



UNIVERSIDAD LIBRE

ACUERDO No. 05

(Diciembre 10 de 2014)

“Por el cual se adopta y aprueba el Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) 2015 – 2024”.

La Honorable Consiliatura de la Universidad Libre en uso de sus facultades estatutarias y especialmente las consagradas en el numeral 1° del Artículo 25 del Acuerdo 001 de 1994 por el cual se reforma el Estatuto Orgánico de la Universidad Libre, y

CONSIDERANDO:

1. Que mediante Acuerdo No. 01 de diciembre 14 de 2005, la H. Consiliatura de la Universidad, adoptó y aprobó el Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) 2005-2014, el cual se constituyó como principal instrumento de planeación, impulsando y materializando los cambios necesarios para mantener el posicionamiento y el liderazgo en la formación de talento humano al servicio de la comunidad.
2. Que es necesario establecer el marco de desarrollo de la Institución para la próxima década, definiendo las prioridades de desarrollo en aras de la optimización y utilización racional de recursos, la utilización de sinergias entre las diferentes unidades y seccionales que le componen, permitiendo así el establecimiento de objetivos y metas alcanzables.
3. Que bajo la dirección del Presidente y Rector Nacionales, se realizó la elaboración del nuevo Plan Integral de Desarrollo Institucional, contando con la participación de los actores del desarrollo de las diferentes unidades académicas y administrativas de las seccionales
4. Que la construcción del PIDI 2015-2024 implicó el análisis de diferentes insumos tanto internos como externos: de estos últimos se tuvieron en cuenta entre otros, las Políticas de Desarrollo de la Educación Nacional, documentos Unesco, Visión Colombia, que permitieron identificar las oportunidades y amenazas que se prevén para el sector y que sumadas a las fortalezas y debilidades propias, dieron como resultado el planteamiento de programas, proyectos y



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 2

acciones que garantizarán a la Institución su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

5. Que previo a la aprobación del PIDI por parte de la Consiliatura, éste fue recomendado por sus Comisiones Académicas y de Presupuesto.
6. Que la H. Consiliatura en su análisis del proyecto del Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI), lo encontró ajustado a las necesidades de la Universidad, a su consolidación, proyección y alta calidad, razón por la cual lo aprobó en primer debate el día 10 de noviembre de 2014 y decidió adoptarlo y aprobarlo como norma orgánica de la Institución en la presente sesión.

ACUERDA:

Artículo 1°. Adoptar y aprobar el Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) 2015 – 2024, como se presenta a continuación:



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 3



Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI)
2015-2024



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 4



**UNIVERSIDAD
LIBRE**

**PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
(PIDI)
2015 – 2024**

Bogotá D.C. 2014

Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI)



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 5

PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PIDI)

Tabla de Contenido

	<u>Página</u>
PRESENTACIÓN	6
I. MARCO INSTITUCIONAL	9
1.1. MISIÓN	9
1.2. VISIÓN	9
1.3. PRINCIPIOS	9
II. DIAGNÓSTICO	11
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	11
2.1.1. Entorno Internacional	11
a. Desarrollo Académico	11
b. Gestión del conocimiento	17
c. Internacionalización en Educación Superior	19
d. Gestión Administrativa en Educación Superior	20
e. Tendencias en Gobierno Universitario	22
2.1.2. Entorno Nacional	23
a. Desarrollo Académico	23
b. Gestión del Conocimiento	30
c. Internacionalización en Educación Superior	34
d. Gestión Administrativa en Educación Superior	37
e. Financiación de la Educación Superior	37
2.1.3. Tendencias en Gestión	38
2.2. ANÁLISIS INTERNO	40
2.2.1. Componente Académico	40
2.2.2. Componente Administrativo	45
III. PLAN ESTRATÉGICO	51
3.1. DEFINICIÓN Y HORIZONTE DEL PLAN	51
3.2. OBJETIVOS DEL PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	51
3.2.1. Objetivos Generales	51
3.2.2. Objetivos Específicos	52
IV. PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL PLAN	54
V. SISTEMA DE GERENCIA PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PIDI) 2015-2024	81
5.1. ALCANCE	81
5.2. DEFINICIONES	81
5.3. RESPONSABLES	83
5.4. METODOLOGÍA	87
5.5. ANEXOS	97

Anexo 1: Perfil del Proyecto

Anexo 2: Formato Plan de Acción 2015-2018

Anexo 3: Formato Plan Anual de Trabajo Año 2015



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 6



PRESENTACIÓN

La Universidad Libre, fiel a su política de calidad y consciente de la necesidad de determinar los componentes, los factores de desarrollo institucional, las responsabilidades y la disposición de recursos para el cumplimiento de sus funciones misionales en el periodo comprendido entre los años 2015 y 2024, ha formulado la nueva versión del Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI). Para su construcción, se contó con la participación de los actores del desarrollo institucional, de manera que los programas, proyectos, objetivos y metas fueran compartidos, lo que sin duda alguna, facilitará una gestión eficaz y solidaria.

En este contexto, la Dirección Nacional de Planeación, orientada al establecimiento de los lineamientos estratégicos desde una visión de futuro y desarrollo, y con el propósito de identificar oportunidades para el cumplimiento de las funciones sustantivas de formación, investigación y proyección social y de establecer pautas que regulen el funcionamiento Institucional, elaboró un documento en el cual se establece el diagnóstico, la proyección estratégica institucional y los componentes, programas, objetivos y proyectos para el desarrollo de la Universidad.

Es así, como el PIDI es el resultado de un proceso de planificación de la Universidad con horizontes de corto, mediano y largo plazo, que se caracteriza por su enfoque participativo e integral, lo cual, supone el establecimiento de compromisos y su impacto en el desarrollo institucional.

De ahí que el PIDI se constituya en un instrumento de dirección que, entre otros, oriente la planeación anual presupuestal y la programación de la gestión coherente con los objetivos de desarrollo, estableciendo lineamientos estratégicos que permitan la determinación y asignación de los recursos; además de ser agente motivador para los miembros de la Universidad, en cuanto establece metas con el fin de consolidar un liderazgo educativo en el ámbito nacional e internacional.

Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI)



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 7



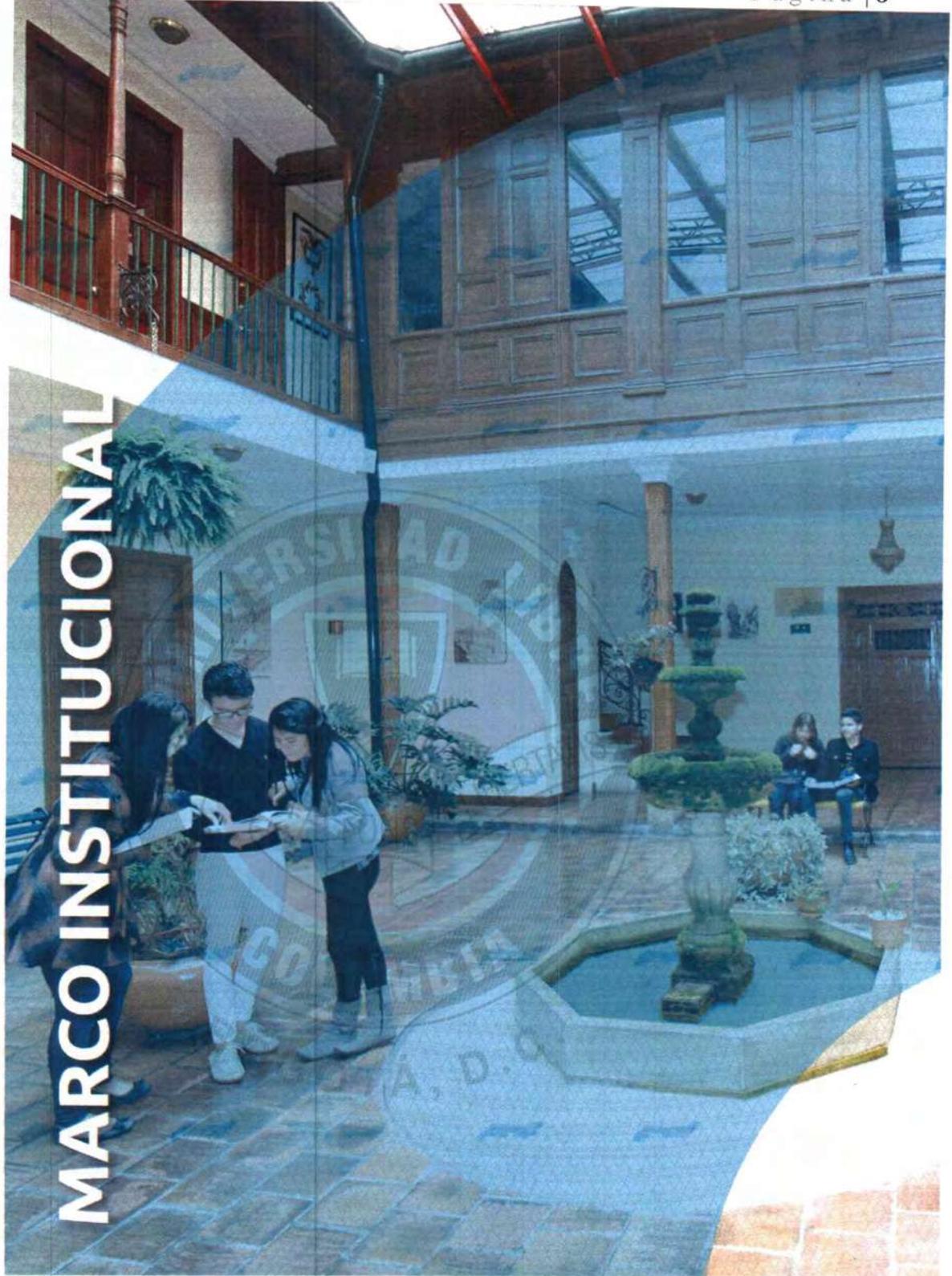
Es importante resaltar que durante los años 2013 y 2014 se llevaron a cabo una serie de diálogos y debates tanto en la Consiliatura, los Consejos Directivos y en la comunidad académica en general, cuyos resultados se constituyeron en insumos fundamentales en la construcción del PIDI.

Además, la elaboración del PIDI 2015 - 2024, incluyó el estudio de documentos como el PIDI 2005 - 2014, visión Colombia y las políticas de desarrollo de la educación nacional del MEN, entre otros. También implicó el estudio del resultado de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación y reacreditación de programas, documentos UNESCO, sobre perspectivas de la Universidad en América Latina y textos relacionados con la influencia del tratado de libre comercio en la educación superior y en general de la globalización de la educación superior en Colombia y América Latina. Este análisis documental conllevó la determinación y definición de los programas, objetivos y proyectos claves que inciden en el desarrollo institucional.

En general, el PIDI contiene la siguiente estructura temática: primero el marco institucional, segundo el diagnóstico de las condiciones externas e internas que influyen en el desarrollo de la visión de futuro de la Universidad y tercero el plan estratégico.



UNIVERSIDAD LIBRE



MARCO INSTITUCIONAL



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 9



I. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. MISIÓN

“La Universidad Libre como consciencia crítica del país y de la época, recreadora de los conocimientos científicos y tecnológicos, proyectados hacia la formación integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad, hace suyo el compromiso de:

- *Formar dirigentes para la sociedad,*
- *Propender por la identidad de la nacionalidad colombiana, respetando la diversidad cultural, regional y étnica del país,*
- *Procurar la preservación del medio y el equilibrio de los recursos naturales,*
- *Ser espacio para la formación de personas democráticas, pluralistas, tolerantes y cultores de la diferencia.”*

1.2. VISIÓN

“La Universidad Libre es una corporación de educación privada, que propende por la construcción permanente de un mejor país y de una sociedad democrática, pluralista y tolerante e impulsa el desarrollo sostenible, iluminada por los principios filosóficos y éticos de su fundador, con liderazgo en los procesos de investigación, ciencia, tecnología y solución pacífica de los conflictos.”

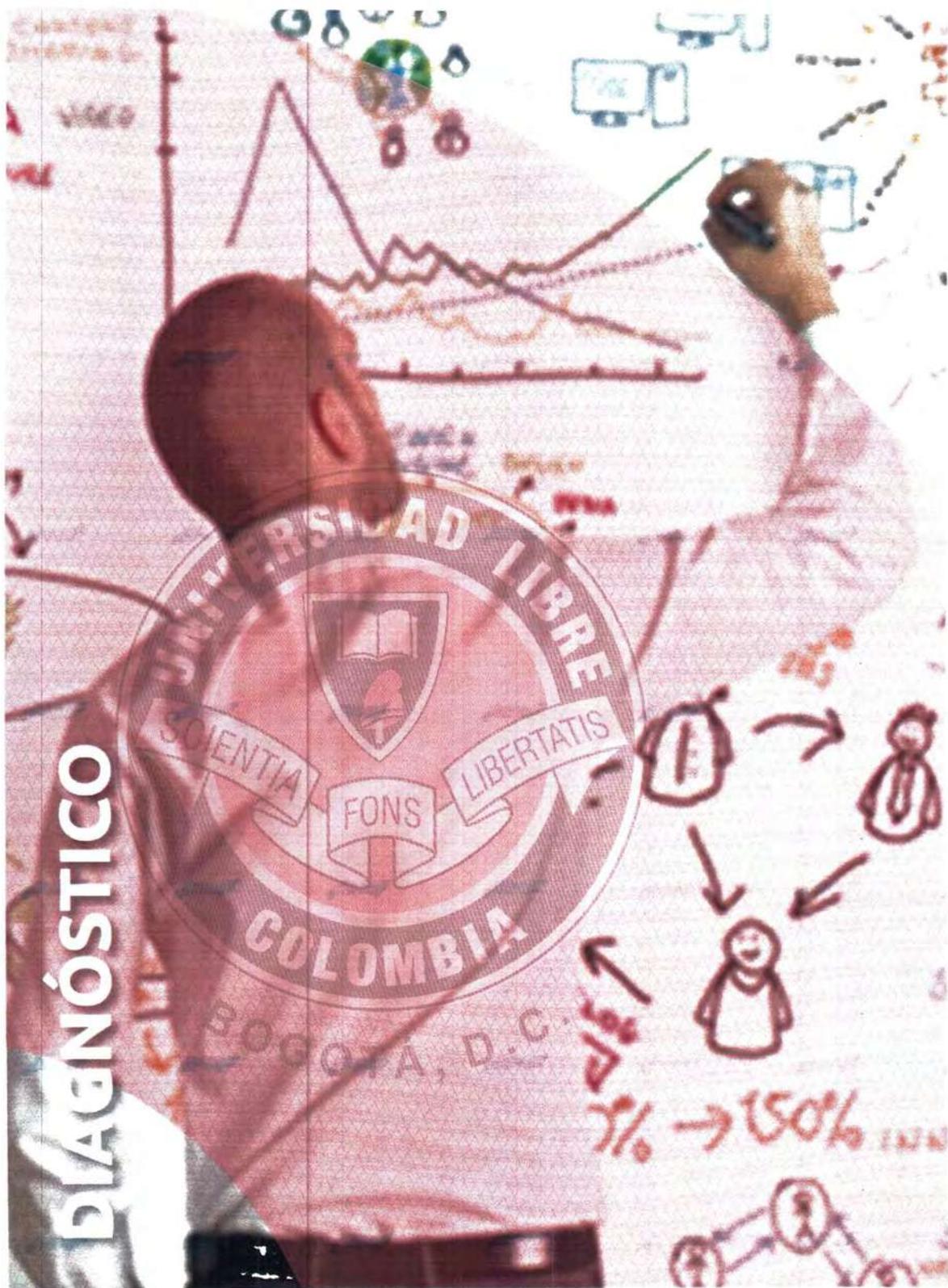
1.3. PRINCIPIOS

La Universidad se rige por los principios de: *“la libertad de cátedra, examen y aprendizaje, universalidad, pluralismo ideológico, moralidad, igualdad, fraternidad, democracia, excelencia académica y desarrollo sostenible”*.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 10



DIAGNÓSTICO



UNIVERSIDAD LIBRE



II. DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1. Entorno Internacional

a) Desarrollo Académico.

El análisis de las tendencias y retos de la educación superior en el ámbito internacional, indudablemente, están acompañadas en gran medida por los planteamientos de entidades como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entidades que estudian permanentemente la situación de la educación superior en el mundo actual, así como los retos que enfrenta, dadas las realidades de la nueva sociedad del conocimiento.

En este sentido, la UNESCO¹, presenta como responsabilidades sociales de la educación superior, asumir el liderazgo en ella, promoviendo la generación de conocimiento global, con el objeto de enfrentar los desafíos mundiales, incrementar la mirada interdisciplinaria, promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, y formar en competencias sólidas, a la vez que se contribuye en la construcción de ciudadanos éticos, comprometidos con la cimentación de paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia, entre otros aspectos.

En relación al aprendizaje en investigación e innovación, se enuncia como deber el propender por nuevas formas para el desarrollo de estos dos aspectos, por medio de asociaciones multisectoriales y sistemas de investigación flexibles que promuevan la ciencia y la interdisciplinariedad al servicio de la sociedad. La investigación, por su parte, debe estar enfocada en la búsqueda del bienestar de la población y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, ofreciendo beneficios para la comunidad y la sociedad y promoviendo la transmisión del conocimiento.

¹ UNESCO (2009). Conferencia Mundial de Educación Superior: las nuevas dinámicas de la educación superior y de la investigación para el cambio social y el desarrollo.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 12

En relación con el acceso, la equidad y la calidad, se insiste en la necesidad de ampliar la cobertura, siempre y cuando se cuente con condiciones de calidad, permitiendo así el incremento de las tasas de participación en educación superior, a la vez que el cumplimiento de metas de equidad y pertinencia. Para garantizar la participación exitosa de los estudiantes en los procesos de formación y por ende la culminación de los estudios, estos procesos, deben estar respaldado por servicios de bienestar estudiantil, apoyos financieros y apoyos educativos apropiados. De otra parte, se precisa la necesidad de diversificar los sistemas de educación dirigidos a los diferentes tipos de estudiantes, la implementación de nuevos abordajes que incluyan la educación abierta y a distancia y la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, procesos que deben ser respaldados por la formación e investigación permanente en los abordajes pedagógicos.

Para garantizar la calidad, se propone establecer sistemas de aseguramiento, pautas de evaluación y promoción de la cultura de la autoevaluación en todas las instituciones y sus actores; así como cultivar el pensamiento crítico e independiente, la capacidad de aprender a lo largo de la vida, promover la innovación y la diversidad, todo esto aunado a la importancia de atraer y retener personal docente y de investigación calificado, talentoso y comprometido.

Otro aspecto resaltado por la UNESCO, está relacionado con el deber de la educación superior de dar respuesta y anticiparse a las necesidades de la sociedad, por medio de la promoción de la investigación para el desarrollo, el uso de nuevas tecnologías, la garantía de la provisión de una formación técnica y vocacional, la educación para emprendedores y los programas de formación permanentes.

Para la internacionalización, regionalización y globalización, ésta organización resalta la importancia de la solidaridad, el respeto mutuo, la promoción de los valores humanísticos y el dialogo intercultural, puesto que el trabajo conjunto bajo estos postulados permitirán acortar brechas de desarrollo, mediante la transferencia del conocimiento, aspecto para el cual, se propone como estrategia, la consolidación de redes y asociaciones internacionales de universidades, en procesos académicos y de investigación que permitan el reconocimiento de títulos, el aseguramiento de la calidad, el desarrollo de la investigación y la innovación.

El Banco Mundial², plantea cuatro dimensiones estratégicas para orientar a los países en su transición a una economía basada en el conocimiento, a saber: un

² Informe sobre el Desarrollo Mundial 1998/99: Conocimiento para el desarrollo (Banco Mundial 1999)



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 13

apropiado régimen económico e institucional, una buena base de capital humano, una dinámica de información y un eficiente sistema nacional de innovación, declarando que es así como la Educación Superior ayuda a los países a crear economías competitivas en el mundo, mediante el desarrollo de una mano de obra calificada, productiva y flexible, y la creación, aplicación y difusión de nuevas ideas y tecnologías.

De otra parte, plantea claramente cómo las universidades de rango mundial³ se caracterizan por contar con profesores altamente calificados, la excelencia en la investigación, la calidad de la enseñanza, fuentes considerables de financiación gubernamental y no gubernamental, estudiantes sobresalientes e internacionales, libertad académica, estructuras autónomas de gobernabilidad bien definidas, instalaciones equipadas para la enseñanza, la investigación y la administración, graduados muy solicitados, investigaciones de vanguardia y transferencias de tecnología. Elementos que pueden atribuirse fundamentalmente a tres grupos complementarios de factores, como lo son: a) una alta concentración de talento, b) abundantes recursos para ofrecer un fértil ambiente de aprendizaje y para llevar a cabo investigaciones avanzadas, y c) características favorables de gobernabilidad que fomenten una visión estratégica, de innovación y flexibilidad, y que permitan que las instituciones tomen decisiones y administren sus recursos sin ser obstaculizadas por la burocracia.

En este sentido, las universidades de mayor categoría son las que hacen importantes contribuciones al progreso del conocimiento mediante la investigación, las que enseñan con los programas de estudios y los métodos pedagógicos más innovadores, bajo las condiciones más propicias, las que hacen de la investigación un componente integral de la enseñanza de pregrado y las que producen profesionales que se destacan debido a su éxito en ámbitos altamente competitivos durante su educación y lo que es más importante después de su graduación.⁴

La estrategia del Banco Interamericano de Desarrollo⁵ (BID), para reformar la educación superior en América Latina y el Caribe, subraya la necesidad de personas formadas por medio de la educación avanzada. En este sentido, afirma que la modernización y la integración de América Latina dentro de una economía y sociedad cada vez más globalizada, depende en alto grado de la educación superior; el BID insiste en que se requiere una reorientación y redistribución de reglas y recursos, y resalta como funciones principales de la educación superior,

³ Entiéndase por Universidades de clase mundial.

⁴ El desafío de crear universidades de rango mundial. (2009) Salmi Jamil. Primera edición Banco Mundial.

⁵ Alcátara Armando. Tendencias mundiales en la educación superior. El papel de los organismos mundiales



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 14

el liderazgo académico, las tareas y trabajos profesionales, la formación y desarrollo técnico.

Para ello, el BID presenta tres aspectos críticos de la política en el sector educativo:

- La equidad y subsidio público,
- Los incentivos, el financiamiento y el gobierno y,
- El mejoramiento de la calidad y el control.

En conclusión, esta entidad también plantea la importancia de buscar la eficiencia y calidad de la educación con reformas en la estructura académica y administrativa de las instituciones.

Otros postulados que se han considerado pertinentes, se presentan en el texto, la educación superior frente a los desafíos contemporáneos, de Carlos Túnnermann Bernheim⁶ (2011), allí se relacionan como fenómenos de mayor incidencia en la educación, la globalización y la emergencia de las sociedades del conocimiento.

