecimiento institucional y académico	Proyecto 1: Creación de las escuelas de formación	Ajuste curricular	1.1	2.5		4.1, 4.2	5.1							
		Nuevos programas de posgrado				4.3	5.1							
		Ampliación del portafolio de posgrados	1.2				5.1	6.2, 6.3						
		Transformación de las actuales facultades en escuelas de formación		2.5										
	Proyecto 2: Implementar un sistema de aseguramiento de la enseñanza	Rutas de aprendizaje	1.5	2.3		4.5								
		Evaluación del desempeño docente			3.2									
		Formación en competencias en docencia			3.3									
	Proyecto 3: Implementar un sistema de aseguramiento del aprendizaje	Ajustar la carrera profesoral			3.1									
		Alineación curricular		2.5		4.1, 4.2	5.1			8.1, 8.2				
		Fortalecimiento unidad de permanencia		2.4										
Macroproyecto 2: Una investigación regional que abre posibilidades y crea capacidades	Proyecto 4: Vincular organizaciones y articular con colegios	Saldar el deficit de aprendizaje		2.4		4.5								
		Ajustar paz y región						7.1						
		Cursos proyecto-Cursos IMA												
		Centro de trayectoria profesional						7.3						
	Proyecto 5: Desarrollar capacidad para la universidad híbrida	Articulación con instituciones de educación media						7.6						
		Cursos de extensión virtuales												
		Maestrías profesionales virtuales												
		Desarrollar una estrategia de mercadeo digital	1.2			4.4, 4.5		6.2, 6.3	7.5					
		Cursos de posgrado virtuales												
	Proyecto 6: Creación de 3 institutos de investigación			2.5	3.4			6.1						
		Proyecto 7: Creación de 3 centros de pensamiento		2.5	3.4			6.1						
		Proyecto 8: Creación de la vicerrectoría de investigación y creación	1.2		3.4			6.2, 6.3, 6.5						
Macroproyecto 3: Un nuevo modelo de financiación	Proyecto 9: Fortalecer filantropía													12.1, 12.3
	Proyecto 10: Creer en educación continua								7.2, 7.5					12.1
	Proyecto 11: Crear nuevas fuentes de ingreso													12.1
	Proyecto 12: Consolidar el centro de consultoría							7.4						12.1
Macroproyecto 4: Una universidad sostenible	Proyecto 13: Ajustar la estructura de costos (Brújula)													12.2
	Proyecto 14: Iniciar transformación hacia universidad verde											10.2, 10.4		
	Proyecto 15: Desarrollar un sistema de gestión KPI									8.5, 8.6				
Macroproyecto 5: Implementación del PDI	Proyecto 16: Gestión del cambio		1.4											
	Proyecto 17: Monitoreo y ajuste PDI													
	Proyecto 18: Ajuste normativo			2.1, 2.2								10.6		