La globalización es vista como proceso pluridimensional, estimulado por el acelerado adelanto tecnológico de la información y las comunicaciones, donde la globalización económica y financiera arrastra a las demás dimensiones. Frente a este fenómeno se plantea la necesidad de una educación superior que asuma críticamente la globalización, haciéndola objeto de reflexión e investigación, donde se introduzca el estudio de su compleja problemática como eje transversal de sus programas. En consecuencia, esto implica el replantear los objetivos, la misión y las funciones de las instituciones de educación superior, sin olvidar que conjuntamente se requiere una educación impregnada de valores, consciente de su compromiso ético y social y puesta al servicio de la libertad, la tolerancia, la justicia; en síntesis, la educación superior debe estar al servicio del desarrollo humano sostenible. Esto de igual forma implica conocimiento, tecnología, manejo de información, destrezas e innovación, es decir, elevar la calidad, pertinencia y equidad de los sistemas educativos y científico-tecnológicos, así como la formación del recurso humano de alto nivel.

Por otra parte, el autor enuncia cómo las características del conocimiento contemporáneo se relacionan con un crecimiento cada vez más acelerado, su mayor complejidad y su tendencia a una rápida obsolescencia, aspectos que imponen la interdisciplinariedad en el ejercicio de las funciones universitarias como la única manera de darle respuesta. Es así, como el presente siglo está llamado a ser caracterizado por la incertidumbre, la interdisciplinariedad y la recuperación de la visión del conocimiento como totalidad. Así las cosas, la

⁶ La educación Superior frente a los desafíos contemporáneos (2011) Carlos Túnnermann Bernheim.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 15

incertidumbre se convierte en incentivo para el avance en el conocimiento, de naturaleza inter y trans-disciplinar dadas las problemáticas actuales, evidenciando como el conocimiento en la actualidad se puede desarrollar cada vez más cercano a su utilización y tiende a desplazarse de los recintos académicos a las empresas.

El conocimiento sin fronteras es el que ha traído consigo la llamada globalización del conocimiento y junto a este, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, están generando modificaciones en los conceptos de espacio y tiempo, haciendo que conviva la noción de realidad con la construcción de realidades virtuales.

Como respuesta a los retos enunciados se identifica la necesidad de que la educación superior dé respuesta y esté a la vanguardia de los mismos, con una educación permanente, lo que implica dotar a los educandos de herramientas intelectuales para aprender a aprender y adaptarse a los nuevos y constantes requerimientos del mundo social y laboral, así como a la expansión y obsolescencia del conocimiento.

Este análisis permite establecer las 10 respuestas más importantes que la educación superior en el mundo debe dar, para hacer frente a los desafíos actuales, a saber:

1. Re-significación de la función social de la universidad. Asumiendo la extensión universitaria, como un proceso de comunicación bilateral entre la universidad y la sociedad, lo que implica integrarse plenamente a la sociedad y promover el diálogo constructivo con todos los sectores que la componen, para contribuir en la reflexión crítica, la formación de ciudadanos y profesionales conscientes de su responsabilidad cívica y comprometidos con el desarrollo humano y sostenible. Es decir, ejercer una presencia activa en los escenarios nacionales y sociales, sin perder su carácter de centro independiente de pensamiento.
2. Nuevas perspectivas de pertinencia y calidad de la educación. Donde la pertinencia de la educación superior, está directamente relacionada con el papel que ésta desempeña y lo que la sociedad espera de ella, sin desligar los grandes objetivos y necesidades de la sociedad, ni los retos del nuevo contexto mundial. Por su parte, la calidad debe valorarse en relación a su contexto, sin perder de vista los parámetros internacionales y naturalmente en la realidad de los programas; en este sentido, los procesos de evaluación deben adaptarse a las instituciones, cada una es única, tiene su propia historia y tiene su forma de entender y construir su misión. Otro aspecto primordial de la calidad de un sistema educativo, es el tener como techo la calidad de los docentes y los estudiantes.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 16

3. Redes académicas como instrumento de la educación superior contemporánea. La universidad del futuro necesariamente debe integrarse a redes académicas y de cooperación y participar activamente en el mundo universitario internacional y regional, lo que conduce a la consolidación de comunidades universitarias mundiales como insumo valioso para el enriquecimiento de la vida académica de la universidad.
4. Internacionalización. Como sustrato fundamental para formar ciudadanos del mundo, a partir de la construcción de diálogos interculturales y respetuosos, así como el diseño de redes interuniversitarias y de espacios académicos ampliados.
5. Construcción de espacios supra nacionales de educación. Está relacionado con hacer parte de espacios de encuentro regionales basados en la cooperación y convergencia, que permiten potenciar aspectos tales como la armonización de currículos, la interdisciplinariedad, la movilidad e intercambio académico y el trabajo de agendas conjuntas, para la generación de investigaciones con pertinencia y prioritarias en el marco de las necesidades de formación del recurso humano.
6. Nuevos modelos académicos y educativos. Que implican la revisión de los procesos de transmisión del conocimiento, los métodos de enseñanza-aprendizaje, trasladando el énfasis hacia el aprendizaje y destacando el rol protagónico del estudiante. Lo que implica la adopción de modelos constructivistas, el cambio de rol del docente como facilitador del aprendizaje y la adopción de los paradigmas de la educación permanente donde la enseñanza universitaria, se concibe como una actividad investigativa en el sentido de crear el propio conocimiento, como medio de comprensión y aprendizaje. En conclusión, los nuevos modelos se caracterizan por mayor aprendizaje, más atención al estudiante, enfoques relacionados con las necesidades de la sociedad, mayor atención al desarrollo de destrezas y habilidades y con el gran sello de enseñanzas con espíritu de aprendizaje a lo largo de la vida.
7. Sistemas abiertos y educación a distancia. Implica una apertura que rompe con las condiciones de espacio y tiempo, lo que supone cambios en el método de enseñanza, de currículo y del sistema de evaluación, entre otros aspectos. Naturalmente estos sistemas implican adicionalmente el apoyo de modernas tecnologías educativas.
8. La Interdisciplinariedad. Como consecuencia de la evaluación del conocimiento que trae consigo importantes implicaciones en la organización de la enseñanza y la investigación en la educación superior.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 17

9. El currículo. Es en el currículo donde las tendencias innovadoras deben encontrar su expresión, reflejar la filosofía educativa, métodos y estilos de trabajo institucional; implica una concepción sistémica y hoy en día debe caracterizarse por la flexibilidad para responder a las particularidades de los estudiantes.
10. Reconfiguración administrativa de la universidad. Que ha traído la introducción de la planeación estratégica.

b) Gestión del Conocimiento.

En el ámbito mundial, se viene avanzando en una transformación profunda, no solo de los esquemas de producción global, sino en general, de aspectos culturales y de comportamientos sociales; esta transformación que comenzó en las últimas décadas del siglo XX generó, en su momento, el inicio de una fractura de la ciencia, de las teorías macroeconómicas y de la civilización occidental en general. Así pues, debido al avance en el conocimiento científico y tecnológico, la ciencia, la tecnología y la innovación (CT+I), ya hacen parte de las agendas mundiales de inversión y desarrollo (Jorma, 2000; National Science Board, 2007; World Bank, 2008).

Es así, como las innovaciones tecnológicas del inicio de este siglo, están ampliando las fronteras de la medicina, las comunicaciones, la agricultura, la energía y las fuentes del crecimiento dinámico (Roco, 2004). Además, debido al proceso de globalización que ocurre con mayor intensidad en este siglo, dichos avances tendrán progresivamente alcance mundial. La Internet creada en los Estados Unidos, ha reducido los costos de acceso a la información promoviendo oportunidades ilimitadas de comunicación en el mundo entero. Sin embargo, a pesar del gran impulso que ha tenido la CT+I en el desarrollo socioeconómico mundial, nuestro planeta se debate actualmente en diferentes conflictos que necesariamente han aumentado la brecha social y económica que existe entre los estados miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y un resto de países que luchan por alcanzar un desarrollo humano adecuado.

La inequidad, como consecuencia de la acumulación de riquezas, producto de los esquemas económicos "neoconservadores", de los últimos 30, conllevó cambios radicales, no solo en el modelo de desarrollo económico sino también en la ciencia y la tecnología, sin considerar, en su momento, que el objetivo último era el bienestar de la humanidad. La ciencia es una actividad particular del hombre que está orientada al estudio de la realidad, la cual parte de un conjunto de conocimientos próximos a la verdad. Más que eso, es el pilar fundamental del entendimiento del mundo donde vivimos, pues nos ayuda a estudiarlo, explicarlo y



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 18

transformarlo. Para Thomas Kuhn, la ciencia no es lineal, sino que por el contrario, es cíclica y cambiante, y se ajusta a procesos económicos, tecnológicos, políticos, religiosos y militares que promueven el avance del conocimiento. Dichos ciclos son transformaciones teóricas sobre la concepción de la construida realidad a partir de leyes científicas y proposiciones creativas e innovadoras de una forma particular y diferente, esto es lo que Kuhn denominó paradigma científico. Kuhn, Thomas S. (2012).

Así pues, los paradigmas científicos han constituido la fuente fundamental explicativa que la ciencia da a los fenómenos y hechos que surgen por el constante devenir de las transformaciones, cambios y contradicciones de la realidad humana. En esta dinámica social, los paradigmas son pasajeros, aunque no olvidados en cuanto explican fenómenos que no han sido todavía estudiados o tratados vagamente y otros que requieren explicaciones diferentes pero que no tienen una visión radicalmente distinta.

La ciencia en este siglo se está unificando alrededor de un número relativamente reducido de principios teóricos complejos (tales como conservación, indecisión, configuración, interacción, evolución, información y cognición) y de metodologías de investigación que incluyen nuevas tecnologías de imágenes y simulación computacional de alta eficiencia. Para tomar ventaja de esta unificación, la ciencia y la ingeniería deben transformarse para generar una interface de convergencia que produzca una nueva clase de científicos, de ingenieros y técnicos, tomando como punto de partida la ciencia de la cognición; ésta convergencia expandirá las ciencias sociales y las humanidades a unos límites inimaginables que transformarán las sociedades actuales.

Si se acepta el reto de que la educación conlleva a una renovación permanente de la sociedad, es pues la educación la fuerza más importante de la innovación. Mirando más allá, se puede hacer referencia a un sistema integral de educación e innovación en el que éstas se vuelvan aspectos de una sola y misma estructura de pensamiento y acción. Un sistema que conduce irreversiblemente a la noción de complejidad.

De otro lado, Lundvall (1992) afirma que el conocimiento se ha convertido en el principal recurso de la economía globalizada del siglo XXI, y que el proceso más importante para el desarrollo económico es el aprendizaje. O'Connors y McDermott (1998) hacen una analogía para describir las relaciones sistémicas propias del desarrollo, resaltando que la cultura latinoamericana no es colaborativa, en la medida que el trato no ha sido como sujetos, sino como objetos de producción, lo que ha generado problemas para trabajar en equipo, esto implica el reto de trabajar en construir estrategias que permitan crear confianza y ampliar las redes de cooperación.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 19

Por su parte, la UNESCO en su documento “Hacia las sociedades del conocimiento”, planteó a los gobiernos de todos los niveles, a las organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales, al sector privado y a la sociedad civil, la necesidad de aplicar varias consideraciones, con el propósito de fomentar el desarrollo de las sociedades del conocimiento bajo una dimensión ética y humana. Rescatando ante todo el sentido social y la recuperación del tejido humano por medio de sus valores, con una mayor apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación.

c) Internacionalización en Educación Superior

En el contexto mundial encontramos nuevos paradigmas frente a la internacionalización de la educación superior, dentro de los cuales se retoman entre otros los presentados por el Dr. Bernardo Restrepo Gómez⁷ (2006) quien afirma en relación a la globalización, que la internacionalización de la educación es un hecho y que este sector entrará, como en efecto ocurrió en el libre comercio de servicios, con el peligro grande que las transnacionales la vean como una industria de billones de dólares y no como un bien público al servicio del desarrollo social.

Esta tendencia propone un nuevo panorama internacional de la educación, influenciada por los fenómenos económicos y mundiales en una era globalizada que como ya se indicó clasifica la educación dentro del libre comercio, lo que representa la apertura de nuevos mercados, generando una industria competitiva entre las mejores universidades del mundo o las que más rápido puedan expandir la venta de sus servicios. Si el enfoque es negativo y netamente comercial, puede ocasionar mucho daño a las futuras generaciones, sin embargo, si la mirada se inclina por la misión de generar un impacto social que permita unificar y generar conocimiento, sería positiva la globalización de la educación.

Los horizontes que se abren con la globalización, en términos de integración y fragmentación, pueden abrir nuevas perspectivas para la interpretación del presente, la lectura del pasado y la imaginación del futuro (Ianni, 1996, Pág. 1), la mayoría de estos cambios son provocados por la gran influencia que tienen los mercados y los gobiernos en los asuntos universitarios.

Para Daniel Schugurensky (1998) en su análisis de la reestructuración de la educación y su globalización, los avances tecnológicos son una fuerza que está fomentando innovaciones sin precedentes en la transmisión de la información, lo cual repercute considerablemente en la cantidad y velocidad de la producción del

⁷ Bernardo Restrepo Gómez (Tendencias actuales en la educación superior: rumbos del mundo y rumbos del país – revista educación y pedagogía Vol. XVIII, núm. 46)



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 20

conocimiento. Los temas de educación profundizan su camino hacia la diversificación institucional, la regionalización, la capacitación profesional y la privatización; así mismo, las actividades profesionales se ven afectadas cada vez más por las presiones gubernamentales y la dinámica del mercado.

Esta transmisión de información fluida y la generación de nuevo conocimiento emanado de todas las universidades del mundo, exigen a las latinoamericanas elevar sus estándares de calidad para seguir respondiendo a las demandas del sector productivo; así mismo, aumentar el acceso a la educación superior sin desmejorar su calidad.

Complementando el análisis anterior, se identifica que la competencia global constituye uno de los núcleos problemáticos. En este sentido, se argumenta que la universidad latinoamericana deberá enfrentar dicho desafío no solo internamente, sino que a su vez, deberá hacerlo dentro de un mundo donde la competencia de formación también está globalizada. De tal manera que la competencia ya no va a ser entre las instituciones universitarias de una región o de un país, sino que va a ser, cada vez más una "competencia global".⁸

En este mismo sentido, la UNESCO en el documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior (1995), advierte que la internacionalización es cada vez mayor en la educación superior, siendo el reflejo del carácter mundial del aprendizaje y la investigación, así mismo, plantea como la cooperación internacional es un objetivo que comparte toda la comunidad universitaria mundial; es más, se trata de una condición sine qua non de la calidad y la eficacia del funcionamiento de los centros de educación superior. Es así como la internacionalización y la movilidad permiten una mayor comprensión entre las culturas y una integración económica y política entre los países que desarrollan estos procesos de internacionalización, al aumentar el número de docentes y estudiantes que investigan en un marco internacional.

d) Gestión Administrativa en Educación Superior.

La globalización, la caída de sistemas económicos diferentes al capitalismo, la hegemonía del neoliberalismo económico que trajo como consecuencia nuevos conceptos de soberanía, donde las empresas transnacionales se fortalecen a costa del debilitamiento de los estados nacionales, la revolución informática, el desarrollo de la sociedad de la información y la valoración del conocimiento como fuente de riqueza, mediante la innovación y el desarrollo, entre los muchos cambios originados principalmente en las últimas tres décadas, han dinamizado

⁸ José Joaquín Brunner en el texto "Los Nuevos Desafíos de la Universidad" Revista Electrónica de Educación, Ciencia y Técnica de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires, núm. 91, septiembre, (1999)



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 21

ajustes estructurales en las universidades, originados en su mayoría por las necesidades sociales ineludibles. A pesar de lo anterior, los valores tradicionales de la universidad como la autonomía, la libertad de cátedra, la investigación y la evaluación, siguen siendo pilares fundamentales.

Para hacer frente a los innumerables retos de la posmodernidad, los gobiernos universitarios vienen evaluando su eficiencia, principalmente en universidades que como las latinoamericanas, cuentan en su mayoría con estructuras que permanecen casi invariables en el tiempo, en un tipo de gobierno donde, en un solo cuerpo colegiado, están concentradas las funciones ejecutivas y normativas, lo que hace que las decisiones de gestión estén permanentemente bloqueadas⁹.

En este sentido, la reciente Declaración de Shanghai¹⁰ titulada "*El futuro de la educación superior. La necesidad de investigar y formar en la empresa de la educación superior*", presenta los retos de la globalización y la necesidad de que los sistemas de educación superior y las IES, cuenten con una gestión profesional, lo que implica capacitar a las personas involucradas en el servicio y la gestión universitaria, incluyendo a los máximos dirigentes, pues es innegable que la educación superior al expandirse en el mundo requiere para la toma de decisiones y una correcta gestión, fundamentarse en datos y análisis de hechos; es decir, contar con una mano de obra cualificada para la economía del conocimiento, la movilidad social, la producción y la difusión de la investigación.

Desde esta perspectiva, la formación administrativa de la educación superior debe enfocarse en la consecución y formación de profesionales preparados para afrontar las implicaciones de la globalización, las iniciativas trasfronterizas, el flujo de estudiantes internacionales, el impacto de las desigualdades globales, las inscripciones masivas, la gestión investigativa, los controles de calidad, los asuntos financieros y el desarrollo de los estudiantes.

Muchas universidades ya han ajustado sus estructuras académicas y de gestión para responder a los nuevos desafíos, tales como los problemas de financiamiento universitario, el creciente papel del estado evaluador y la complejización y especialización de los estudios universitarios.

Cada vez más, organismos internacionales como El Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ejercen una influencia determinante en

⁹ VELÁZQUEZ, David, Nuevas Tendencias en Gestión Universitaria - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

¹⁰ Declaración de Shanghai. (2013) El futuro de la Educación Superior. Consultada en: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20131114185952850>.



UNIVERSIDAD LIBRE

las políticas educativas de los países en desarrollo, y especialmente en la última década, en el ámbito de la educación superior, sea esta pública o privada. Tal influencia se ve plasmada en las políticas estatales de financiamiento de la educación superior, donde se impulsan mecanismos de diversificación de fuentes de financiamiento y manejo eficaz de los recursos, la diferenciación de las instituciones de educación superior, con el desarrollo de instituciones no universitarias e instituciones privadas, la evaluación educativa y medición de la calidad, mediante procesos de acreditación y exámenes nacionales, la introducción de redes electrónicas para el aprendizaje y la modernización de los sistemas de gestión y dirección.

e) *Tendencias en Gobierno Universitario:*

Aún muchas universidades latinoamericanas mantienen esquemas de gobierno propios del Reformismo Universitario nacido en Córdoba en 1918 (a raíz del anquilosamiento de la vieja universidad escolástica), caracterizados por la construcción de universidades abiertas y democráticas, comprometidas con los grandes problemas de sus países y donde sus gobiernos son encabezados por cuerpos colegiados donde se están representados tanto docentes, alumnos y egresados, de distintas vertientes políticas, ideológicas y epistemológicas. Según este modelo, estos órganos tienen dos tipos de funciones, la elección de autoridades universitarias y la formulación de políticas, normativas y gestión.

De acuerdo con el documento denominado Nuevas Tendencias en Gestión Universitaria, elaborado por la Coordinación de Reforma Universitaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que vale la pena mencionar es una de las instituciones universitarias más antiguas de América, sino la más, las razones para la modernización de las universidades en cuanto a su gobierno universitario "...responden principalmente a los inconvenientes generados por las parsimoniosas tomas de decisiones dentro de los órganos colegiados, los manejos politizados y poco transparentes de las mismas, la dilución de las responsabilidades por las decisiones tomadas, la precariedad de la autoridad central y, las presiones de grupos de poder intrauniversitarios establecidos fuera de los órganos de gobierno (ya sea gremios estudiantiles o de trabajadores y administrativos no académicos)..."; además agrega: "Por otro lado, la importancia desproporcionada de la gestión, limita las otras funciones atribuidas a los órganos colegiados de gobierno. El establecimiento de políticas de largo plazo, a través de la formulación de planes estratégicos de alcance total a la institución quedan rezagados por discusiones sobre asuntos contingentes, al mismo tiempo que los reglamentos necesarios para el funcionamiento adecuado de la Universidad".

Además de lo anterior, La nueva estructura económica mundial que demanda continuos avances en ciencia y tecnología y que obligan a las universidades a la



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 23

actualización constante y a la flexibilización de los programas académicos, el acelerado crecimiento de la demanda, que impone a los países políticas de mayor cobertura (exigiendo a la vez condiciones de calidad), la necesidad de contar con instalaciones e infraestructura adecuadas y la mayor exigencia en plantas docentes calificadas, para la formación integral de profesionales que puedan acceder a un mercado laboral cada vez más exigente y globalizado, hacen necesaria la reforma de la gestión universitaria. Para ello, en Latinoamérica se plantea su modernización por medio de la incorporación del criterio gerencial; este modelo, pone de relieve la importancia del empoderamiento en la toma de decisiones en autoridades unipersonales, el uso racional de los recursos, y la aplicación de herramientas administrativas tendientes a elevar la eficacia y la eficiencia, tales como el direccionamiento estratégico, el *balanced scorecard*, la gestión orientada a resultados, los sistemas de Gestión Integral de la Calidad, sin desconocer que la gestión académica es el verdadero ser de la dirección de una institución encargada de la creación, aplicación, transmisión y extensión de conocimientos. Ello implica, la limitación de las funciones de los órganos colegiados, la concentración de poder en las autoridades unipersonales al igual que un aumento de la importancia de los cuadros administrativos bajo la jerarquía de las primeras.

En consecuencia, los Cuerpos Colegiados son los encargados del establecimiento de la misión de la universidad, su perfil institucional, las bases de los planes estratégicos, la reforma estatutaria, entre otros, recayendo en los rectores, vicerrectores y decanos las responsabilidades de la administración cotidiana y establecer relaciones de autoridad con el personal administrativo especializado. Lo anterior implica que al ser éstas autoridades y su personal responsables de las medidas implementadas en el marco de las políticas dispuestas por los órganos colegiados, su incumplimiento estaría adjudicado a una persona determinada y sería sancionada según la normatividad interna y laboral vigentes.

2.1.2. Entorno Nacional

a) *Desarrollo Académico.*

Atendiendo a las prioridades identificadas en el Plan de Desarrollo Nacional en materia de educación superior, en Colombia, existe un ejercicio prospectivo de planeación, denominado *Visión Colombia II Centenario: 2019*, el cual fue presentado en 2005 en conjunto entre el Departamento Nacional de Planeación y el gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez, donde se proyectó como tarea prioritaria la Revolución Educativa. *“Ella debe ser una constante de la vida colombiana para ir logrando las otras metas. Si se*



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 24

coronan los propósitos de la Revolución Educativa llegaremos a niveles superiores de productividad y competitividad, que son los supuestos para aumentar el ingreso y mejorar su distribución” (Visión Colombia II Centenario: 2019. PROPUESTA PARA DISCUSIÓN. Resumen ejecutivo).*

Este documento visiona el progreso económico a 2019 y muestra el reto que tiene Colombia de apropiarse de las oportunidades que está generando un mundo más globalizado y competitivo, donde la educación es una variable crítica y especialmente demandada. El plan Visión Colombia, incluye como estrategia fundamental el crecimiento en el desarrollo científico y tecnológico. Propone que para aprovechar plenamente las ventajas comparativas de Colombia y poder transformarlas en competitivas, la ciencia, la tecnología y la innovación serán claves.

Para el logro de estos propósitos, se proyectó la creación y fortalecimiento de un nuevo marco institucional, con el fin que los recursos y esfuerzos se utilizaran en forma armónica. Éste debía consolidar un sistema nacional de información e indicadores en ciencia, tecnología e innovación, que no existe en la actualidad. En 2019, Colombia deberá cumplir con el indicador internacional que señala que al menos 0,1% de la población esté consagrada a tales actividades (unas 55.000 personas) y, en esa fecha, deberá contar con 20 centros de investigación de excelencia y de desarrollo tecnológico consolidados. Dos resultados significativos para esa fecha serán ubicar tres universidades colombianas entre las 500 mejores del mundo y -producto de un gran esfuerzo - elevar la inversión en ciencia y tecnología al 1,5% del PIB, con una participación privada de 50%. De igual manera, plantea la necesidad de cerrar las brechas sociales existentes. Es así, que como meta destacable en educación, se ubica el lograr y mantener coberturas universales en educación preescolar, básica primaria y básica secundaria; llegar a 11,3 años en promedio de educación para personas entre 15 y 24 años; lograr una tasa de cobertura bruta de 40% en educación superior, universitaria, técnica y tecnológica.

De otra parte y siguiendo el Plan de Desarrollo Nacional 2010-2014 “Prosperidad para Todos”, propuesto por el actual Presidente Juan Manuel Santos, se halla articulación con las ideas planteadas anteriormente. Se esboza una educación de calidad, con pertinencia, que tienda hacia la disminución de las brechas para que los colombianos accedan al sistema educativo, duplicar cupos universitarios y asegurar un sistema de calidad para discapacitados, minorías étnicas y jóvenes de bajos recursos como

*La revolución educativa consiste en ampliar la cobertura y el mejoramiento de la calidad y redefinición de los programas y contenidos.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 25

herramienta clave para alcanzar la igualdad social, la reducción de la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población.

Al hablar de la educación superior, como base del desarrollo económico del país y a la que el Presidente Santos, llamó una de las “locomotoras” que jalonará el futuro de Colombia, aseguró que la meta es duplicar los cupos durante la próxima década y también duplicar los créditos subsidiados y de largo plazo. En el marco de educación superior, en 2011 se alcanzó una cobertura de 40,3%, reflejando así un avance en 24,8% con respecto a la meta del cuatrienio (50%). Unido a lo anterior, en materia de generación de nuevas plazas el MEN logró generar 279.000 nuevos cupos¹¹.

Con el fin de facilitar las condiciones de acceso y garantizar la permanencia de estudiantes de escasos recursos a la educación superior, el ICETEX ha venido ofreciendo subsidios de sostenimiento a los estudiantes que financian su educación con créditos blandos. Este subsidio corresponde a \$630.000 semestrales, que se otorgan durante toda la carrera para gastos de transporte, alimentación y materiales. Con corte a mayo de 2012, fueron adjudicados 36.416 subsidios. También el ICETEX, a mayo de 2012, había aprobado 163.464 créditos. De estos, se legalizaron y giraron 109.417.

Por otra parte, dentro de sus objetivos en la consolidación del sistema de formación de capital humano, el plan define la calidad educativa como una gran apuesta y considera necesario enfocarse en la evaluación permanente del servicio, con el fin de orientar estrategias de mejora relacionadas con factores como metodologías de enseñanza y aprendizaje, formación de maestros, sistemas de evaluación implementados, capacidad e infraestructura institucional.

Dentro de la formación de maestros, considera y promociona la formación en estudios de educación superior, para maestrías y doctorados, dentro y fuera del país. Plantea la vinculación de doctores a los proyectos de investigación y desarrollo en pro de la innovación.

A la fecha, se ha venido impulsando el desarrollo de capacidades de CT+I por medio de la formación del capital humano altamente calificado. Entre 2010 y 2011, Colciencias otorgó 5.029 nuevas becas, 69% más que las otorgadas entre los años 2008 y 2009. De éstas, 1.277 son becas doctorales para estudios en Colombia y en el exterior, 1.801 son becas-créditos para maestrías en el exterior en conjunto con Colfuturo, y 1.951 son becas-pasantías para que jóvenes investigadores e innovadores se vinculen a

¹¹ Presidencia de la República. Informe al Congreso 2012.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 26

proyectos de universidades, centros de investigación y empresas. Así mismo, se puso en marcha un nuevo programa para fomentar la inserción de doctores colombianos y extranjeros en las empresas del país, para lo cual se realizó un plan piloto en el que 29 doctores fueron apoyados para vincularse a empresas con el fin de liderar proyectos de investigación y desarrollo tecnológico; finalmente, En el presente año se -puso en marcha el plan para el retorno de cerebros fugados, el cual contempla la incorporación de los científicos a las mejores universidades de Colombia, a las empresas que los requieran y a los centros de desarrollo tecnológico; en tal sentido, Colciencias asume los costos de su retorno y su seguridad social, garantizándoles un salario neto mensual de 6 millones de pesos para dos años libres de impuestos de renta y pago de los gastos de seguridad social, \$65 millones para gastos de menaje y \$10 millones para la instalación.

El objetivo principal de la locomotora de innovación, es fomentar la producción de bienes y servicios que incorporen mayor valor agregado, a partir del uso del conocimiento y promover encadenamientos productivos que mejoren la competitividad. Para esto, es necesario fortalecer el aparato productivo colombiano por medio de la innovación en los sectores más tradicionales, generar acciones de transformación productiva hacia sectores intensivos en conocimiento y apoyar el desarrollo de sectores emergentes.

"Para lograr la generación y uso de conocimiento, en 2011 el Gobierno Nacional inició un proceso de revisión de la institucionalidad pública y privada en materia de CT+I con el fin de optimizar la operación de los programas e instrumentos de fomento a la innovación. A 2012, se había fomentado la creación y el fortalecimiento de plataformas regionales de apoyo a la innovación, a través de ocho proyectos para la creación de nuevos centros de investigación y desarrollo tecnológico de iniciativa regional en las aéreas de biodiversidad (Chocó), biotecnología (Caldas), agua (Cauca), agricultura del trópico alto (Boyacá), ganadería bovina (Cesar), minería del carbón (La Guajira), metalmecánica (Risaralda), e industria aeroespacial (Antioquia)". (Informe al Congreso 2012. Presidencia de la República. Juan Manuel Santos).

En este orden de ideas, se observa como en el ámbito nacional, se ratifica la educación como variable de éxito en los propósitos tanto económicos como sociales de una región. Razón por la que cualquier acción de planificación, debe considerar el hecho de lograr mayores índices de cobertura, mayor calidad e indicadores de resultados.

De otra parte, las tendencias en el sector de la educación superior presentan como uno de los objetivos clave, el programa de reforma de la educación



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 27

superior del gobierno de Colombia; al respecto, desde el año 2011 se trabaja en una propuesta de reforma de la Ley, pero hasta el momento los rectores de las universidades tanto públicas como privadas encuentran insatisfacción y un sin número de preguntas, además del sinsabor por no haber sido consultados para la construcción de la primera propuesta. Aun así tal como lo establece el Plan Nacional de Desarrollo, se propende por una reforma que contemple el mejorar la calidad de la educación y el aprendizaje y triplicar la disponibilidad de programas basados en las competencias y orientados al mercado laboral. Otro objetivo es reforzar el control y la evaluación con el propósito de crear un sistema nacional de evaluación de competencias laborales. También propone que se preste mayor atención a la regionalización, así como medidas para mejorar la adecuación de la oferta y la demanda en los servicios educativos. La necesidad de mejorar el sistema, centrándose en la calidad del personal académico es un aspecto fundamental del programa.

Un sistema con distintos tipos de instituciones debería proporcionar diferentes opciones a los estudiantes, ajustados a los cambiantes mercados laborales, ofrecer oportunidades para la innovación y ampliar la oferta de estudios flexibles y orientados al trabajo. Por otra parte, existe consenso en que la diversidad de la misión también contribuye a aumentar la participación y pasar de una educación superior de élite a una educación superior de masas (OCDE, 2008, Vol. 1, Capítulo 5, pp. 259-309).

Por otra parte, la educación, siendo una de las áreas críticas para la competitividad del país, requiere contar con recurso humano altamente capacitado. Según los resultados del Índice de Competitividad Global 2012-2013 del World Economic Forum (WEF), Colombia ocupa el puesto 85 en el pilar de Educación Primaria y Salud y el puesto 67 en el de Educación Superior y Formación para el Trabajo, entre 144 países (WEF, 2012).

En cuanto al valor de la educación superior en Colombia, la investigación indica que los retornos de la educación superior son extraordinariamente altos en América Latina y los datos que se presentan a continuación, muestran que Colombia no es la excepción, aunque no se miden variables no observables, como el talento o la auto-selección. En 2010, los individuos que obtuvieron recientemente un título de técnico profesional, en promedio ganaban 2.3 veces más que los trabajadores con un certificado de estudios secundarios; los individuos con título de tecnólogo ganaban 2.68 veces más; los individuos con estudios de grado ganaban 3.65 veces más y los individuos con estudios de doctorado ganaban más de 13 veces.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 28

La cifra de población económicamente activa con algún tipo de formación superior creció 51,2%, 1.68 millones de personas entre los años 2003 y 2010. Durante este mismo periodo, 1.05 millones de personas más, cuyo nivel máximo de estudios era educación media, se sumaron a la población económicamente activa, representando solo un aumento del 23%. Por lo tanto, los datos reportados en los años 2003-2010 muestran una creciente oferta relativa y absoluta de los trabajadores con al menos algún tipo de formación superior, lo que no resulta sorprendente dado el aumento de las tasas de cobertura bruta y el número de egresados de educación superior y es posible que estas tendencias al alza continúen en un futuro próximo, dado que las tasas de matrícula en educación superior siguen aumentando.

La fuerte demanda de trabajadores altamente calificados se ve corroborada por datos de series temporales más largas. Estos datos muestran que, aunque la proporción de población activa sin estudios de educación superior se ha reducido durante los últimos 15 años (del 80% en 1996 al 67% en 2010), esta reducción ha sido más dramática para los trabajadores del sector formal (del 70% al 47%) (López, 2011). Igualmente, se confirma que 87% de los nuevos puestos de empleo formal en el año 2010 se adjudicaron a personas con algún tipo de estudios superiores.

Los datos del mercado laboral expuestos anteriormente, muestran que existe demanda en el mercado laboral colombiano para la creciente proporción de trabajadores con estudios superiores. Incluso en caso que la demanda no superase a la oferta, la prima salarial de los trabajadores con estudios superiores debería permanecer en niveles elevados: en la actualidad, incluso los trabajadores con títulos de TyT pueden llegar a ganar más del doble que sus homólogos con estudios secundarios. (Banco Mundial y OCDE).

En concordancia con el contexto ilustrado en el ámbito nacional, se identifican como desafíos para la educación superior en Colombia¹², los siguientes:

- Las instituciones de educación superior requieren mayores niveles de consciencia de su responsabilidad a la hora de contribuir al cumplimiento de objetivos nacionales. La autonomía sin rendición de cuentas puede llevar a un sistema educativo con dificultades de gobernabilidad.
- La diversidad en la gama de instituciones de educación superior se enfrenta a un mayor grado de amenaza en el desvío de la misión.

¹² BANCO MUNDIAL-OCDE. Evaluaciones de políticas nacionales de Educación. La Educación superior en Colombia 2012.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 29

- Los estándares académicos que los estudiantes colombianos han alcanzado al entrar en la educación superior son en general bajos, si se compara con otros países. Esta falta de “preparación para la universidad” conduce a un enorme esfuerzo académico y a una elevada deserción escolar, siendo los estudiantes menos favorecidos los más afectados.
- El acceso a la educación superior está aún lejos de ser equitativo para los estudiantes de familias más pobres.
- Pese a que el ICETEX ha aumentado sus recursos, éstos siguen siendo insuficientes para conceder préstamos a todos los estudiantes elegibles que no pueden entrar en la educación superior sin ellos. Aún más, ICETEX podría mejorar su sistema de selección para alcanzar su objetivo de beneficiar a estudiantes calificados pero económicamente necesitados.
- El SENA, que no cobra matrícula a los estudiantes en sus programas de TyT, está tan saturado, al punto que solo uno de cada siete solicitantes consigue un cupo y se matricula realmente.
- Los ciclos propedéuticos no funcionan tan bien como deberían, dadas las diferencias entre el nivel de graduación de programas tecnológicos y los estándares de acceso a la educación profesional.
- En general, la progresión hacia los niveles superiores se ve limitada por falta de un Marco Nacional de Cualificaciones, de transferencia de créditos y de acuerdos de colaboración entre diferentes instituciones de educación superior. La calidad y los estándares de algunos programas, especialmente los de TyT son bajos. Lo único obligatorio del sistema de control de la calidad en Colombia es la protección de los estándares del programa con el Registro Calificado, pero requiere mejoras.
- Muchas instituciones no tienen más que escasos vínculos y colaboraciones con los empleadores sobre el desarrollo del currículo y las competencias y resultados deseados. Esto limita la pertinencia de sus programas con las necesidades de la economía colombiana y puede hacer que sus egresados tengan menos posibilidades de empleo.
- Las pruebas SABER 11 del ICFES no son, en su forma actual, suficientemente confiables para tener una idea del desempeño individual de los estudiantes, como se suele pensar. Aun así es importante que las instituciones de educación superior, reconozcan el gran valor potencial de éstas y trabajen conjuntamente con el ICFES en la cualificación de las mismas.
- A pesar de los esfuerzos nacionales e institucionales, la deserción, sigue siendo alta de acuerdo con estándares internacionales. Por ello se debe enfatizar en la identificación de las causas y el planteamiento de programas de apoyo para que los estudiantes permanezcan y terminen con éxito sus procesos de formación.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 30

- La internacionalización en el sistema de educación superior está en una fase muy temprana de desarrollo.
- Los niveles de inversión en investigación e innovación son muy bajos, de acuerdo con estándares internacionales.
- Los sistemas de datos e información nacional, aunque en términos generales son buenos en forma individual, no están coordinados entre sí para facilitar a los usuarios el acceso a la información de diferentes bases de datos. No se está aprovechando el potencial de algunos sistemas.

b) Gestión del Conocimiento.

La Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTel) han sido identificadas por la sociedad colombiana como fuente de desarrollo y crecimiento económico. Es así como mediante la Ley 1286 de 2009,¹³ (que modifica la Ley 29 de 1990) se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, buscando fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia, enfocado en lograr un modelo productivo sustentado en éstos tres factores, para darle valor agregado a los productos y servicios de la economía nacional, propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria. Con este fin establece como objetivos:

1. Fortalecer una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento y la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanentes.
2. Definir las bases para la formulación de un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
3. Incorporar la ciencia, la tecnología y la innovación, como ejes transversales de la política económica y social del país.
4. Transformar el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología "Francisco José de Caldas", en el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación que se denominará Colciencias.
5. Transformar el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI).
6. Fortalecer la incidencia del SNCTI en el entorno social y económico, regional e internacional, para desarrollar los sectores productivo, económico, social y ambiental de Colombia, por medio de la formación de ciudadanos integrales, creativos, críticos, proactivos e innovadores, capaces de tomar decisiones trascendentales que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas y que influyan constructivamente en el desarrollo económico, cultural y social.

¹³ Ley 1286 de 2009



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 31

7. Definir las instancias e instrumentos administrativos y financieros por medio de los cuales se promueve la destinación de recursos públicos y privados al fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación.
8. Articular y optimizar las instancias de liderazgo, coordinación y ejecución del Gobierno y la participación de los diferentes actores de la política de ciencia, tecnología e innovación.
9. Fortalecer el desarrollo regional con políticas integrales de descentralización e internacionalización de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, de acuerdo con las dinámicas internacionales.
10. Orientar el fomento de actividades científicas, tecnológicas y de innovación hacia el mejoramiento de la competitividad en el marco del Sistema Nacional de Competitividad.
11. Establecer disposiciones generales que conlleven al fortalecimiento del conocimiento científico y el desarrollo de la innovación, para el efectivo cumplimiento de la presente ley.

El SNCTel es planteado entonces como un sistema abierto, del cual forman parte las políticas, estrategias, programas, metodologías y mecanismos para la gestión, promoción, financiación, protección y divulgación de la investigación científica y la innovación tecnológica, así como las organizaciones públicas, privadas o mixtas que realicen o promuevan el desarrollo de actividades científicas, tecnológicas y de innovación.

De otra parte el Sistema, cuenta con una serie de programas que contribuyen al fortalecimiento de la CTel en el país relacionados con: Tecnología e Innovación en Salud, Investigaciones en Energía y Minería, Formación de Investigadores, Electrónica, Telecomunicaciones e Informática, Desarrollo Tecnológico e Innovación Industrial, Ciencias, Tecnologías e Innovación de las áreas Sociales y Humanas, Ciencias Básicas, Ciencia, Tecnología e Innovación en Seguridad y Defensa, Ciencia, Tecnología e Innovación en Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación en Ambiente, Biodiversidad y Hábitat, Ciencia, Tecnología e Innovación del Mar y de los Recursos Hidrobiológicos, Ciencia, Tecnología e Innovación Agropecuarias y Biotecnología.

La situación actual del Sistema se puede calificar como el resultado de un desarrollo sostenido, que ha conducido a la construcción de un entramado institucional, el cual ha mostrado continuidad y avances importantes, entre los que se resaltan:

- El aumento de recurso humano altamente capacitado.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 32

- Los grupos y centros de investigación que mantienen una tradición, gracias a la cual han alcanzado reconocimiento internacional.
- El creciente número de alianzas entre grupos y centros de investigación y desarrollo tecnológico, universidades y empresas que han alcanzado innovaciones que producen mayor competitividad para esos sectores.
- El creciente número de empresas que acceden a los distintos instrumentos de apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico.
- Iniciativas para crear y enriquecer la cultura ciudadana alrededor de la ciencia, la tecnología y la innovación por medio de estrategias de apropiación social del conocimiento.

Adicionalmente, la política muestra la innovación como un proceso que depende en gran medida de la investigación pero no exclusivamente de ella. Se reconoce aquí que la innovación es la *“introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores”* (OCDE 2005). Esta definición resalta que a diferencia de una invención, la introducción en el mercado es lo que realmente distingue a una innovación y por ello el interés de la política en promover la innovación para modificar la competitividad del país.

En el contexto del SNCTel, la innovación es un proceso social, basado en la producción e intercambio de conocimiento entre múltiples actores, internos y externos a las organizaciones. De acuerdo con lo anterior, la innovación puede darse en una empresa aunque no invierta intencionalmente en actividades de innovación, o podría darse en una universidad o un centro de investigación que lleve sus invenciones al mercado. La innovación es el producto de una red de agentes sociales que involucra desde los proveedores de bienes y servicios hasta los usuarios y clientes y no solo el resultado de la acción de las empresas o de los centros de investigación y desarrollo tecnológico de manera aislada.

La investigación científica y el desarrollo tecnológico (I+D) hacen parte entonces de un conjunto más grande de actividades relacionadas con la generación y uso del conocimiento, conocidas como actividades científicas y tecnológicas. Estas incluyen, además de I+D, la enseñanza y la formación de científicos e ingenieros, y los servicios científicos y tecnológicos. Dentro de la primera está la educación y formación de recursos humanos en la que se incluyen todas las actividades de enseñanza superior y formación especializada no universitarias, de enseñanza superior y formación que conduzcan a la obtención de título universitario, de formación y



UNIVERSIDAD LIBRE

Figura | 33

perfeccionamiento pos universitario y de formación organizada y permanente de científicos e ingenieros. En cuanto a los servicios científicos y tecnológicos, estos comprenden las actividades relacionadas con la investigación y el desarrollo experimental que contribuyen a la producción, difusión y aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos. Dentro de esta categoría se encuentran los servicios de información científica y técnica, recopilación de datos, ensayos y normalización, estudios de viabilidad, trabajos administrativos y jurídicos relativos a patentes y licencias, estudios rutinarios sobre aplicación habitual de conocimientos médicos especializados, estudios relacionados con política y actividades rutinarias de desarrollo de software. Las actividades científicas y tecnológicas, junto con las asociadas al concepto de innovación presentadas anteriormente, son las que se denominarán como ACTI.

En este sentido, los objetivos de la política nacional expresan en el ámbito general la búsqueda por incrementar la capacidad del país en identificar, producir, difundir, usar e integrar el conocimiento científico y tecnológico, con el propósito de mejorar la competitividad, y contribuir a la transformación productiva del país. Así mismo, la política planteada busca estimular tres elementos del conocimiento: la oferta (generación de conocimiento), la demanda (el uso) y la interacción entre oferta y demanda, esta última por medio del fortalecimiento institucional del SNCTel.

Los objetivos específicos por otra parte se relacionan con: 1. Fomentar la innovación en los sistemas productivos; 2. Consolidar la institucionalidad del SNCTel; 3. Fortalecer la formación del recurso humano; 4. Promover la apropiación social del conocimiento; 5. Focalizar la acción pública en áreas estratégicas; 6. Desarrollar y fortalecer capacidades.

El efecto de largo plazo de la implementación de esta política estará medido por el logro de grandes metas nacionales en Ciencia, Tecnología e Innovación. La primera de ellas es lograr una acción articulada de entidades públicas en ejecución de política y recursos. Basados en esta acción articulada, Colombia como nación deberá aumentar gradualmente sus niveles de inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI), de forma tal que para el 2019 esta inversión represente 2% del PIB.

Finalmente para la consolidación de una Política de Estado en Ciencia, Tecnología e Innovación, se toman como bases:

1. Incrementar la capacidad científica, tecnológica, de innovación y de competitividad del país para dar valor agregado a los productos y



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 34

servicios de origen nacional y elevar el bienestar de la población en todas sus dimensiones.

2. Incorporar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación a los procesos productivos, para incrementar la productividad y la competitividad que requiere el aparato productivo nacional.
3. Establecer los mecanismos para promover la transformación y modernización del aparato productivo nacional, estimulando la reconversión industrial, basados en la creación de empresas con alto contenido tecnológico y dando prioridad a la oferta nacional de innovación.
4. Integrar esfuerzos de los diversos sectores y actores para impulsar áreas de conocimiento estratégicas para el desarrollo del país.
5. Fortalecer la capacidad del país para actuar de manera integral en el ámbito internacional en aspectos relativos a la ciencia, la tecnología y la innovación.
6. Promover la calidad de la educación formal y no formal, particularmente en la educación media, técnica y superior para estimular la participación y desarrollo de las nuevas generaciones de investigadores, emprendedores, desarrolladores, tecnológicos e innovadores.
7. Promover el desarrollo de estrategias regionales para el impulso de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, aprovechando las potencialidades en materia de recursos naturales, lo que reciban por su explotación, el talento humano y la biodiversidad, para alcanzar una mayor equidad entre las regiones del país en competitividad y productividad.

c) Internacionalización en Educación Superior

En el documento Evaluaciones de Políticas Nacionales de la Educación Superior en Colombia, elaborado por un grupo de expertos de la OCDE y el BM se analiza la importancia que ha adquirido la internacionalización en las instituciones de educación superior en el país, lo que anteriormente se observaba como una actividad marginal es hoy una estrategia de los gobiernos que apunta a ser un elemento clave en las políticas de comercio exterior, así como de migración para atraer y retener talentos extranjeros o para asimilar las buenas prácticas realizadas en países en desarrollo; otros elementos y formas que adoptan las IES son la internacionalización de los programas académicos, la creación de dobles titulaciones en colaboración con universidades foráneas, la apertura en el extranjero de facultades dependientes de las instituciones, la convalidación internacional de títulos y competencias, la acreditación de las instituciones de educación superior y de los programas por parte de organismos extranjeros, la creación de centros



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 35

de idiomas y el establecimiento del requisito del bilingüismo o multilingüismo para la obtención de títulos de educación superior, el aumento de la participación de investigadores en equipos internacionales con colegas de otros países, la aceptación de los cursos a distancia ofrecidos por instituciones extranjeras en el marco del plan de estudios ordinario de los estudiantes nacionales y el deseo de las instituciones y de los gobiernos de formar parte del ranking mundial de universidades.