Anexo 2

Matriz Obstáculos - proyectos



Principales obstaculos			Lineamientos académicos curriculares no alineados con el enfoque de competencias en la estructura curricular	Estudiantes ingresan con déficit en competencias transversales (ejemplo comunicación y escritura)	Falencias en el área de investigación de mercados en la Universidad	Alta jerarquización de la estructura organizacional con áreas no articuladas y sin aprovechamiento de las herramientas tecnológicas.	Insuficientes insumos para investigación aplicada especializada	Limitaciones presupuestales de la Universidad	Insuficiente articulación con el sector externo Universidad – Empresa
			Registros calificados con énfasis presencial	La deserción de los estudiantes (motivos económicos, académicos, pandemia, etc.)	Falencias en la comunicación efectiva (interna y externa)	El manual de funciones no refleja la realidad del cargo en muchos de los casos	El imaginario de que la investigación se hace sólo por grupos y con estímulos	Limitaciones en la definición de políticas de género institucionales	Debilidades en la relación con los egresados y su sentimiento de abandono por parte de la Universidad en temas como empleo y remuneración
				Los sistemas de evaluación que no reconocen las competencias y el seguimiento del desempeño	Procesos SIG e indicadores de proceso no actualizados	Resistencia al cambio por parte de miembros de la comunidad universitaria	El imaginario disciplinar en los profesores y profesoras	Desconocimiento de los espacios para participación de funcionarios en las decisiones institucionales	
				Focalización en formación frente a los otras dos actividades misionales (Investigación y extensión)	Poca sensibilización ambiental				
				Limitada oferta académica, no acorde con las necesidades del sector externo, no flexible y en muchos casos desconocida por los funcionarios	Bajo desarrollo del sistema de gestión documental				
M f a o e r m o a p e r i o ó y n e c t r o a n l s : d i e H i a p c l i a n a u r n i a a	Proyecto 1: Creación de las escuelas de formación	Ajuste curricular	X	X		X			
		Nuevos programas de pregrado	X	X	X				
		Ampliación del portafolio de posgrados		X	X				
		Transformación de las actuales facultades en escuelas de formación		X		X			
		Rutas de aprendizaje		X					
	Proyecto 2: Implementar un sistema de aseguramiento de la enseñanza	Evaluación del desempeño docente		X			X		
		Formación en competencias en docencia	X	X					
		Ajustar la carrera profesoral		X			X		
	Proyecto 3: Implementar un sistema de aseguramiento del aprendizaje	Alineación curricular	X						
		Fortalecimiento unidad de permanencia		X					
		Saldar el deficit de aprendizaje		X					
	Proyecto 4: Vincular organizaciones y articular con colegios	Ajustar paz y región							X
		Cursos proyecto-Cursos IMA		X					X
		Centro de trayectoria profesional			X				X
		Articulación con instituciones de educación media							X
	Proyecto 5: Desarrollar capacidad para la Universidad Híbrida	Cursos de extensión virtuales	X						
		Maestrias profesionales virtuales	X						
		Desarrollar una estrategia de mercadeo digital	X		X				
		Cursos de pregrado virtuales	X						
	Macroproyecto 2: Una investigación regional que abre posibilidades y crea capacidades	Proyecto 6: Creación de 3 institutos de investigación		X		X	X		
		Proyecto 7: Creación de 3 centros de pensamiento		X		X	X		
		Proyecto 8: Creación de la vicerrectoría de investigación y creación					X		
	Macroproyecto 3: Un nuevo modelo de financiación	Proyecto 9: Fortalecer filantropía		X	X			X	
		Proyecto 10: Crecer en educación continua		X	X			X	
		Proyecto 11: Crear nuevas fuentes de ingreso		X				X	
		Proyecto 12: Consolidar el centro de consultoría		X				X	
	Macroproyecto 4: Una universidad sostenible	Proyecto 13: Ajustar la estructura de costos (Brújula)			X			X	
		Proyecto 14: Desarrollar un sistema de gestión institucional por KPI			X			X	
		Proyecto 15: Iniciar transformación hacia universidad verde			X				
	Macroproyecto 5: Implementación del PDI	Proyecto 16: Gestión del cambio			X	X		X	
		Proyecto 17: Monitoreo y ajuste PDI							
		Proyecto 18: Ajuste normativo			X	X		X	