Como vemos Colombia no se ha mantenido al margen de ésta tendencia y las implicaciones de las negociaciones realizadas por los gobiernos en cuanto a políticas de comercio exterior, es un factor que incluye a las IES debido a la generación de nuevo conocimiento, la apertura de nuevos mercados y la necesidad de dar respuesta a estos cambios en el ámbito nacional e internacional.

La realidad es que la globalización, en el caso colombiano, se ha dado por pasos, desde el antiguo Pacto Andino de 1969, ahora Comunidad Andina de Naciones (CAN), en crisis; luego las negociaciones con el Mercado Común del Sur (Mercosur), bloque económico de los países del cono sur y Brasil: el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, América Central y otros países y bloques.

En este orden de ideas, el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, prosperidad para todos, enmarca los ejes estratégicos que permiten garantizar que la política de gobierno se encuentra alineada con el desarrollo de la educación y la internacionalización, el crecimiento sostenible y la competitividad, la igualdad de oportunidades y la consolidación de la paz.

En este sentido, la política nacional busca mejorar la calidad y la competitividad de la educación, pero esto solo será posible si se incluye la promoción de la internacionalización en las discusiones y reflexiones para las futuras reformas de la educación; aunque muchos organismos tienen una decidida voluntad de continuar realizando actividades que lleven a conseguir avances y logros en la internacionalización de la educación; al final se deberá consolidar todos estos grandes esfuerzos en un marco político que permita estructurar de manera organizada y en colaboración de la IES, el estado y sector productivo.

En este aspecto, El CESU en su documento Marco de Acción Prioritaria de Política Pública para la Educación Superior en Colombia, propone crear una entidad de promoción y gestión de la internacionalización de la educación superior, que articule la política pública de internacionalización de la educación superior, esta política se fundamenta en la participación de los



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 36

principales organismos que impactan las políticas y las actividades de la internacionalización de la educación.

De otra parte, el MEN con el proyecto de Fomento a la internacionalización de la educación superior, pretende facilitar la inserción de la educación colombiana en un contexto internacional, manteniendo condiciones de calidad y pertinencia, mediante el fomento de los procesos de internacionalización de las instituciones de educación superior (IES) de Colombia, y el posicionamiento internacional del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES).

Adicionalmente se cuenta con redes y asociaciones que permiten el desarrollo de la internacionalización educativa en el país, dentro de las cuales se identifican claramente: La Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior (RCI), alianza interinstitucional que facilita los procesos de internacionalización de la educación superior, propiciando la cooperación entre las instituciones colombianas, y las de ellas con el resto del mundo. Esta propone una visión a 2015 enfocada en dos líneas de acción para lograr promover políticas y estrategias en el país que impulsen la creación de nuevo conocimiento.

El ICETEX, por medio de los fondos que administra de entidades públicas y privadas ejecuta varios programas y proyectos que se crearon con el fin de impulsar la internacionalización de la educación. Entre ellos, está el Fondo de Apoyo Movilidad Estudiantes, Investigadores y Docentes, que busca que las IES fomenten la movilidad internacional de estudiantes, investigadores y profesores con el fin de mejorar el recurso humano, la calidad académica y fortalecer la capacidad investigativa desde y hacia el exterior.

El Fondo de Desarrollo de Talento en T.I. que impulsa el MINTIC el cual plantea la formación del capital humano especializado, desarrollar la competitividad, la investigación, la innovación y la proyección social internacional y desarrollo en T.I.

El programa social de idiomas sin fronteras y la plataforma de movilidad estudiantil y académica de la alianza del pacífico, administrados por el ICETEX, igualmente buscan impulsar la movilidad y el intercambio de estudiantes y profesores, y el desarrollo del capital humano, disminuyendo la brecha que existe en el desarrollo de nuevo conocimiento, la igualdad y el ingreso sin barreras a la educación con calidad. Además de estos organismos existen otros que también apoyan y reconocen que se debe alinear las políticas públicas de internacionalización de la educación como COLCIENCIAS, CNA y el Ministerio de Relaciones Exteriores.



UNIVERSIDAD LIBRE

d) *Gestión Administrativa en Educación Superior.*

Las estructuras de gobierno de las universidades colombianas, están enmarcadas dentro del principio constitucional de la autonomía universitaria, contenido en el artículo 69 de la C.P. Según esta norma, “*se garantiza la autonomía universitaria. Las Universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la Ley*”, pero tal y como allí se establece, la autonomía tiene carácter limitado, pues la libertad de auto-organización como la auto-regulación, deben desarrollarse dentro de las coordenadas generales señaladas por la ley¹⁴; al respecto, la ley 30 de 1992, establece para las universidades públicas, directrices muy precisas sobre su forma de gobierno; es así como el Artículo 62 señala: “*La dirección de las universidades estatales u oficiales corresponde al Consejo Superior Universitario, al Consejo Académico y al Rector*”, además de indicar que “*La integración y funciones de estos Consejos serán las contempladas en los artículos 64, 65, 68 y 69 de la presente Ley*”.

En cuanto a este aspecto, la ley no señala para las universidades privadas, condición distinta a la contemplada en el literal f) del artículo 100, que contiene como uno de los requisitos para el reconocimiento de la personería jurídica, adjuntar a la solicitud, el régimen de participación democrática de la comunidad educativa en la dirección de la institución. Ello quiere decir, que en las universidades privadas, al menos en este aspecto, la autonomía universitaria es más evidente que en sus homólogas públicas.

Solo como ejemplo, un análisis sucinto del gobierno de seis Universidades privadas acreditadas institucionalmente, a saber: ICESI, Universidad de los Andes, Universidad Javeriana, Universidad de Medellín, EAFIT y Universidad del Norte, permiten concluir que sus gobiernos actuales están caracterizados por un máximo órgano de dirección y gobierno, el cual formula, direcciona y evalúa el cumplimiento de políticas y nombra las directivas académicas. En un segundo nivel se encuentran las juntas directivas que evalúan la continuidad, vigencia o proyección de la oferta académica, direcciona y controla el gasto financiero y en tercer nivel, un rector encargado de dirigir la gestión académica y administrativa de las universidades, proyectar permanentemente la institución en términos de su oferta académica, sus desarrollos investigativos y su proyección con la comunidad académica nacional e internacional.

e) *Financiación de la Educación Superior.*

¹⁴ Sentencia C337/96 de la Corte Constitucional



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 38

La mayor parte de los recursos de las instituciones de educación superior privadas en Colombia son propios, y de este, entre 78.96% y 85,73% corresponden a matrículas. Los ingresos restantes son originados en actividades de investigación, asesorías y consultorías, pero principalmente en ingresos derivados de educación continuada que oscilan entre 3.04% y 4.04%.¹⁵ Estas cifras denotan los esfuerzos que deberán hacer las IES para diversificar sus fuentes de ingreso, que les permitan mantener su competitividad principalmente con la reconversión tecnológica, la infraestructura física y sobre todo la cualificación docente; sin generar o al menos en exceso sobre costos a sus estudiantes.

2.1.3. Tendencias en Gestión:

De acuerdo con el estudio prospectivo realizado en octubre de 2010 por la Oficina de Cooperación Universitaria, S.A. (OCU), denominado "2020 *Tendencias Universidad*", a continuación se relacionan de las hipótesis inicialmente planteadas, las tendencias en gestión, en las que coinciden los expertos:

- a) La competitividad de las universidades depende de la calidad demostrable de sus resultados en las tres funciones misionales (docencia, investigación y proyección social). De los resultados, dependerá la obtención de los recursos financieros públicos o privados que les permitan diversificar sus fuentes de financiación; para ello, las instituciones deben apoyarse en una eficiente gestión económica financiera.
- b) Las universidades más exitosas serán aquellas que adecúen sus estructuras organizativas para mantenerse vigentes y competitivas, minimizando la burocracia e incrementando su eficacia en los procesos.
- c) Las competencias del personal, el liderazgo de los dirigentes universitarios, la capacidad financiera y la tecnología, son factores de muy alta criticidad para el posicionamiento competitivo. El principal factor crítico para el éxito en los procesos de transformación, será la capacidad de liderazgo de los dirigentes universitarios.
- d) En cuanto a las competencias de los técnicos y administrativos, deberán estar orientadas al cumplimiento de las condiciones de calidad en los servicios, pudiendo estar condicionada su retribución y desarrollo de carrera al desempeño y cumplimiento de objetivos.

Como principal objetivo en el corto plazo, las políticas de estado promoverán la implantación de sistemas transparentes de evaluación y de certificación de calidad con el fin de modernizar los procesos en todos los ámbitos de

¹⁵ Fuente: Fodeseq; Sánchez y Márquez (2011, pág. 29)



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 39

gestión, docencia, investigación y transferencia. En Colombia, esta es una tendencia que ya está en vigor, principalmente, con los procesos de acreditación institucional y de programas. Además, es creciente el número de universidades que incluye dentro de sus sistemas de calidad, en especial para la evaluación de la gestión, certificaciones internacionales, principalmente ISO 9001.

En conclusión y siguiendo los planteamientos de la OCDE (2012), la administración universitaria debe propender por:

a) Una Administración por Procesos.

- Evidenciado la necesidad de trascender al desarrollo de procesos transversales, que permitan la integración de la universidad hacia el cumplimiento de sus objetivos, para que los servicios prestados se conviertan en una responsabilidad institucional y no en una responsabilidad de un área que desempeña una función específica.
- Con el concepto de procesos se busca la concepción de estructuras organizacionales más flexibles (horizontales) y menos jerárquicas, que permitan optimizar el uso de recursos y la oportunidad en los tiempos de respuesta, generando además, mayor satisfacción en los estudiantes.

b) Toma de decisiones

- Para responder a las futuras condiciones del entorno, las universidades deben contar con robustos sistemas de información gerencial, que entre otros garanticen la confiabilidad e integración de la información y la trazabilidad de la misma, permitiendo la oportunidad y certidumbre en la toma de decisiones. Ello implica por su puesto, procesos de socialización y capacitación.

c) Talento humano

El talento humano se convierte en uno de los ejes transversales, pues es el elemento clave de diferenciación de servicios y productos en cualquier institución, además de ser el elemento de éxito en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, son las personas las encargadas de dinamizar el funcionamiento o por el contrario truncar su desarrollo; por esto, se requiere contemplar verdaderas políticas de Gestión Humana que garanticen la vinculación de personas que cuenten con las competencias duras y



UNIVERSIDAD LIBRE

blandas¹⁶, su retención y desarrollo, lo que implica entre otros, desde sólidos procesos de selección, hasta el establecimiento de incentivos y beneficios dentro de una sana cultura organizacional que permita el fortalecimiento del grado de pertenencia y responsabilidad; es así como la satisfacción de los trabajadores, deberá reflejarse en la calidad del servicio e ideas innovadoras para la mejora continua de los procesos.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno fue realizado teniendo como base el grado de cumplimiento del Plan Integral de Desarrollo Institucional 2005 – 2014, tanto en su componente académico, como en su componente administrativo. Para efectos del presente documento, se presenta únicamente el resumen de su estado de cumplimiento en términos cualitativos.

2.2.1. Componente Académico

Estado de Cumplimiento					
Programa	Proyecto	Total	Parcial	Inicial	Observaciones
I. Fortalecimiento y ampliación de los programas de pregrado y posgrado	1. Racionalización y ampliación de la cobertura de programas de pregrado y posgrado				De 191 programas de pregrado y posgrado, en 2013 se realizaron estudios de impacto para 33 de ellos.
	2. Centro de Estudios Superiores a Distancia y Entornos Virtuales -CESDEV-				Existen desarrollos importantes, en especial en la seccional Pereira, donde se cuenta con una especialización a distancia.
	3. Autoevaluación y autorregulación para la mejora permanente de la calidad académica				De los 50 programas acreditables, 18 están acreditados y 17 en proceso. ¹⁷

¹⁶ Las *Competencias Blandas* se pueden definir como habilidades que van más allá de las técnicas de un oficio y están vinculadas con la parte emocional, la conducta, las motivaciones, los valores y cultura del ser humano. La *Competencias Duras* se pueden definir como habilidades relacionadas con las técnicas de determinados oficios o profesiones. <https://n-1.cc/pages/view/1386150/competencias-blandas-y-duras>

¹⁷ Información a 16 de junio de 2014 suministrada por los Coordinadores Seccionales de Autoevaluación.



UNIVERSIDAD LIBRE

Estado de Cumplimiento					
Programa	Proyecto	Total	Parcial	Inicial	Observaciones
II. Cualificación de los programas de educación pre-escolar, básica y media	4. Articulación de la Facultad de Ciencias con el Colegio de la Universidad				No se cuenta aún con una articulación formal entre el Colegio y la facultad de Ciencias de la Educación de la Sede Principal.
III. Fomento a la docencia calificada	5. Docencia Calificada				De los 2500 docentes registrados a 2013, 2% cuentan con formación doctoral y 35% con formación de maestría.
	6. Fomento a la producción intelectual y a la producción editorial				De las 442 publicaciones registradas a 2013, 25.1% corresponden a revistas indexadas de carácter nacional o internacional.
	7. Centro de altos estudios en pedagogía y docencia universitaria.				A la fecha no se cuenta con el Centro de Altos Estudios, no obstante, la Escuela de Formación para Docentes Universitarios, ha estructurado diferentes ofertas académicas. Para el año 2013, se reportó la capacitación de 480 docentes de los 2.500 existentes, que corresponden al 19.2%.
IV. Apoyo a la excelencia estudiantil	8. Seguimiento y atención académica de estudiantes				Se reportó el desarrollo de 8.343 tutorías en el año 2013.
	9. Fomento y apoyo a la excelencia estudiantil				En el año 2013 se reconocieron 72 distinciones y 663 becas.



UNIVERSIDAD LIBRE

Estado de Cumplimiento					
Programa	Proyecto	Total	Parcial	Inicial	Observaciones
V. Una Universidad con alta flexibilidad y apertura curricular	10. Renovación y flexibilidad curricular				Para el año 2013 Se realizaron 35 renovaciones curriculares; adicionalmente, la mayoría de programas realizaron procesos de renovación de registros calificados, lo que implica en la mayoría de los casos, ejercicios de renovación curricular.
	11. Reestructuración académica y administrativa				Se han desarrollado propuestas para la adecuación de la normatividad, el mejoramiento de los procesos y mecanismos académicos y administrativos a sistemas de flexibilidad, créditos y movilidad.
VI. Una Universidad para la investigación la ciencia y la tecnología	12. Desarrollo nacional de la Investigación formativa y científica.				Son importantes los avances que en materia de investigación formativa, aplicada y científica ha tenido la Universidad, en especial las seccionales de Cali y Barranquilla. De acuerdo con la última recategorización realizada por Colciencias (abril de 2014), la Universidad cuenta con el reconocimiento de 109 grupos de investigación a nivel nacional.
	13. Mejoramiento de la infraestructura científica y tecnológica para desarrollo de la investigación				En términos generales, la Universidad cuenta con una infraestructura científica y tecnología que apoya en forma adecuada los procesos de investigación. Dado los continuos cambios tecnológicos propios de la época, es necesario estructurar planes de



Estado de Cumplimiento					
Programa	Proyecto	Total	Parcial	Inicial	Observaciones
					modernización y consecución de nuevos equipos, mediante la evaluación permanente de las necesidades y tendencias en los diferentes campos del conocimiento.
VII. Una Universidad Humanista, Pluralista y Democrática	14. Fortalecimiento y promoción de los principios institucionales y del sentido de pertenencia.				La Catedra Unilibrista es eje fundamental de la Identidad y pertenencia, por lo que es necesario su fortalecimiento y actualización permanentes, además de la incorporación de las herramientas tecnológicas necesarias.
VIII. Una Universidad comprometida con su proyecto histórico social y con alto sentido de pertenencia Institucional	15. Mejorar el clima organizacional y desarrollo de las relaciones humanas a nivel institucional				Se han realizado mediciones del clima organizacional en varias de las seccionales; específicamente en Bogotá, se realizaron en los años 2011 y 2013. Los últimos resultados arrojaron nuevamente la mayor puntuación en la variable de Imagen Corporativa ¹⁸ con 90%, y 86% de favorabilidad en el factor de Profesionalismo ¹⁹ . Por otro lado, aunque se percibe una mejora en el factor de competitividad, que pasó del 60% en 2011 a 69% en 2013, aún está por debajo del umbral, es decir se debe realizar un plan de intervención que permita desarrollar estrategias

¹⁸ Apreciación de sentido de pertenencia y orgullo de trabajar en la Universidad

¹⁹ Indica que los colaboradores se sienten seguros de poseer los conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y aportes en el cargo que desempeñan



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 44

Estado de Cumplimiento					
Programa	Proyecto	Total	Parcial	Inicial	Observaciones
					para mejorar la comunicación y la forma de evaluación del trabajador.
	16. Existencia y proyección social, regional y comunitaria.				Las Seccionales realizan diferentes proyectos de desarrollo económico y social; aun así, es necesario que éstos respondan a una estructura y plan nacional debidamente articulado, que potencie sus resultados e impacto.
IX. Una Universidad con amplia proyección social	17. Fomento de redes y observatorios sociales				Se cuenta con programas y proyectos, pero no se ha alcanzado la consolidación de redes ni observatorios sociales.
	18. Organización, planeación y dotación de infraestructura para la proyección social				Se destaca el adelanto de acciones y programas, no obstante se requiere la organización, planeación y dotación de la infraestructura propuesta.
X. Una Universidad con modernos	19. Desarrollo de las comunicaciones, la informática y los medios educativos como apoyo a la labor académica.				Existen herramientas de comunicación, informáticas y medios educativos que apoyan la labor académica. Es necesario evaluarlos permanentemente con el fin de garantizar el desarrollo que requiere la Institución
XI. Una Universidad moderna y proyectada internacionalmente	20. Fortalecimiento y desarrollo de las relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional.				Se creó la ORI y es evidente el incremento de acciones enfocadas en la internacionalización; no obstante, los reportes estadísticos de movilidad y convenios ameritan mayores esfuerzos.



UNIVERSIDAD LIBRE

2.2.2. Componente Administrativo

Programa	Proyecto	Estado Cumplimiento			Observaciones
		Total	Parcial	Inicial	
I. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL	1. Sistema de Información de la Universidad Libre SIUL I, fase 2.				El aplicativo SINU está en funcionamiento en todas las seccionales, de acuerdo con lo establecido en el proyecto. Ciertos módulos no se utilizan plenamente en algunas de ellas.
	2. Sistema de Información de la Universidad Libre, SIUL II.				La estandarización de procesos que lleva a cabo el SGC, está en 50% de avance.
	3. Red Intranet y extranet.				Son significativos los avances en comunicación. Deben mejorarse aspectos como visibilidad, conectividad, velocidad, etcétera.
	4. Estadísticas.				El proyecto está en reevaluación, la primera versión no se implementó.
II. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	5. Diseño, implementación y sostenimiento de un sistema de gestión de calidad.				El sistema fue certificado en el año 2007 y a la fecha cuenta con dos recertificaciones.
III. MODERNIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	6. Análisis, estandarización y mejoramiento de los procesos.				El levantamiento de los procedimientos no se encuentra en su totalidad y por ende el análisis y mejoramiento de los mismos, está en proceso.



UNIVERSIDAD LIBRE

Estado Cumplimiento					
Programa	Proyecto	Total	Parcial	Inicial	Observaciones
	7. Estructuras de personal y escalas de salarios.				El proyecto fue retomado por la Presidencia y está siendo reestructurado por la Dirección Nal. de Planeación.
	8. Manuales organizacionales.				El proyecto está estrechamente relacionado con el anterior, por lo que gran parte de su desarrollo está supeditado a la finalización de las estructuras de personal.
	9. Diseño e implementación de un sistema de comunicación organizacional.				Hasta el momento no se evidencia un informe concreto de ejecución.
	10. Formación y desarrollo del talento humano.				La Universidad de acuerdo con los procedimientos incorporados dentro del SGC, realiza anualmente planes de capacitación. Es necesario diseñar instrumentos y metodologías que permitan medir el impacto de los planes con mayor exactitud.
	11. Empoderamiento de la planeación.				El Plan de Desarrollo y la metodología fundamentada en proyectos ha mejorado el empoderamiento de la planeación, en especial en los niveles medios.



UNIVERSIDAD LIBRE

Estado Cumplimiento					
Programa	Proyecto	Total	Parcial	Inicial	Observaciones
					Es necesario continuar en la construcción de una cultura de evaluación.
IV. INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO FÍSICO	12. Planes de regularización y manejo.				
	13 Planes de mantenimiento preventivo.				Dentro del SGC se encuentra establecido el procedimiento para mantenimientos preventivos; no obstante, es necesario generar la estructura que permita mejorar la gestión y seguimiento.
	14. Planes de amoblamiento y paisajismo.				Las acciones de amoblamiento y paisajismo son destacadas en la Universidad, siendo una de sus fortalezas; sin embargo las mismas no obedecen a un plan que obedezca a una línea de diseño establecida (Imagen corporativa)
	15. Estandarización de sitios de trabajo y mejoramiento de condiciones ocupacionales.				Es un proyecto de carácter permanente. Se direccionó a la evaluación ergonómica de los puestos de trabajo e identificación y eliminación o disminución de riesgos. Durante 2012 y 2013 se



UNIVERSIDAD LIBRE

Estado Cumplimiento					
Programa	Proyecto	Total	Parcial	Inicial	Observaciones
					realizaron numerosas inspecciones de puestos de trabajo; solo en Bogotá se efectuaron 50 inspecciones.
V.PROMOCIÓN Y MERCADEO	16. Diseño e implementación de un sistema de mercadeo y fortalecimiento de la imagen corporativa.				Los desarrollos del proyecto varían de una seccional a otra. En la actualidad solo Cali cuenta con una estructura formal. Desde la Sede Principal se han establecido políticas para el manejo de imagen corporativa. Además es innegable el desarrollo de la Universidad en temas de mercadeo evidenciado en la uso de medios antes no utilizados. Las actuales necesidades, composición de la oferta académica y características de los grupos de interés, exigen de la Universidad mayores esfuerzos.
	17. Diseño e implementación de un sistema de relaciones públicas e interinstitucionales.				No existe una política como tal, por lo que las diferentes unidades académicas y



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 49

Estado Cumplimiento					
Programa	Proyecto	Total	Parcial	Inicial	Observaciones
					administrativas propenden por sus propios esquemas.
VI.ORDENAMIENTO PATRIMONIAL Y FORTALECIMIENTO FINANCIERO	18. Actualización y seguimiento al seguro económico de bienes muebles e inmuebles.				La Universidad para el cumplimiento de este proyecto cuenta con póliza de seguros todo riesgo empresarial.
	19. Banco de soportes legales de propiedad.				La digitalización de las escrituras y demás documentos de los bienes de la Institución están en 90%. La herramienta digital para la actualización del inventario de bienes y estandarización de procesos de registro, custodia y manejo de los mismos, está en fase de implementación en algunas seccionales.
	20. Fortalecimiento financiero y nuevas fuentes de financiación.				La Universidad mantiene como su principal fuente de ingresos las matrículas, siendo necesario diversificar las fuentes. En cuanto a las inversiones, éstas solo se realizan mediante la colocación de recursos en CDT, de acuerdo con políticas de la Sala General.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 50



PLAN ESTRATÉGICO



UNIVERSIDAD LIBRE



III. PLAN ESTRATÉGICO

3.1. DEFINICION Y HORIZONTE DEL PLAN

En los términos y en la evolución descrita para la construcción del Plan, el mismo se define como herramienta estratégica, prospectiva y planeada para alcanzar los grandes propósitos regionales y nacionales de la Universidad Libre, para un periodo determinado de acuerdo al horizonte del Plan.