Anexo 3

PDI 2022 - 2025 Metas e indicadores



Proyecto	Subproyecto	Meta a 2025	Indicador
Macroproyecto 1: Hacia una formación transdisciplinaria			
Proyecto 1: Creación de las Escuelas de formación	Ajuste curricular	Reforma curricular implementada en un programa por escuela o facultad	Curriculos evaluados Satisfacción de estudiantes y profesores frente a las experiencias curriculares Avance en la implementación de la reforma curricular Nivel de desarrollo de las competencias de los profesores
	Nuevos programas de pregrado	3 nuevos programas de Pregrado creados	Efectividad del equipo y la metodología para desarrollar su plan de acción Nuevos programas de pregrado aprobados pro el MEN
	Ampliación del portafolio de posgrados	2.500 estudiantes en al menos 16 programas de posgrado en 2027	Número de estudiantes de programas de posgrado
	Transformación de las actuales facultades en escuelas de formación	5 escuelas de formación creadas	Escuelas de Formación creadas.
	Rutas de aprendizaje	20 rutas opcionales de aprendizaje de carácter transversal (que vinculan estudiantes de pregrado de diferentes disciplinas) y 5 rutas focalizadas (orientada a estudiantes de una facultad o área de conocimiento particular)	# de estudiantes de pregrado participando
Proyecto 2: Implementar un sistema de aseguramiento de la enseñanza	Evaluación del desempeño docente	Mecanismo de evaluación implementado	Número de profesores que manifiestan satisfacción con la implementación y efectividad del sistema de evaluación integral de la docencia
	Formación en competencias en docencia	Programa de formación en operación	Número de profesores que desarrollan competencias
	Ajustar la carrera profesoral		
Proyecto 3: Implementar un sistema de aseguramiento del aprendizaje	Alineación curricular	80% y 100% de los estudiantes de al menos la mitad de los programas alcanza un nivel sobresaliente de los RAE	Programas que impleementan y evaluan DEB&RAE
	Saldar el déficit de aprendizaje	100% de estudiantes atendidos hayan alcanzado los niveles esperados en las competencias necesarias y la mejora en indicadores como rendimiento, permanencia y Saber Pro	Estudiantes con competencias genéricas y específicas fortalecidas
Proyecto 4: Vincular organizaciones y articular con colegios	Ajustar Paz y Región	8 proyectos con enfoque de capacidades formulados e implementados	Número de proyectos con enfoque de capacidad formulados e implementados
	Cursos proyecto y cursos IMA	20% de los cursos en cada programa académico se diseñan y ofrecen como un curso basado en proyectos o como un curso IMA	Número de cursos proyecto o IMA diseñados y ofrecidos
	Centro de trayectoria profesional	100% de los egresados con su primer salario obtenido en el primer año de graduados	Estudiantes vinculados laboralmente mediante el uso de plataformas
	Articulación con instituciones de educación media	Este programa debe estar operando en 10 colegios	Estudiantes vinculados al Programa de articulación con colegios
Proyecto 5: Desarrollar capacidades para la Universidad Híbrida	Cursos de extensión virtuales	El 25% de los cursos que ofrece la Universidad tendrá algún grado de virtualización y 13 programas de maestría profesional estarán operando en modalidad virtual sincrónica	Número de cursos propios virtuales o híbridos, diseñados, implementados y evaluados
	Maestrías profesionales virtuales		
	Desarrollar una estrategia de mercadeo digital		
	Cursos de pregrado virtuales		
Macroproyecto 2: Una investigación regional que abre posibilidades y crea capacidades			
Proyecto 6: Creación de 3 institutos de investigación		3 institutos de investigación creados	Institutos de investigación operando eficazmente Número de misiones en ejecución Capacidad de los laboratorios para apoyar la investigación
Proyecto 7: Creación de 3 centros de pensamiento		3 centros de pensamiento creados	Centros de pensamiento operando eficazmente
Proyecto 8: Creación de la Vicerrectoría de Investigación y Creación		Vicerrectoría de Investigación y Creación implementada	Monro de los recursos destinados para investigación
Macroproyecto 3: Un nuevo modelo de financiación			
Proyecto 9: Fortalecer filantropía		2,5 % del total de ingresos de la Universidad, es decir un incremento que estaría alrededor de los mil millones de pesos anuales.	Actividades filantrópicas desarrolladas Fondos recaudados por gestión filantrópica
Proyeto 10: Crecer educación continua		Triplicar los excedentes resultados de las actividades de educación continua	Número de estudiantes en cursos de educación continua
Proyecto 11: Crear nuevas fuentes de ingreso		Holding y al menos 2 nuevos unidades de negocio creados	Nuevas unidades de negocio en operación
Proyecto 12: Consolidar el Centro de Consultoría		\$1.500 millones de excedentes por año	Excedentes generados
Macroproyecto 4. Una universidad sostenible			
Proyecto 13: Ajustar la estructura de costos (Brujula)		Operación de este nuevo esquema de costeo	Reportes efectivos para la toma de decisiones financieras
Proyecto 14: Desarrollar un sistema de gestión institucional por KPI		Operación de este nuevo sistema	Número de indicadores efectivos para la toma de decisiones estratégicas Programas ambientales implementados
Proyecto 15: Iniciar la transformación hacia una universidad verde		Certificación Green Metric obtenida	Reconomientos recibidos
Macroproyecto 5: Implementación del PDI			
Proyecto 16: Gestión del cambio		PDI con buena percepción, superior al 80%, obtenida por parte de la comunidad universitaria	Percepción de la comunidad universitaria sobre el PDI
Proyecto 17: Monitoreo y ajuste del PDI		100% de los proyectos propuestos ejecutados	Percepción de la comunidad universitaria sobre el PDI
Proyecto 18: Ajuste del marco normativo		100% de los instrumentos normativos generados que facilitan y legitiman la Universidad necesaria	Normas instucionales creadas o ajustdas



Bibliografía

Beer, S. (1994). *Beyond dispute: the invention of team synteegrity*. Chichester, New York: Wiley.

Garrison, J., Noreen, E., & Brewer, P. (2012). *Contabilidad Administrativa*. México DF: Mc Graw Hill.

Orozco, L. E., & Reyes, A. (2021). *La Universidad Necesaria*. Ibagué, Tolima: Universidad de Ibagué.

Bergoglio, J.M. Papa Francisco (2015). Encíclica *Laudato Si: Sobre el cuidado de la casa común*. Recuperada de https://www.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_sp.pdf

Mazzucato, M. (2021). *Mission Economy: A moonshot Guide to Changing Capitalism*, London: Allen Lane.

Nussbaum, M. (2011). *Creating capabilities: the human development approach*

Project Management Institute-PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania, EE.UU: Project Management Institute, Inc.; 7° edición.

Steiner, A. (2020). Foreword. In *The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene*. New York

Bibliografía recomendada

Beer, S. (1959). *Cybernetics and Management*. London, English Universities Press.

Beer, S. (1979). *The Heart of Enterprise*. Chichester: Wiley.

Beer, S. (1981). *Brain of the Firm*. Chichester: Wiley.

Beer, S. (1985). *Diagnosing the System for Organizations*. Chichester: Wiley.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Espejo, R. & Harnden, R. (1989). *The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer´s VSM*, Chichester: Wiley.

Espejo, R. y Reyes A. (2016). *Sistemas organizacionales: El manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes y Ediciones Universidad de Ibagué.

Giddens, A. (1998). *La construcción de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Amorrortu, Edits., Bs. As.

Reyes, A. (2007). *Propuesta de ajuste estructural para la Universidad de Ibagué*. Ibagué, Colombia: Informe interno.

SEN, Amartya K. *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press; New York: Alfred Knopf, 1999.

Revkin, A. (2007). The “Anthrocene” era of a human-shaped Earth.

¡Gracias!