En cuanto al horizonte del Plan, las perspectivas que éste ofrece, apuntan al año 2024, el cual se presenta como su límite superior, siendo el año 2015 el del inicio del mismo. Tal periodo se segmenta en tres bloques de metas de desarrollo, comprendidos entre los años 2015-2018, 2019-2021 y 2022-2024, que dentro del horizonte del Plan se toman como el corto, mediano y largo plazo.

3.2. OBJETIVOS DEL PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

La definición de los objetivos del Plan, obedecen a los considerandos en la misión, políticas y a las estrategias establecidas en el Proyecto Educativo Institucional, PEI. Complementariamente, se tienen en cuenta los aspectos específicos contemplados en la situación diagnóstica, tal y como fue resumida anteriormente.

3.2.1. *Objetivos Generales*

- Centralizar los esfuerzos de toda la comunidad institucional en el desarrollo de programas y proyectos encausados a la consolidación de una universidad de hoy proyectada al mañana e involucrar la gestión académica y administrativa, con el fin de lograr las proyecciones y el cumplimiento de la misión y visión institucionales.
- Facilitar la integración necesaria entre la gestión académica y la administrativa para mejorar las condiciones competitivas, que permitan enfrentar la creciente competencia que en materia educativa tiene y tendrá lugar, tanto en el contexto local como internacional.



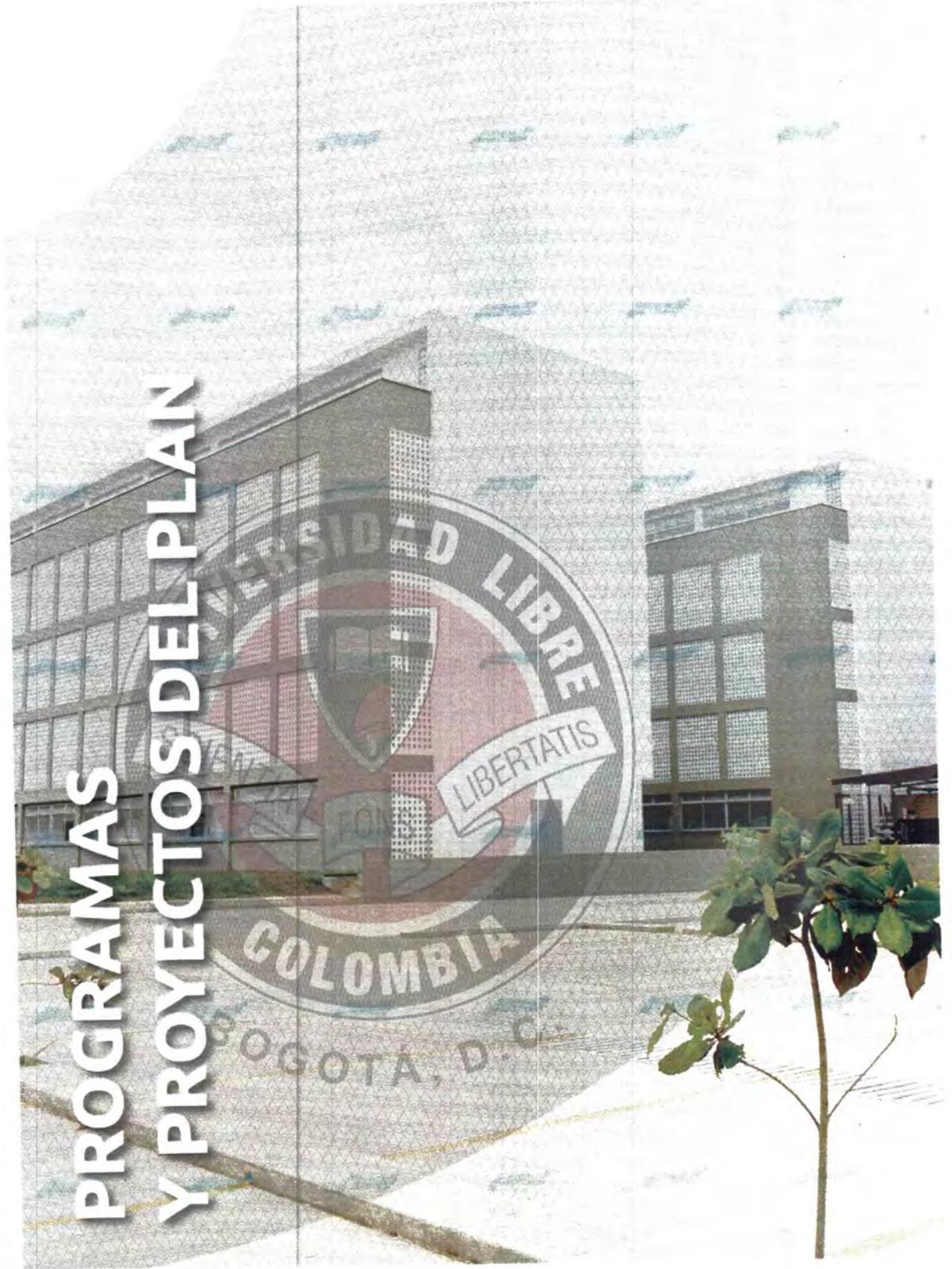
UNIVERSIDAD LIBRE

3.2.2. *Objetivos específicos*

- Materializar las estrategias contempladas en el PEI, tanto del orden académico como administrativo para el cumplimiento de la misión Institucional.
- Propiciar la participación y el aporte de todos los estamentos y personas de la Universidad en la implementación del Plan, específicamente en la construcción y desarrollo de los planes de acción anuales.
- Desarrollar el análisis académico–curricular como tarea permanente de la Universidad Libre a partir de la realidad latinoamericana y, en especial, de la colombiana, que requiere establecer las conexiones entre lo económico, social, cultural, político y educativo.
- Fortalecer los procesos de autoevaluación y autorregulación de los diferentes programas académicos de pregrado y posgrado y de la Institución como un todo, que permitan la acreditación o re-acreditación tanto en el sistema nacional, como por medio de las Agencias Internacionales que se consideren.
- Optimizar el uso de los recursos técnicos, humanos y financieros disponibles, que permitan el cumplimiento de los Indicadores del Plan.
- Evaluar los impactos económicos y financieros, como consecuencia de la ejecución del Plan, para garantizar el desarrollo de los proyectos de mediano y largo plazo y evaluar posteriormente la eficiencia de la gestión.



UNIVERSIDAD LIBRE



PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL PLAN



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 54



IV. PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL PLAN

La formulación del Plan tiene asidero en la definición de programas y proyectos propios de la gestión de la Presidencia y Rectoría nacionales. Se incluyen 14 programas que contienen en total 28 proyectos. Los programas referidos no solo se orientan al momento actual de la Universidad, sino también, a atender los requerimientos previstos para el futuro.

A continuación se presentan la identificación y el objetivo general de los programas y la cantidad de proyectos que cada uno abarca con sus respectivas acciones e indicadores.

PROGRAMA 1: FORTALECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PREGRADO Y POSGRADO.

A fin de garantizar la cobertura con calidad, La Universidad Libre trabaja en la consolidación y actualización permanente de una oferta pertinente y de impacto con programas de alta calidad y flexibles, con base en criterios de equidad, eficiencia, eficacia, innovación, pertinencia y acordes a las tendencias y estándares internacionales.

Número de proyectos: Dos.

Objetivos:

- Realizar estudios de impacto y factibilidad de los programas existentes.
- Realizar estudios de factibilidad para nuevos programas de pregrado y posgrado.
- Desarrollar estudios para la racionalización de recursos administrativos, académicos, físicos y financieros.
- Ampliar la oferta de programas de doctorado por cada una de las áreas de conocimiento que desarrolla la Universidad en sus programas académicos.

Proyecto 1: Racionalización y ampliación de la cobertura de programas de pregrado y posgrado.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 55

Objetivo: Desarrollar nuevos programas académicos y revisar y actualizar permanentemente los existentes, garantizando su pertinencia y calidad, dando respuesta a las exigencias de las tendencias actuales del conocimiento, así como a los requerimientos sociales y laborales, tanto locales como nacionales e internacionales, soportado en las fortalezas regionales de la Universidad.

Acciones:

- Desarrollar periódicamente estudios de impacto y pertinencia de los programas existentes y presentar estudios de factibilidad para la apertura de nuevos programas.
- Ejecutar y consolidar escenarios de integración con los sectores productivos y sociales con el fin de garantizar la pertinencia de los programas académicos por medio de la interacción permanente con estos escenarios.
- Actualizar periódicamente los Proyectos Educativos de Programa, PEP.
- Ampliar la oferta de programas de doctorado, maestría y especialidades médico-quirúrgicas, fundamentados por los grupos de investigación consolidados.

Indicadores de gestión:

1. Nuevos programas.
2. Actualizaciones PEP.

Proyecto 2: Proyecto E-learning²⁰.

Objetivo:

- Consolidar la estrategia nacional E-learning que permita integrar las tecnologías de la información y la comunicación como apoyo a los procesos de formación en programas presenciales y virtuales.

Acciones:

- Diagnosticar el estado actual del e-learning en los cuatro marcos de trabajo, lo tecnológico, lo pedagógico, lo comunicativo y lo organizacional.
- Diseñar y ejecutar un Plan Estratégico para la modalidad e-learning.
- Implementar el Modelo de incorporación de TIC, integrando el modelo de TI., incluyendo la estructura organizacional requerida.

²⁰ *Se considera como e-learning, a cualquier modelo educativo que hace un uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), con altos niveles de interacción, experiencia de aprendizaje, calidad y pertinencia".* Ministerio de Educación (2013) – Estrategia E-learning Colombia



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 56

- Establecer el modelo pedagógico y comunicativo para el e-learning.
- Desarrollar modelos de soporte y elaboración de contenidos educativos digitales.
- Apropiar en los docentes la cultura e-learning mediante el desarrollo de habilidades y competencias.

Indicadores de gestión:

3. Infraestructura e-learning.
4. Estudiantes matriculados en programas e-learning.
5. Ingresos por programas virtuales
6. Programas de e-learning ofrecidos.
7. Número de grupos de investigación en e-learning.

PROGRAMA 2: FOMENTO A LA DOCENCIA CALIFICADA

Con base en el modelo pedagógico de la Universidad Libre, se entiende la docencia calificada como la actividad desplegada para propiciar la comunicación que facilita el aprendizaje. En este sentido, la enseñanza se entiende como el desarrollo de acciones con un fin formativo, a partir del cual, el maestro quien a partir de sus conocimientos estimula y guía al estudiante, como persona que busca permanentemente con pasión su propio conocimiento.

La Universidad Libre, como Institución de formación y docencia con investigación, hace de sí misma un centro generador y gestor de conocimiento, mediante la aplicación de un modelo pedagógico enfocado en el estudiante, centrado en el aprendizaje, apoyado en las mejores técnicas pedagógicas y en las tecnologías de la información y comunicación. En este sentido, los profesores comprenden, comparten y desarrollan los principios y estrategias pedagógicas definidas en el Proyecto Educativo Institucional, que enmarcan al docente Unilibrista en la función de orientador, facilitador del aprendizaje y líder del proceso de enseñanza-aprendizaje. Para esto, la Universidad trabaja permanentemente en la consolidación de una comunidad docente altamente calificada y con formación pedagógica.

Número de proyectos: Dos

Objetivos:

- Consolidar la carrera docente y la formación de los profesores, con énfasis en los niveles de maestría y doctorado pertinentes con su función en la Institución, incluidos estímulos a la docencia calificada (becas y flexibilización de la normatividad existente, etcétera).



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 57

- Fortalecer la Escuela de Formación para Docentes Universitarios, ampliando su cobertura y actualizando la oferta académica, en respuesta a las necesidades y tendencias de la educación superior, incluyendo las tecnológicas y de segunda lengua e incentivando la innovación educativa.

Proyecto 3: Docencia Calificada.

Objetivo: Lograr altos niveles de formación de los docentes en maestría y doctorado, en las diferentes áreas del conocimiento, para posicionar la Universidad frente a los indicadores internacionales.

Acciones:

- Incrementar la planta docente con formación de maestría, especialización médico - quirúrgica y doctorado, con el ingreso de nuevos docentes.
- Rediseñar los procesos de identificación de necesidades de formación en maestrías, especializaciones médico - quirúrgicas y doctorados, y reconocimiento de becas, buscando su eficacia y la optimización de los recursos.
- Establecer escalas salariales competitivas (por seccional), para garantizar el ingreso y retención de docentes con formación posgradual de doctorado.

Indicadores de gestión:

8. Formación planta docente.
9. Cumplimiento del plan de formación.

Proyecto 4: Escuela de Formación para Docentes Universitarios.

Objetivo: Garantizar que la Escuela oriente procesos permanentes de formación y actualización docente, con el fin de cualificar su desempeño en áreas de la pedagogía, la didáctica y la investigación que se reviertan en una gestión docente de calidad.

Acciones:

- Realizar procesos de inducción y reinducción en PEI Y PEP.
- Establecer una oferta de formación académica anual para docentes nuevos.
- Establecer una oferta de formación académica anual de actualización y perfeccionamiento docente que incluya formación en TIC, con énfasis en el uso pedagógico de las nuevas tecnologías y bilingüismo.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 58

- Motivar y acompañar la participación docente en los programas de formación.
- Desarrollar proyectos de investigación enfocados a determinar las fortalezas y debilidades de los docentes, como insumo para establecer las nuevas ofertas.
- Determinar el impacto de los programas de formación y perfeccionamiento docente en la calidad académica.

Indicadores de gestión:

10. Participación docente en capacitación.
11. Oferta académica docente

PROGRAMA 3: APOYO A LA EXCELENCIA ESTUDIANTIL

La Universidad Libre fiel a su postulado de ser una escuela universal, sin restricciones, hogar espiritual y templo abierto a toda orientación, trabaja permanentemente porque sus estudiantes, cuenten con procesos de seguimiento, y apoyos a la excelencia académica con el fin de garantizar el autoaprendizaje, la autoformación y la autorregulación de los mismos.

Número de proyectos: Dos

Objetivos:

- Atraer estudiantes de educación media con desempeño académico destacado y alto potencial de aprendizaje que a futuro lideren procesos de investigación, ciencia, tecnología y solución pacífica de los conflictos.
- Fortalecer los programas de atención y seguimiento académico a estudiantes.
- Impulsar monitorias y pasantías.
- Ofrecer planes alternos a estudiantes que terminan carrera para que puedan iniciar otra.
- Definir políticas de selección y promoción de jóvenes docentes.
- Fortalecer y fomentar las tutorías para pregrado y posgrado.
- Disminuir la tasa de deserción y mortalidad académica.
- Fortalecer los incentivos a estudiantes con desempeños y logros académicos relevantes.

Proyecto 5: Seguimiento y atención académica de estudiantes.

Objetivo: Fortalecer los programas de tutorías y monitorias, y disminuir la deserción en los programas de pregrado y posgrado.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 59

Acciones:

- Realizar estudios de deserción y desempeño académico.
- Diseñar e implementar estrategias de permanencia con calidad para estimular la participación de estudiantes y docentes.
- Fomentar el desarrollo de talleres de formación integral.
- Establecer apoyos socio-económicos.
- Ejecutar campañas informativas sobre las actividades tutoriales y los programas de atención estudiantil.
- Revisar y actualizar la normatividad referente a monitorias como uno de los ejes de permanencia y de relevo generacional docente.

Indicadores de gestión:

12. Índice de deserción estudiantil
13. Seguimiento a los planes de acción.

Proyecto 6: Fomento y apoyo a la excelencia estudiantil

Objetivos:

- Impulsar y fortalecer los programas de becas e incentivos a estudiantes de excelencia.
- Atraer a los estudiantes de buen rendimiento de educación media.
- Establecer políticas para que los estudiantes de pregrado más talentosos ingresen a la carrera docente.

Acciones:

- Desarrollar estrategias que permitan captar estudiantes de bachillerato con altos puntajes en las pruebas de Estado Saber 11 o las que estén vigentes, especialmente de los sectores vulnerables.
- Establecer estímulos para excelencia estudiantil en movilidad e intercambio.
- Modificar el Reglamento Docente para permitir la vinculación de "Jóvenes talentos"²¹.

Indicadores de gestión:

14. Atracción de talentos.
15. Jóvenes Talentos.

PROGRAMA 4: UNA UNIVERSIDAD DE EXCELENCIA ACADÉMICA

²¹ Jóvenes Talentos: Jóvenes egresados de programas de pregrado que hayan obtenido excelentes resultados académicos y demostrado el deseo y las competencias necesarias para el ejercicio docente.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 60

La excelencia académica en la Universidad Libre es vista como el resultado de una formación fundamentada en la cultura de la calidad, en la que se integran las tendencias educativas de innovación, humanismo, flexibilidad, pertinencia, interdisciplinariedad y pensamiento crítico, reflexivo y prospectivo.

Número de proyectos: Cuatro.

Objetivos:

- Fortalecer los procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo, en todas las seccionales como parte de la cultura de calidad institucional.
- Delimitar componentes curriculares básicos de los programas y áreas del conocimiento.
- Flexibilizar los programas de pregrado y posgrado para que las prácticas pedagógicas y la interacción con el medio social y empresarial se evidencien.
- Robustecer el sistema de créditos académicos, articulados a los procesos de flexibilización curricular y financiera.
- Fortalecer e implementar los comités curriculares por programa. Así mismo, adecuar la normatividad, procedimientos y mecanismos de gestión académica, administrativa y financiera a la flexibilización curricular, movilidad y créditos académicos.

Proyecto 7: Autoevaluación y autorregulación para la mejora permanente de la calidad académica.

Objetivos:

- Fortalecer en todas las seccionales y programas la cultura de la autoevaluación, para lograr la acreditación de máximos de calidad institucional y de los programas.
- Acreditar los programas de posgrado que cumplan con las condiciones iniciales requeridas.
- Establecer los programas y agencias de acreditación internacional que permitan contar en el mediano plazo con programas reconocidos como de alta calidad en el contexto internacional.
- Adelantar procesos de evaluación y acreditación de programas.
- Analizar los resultados obtenidos en las Pruebas de Estado como fuente de información para el mejoramiento continuo y el fomento de la calidad de los programas e institucional.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 61

Acciones:

- Adelantar los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de alta calidad de los programas que cumplan con los requisitos y condiciones iniciales.
- Consolidar los procesos de autoevaluación con fines de acreditación y re-acreditación institucional.
- Garantizar que los proyectos educativos de los programas estén enfocados en la formación por competencias.
- Aplicar metodologías innovadoras de gestión del conocimiento y gestión educativa en los procesos de formación.
- Adelantar permanentemente revisiones y actualizaciones a las políticas y reglamentos institucionales acorde a las tendencias y desarrollos en educación superior.
- Fortalecer los controles y seguimientos a los planes de mejora, resultantes de los procesos de autoevaluación.
- Mejorar los resultados en las pruebas de estado como consecuencia de la ejecución de planes de mejoramiento.

Indicadores de gestión:

16. Programas de pregrado y posgrado acreditados.
17. Seguimiento a los planes de mejoramiento.
18. Resultado de las pruebas de estado

Proyecto 8: Actualización académica.

Objetivo: Asumir crítica y creativamente el conocimiento y avances científicos, técnicos, tecnológicos, filosóficos y pedagógicos, mediante la actualización permanente de los procesos de gestión del conocimiento, en pro de la excelencia académica.

Acciones:

- Actualizar la estructura curricular de los programas cuando las tendencias del conocimiento o normas legales lo exijan y los micro-currículos anualmente, mediante la consolidación al interior de la Universidad de grupos inter-seccionales, disciplinarios e interdisciplinarios.
- Generar redes de trabajo académico entre seccionales dentro de los planes de acción.
- Articular y estandarizar en el orden nacional los procesos académicos, mediante el consenso y la participación de todas las seccionales.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 62

- Revisar y actualizar permanentemente el PEI de acuerdo a las tendencias de la educación superior en los contextos nacionales e internacionales.
- Afianzar los programas integrales de formación gerencial.
- Implementar planes de mejora académica, focalizados en la sensibilización del sistema de créditos, la formación por competencias, el aprovechamiento de las TIC en las prácticas pedagógicas, el seguimiento al trabajo autónomo y la flexibilidad, entre otros aspectos.

Indicadores de gestión:

19. Ejecución planes de mejora académicos anuales.
20. Programas con enfoque gerencial.

Proyecto 9: Cualificación de los Programas de Educación Pre-Escolar, Básica y Media.

Objetivo: Establecer el Colegio de la Universidad como centro piloto de innovaciones pedagógicas de la Facultad de Ciencias de la Educación de Bogotá.

Acciones:

- Desarrollar proyectos de investigación y extensión de la Facultad de Ciencias de la Educación enfocados a la generación de innovaciones pedagógicas que beneficien los procesos formativos propios del Colegio.
- Articular los Proyectos Educativos de la Universidad, Facultad y Colegio para facilitar la formación y práctica pedagógica de estas unidades académicas.
- Estructurar proyectos de articulación de la educación media con la superior.

Indicadores de gestión:

21. Proyectos de investigación y extensión desarrollados por la Facultad de Ciencias de la Educación en el Colegio.
22. Efectividad de proyectos desarrollados en el Colegio.

Proyecto 10. Una Universidad con modernos apoyos tecnológicos y didácticos al servicio de la academia.

Objetivos:

- Fortalecer el sistema de información, evaluación y seguimiento de los procesos académicos, mediante la actualización, ampliación, integración



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 63

o mejora del software existente, la optimización de los procedimientos académico-administrativos y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

- Establecer políticas que permitan la identificación oportuna de las necesidades tecnológicas acordes a los requerimientos pedagógicos e investigativos y a los estados de obsolescencia, para que la Institución esté a la vanguardia en condiciones de uso y aplicabilidad racionales y financieramente viables.
- Garantizar la modernización, dotación y uso de los recursos de laboratorio, tecnológicos, didácticos y talleres para el desarrollo de las actividades académicas e investigativas, asegurando el cumplimiento de las normas de certificación que apliquen a los laboratorios.

Acciones:

- Evaluar permanentemente la eficiencia y uso del sistema de información, acorde con las exigencias tanto internas como de los entes oficiales.
- Desarrollar estudios que permitan establecer estándares frente a las necesidades tecnológicas acordes al uso, exigencias pedagógicas o de gestión e infraestructura física existente o requerida.
- Promover y vigilar el empleo y desarrollo de proyectos y actividades académicas que impliquen la utilización de los sitios y salas de práctica, laboratorios, apoyos tecnológicos y didácticos con que cuenta la Institución.
- Establecer planes de mantenimiento tendientes a la plena utilización y funcionamiento de los equipos, redes, software y hardware, entre otros.
- Incrementar el uso y aprovechamiento masivo de los recursos bibliográficos y de laboratorio.

Indicadores de gestión:

23. Utilización de los recursos.
24. Inversión en recursos

PROGRAMA 5: UNA UNIVERSIDAD DE DOCENCIA CON INVESTIGACIÓN.

Número de proyectos: Dos.

La Universidad concibe la investigación como una actividad sistemática y permanente de producción, aplicación y transformación de nuevo conocimiento, tecnología e innovación, apropiación social de los productos y formación del talento humano en el mundo de la investigación. Así, propende



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 64

principalmente por el desarrollo de una investigación formativa, integrándola con los procesos de investigación científica, tanto básica como aplicada²².

En este sentido, la cultura investigativa en la Universidad Libre, ha sido una meta y un espacio académico que genera en la comunidad académica pensamiento autónomo, crítico, creativo, carácter pluralista y respeto a la diferencia.

Por tanto la Institución propende por la cualificación del componente de socialización de los productos académicos y de resultados investigativos mediante publicaciones tanto al interior de la Universidad como fuera de ella.

Objetivos:

- Afianzar los procesos de investigación formativa mediante la motivación, participación y aprendizaje continuo de los estudiantes, coherente con los fundamentos del modelo cognoscitivo que apropia y aplica la Universidad.
- Fortalecer los semilleros de investigación, como mecanismo para la consolidación de jóvenes investigadores.
- Fortalecer el sistema nacional y regional de investigación, así como la estructura, el componente humano y presupuestal que lo soporta.
- Priorizar la investigación y definir políticas, líneas y proyectos en los ámbitos nacional, seccional y de programas.
- Incrementar significativamente los resultados de los procesos de investigación evidenciados en patentes de invención, patentes de modelo de utilidad, derechos de autor, registros de software, registros de diseños industriales y registros de marcas, entre otros.
- Garantizar la construcción de un sello editorial, que identifique a la Universidad Libre como una de las mejores editoriales universitarias a nivel nacional

Proyecto 11: Fortalecimiento y consolidación de la investigación científica y formativa en la Universidad Libre

²² Investigación Formativa: su intención es familiarizar al estudiante con la investigación, con su naturaleza como búsqueda, con sus fases y funcionamiento (CNA 1998).

Investigación científica básica: Tiene como finalidad ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad. Busca el conocimiento por el conocimiento mismo, más allá de sus posibles aplicaciones prácticas. Su objetivo consiste en ampliar y profundizar en el saber de la realidad y en tanto este saber que se pretende construir es un saber científico, su propósito será el de obtener generalizaciones cada vez mayores (UNAD).

Investigación Científica Aplicada: Se propone transformar el conocimiento puro en conocimiento útil. Tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral de las naciones (UNAD).



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 65

Objetivo: Fortalecer y consolidar la estructura nacional, seccional y local de la investigación científica y formativa de la Universidad Libre, con miras a garantizar su operatividad, funcionabilidad y máximo posicionamiento en el contexto local, regional, nacional e internacional.

Acciones:

- Fortalecer las líneas y grupos de investigación en consonancia con las exigencias y potencialidades de la región, el país y el mundo.
- Fortalecer la investigación básica y aplicada.
- Mejorar la capacidad institucional para la cooperación, el trabajo en alianzas y la participación en redes académicas y científicas interseccionales, nacionales e internacionales.
- Fomentar el desarrollo de investigaciones de carácter interdisciplinar.
- Mejorar la visibilidad investigativa de la Universidad en los entornos nacionales e internacionales.
- Gestionar la participación en convocatorias de investigación.
- Gestionar la financiación y cofinanciación de proyectos.
- Fortalecer los semilleros de investigación.
- Definir y aplicar las políticas para la selección y promoción de jóvenes investigadores.
- Generar programas que permitan evaluar y cualificar las metodologías para el desarrollo de las competencias propias para el desarrollo de la investigación formativa.
- Financiar y cofinanciar proyectos de investigación en temas estratégicos regionales y nacionales.

Indicadores de gestión:

25. Grupos de investigación en A y A1.
26. Número de investigadores.
27. Proyectos con impacto
28. Crecimiento del número de jóvenes investigadores por año.
29. Grupos A1 y A por inversión
30. Ingresos por financiación y cofinanciación

Proyecto 12: Fomento a la producción científica y académica.

Objetivo: Incrementar la producción intelectual y científica de alta calidad por parte de los docentes, investigadores y estudiantes, como medio para la socialización y visibilización de los resultados de investigación.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 66

Acciones:

- Fortalecer la proyección de publicaciones anuales resultado de trabajos académicos, investigativos y sociales.
- Gestionar el reconocimiento e indexación de revistas institucionales.
- Propender por la divulgación y visibilidad nacional e internacional de la producción en revistas científicas aceptadas por los servicios de indexación y resumen (SIREs), preferiblemente en aquellos de máximo reconocimiento y puntuación en el contexto nacional e internacional.
- Brindar herramientas metodológicas y tecnológicas que favorezcan a los docentes la publicación en revistas indexadas internacionales y el desarrollo de producción científica.
- Apoyar la publicación y edición de textos y material docente.
- Identificar y socializar la normatividad establecida para los procesos de inscripción y aprobación de patentes y registros y apropiación del todo el componente de propiedad intelectual, comités de ética y derechos de autor.
- Establecer una política de incentivos para la producción intelectual.
- Fortalecer y consolidar el sello editorial

Indicadores de gestión:

31. Publicaciones anuales.
32. Crecimiento de cursos y capacitaciones.
33. Modelos, patentes y marcas.

PROGRAMA 6: UNA UNIVERSIDAD HUMANISTA, PLURALISTA Y DEMOCRÁTICA

*En la Universidad Libre el ser Humanista está relacionado con comprender y valorar las expresiones de la cultura de los pueblos, asimilar el acervo intelectual de las naciones, cultivar las letras, las artes y la diversidad de las producciones del espíritu humano para integrarlas al proyecto de vida. El **Pluralismo** es entendido como la aceptación y tolerancia de la existencia de diferentes posiciones o pensamientos, mediante el reconocimiento de la diversidad. La **Democracia** es la forma de actuar en la Institución, en la cual todos los miembros de la comunidad académica participan en la toma de decisiones mediante la elección y seguimiento de las acciones desarrolladas por sus representantes. Tales principios y valores direccionan y guían el actuar institucional.*

Número de Proyectos: Uno.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 67

Objetivos:

- Transformar la cátedra Unilibrista en un foro de discusión, reflexión y creatividad para fortalecer y promover los principios, objetivos y metas institucionales de la comunidad Unilibrista.
- Ampliar y actualizar el componente humanista de los programas en el marco de la flexibilización curricular, la interdisciplinariedad y la movilidad docente y estudiantil.
- Abrir espacios de reflexión, diálogo, estudio, debate e investigación de la problemática educativa nacional e internacional.

Proyecto 13: Fortalecimiento y promoción de los principios institucionales y del sentido de identidad y pertenencia.

Acciones:

- Establecer periódicamente las temáticas de discusión y reflexión a trabajar en la cátedra Unilibrista.
- Contemplar en las actualizaciones curriculares de los programas, el componente académico-humanístico.
- Establecer espacios extra curriculares para el diálogo, la reflexión y el debate de aspectos de interés nacional e internacional.

Indicadores de gestión:

34. Encuentros y espacios extracurriculares de reflexión y debate.
35. Actualización Cátedra Unilibrista

PROGRAMA 7: UNA UNIVERSIDAD CON AMPLIA PROYECCIÓN SOCIAL

La Universidad destaca su voluntad de servir a la comunidad, mediante procesos integradores y de síntesis de la vocación científica, pedagógica y cultural, donde la mejor manera de hacerlo, es por medio de la formación de personas con compromiso ético y social, profesionales competitivos, capaces de asumir responsablemente liderazgo en la comunidad y contribuir a justificar y realizar, en forma consagrada, el proyecto de vida individual y colectivo.

Desde la perspectiva anterior, se piensa, diseña y realiza la función de proyección social, como el medio para el progreso de la sociedad, articulando las funciones sustantivas con el entorno, en pro de dar solución a problemas concretos, así como atender las necesidades locales y regionales, en los diferentes escenarios comunitarios, estatales y empresariales; así mismo, originando acciones sistemáticas, continuas, permanentes e innovadoras, que consagran una auténtica vocación de servicio a la



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 68

sociedad, dentro del contexto histórico-cultural, para lograr un mejoramiento cualitativo de la interacción entre la Universidad y la sociedad.

Número de proyectos: Tres.

Objetivos:

- Establecer la política de Responsabilidad Social de la Institución.
- Establecer la estructura, organización y planeación que permita el desarrollo de la proyección social, tendiente al cumplimiento de la visión y misión institucional mediante la articulación de los procesos de docencia e investigación.
- Realizar estudios regionales sobre necesidades que contemplen los alcances de los planes de desarrollo nacional y locales.
- Establecer alianzas con empresas, ONG y entidades del orden nacional e internacional para el desarrollo de proyectos regionales y comunitarios.
- Consolidar el trabajo interdisciplinario entre facultades y seccionales que facilite la conformación de grupos y equipos especializados en el desarrollo de proyectos sociales regionales y la oferta permanente de educación continuada.

Proyecto 14: Organización, infraestructura y fomento de la proyección social para el desarrollo nacional y regional.

Objetivo: Crear y fortalecer los recursos y la infraestructura para consolidar la Red de Proyección Social de la Universidad Libre, a partir del conocer, participar y proponer alternativas de desarrollo para los diferentes sectores sociales y económicos del país, desde la estructuración y venta de servicios, el apoyo social, las prácticas y pasantías, el consultorio jurídico y proyectos de emprendimiento, entre otros.

Acciones:

- Definir los lineamientos, alcance y aplicación de la Responsabilidad Social Institucional
- Proponer y aplicar una estrategia de gestión de la proyección social en la Universidad.
- Interactuar con el sector productivo en programas de desarrollo tecnológico y de innovación.
- Proyectar y aplicar procesos de evaluación de la proyección social de la Universidad.
- Realizar alianzas estratégicas Universidad-Empresa-Estado.
- Crear el banco de proyectos de extensión y proyección social, regional y comunitaria



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 69

- Formular un portafolio de servicios de asesoría, consultoría, interventoría, asistencia técnica, pruebas y ensayos, ejecución de convenios y proyectos en las diferentes áreas del conocimiento.

Indicadores de gestión:

36. Propuestas académicas.

37. Ingresos provenientes de la oferta de servicios.

Proyecto 15: Educación continuada

Objetivo: Fortalecer la educación continuada que ofrece la Universidad en diferentes áreas y modalidades, de acuerdo con las tendencias de las disciplinas, como un medio de impacto a las regiones de influencia mediante la construcción de programas de actualización.

Acciones:

- Establecer la infraestructura seccional necesaria para la dinamización de la oferta académica de educación continuada que articule los programas y facultades.
- Formular un portafolio anual de formación continuada, fruto de las iniciativas de cursos, talleres, seminarios y diplomados, entre otros, propuestas por los programas y facultades que respondan a las exigencias del mercado laboral y necesidades de las regiones.
- Implementar estrategias de difusión de los programas de educación continuada que involucre tanto medios masivos como directos.

Indicadores

38. Ingresos educación continuada

Proyecto 16: Sistema de egresados e impacto en el medio

Objetivos:

- Crear y mantener un programa para establecer una relación recíproca y un vínculo permanente que fortalezca por un lado, el sentido de pertenencia del egresado frente a la Universidad y por el otro, los procesos de formación de la Institución mediante la retroalimentación de sus egresados.
- Dar cumplimiento a la política institucional contenida en el artículo 26 de los Estatutos de la Corporación, relacionada con la creación de la Federación Nacional de Colegios de Egresados.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 70

Acciones:

- Establecer un sistema de seguimiento y actualización permanente de las bases de datos.
- Generar canales de comunicación que permitan al egresado conocer los avances e información relevante de la Institución.
- Garantizar espacios de retroalimentación de los procesos de formación y actualización curricular.
- Garantizar el desarrollo de estudios de impacto en el medio profesional y social.
- Identificar y reconocer a los egresados que destaquen por sus aportes científicos, culturales y artísticos, así como por su desempeño profesional.
- Generar estímulos a los egresados para el desarrollo de la formación posgradual y actualización permanente.
- Fortalecer los programas de intermediación laboral.
- Incentivar la creación de colegios de egresados.
- Incentivar la participación de los egresados en la elección de sus representantes en los cuerpos colegiados donde tienen asiento.
- Diseñar políticas y mecanismos que permitan potencializar los aportes de los egresados para la Universidad.

Indicadores de gestión:

39. Egresados participantes

40. Egresados vinculados laboralmente.

PROGRAMA 8: UNA UNIVERSIDAD MODERNA Y PROYECTADA INTERNACIONALMENTE

La Internacionalización en la Universidad está concebida como la integración de la Institución a organismos nacionales como internacionales de reconocido prestigio académico y científico, para el intercambio de información, experiencias y proyecciones que enriquezcan y dimensionen el quehacer universitario.

Número de proyectos: Dos

Objetivos:

- Fortalecer la inserción de la Universidad en la vida académica transfronteriza mediante estrategias transversales de internacionalización en cada una de sus funciones sustantivas.
- Generar las competencias necesarias para que estudiantes y docentes se integren en los contextos y dinámicas internacionales.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 71

Proyecto 17: Fortalecimiento y desarrollo de las relaciones interinstitucionales.

Objetivo: Fortalecer el sistema de relaciones interinstitucionales de la Universidad, con el fin de promover, validar e impulsar el la calidad académica Institucional.

Acciones:

- Afianzar la suscripción convenios y alianzas estratégicas con asociaciones internacionales, instituciones educativas y de investigación.
- Fomentar redes y asociaciones nacionales e internacionales, científicas y académicas de interés, con el fin de promover el desarrollo de proyectos de investigación, cooperación o extensión de preferencia con financiación de recursos externos.
- Promover el desarrollo de publicaciones científicas de alcance internacional, como resultado de la interacción en redes de investigación con universidades o instituciones.
- Generar la oferta de programas a nivel internacional.
- Continuar la gestión para la doble titulación y co-titulación de programas académicos a nivel nacional e internacional.

Indicadores de gestión:

41. Participación de docentes y estudiantes, en redes y asociaciones.
42. Convenios y alianzas activas
43. Programas a nivel internacional.

Proyecto 18: Fomento y apoyo a la movilidad y cualificación académica e investigativa de docentes y estudiantes.

Objetivo: Impulsar y fortalecer los programas de becas e incentivos a estudiantes y docentes y fomentar el intercambio y la movilidad a universidades nacionales e internacionales.

Acciones:

- Establecer recursos para el patrocinio en movilidad docente y estudiantil, con el fin de desarrollar pasantías, prácticas, participación en eventos, desarrollo de estudios y actividades de investigación, entre otros.
- Estandarizar los procedimientos inherentes a los trámites, cubrimientos beneficios entre otros aspectos de los procesos de movilidad.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 72

- Implementar estrategias para la formación y dominio de una segunda lengua en estudiantes, docentes y personal directivo y administrativo
- Promover la vinculación e invitación de docentes extranjeros a la Institución, así como la participación de docentes de la Universidad en programas académicos en el exterior.
- Generar estrategias para hacer de la Universidad un lugar de interés académica e investigativo para los estudiantes extranjeros.

Indicadores de gestión:

44. Presupuesto asignado para procesos de movilidad. 45. Movilidad docente y estudiantil.

PROGRAMA 9: UNA UNIVERSIDAD CENTRADA EN LA CULTURA DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO.

En la Universidad Libre el Bienestar es un proceso que propende por el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa y por la generación de un clima apropiado para el exitoso desarrollo de los procesos de conocimiento, aplicando y coordinando métodos, técnicas y recursos para mantener y garantizar la presencia, calidad y continuidad de los programas, entendidos como el conjunto de acciones dirigidas al desarrollo físico, cultural, sicoafectivo, espiritual y social de la comunidad Unilibrista.

Número de proyectos: Uno

Objetivo: Propender por el mejoramiento en la calidad de vida en los miembros de la comunidad universitaria mediante la creación de espacios de participación que permitan fortalecer las dimensiones del ser humano.²³

Proyecto 19: Expansión y cualificación de servicios y programas de bienestar institucional.

Acciones:

- Evaluar, fortalecer y ampliar la cobertura y calidad de los programas y servicios para el bienestar institucional, garantizando la eficiencia en la gestión.
- Mejorar los mecanismos de divulgación de los programas y canales de comunicación.
- Posicionar los grupos deportivos y culturales a través de la participación y resultados en eventos interinstitucionales.

²³ Objetivo general acuerdo No. 07 de septiembre 12 de 2008 de la h. Consiliatura.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 73

- Garantizar los campos y escenarios deportivos que faciliten el desarrollo de las actividades en forma permanente.
- Desarrollar estrategias que impulsen e incentiven la permanencia de los estudiantes en situación de vulnerabilidad, que no cuenten con los recursos económicos para solventar el pago de sus estudios o tengan dificultades académicas o sociales para su integración.
- Generar y actualizar periódicamente los reportes estadísticos de la participación de los miembros de la comunidad institucional en cada uno de los programas y actividades, discriminándolos por programas y tipo de población.
- Incentivar en la comunidad universitaria estilos de vida saludable y la formación de hábitos que preserven la salud.

Indicadores de gestión:

46. Cobertura de los servicios.

PROGRAMA 10: SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIIG)

El cumplimiento de la misión, visión, PEI y Plan de Desarrollo, exigen a la Institución fortalecer el liderazgo en los procesos de planeación, organización, dirección y control, entre otros, promoviendo la cultura de la evaluación, la toma de decisiones fundamentada en información y el diseño de estrategias de comunicación organizacional, que garanticen el cumplimiento de los objetivos. Para estar a la vanguardia de las nuevas tendencias de gestión gerencial, es fundamental contar con un sistema de información oportuno, confiable y que permita su trazabilidad.

Número de proyectos: UNO.

Objetivo: Implementar el Sistema Integral Gerencial de Información Nacional –SIGIN- que permita la integración y tratamiento de los datos y su transformación en información que apoye los procesos estratégicos para la toma de decisiones en la Universidad.

Proyecto 20: SIIG.

Acciones:

- Planear el SIIG como modelo de inteligencia de negocios.
- Establecer los requerimientos del sistema por medio de un análisis dimensional de la Institución.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 74

- Diseñar el SIIG de acuerdo a prototipos establecidos y requerimientos analizados.
- Construir la plataforma tecnológica que soporte el diseño.
- Desplegar la implementación del Sistema a nivel nacional.

Indicadores de gestión;

47. Cumplimiento al plan de acción.

PROGRAMA 11: SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

Con base en las tendencias de gestión y para optimizar la utilización de los recursos disponibles, se hace indispensable crear sistemas que integren tanto los componentes administrativo y académico-administrativo, como las normas internacionales de gestión aplicables. Dichos sistemas deben convertirse en herramientas de planeación, control y mejora continua, haciendo más eficientes los procesos y por ende mejorar la satisfacción de la comunidad Unilibrista.

Número de Proyectos: TRES.

Objetivos:

- Garantizar que los procesos académicos y administrativos cumplan estándares de gestión avalados por normas nacionales e internacionales.
- Optimizar el uso de los recursos en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales relacionados con las áreas administrativas, financieras y de tecnología.
- Adoptar las mejores prácticas empresariales coherentes a la misión y filosofía institucional.
- Satisfacer las expectativas y necesidades de la comunidad Unilibrista mediante procesos eficientes.

Proyecto 21: Ampliación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

Objetivo: Implementar e integrar los procesos académico-administrativos al Sistema de Gestión de Calidad, fortaleciendo y mejorando la prestación del servicio.

Acciones:

- Documentar los procesos académico-administrativos.
- Socializar los nuevos procesos dentro de la comunidad Unilibrista.
- Reestructurar el alcance y el mapa de procesos.
- Implementar el nuevo Sistema de Gestión de Calidad.
- Recertificar el Sistema con los nuevos procesos y mantenerlo.



Indicadores de gestión:

48. Cumplimiento al plan de acción SGC

Proyecto 22: La Universidad orientada al servicio de la comunidad Unilibrista.

Objetivo: Satisfacer las expectativas de los usuarios internos y externos, mediante procesos académico-administrativos en condiciones de eficiencia, eficacia y mejora continua, fundamentados en altos estándares de servicio.

Acciones:

- Implementar las mejores prácticas para la prestación de los servicios de la Universidad con base en la norma ISO 9004, para el desarrollo sostenible de la Universidad.
- Garantizar que directivos y trabajadores administrativos cuenten con las competencias de orientación al cliente necesarias, mediante la redefinición de los procesos de selección y capacitación.
- Mejorar los procesos, construyendo espacios de participación propicios para la generación de ideas por parte de los trabajadores, estableciendo para ello una política de incentivos.
- Construir una cultura de servicio, que oriente a los miembros de la Institución a la búsqueda permanente de la satisfacción de los usuarios como principal postulado de calidad.

Indicadores de gestión:

49. Cumplimiento al plan de acción servicio.

Proyecto 23: Sistema Integrado de Gestión

Objetivos:

- Incrementar y optimizar las herramientas y acciones de gestión que contribuyan a la innovación, competitividad y excelencia.
- Garantizar la privacidad de la información y la continuidad del servicio, minimizando la vulnerabilidad de los sistemas y de la información contenida en ellos, así como de las redes privadas y sus recursos.
- Coadyuvar al bienestar de los trabajadores mediante las mejoras tangibles y constatables en las actuaciones de seguridad y salud en el trabajo.
- Garantizar que los procesos académicos y administrativos consideren el desarrollo sostenible y la responsabilidad social ambiental, de conformidad con la Misión y Política Ambiental de la Universidad.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 76

- Establecer políticas de carácter técnico, tecnológico y normativo, que permitan el manejo integral de la información institucional para garantizar la oportunidad, veracidad, exactitud, confiabilidad, protección y disponibilidad de la misma.
- Contribuir al posicionamiento nacional e internacional de la Universidad.

Acciones:

- Modelar el Sistema Integrado de Gestión de la Universidad.
- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión Ambiental.
- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo basados en las normas y disposiciones legales vigentes.
- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión para la Seguridad Informática basados en las normas y disposiciones legales vigentes.
- Diseñar e implementar en las facultades de Ciencias de la Salud, el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad (SOGC) en el componente de habilitación y en los que fuere necesario.
- Diseñar e implementar el plan institucional de archivos, que contemple la unificación de los criterios de manejo documental a nivel nacional y la actualización permanentemente de los instrumentos archivísticos requeridos para la creación, uso, mantenimiento, retención, acceso y preservación de la información.

Indicadores de gestión:

50. Cumplimiento al plan de acción SIIG.

PROGRAMA 12: FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

La Universidad Libre para el desarrollo de sus funciones misionales (docencia, investigación y proyección social) requiere procesos de gestión tendientes a la eficiencia, efectividad y mejora del servicio. En este sentido, la gestión organizacional y la capacidad financiera, soportan y direccionan el desarrollo institucional, siendo necesario garantizar tanto la existencia de una estructura adecuada a las proyecciones institucionales, como los mecanismos de interacción y trabajo conjunto.

Número de proyectos: DOS.

Objetivo: Fortalecer la estructura organizacional, las competencias del personal, el liderazgo de los dirigentes universitarios y la capacidad financiera como factores críticos de éxito para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



Proyecto 24: Organización y gestión

Objetivos:

- Diseñar y ajustar los procesos y la organización enfocada en la eficacia y satisfacción de los usuarios.
- Gestionar de manera integral el talento humano desde su incorporación, desarrollo y desempeño, procurando condiciones laborales que faciliten la satisfacción y competencia del personal en concordancia con el direccionamiento estratégico de la Universidad.

Acciones:

- Optimizar los procesos por medio del Sistema de Gestión de Calidad.
- Actualizar perfiles y funciones de la totalidad de los cargos existentes.
- Ajustar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades, crecimiento y proyección de la Universidad.
- Mejorar y fortalecer el proceso de selección y vinculación de la Universidad.
- Ajustar la estructura salarial que permita la competitividad frente al sector.
- Diseñar programas de retención para el talento clave.
- Fortalecer el sistema de promoción interna de los trabajadores.
- Redimensionar los planes de capacitación y formación que permitan garantizar su impacto en la Institución.

Indicadores de gestión:

51. Cumplimiento al plan de acción organización y gestión. (Porcentaje de cumplimiento al plan de acción que incluya las acciones del PIDI)

52. Cumplimiento al plan de acción gestión del talento.

53. Promoción interna.

Proyecto 25: Fuentes de financiación y estrategias de fortalecimiento y control financiero

Objetivo: Diseñar y aplicar nuevas políticas financieras que contemplen la diversificación de las fuentes de ingresos y sistemas de control de gasto e inversión.

Acciones:

- Diseñar una estructura de costos, destinación de activos y crecimiento financiero.
- Fortalecer y mejorar la estructura de costos.
- Diversificar las fuentes de ingresos institucionales.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 78

- Evaluar la gestión administrativa y financiera de las unidades gestoras.

Indicadores de gestión:

54. Cumplimiento al plan de acción financiación.

55. Estados financieros.

PROGRAMA 13: GESTIÓN DEL CAMPUS

Como parte fundamental para el desarrollo de las funciones sustantivas, es necesario propender por un adecuado aprovechamiento y mantenimiento de los recursos físicos y tecnológicos de la Universidad, alcanzando los más altos estándares de calidad y la mejor prestación del servicio.

Número de proyectos: DOS

Objetivos:

- Garantizar los recursos físicos y tecnológicos adecuados de forma eficiente y oportuna, para el desarrollo de las actividades propias de la Universidad.
- Lograr una administración eficiente de los recursos tecnológicos como soporte fundamental de los procesos académicos y administrativos.

Proyecto 26: Desarrollo de la infraestructura.

Objetivos:

- Elaborar el plan nacional urbanístico y arquitectónico de planta física, orientado a la satisfacción de las necesidades académicas y de bienestar, actuales y futuras de la Institución, de acuerdo con los planes de regularización y manejo y planes de ordenamiento del territorio.
- Mejorar y consolidar las condiciones de la planta física mediante programas de mantenimiento, ambientes ocupacionales, amoblamiento y paisajismo, que mejoren las condiciones para la prestación del servicio y la optimización de los recursos físicos.

Acciones:

- Desarrollar planes de expansión o fortalecimiento de la planta física buscando mantener y consolidar la imagen institucional.
- Mejorar los planes de mantenimiento y garantizar el correcto funcionamiento de las instalaciones, muebles y equipos.
- Proporcionar espacios adecuados para el desarrollo de los programas de bienestar, en especial aquellos referidos a actividades deportivas y culturales.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 79

- Dotar los campus universitarios con elementos ornamentales y funcionales para mayor bienestar de la comunidad.
- Fortalecer los programas de salud ocupacional dirigidos a minimizar los riesgos ergonómicos, principalmente mediante el análisis de puestos de trabajo y la estandarización de los mismos.

Indicadores de gestión:

56. Cumplimiento a los planes de mantenimiento.

57. Dotación de los campus.

58. Crecimiento de los campus.

Proyecto 27: Gestión de TIC

Objetivos:

- Establecer la estrategia de Tecnologías de la Información (TI) y alinearla con el direccionamiento global de la Universidad.
- Garantizar la automatización y sistematización de la totalidad de los procesos susceptibles de ello, articulando estrategias de gestión apoyadas en modelos de arquitectura empresarial.

Acciones:

- Implementar un sistema de gobierno de TI, empleando modelos de estándares internacionales, como ITIL, ISO 38500, COBIT, entre otros, que permita mejorar progresivamente su nivel de madurez.
- Establecer políticas para minimizar la obsolescencia tecnológica, que incorporen estrategias de reposición de recursos (diferentes de TI) en pro de mantener la apropiación a las tecnologías emergentes.
- Desarrollar programas y estrategias para la innovación en TIC.
- Fortalecer la cultura institucional en torno a la apropiación y buen uso de TIC.
- Restructurar permanentemente los portales de internet para mejorar la calidad e impacto de la Universidad.
- Fortalecer el portafolio de servicios en línea, incluidos los pagos virtuales.
- Desarrollar aplicaciones para dispositivos móviles que permitan mejorar la eficiencia de los procesos académicos y administrativos y la experiencia de servicio de la comunidad Unilibrista.
- Migrar todos los servicios de TIC a servidores en la nube, buscando eficiencia del servicio, seguridad de la información, reducción del mantenimiento y minimizando los riesgos de posibles interrupciones del servicio.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 80

- Garantizar la efectiva prestación del servicio de la plataforma tecnológica las 24 horas del día, en consideración a los nuevos esquemas de educación que apoyan los procesos de aprendizaje.

Indicadores de gestión:

59. Actualización tecnológica.

60. Nivel de madurez de las TI en la organización.

PROGRAMA 14: POSICIONAMIENTO Y COMUNICACIONES

La Universidad debe propender por mantener el reconocimiento social que le permita, entre otros, la recordación, principalmente en la comunidad académica y en sus potenciales estudiantes y obviamente en la necesidad de hacer visibles las ofertas académicas, por lo que es imprescindible el uso de investigaciones de mercados y el manejo de la publicidad acorde a los cambios en las conductas y comportamientos de las nuevas generaciones.

Número de proyectos: UNO

Objetivo: Posicionar a la Universidad dentro de los grupos de interés nacionales e internacionales (Gobierno, ONG, sector productivo, gremios profesionales, medios de comunicación, instituciones de educación básica y media, etc.), como una universidad de excelencia académica que propende por la libertad de cátedra, y por la construcción permanente de un mejor país y de una sociedad democrática, pluralista y tolerante.

Proyecto 28: Mercadeo e imagen corporativa.

Objetivo: Realizar las acciones de mercadeo tendientes a lograr la asociación de la imagen corporativa de la Universidad, con su nombre para generar una recordación de marca.

Acciones:

- Generar una estrategia diferenciadora de comunicación
- Planificar y gestionar campañas de comunicación en medios masivos o directos
- Diseñar campañas de marketing y comunicación on line.
- Establecer el modelo de inteligencia de mercados de la Institución.
- Intensificar el uso de plataformas sociales mediante la utilización eficiente de tecnologías emergentes, alineadas a políticas de seguridad corporativa.
- Establecer estrategias de marketing digital que permitan establecer indicadores de trazabilidad



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 81

Indicadores de gestión:

61. Impacto en los medios.

62. Inversión en comunicación.

V. SISTEMA DE GERENCIA PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PIDI) 2015-2024

1. ALCANCE

El presente Manual establece los mecanismos y procedimientos que adopta la UNIVERSIDAD LIBRE para el seguimiento, evaluación y control en la ejecución del Plan Integral de Desarrollo Institucional 2015-2024 y señala el proceso para las modificaciones a los Programas y Proyectos.

Así como para la formulación del PIDI se requirió de la participación de diferentes actores, para su gerencia demanda el concurso de todas las unidades académicas y administrativas de la Universidad Libre a nivel nacional, mediante las directrices que se establecen en este manual.

2. DEFINICIONES

Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI)

Es un instrumento estratégico de planeación de la Universidad Libre, que consigna los objetivos, programas y proyectos de corto, mediano y largo plazo que orientan su desarrollo. El Plan Integral de Desarrollo Institucional, se articula en programas y éstos a su vez pueden comprender uno o varios proyectos.

Programa

Es un conjunto organizado de proyectos, relacionados entre sí y de similar naturaleza, que en conjunto buscan dar solución a un determinado problema o la consecución de objetivos comunes. El PIDI 2015-2024 está constituido por 14 programas.

Proyecto

Es una unidad operativa mínima del plan y se define como un conjunto de actividades planificadas, concretas y relacionadas entre sí, que vinculan



UNIVERSIDAD LIBRE

tiempo y recursos específicos para lograr objetivos y metas definidas. El PIDI 2015-2024 cuenta en total con 28 proyectos.

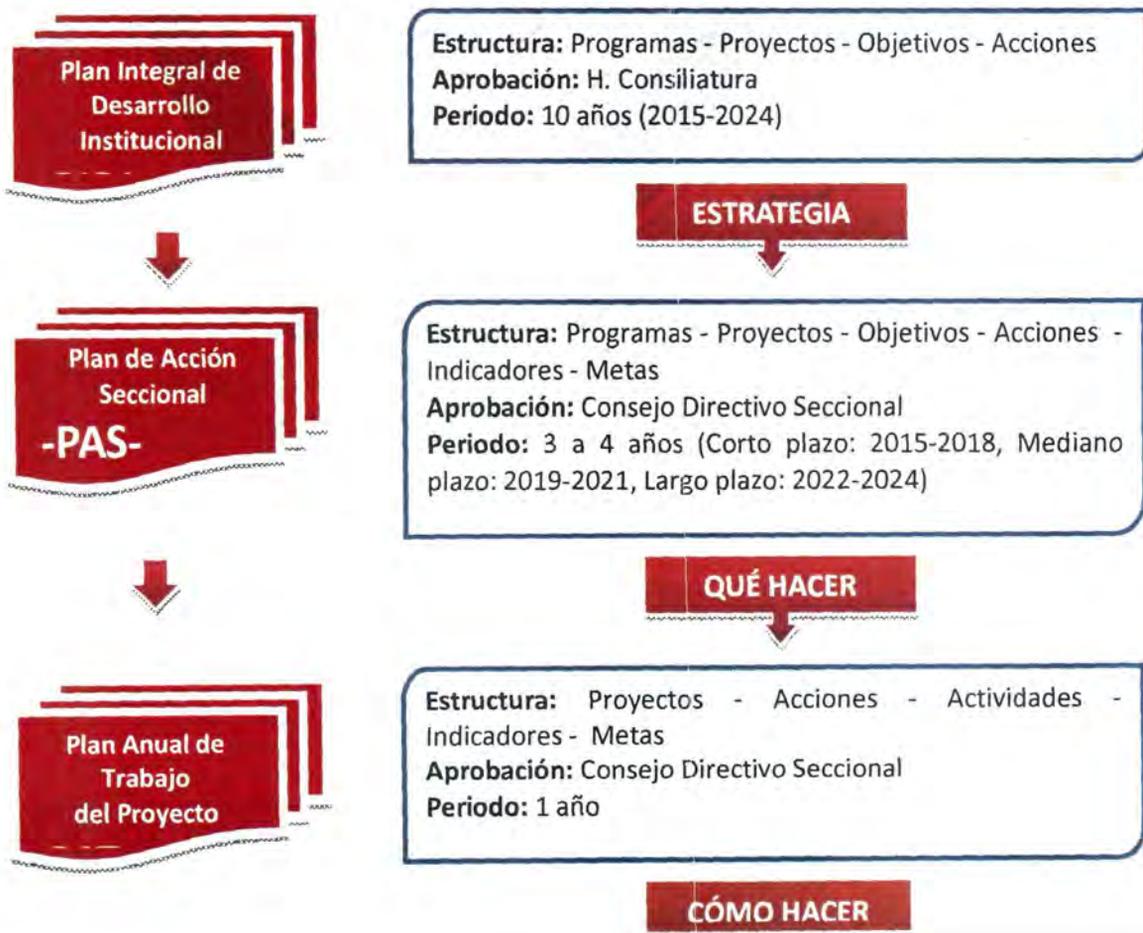
Plan de Acción Seccional -PAS- (Qué hacer)

Es un instrumento que hace posible la materialización del Plan de Desarrollo de la Universidad, mediante los diferentes proyectos aprobados, para un período específico de tiempo. En cada Seccional se formulan 3 Planes de Acción para cada proyecto, el primero de corto plazo para el periodo 2015-2018, el segundo de mediano plazo para el periodo 2019-2021 y el tercero de largo plazo para el periodo 2022-2024. Cada Plan de Acción se formula al finalizar el periodo del inmediatamente anterior. El conjunto de todos los Planes de Acción de cada proyecto, conforman el Plan de Acción Seccional. El Plan de Acción describe el qué se debe hacer para el desarrollo de cada Proyecto.

Plan Anual de Trabajo del Proyecto -PAT- (Cómo hacer)

Es un instrumento que da respuesta a cada uno de los proyectos, mediante la formulación de actividades y asignación de recursos. En cada Seccional se formula un Plan Anual de Trabajo durante la vigencia de cada proyecto. El Plan Anual de Trabajo describe el cómo y cuándo se debe hacer para el desarrollo de cada Proyecto.

ARTICULACIÓN PIDI-PAS-PAT





UNIVERSIDAD LIBRE

RESPONSABILIDADES Y CONFORMACIÓN DE LOS COMITÉS

2.1 Red de Trabajo del Sistema de Gerencia:

El Sistema de Gerencia del Plan, es una red de trabajo a la cual están asociados todos aquellos actores, que tienen responsabilidad directa con los programas, proyectos y metas que se derivan del Plan Integral de Desarrollo Institucional.

La Red de Trabajo del Sistema de Gerencia del Plan de Desarrollo está conformada a nivel nacional por el Presidente Nacional y el Rector Nacional, quienes son los Gerentes de acuerdo a sus funciones estatutarias. En cada Seccional la Red de Trabajo está integrada por el **Consejo Directivo Seccional**, el **Comité Técnico Seccional (CT)**, el **Comité de Seguimiento Seccional (CS)**, los **Gestores de Programa** (Delegado Personal del Presidente y Rector Seccional), el **Director Seccional de Planeación** y su Equipo de Trabajo, y por los **Líderes de Proyecto** y su Equipo de Trabajo.

Todos los integrantes del Sistema de Gerencia deben velar por el adecuado uso de los recursos, la confiabilidad en la consecución de las metas, la calidad de la información y la efectividad de las acciones del Plan Integral de Desarrollo Institucional.

2.2 Responsabilidades de los integrantes de la Red de Trabajo del Sistema de Gerencia:

3.2.1. Responsabilidades de los Gerentes Nacionales (Presidente Nacional y Rector Nacional):

- Liderar los procesos de planeación académica (Rector) y administrativa y financiera de la Corporación (Presidente).
- Coordinar con los Gestores de Programas (Delegados Personales del Presidente y Rectores Seccional), el cumplimiento de las fechas para la formulación de los Planes Anuales de Trabajo de cada Proyecto y Planes de Acción Seccionales para cada vigencia (corto plazo para el periodo 2015-2018, mediano plazo para el periodo 2019-2021 y largo plazo para el periodo 2022-2024).
- Gestionar ante los Consejos Directivos Seccionales la aprobación del Plan de Acción Seccional en cada vigencia.
- Gestionar ante los Consejos Directivo Seccionales la aprobación del Plan Anual de Trabajo de cada Proyecto, con su respectivo presupuesto.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 84

- Coordinar con los Gestores de Programas, el cumplimiento de las metas establecidas en los Planes Anuales de Trabajo de cada Proyecto y en el Plan de Acción Seccional.
- Revisar y analizar anualmente el informe de avance de los Planes de Acción Seccional y proponer acciones de mejora.

3.2.2. Responsabilidades del Consejo Directivo (conforme al artículo 49 de los estatutos de la Universidad Libre):

- Estudiar, modificar y aprobar el Plan de Acción de la Seccional para la vigencia correspondiente, corto plazo para el periodo 2015-2018, mediano plazo para el periodo 2019-2021 y largo plazo para el periodo 2022 -2024.
- Estudiar, modificar y aprobar el Plan Anual de Trabajo de cada Proyecto, con su respectivo presupuesto.

3.2.3. Responsabilidades de los Gestores de Programas (Delegados Personales del Presidente y Rectores Seccionales):

- Asignar a cada proyecto un líder para su desarrollo.
- Presentar para aprobación el Plan de Acción Seccional al Consejo Directivo, en cada vigencia; corto plazo para el periodo 2015-2018, mediano plazo para el periodo 2019-2021 y largo plazo para el periodo 2022-2024.
- Presentar el Plan Anual de Trabajo de cada Proyecto, con su respectivo presupuesto al Consejo Directivo para su aprobación.
- Velar por la participación de las diferentes unidades académicas o administrativas para el desarrollo del PIDI y cuando se requiera, propender por la participación de actores externos en la gestión del mismo.
- Realizar seguimiento y análisis trimestral al avance del Plan Anual de Trabajo de cada Proyecto y al cumplimiento de indicadores, y presentar los resultados al Comité de Seguimiento (CS).
- Realizar seguimiento y análisis semestral al avance del Plan de Acción Semestral y al cumplimiento de indicadores, y presentar los resultados al Comité de Seguimiento (CS)
- Retroalimentar a los Líderes de Proyecto sobre los resultados del seguimiento y análisis realizado por el Comité de Seguimiento (CS) y proponer acciones de mejora cuando los resultados no sea los esperados.



3.2.4. Conformación y Responsabilidades del Comité Técnico:

3.2.4.1. Conformación:

- Director Seccional de Investigaciones.
- Líderes de Proyectos Académicos.
- Líderes de Proyectos Administrativos.
- Jefe Seccional de Presupuesto o quien haga sus veces.
- Auditor Seccional.
- Director Seccional de Planeación, quien actúa como secretario.

3.2.4.2. Responsabilidades:

- Apoyar técnicamente a los Líderes de Proyecto en la formulación del Plan de Acción de cada Proyecto en cada vigencia, y del Plan Anual de Trabajo del Proyecto, definiendo acciones, actividades, metas e indicadores.

3.2.5. Conformación y Responsabilidades Comité de Seguimiento:

3.2.5.1. Conformación

a. Conformación del Comité de Seguimiento para Programas del Componente Académico (programas 1 al 9):

- Rector Seccional.
- Director Seccional de Planeación, quien actúa como secretario.
- Coordinador Seccional de Acreditación.

b. Conformación del Comité de Seguimiento para Programas del Componente Administrativo (programas del 10 al 14):

- Delegado Personal del Presidente
- Director Seccional de Planeación, quien actúa como secretario.
- Coordinador de Calidad Seccional

3.2.5.2. Responsabilidades:

- Realizar seguimiento y análisis trimestral al avance del Plan Anual de Trabajo de cada Proyecto.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 86

- Realizar seguimiento y análisis semestral al avance del Plan de Acción de cada proyecto.
- Tomar decisiones respecto a los hallazgos y alertas que se encuentren en el seguimiento del Plan Anual de Trabajo de cada Proyecto y al Plan de Acción Seccional.

3.2.6. Responsabilidades de los Líderes de Proyecto y su equipo de trabajo:

- Formular los indicadores y el borrador del Plan Anual de Trabajo del Proyecto y el Plan de Acción del Proyecto que está bajo su responsabilidad, para la respectiva vigencia y presentarlo al Gestor de Programas.
- Ejecutar las actividades del Plan Anual de Trabajo del Proyecto, que dan respuesta al proyecto asignado.
- Realizar seguimiento y análisis mensual al avance e indicadores del Plan de Trabajo del Proyecto.
- Realizar seguimiento y análisis semestral al avance e indicadores del Plan de Acción del Proyecto.
- Reportar trimestralmente los indicadores del Plan Anual de Trabajo al Director Seccional de Planeación, informando alertas, restricciones y posibles oportunidades de mejora cuando sea el caso.
- Reportar semestralmente los indicadores del Plan de Acción del Proyecto al Director Seccional de Planeación.
- Verificar la calidad de la información reportada a la Dirección Seccional de Planeación.

3.2.7. Responsabilidades del Director Seccional de Planeación y su equipo de trabajo:

- Servir de facilitador, y por ende no de ejecución, en la red de trabajo para la formulación de los Planes de Acción y Planes Anuales de Trabajo para cada proyecto.
- Realizar la revisión técnica de los Planes de Acción y Planeas Anuales de Trabajo, y realizar sugerencias al Comité Técnico.
- Consolidar los Planes de Acción de todos los proyectos en un solo Plan de Acción Seccional y presentarlo al Delegado Personal del Presidente y Rector Seccional para su aprobación por el Consejo Directivo.
- Consolidar los Planes de Trabajo de todos los proyectos y presentarlos al Presidente y Rector Seccional para su aprobación por el Consejo Directivo.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 87

- Si se requiere, anualmente proponer ajustes a las metas del Plan de Acción Seccional, de acuerdo al análisis interno y externo.
- Consolidar trimestralmente los indicadores de los Planes de Trabajo de todos los Proyectos, para presentarlos al Comité de Seguimiento, informando las alertas, restricciones y posibles oportunidades de mejora cuando sea el caso.
- Consolidar semestralmente los indicadores de los Planes de Acción de todos los Proyectos, para presentarlos al Comité de Seguimiento, informando las alertas, y restricciones.
- Administrar y garantizar la funcionalidad técnica del sistema de gerencia del Plan Integral de Desarrollo Institucional.
- Realizar auditorías de verificación de la calidad de información y coherencia de los soportes reportados por Líderes de Proyecto.

En la Sede Principal, estas responsabilidades serán asumidas por el Jefe de la División Académica y el Jefe de la División Administrativa.

3.2.8. Responsabilidades adicionales de cargos de la Sede Principal con funciones nacionales:

- Los siguientes cargos de la Sede Principal: Asistente de Presidencia Nacional para TIC, Síndico, Jefe de Personal, Coordinador Nacional de Calidad, Director Nacional de Investigaciones, Director ORI, Director de Planeación Nacional, Director de la Escuela de Formación de Docentes Universitarios; deben Asesorar, de acuerdo a sus funciones estatutarias y resorte de responsabilidades, a la Gerencia Nacional en la aprobación de los proyectos ante la H. Consiliatura.

3.2.9. Responsabilidades adicionales de la Dirección Nacional de Planeación:

- Consolidar todos los Planes de Acción Seccionales en un solo Plan de Acción Nacional del PIDI para presentar al Presidente Nacional y al Rector Nacional.
- Consolidar semestralmente los resultados de seguimiento a los Planes de Acción Seccional, enviados por los Directores Seccionales de Planeación, analizar fortalezas y debilidades, y proponer oportunidades de mejora.
- Brindar apoyo técnico a las Direcciones Seccionales de Planeación, con el fin de garantizar la formulación de todos los planes, su desarrollo, seguimiento y evaluación.

4. METODOLOGÍA



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 88

La puesta en marcha del PIDI se dividirá en tres periodos o vigencias, cada uno con su respectivo Plan de Acción, el primero para metas a corto plazo del 2015-2018, el segundo para metas a mediano plazo del 2019-2021 y el tercero para metas a largo plazo del 2022 -2024, en el último año se realizará la formulación del nuevo PIDI, tomando como base, entre otros insumos, los resultados del Plan de Acción 2022-2024.

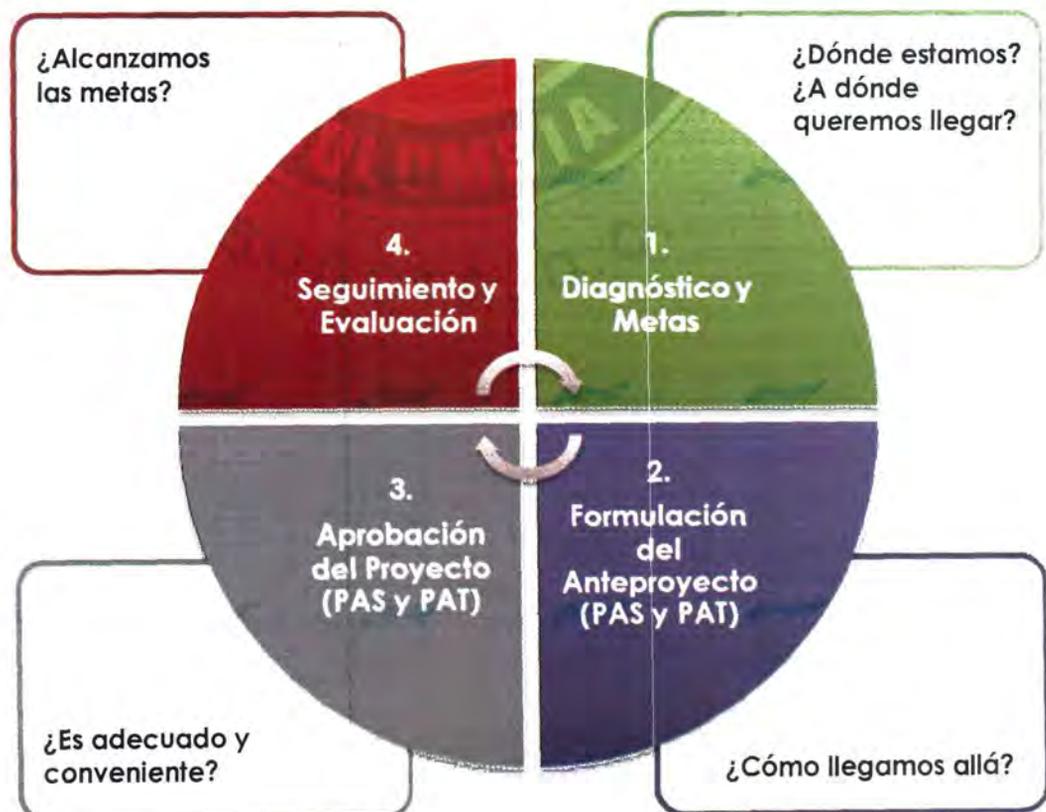
4.1. Actividades Preliminares

Las actividades preliminares se realizan por una única vez, antes de la puesta en marcha del PIDI:

Asignación de Líderes de Proyecto: Los Gestores de Programa (Delegado Personal del Presidente y Rector Seccional), de acuerdo al componente, asignan un responsable para cada proyecto. El responsable debe ser un cargo que tenga permanencia en la Universidad y no una persona, preferiblemente un cargo que sea Jefe de Unidad Académica o Administrativa.

Capacitación: Las Direcciones Seccionales de Planeación, pueden hacer capacitaciones a los Líderes de Proyecto y Gestores de Programas, en temas relacionados con formulación de proyectos y de indicadores.

ESQUEMA DE LAS ETAPAS QUE SE DESARROLLAN EN EL MANUAL





UNIVERSIDAD LIBRE

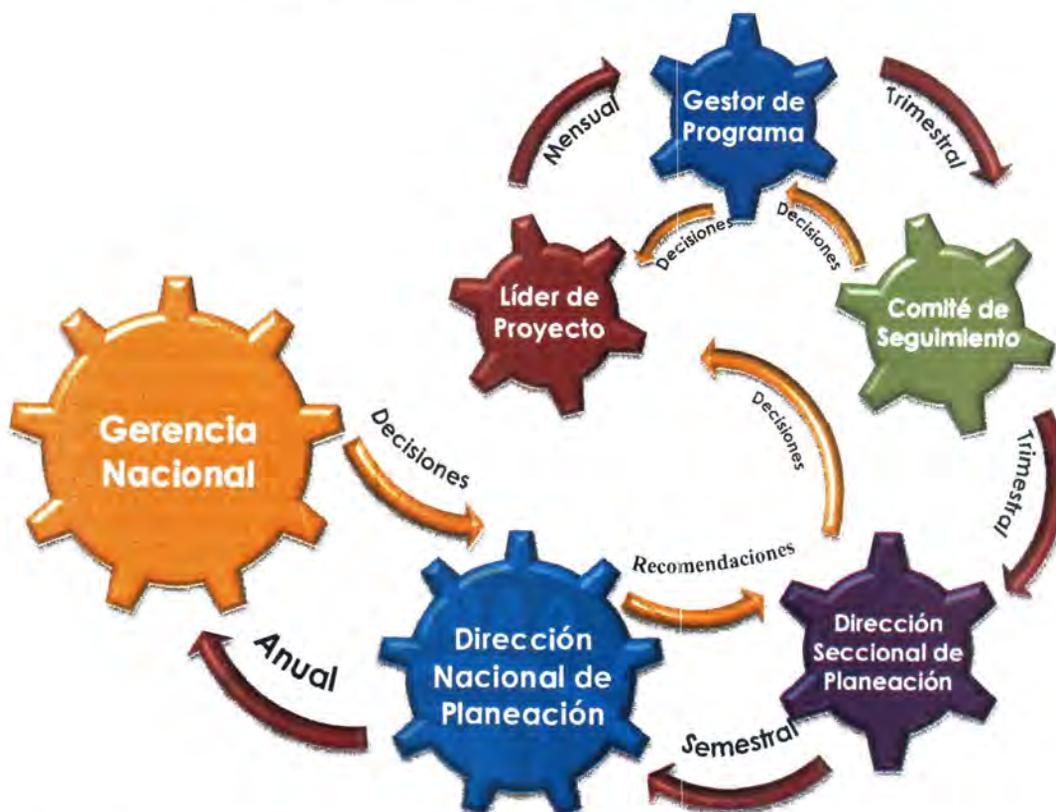
A su vez, este esquema se divide en dos partes, la primera es la Formulación de Proyecto y la segunda el Seguimiento y Control; a continuación se muestran ambas:

CICLO DE FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS



Este ciclo se repite anualmente para la Formulación de los Planes Anuales de Trabajo de Proyecto (PAT) y tres veces durante la vigencia del PIDI para la formulación del Plan de Acción Seccional (PAS) para metas a corto plazo del 2015-2018, para metas a mediano plazo del 2019-2021 y para metas a largo plazo del 2022 -2024.

CICLO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS



Este ciclo se repite anualmente durante la vigencia del PIDI, cada actor reporta los indicadores con una periodicidad determinada y recibe realimentación sobre su avance.

4.2. Perfil del Proyecto:

El Líder de Proyecto debe realizar un análisis del estado actual del proyecto en su Unidad Académica o Administrativa a cargo, verificando en qué porcentaje se cumple el objetivo del proyecto y los indicadores. El objetivo e indicadores del proyecto se deben tomar directamente del PIDI.

Para realizar este análisis se sugiere utilizar metodologías de diagnóstico como son el análisis PEST, el análisis DOFA o el análisis de brechas. Todas estas metodologías, en su primera etapa permiten realizar un diagnóstico. Para el desarrollo del análisis se debe recopilar información como:

- Necesidades, problemas y oportunidades de la unidad.
- Documentos propios del área del conocimiento específica.
- Informes de gestión
- Evaluaciones institucionales
- Informes de acreditación o de autoevaluación.
- Indicadores propios de la unidad.
- Cualquier documento que la unidad consideren aporte datos e información sobre el estado actual.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 91

Para hacer el Perfil del Proyecto, se deben diligenciar en forma secuencial los nueve pasos del **Anexo 1**:

1. **SECCIONAL:** Escribir la Seccional de la Universidad.
2. **PROGRAMA:** Escribir el nombre del programa al cual pertenece el proyecto de acuerdo al PIDI.
3. **COMPONENTE:** Escribir el tipo de componente de acuerdo a la naturaleza del proyecto: Académico o Administrativo.
4. **PROYECTO:** Escribir el nombre del proyecto como aparece en el PIDI.
5. **PROBLEMA:** Especificar de manera detallada, cuál es la situación actual que se quiere transformar, que evidencia el problema existente o la oportunidad a optimizar. Si el proyecto hace referencia a la solución de un problema, la descripción de la situación a transformar, debe relacionar el problema existente de manera precisa y las causas que lo originan. Cuando se busca aprovechar una oportunidad se debe relacionar el objeto de intervención para lograr una transformación significativa.
6. **ANTECEDENTES:** Se debe presentar la información que evidencia el problema o la situación a transformar en los escenarios futuros deseables, en el marco de las directrices institucionales trazadas en el PIDI y en algunos casos, en el marco de los requerimientos u oportunidades que le plantea el medio a la Universidad.
7. **JUSTIFICACIÓN:** Son las razones por las cuales se piensa realizar el proyecto. Pueden ser razones de orden institucional, económico, social, científico, técnico o cultural. La justificación es fundamental en la formulación del proyecto. En este componente un formulador puede ser tan específico como lo desee.
8. **OBJETIVO GENERAL:** Escribir el objetivo del proyecto como aparece en el PIDI.
9. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** Los objetivos específicos precisan los aspectos más importantes del objetivo general. Cuando se formula el proyecto con la intención de mitigar un problema, los objetivos específicos reflejan las soluciones concretas a las causas descritas en la situación a transformar y como tal establecen aspectos determinados del objetivo general que constituyen la forma de llevarlo a cabo
10. **RESULTADO GENERAL:** Es el efecto concreto que se alcanza mediante la realización de un proyecto. Los resultados deben ser



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 92

verificables y medibles. Los resultados pueden ser de dos niveles: efecto e impacto. Los resultados de efecto hacen referencia a la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas), mientras que los resultados de impacto se refieren a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos del proyecto.

11. **DURACIÓN:** Es importante determinar el tiempo requerido para la ejecución del proyecto. En la formulación del perfil, se puede abordar la duración del proyecto en términos globales sin necesidad de especificarla por cada una de las actividades que integran el proyecto.
12. **METAS:** El Líder de Proyecto debe establecer a dónde quiere llegar la Unidad en cada uno de los periodos 2015-2018, 2019-2021 y 2022 - 2024, enmarcado en el objetivo del proyecto y los recursos con los que cuenta la unidad. Se debe establecer una meta para cada uno de los indicadores del proyecto consignados en el PIDI.
13. **LÍDER DE PROYECTO:** Escribir el nombre y el cargo de la persona asignada para liderar el proyecto.
14. **EXIGIDOR:** Escribir el nombre y el cargo de la persona asignada para realizar seguimiento al proyecto (Gestor de Programa).

4.3. Formulación del Plan de Acción Seccional (PAS):

Los Líderes de Proyecto deben presentar el Anteproyecto del Plan de Acción Seccional al Comité Técnico para que lo avale, sustentando el valor inicial de cada indicador y sus metas, de acuerdo al análisis realizado en la sección 4.2.

Para hacer el anteproyecto, se deben diligenciar en forma secuencial los 15 pasos del formato Plan de Acción (**Anexo 2**):

1. **PLAN DE ACCIÓN:** Escribir el periodo para el cual se está formulando el plan de acción: 2015-2018, 2019-2021 o 2022 -2024, seguido del Nombre de la Seccional, por ejemplo: PLAN DE ACCIÓN 2015-2018 – SECCIONAL CALI.
2. **DEPENDENCIA:** Se entiende por dependencia una unidad funcional del orden académico o administrativo. Escribir el nombre como aparece en el organigrama de la Universidad Libre.
3. **LÍDER DEL PROYECTO:** Escribir el nombre y el cargo de la persona asignada para liderar el proyecto.
4. **TELÉFONO:** Teléfono de contacto del Líder de Proyecto, fijo o celular.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 93

5. E-MAIL: Correo electrónico del Líder de Proyecto, si tiene correo institucional escribirlo, de lo contrario un correo personal.
6. COMPONENTE: Seleccionar el tipo de componente de acuerdo a la naturaleza del proyecto: Académico o Administrativo.
7. PROGRAMA: Escribir el nombre del programa al cual pertenece el proyecto de acuerdo al PIDI.
8. NÚMERO DEL PROYECTO: Seleccionar el número del proyecto de acuerdo al PIDI.
9. FECHA DE ELABORACIÓN: Escribir la fecha en la cual el Comité Técnico dio el aval.
10. PROYECTO: Escribir el nombre del proyecto como aparece en el PIDI.
11. OBJETIVOS: Escribir los objetivos específicos del proyecto que se establecieron en el Perfil del Proyecto (Anexo 1).
12. ACCIONES: Escribir las acciones del proyecto que aparecen en el PIDI.
13. INDICADORES: Escribir la estructura de los indicadores del proyecto que se encuentran en el PIDI, y colocar el valor inicial o actual del indicador, teniendo en cuenta el diagnóstico inicial realizado en el numeral 4.2.
14. Escribir las metas del indicador para cada uno de los periodos 2015-2018, 2019-2021 y 2022 -2024, de acuerdo al análisis realizado en el numeral 4.2.
15. OBSERVACIONES: Si existe algún comentario respecto al indicador, o la acción, escribirla.

4.4. Formulación del Plan Anual de Trabajo de Proyecto (PAT):

Los Líderes de Proyecto deben presentar el Anteproyecto del Plan Anual de Trabajo de Proyecto al Comité Técnico para que lo avale, sustentando las actividades propuestas en el análisis realizado en el numeral 4.2.

Para hacer el anteproyecto, se deben diligenciar en forma secuencial los 12 pasos del formato Plan Anual de Trabajo (**Anexo 3**):

1. PLAN ANUAL DE TRABAJO: Como su nombre lo indica, el Plan Anual de Trabajo tiene vigencia de un año. Escribir el año para el cual se está formulando el plan.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 94

2. **DEPENDENCIA:** Se entiende por dependencia una unidad funcional del orden académico o administrativo. Escribir el nombre como aparece en el organigrama de la Universidad Libre.
3. **LÍDER DEL PROYECTO:** Escribir el nombre y el cargo de la persona asignada para liderar el proyecto.
4. **FECHA DE ELABORACIÓN:** Escribir la fecha en la cual el Comité Técnico dio el aval.
5. **COMPONENTE:** Seleccionar el tipo de componente de acuerdo a la naturaleza del proyecto: Académico o Administrativo.
6. **NÚMERO DEL PROYECTO:** Seleccionar el número del proyecto de acuerdo al PIDI.
7. **PROYECTO:** Escribir el nombre del proyecto como aparece en el PIDI.
8. **ACCIONES:** Escribir las acciones del proyecto que aparecen en el PIDI.
9. **ACTIVIDADES:**
 - *Descripción:* Escribir en orden y una a una las actividades que se deben desarrollar para cumplir con cada una de las acciones. Insertar cuantas filas se consideren necesarias para incluir todas las actividades. Una o más actividades pueden dar respuesta a una acción, las actividades deben ser medibles y redactarse en infinitivo: realizar, cotizar, elaborar, etc.
 - *Presupuesto:* El cálculo del presupuesto de cada actividad se realiza de acuerdo a las directrices establecidas en el INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO, que envíe anualmente la Presidencia Nacional (para el año 2015 es el INSTRUCTIVO PRE-03-15 DE 2014) y siguiendo las instrucciones del INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO DE PRESUPUESTO PARA EL AÑO 2015, emitido por la Jefatura de Presupuesto de la Sede Principal; es decir los gastos e inversiones relacionados con Proyectos del PIDI deben coincidir con el presupuesto total del Plan Anual de Trabajo del Proyecto.
 - *Responsable:* Cargo responsable de ejecutar la actividad. Se debe escribir el cargo y no el nombre de la persona.
10. **CRONOGRAMA DE LA ACTIVIDAD:** Sombrear los recuadros de acuerdo a las fechas en las que se va a desarrollar la actividad. Se debe tener en cuenta que hay actividades que pueden durar más de un año y se deben escribir en los diferentes planes que se elaboren anualmente.



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 95

11. INDICADORES: Redactar indicadores para el seguimiento de las actividades, un indicador puede hacer seguimiento a más de una actividad, pero no se debe dejar ninguna actividad sin indicador.
- *Nombre:* Nombre que describa fácilmente el indicador.
 - *Estructura:* Fórmula para el cálculo del indicador, la fórmula debe permitir determinar si la actividad o actividades cumplieron su objetivo.
 - *Fuente:* Describir de dónde se toman los datos para el cálculo del indicador.
 - *Valor inicial/anterior:* Para el primer año (2015), se debe colocar el valor inicial o de partida del indicador (comúnmente el valor inicial es cero, pero si la unidad ya había avanzado en alguno de los proyectos, el valor inicial puede ser diferente a cero). Para los años siguientes, 2016 a 2024, si se emplea un indicador igual al del año anterior, se debe colocar el valor de la última medición de dicho año.
 - *Meta:* Valor del indicador que se quiere alcanzar al finalizar el año de ejecución del Plan de Trabajo.
 - *Responsable:* Cargo responsable de medir el indicador. Se debe escribir el cargo y no el nombre de la persona.
 - *Frecuencia:* Periodicidad con la que se calcula el indicador, se aconseja que sea mensual, trimestral y máximo semestral.

Uno de los indicadores debe ser de seguimiento a todo el Plan Anual de trabajo, con la siguiente estructura:

Nombre: Cumplimiento de las actividades planeadas.

$$\text{Estructura: } \frac{\text{Número de actividades planeadas para el periodo, que se hayan terminado o se encuentren en ejecución}}{\text{Número total de actividades planeadas para el periodo}} \times 100\%$$

Fuente: Registros y soporte del cumplimiento de las actividades

Valor Inicial: 0%

Meta: 100%

Responsable: Cargo del Líder del Proyecto

Frecuencia: Trimestral

12. OBSERVACIONES: Si existe algún comentario respecto al indicador, o la actividad, escribirla.

4.5. Revisión del anteproyecto (Plan Anual de Trabajo y del Plan de Acción Seccional):

El Líder de Proyecto presenta el anteproyecto para revisión al Comité Técnico, este se reúne al menos dos veces, una para revisar el anteproyecto, de donde pueden salir cambios a los planes y una segunda vez para dar su aval. De las reuniones debe quedar un acta, en donde se especifiquen las recomendaciones, avales dados y las firmas de los participantes. En la primera reunión se deben revisar



UNIVERSIDAD LIBRE

todos los anteproyectos del componente respectivo (académico o administrativo).

4.6. Aprobación del proyecto (Plan Anual de Trabajo y del Plan de Acción Seccional):

El Gestor de Programa en conjunto con los Líderes de Proyectos presenta para aprobación al Consejo Directivo Seccional, los proyectos de acuerdo a su componente. Los proyectos deben estar acompañado por el presupuesto que se elabore de acuerdo al INTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO de la Presidencia Nacional, y deben ser aprobados en la misma fecha que el Consejo Directivo apruebe el Presupuesto Seccional.

4.7. Seguimiento y Control:

4.7.1. Mensual:

Mensualmente los Líderes de Proyecto hacen seguimiento a las actividades del Plan Anual de Trabajo y reportan al Gestor de Programa las dificultades que se tengan.

4.7.2. Trimestral:

Trimestralmente los Líderes de Proyecto en compañía del Gestor de Programa presentan los indicadores del Plan Anual de Trabajo al Comité de Seguimiento.

De las reuniones debe quedar un acta, en donde se especifiquen las decisiones, recomendaciones y las firmas de los participantes.

4.7.3. Semestral:

Semestralmente Los líderes de Proyecto en compañía del Gestor de Programa presentan los indicadores del Plan de Acción Seccional al Comité de Seguimiento.

Con la información de las actas del Comité de Seguimiento, el Director Seccional de Planeación consolida semestralmente los indicadores del Plan de Acción Seccional y los reporta a la Dirección Nacional de Planeación, así mismo reporta las dificultades que se hayan presentado

El Director Nacional de Planeación consolida los indicadores reportados por las seccionales y la Sede Principal y los presenta a la Gerencia Nacional. Los Gerentes Nacionales entregan sus recomendaciones a los Gestores de Programa de cada seccional, con el fin de garantizar el adecuado desarrollo de los proyectos.

4.7.4. Anual:

El Director Nacional de Planeación presenta un informe de avance de los todos los proyectos a la Gerencia Nacional, ésta a su vez propone



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 97

acciones de mejora a los Gestores de Programa, que garanticen el cumplimiento de las metas.

4.8. Cronograma de Actividades:

PERIODO	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLES
Primer Año - 2015	Todas las actividades del Manual.	Todos los actores de la red de trabajo.
Anualmente desde el año 2016 al año 2023	4.4 Formulación del Plan Anual de Trabajo de Proyecto.	Líderes de Proyecto
	4.5 Revisión Plan Anual de Trabajo de Proyecto.	Comité Técnico
	4.6 Aprobación Plan Anual de Trabajo de Proyecto.	Consejo Directivo
	4.7 Seguimiento y Control	Gerentes Nacionales, Gestores de Programa, Comité de Seguimiento, Director Seccional de Planeación, Líderes de Proyecto.
En los años 2017 y 2020	4.3 Formulación del Plan de Acción Seccional.	Líderes de Proyecto
	4.5 Revisión del Plan de Acción Seccional.	Comité Técnico
	4.7 Seguimiento y Control	Gerentes Nacionales, Gestores de Programa, Comité de Seguimiento, Director Seccional de Planeación, Líderes de Proyecto.

5. ANEXOS



UNIVERSIDAD LIBRE

ANEXO 1

PERFIL DEL PROYECTO ¶

¶
¶
¶
¶

1. → SECCIONAL: ¶

¶

2. → PROGRAMA: ¶

¶

3. → COMPONENTE: ¶

¶

4. → PROYECTO: ¶

¶

5. → PROBLEMA: ¶

¶

6. → ANTECEDENTES: ¶

¶

7. → JUSTIFICACIÓN: ¶

¶

8. → OBJETIVO GENERAL: ¶

¶

9. → OBJETIVOS ESPECÍFICOS: ¶

¶

10. RESULTADO GENERAL: ¶

¶

11. DURACIÓN: ¶

¶

12. METAS: ¶

¶

13. LÍDER DE PROYECTO: ¶

¶

14. EXIGIDOR: ¶



UNIVERSIDAD LIBRE

Página | 100

Artículo 2°. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las normas que le sean contrarias.

PUBLIQUESE COMUNÍQUESE Y CUMPLASE

Dado en Bogotá, D.C. a los diez (10) días del mes de diciembre del año 2014.


VICTOR HERNANDO ALVARADO ARDILA
Presidente Nacional


PABLO EMILIO CRUZ
Secretario General



Angélica L.