







# Plan de Acción Institucional 2012-2015 Universidad de Antioquia

“Una universidad de calidad, comprometida en la construcción de una sociedad equitativa, solidaria y educada”



Rectoría  
Dirección de Desarrollo Institucional  
Medellín, julio de 2012

**Universidad de Antioquia**

**Alberto Uribe Correa**

**Rector**

**Dirección de Desarrollo Institucional**

Jaime Ignacio Montoya Giraldo

*Director*

David Marulanda García

*Coordinador de Dinámica Organizacional*

Gloria Amparo Granda Berrío

*Analista de Dinámica Organizacional*

Juan David Muñoz Arias

*Analista de Dinámica Organizacional*

Gloria Elena Pérez Betancur

*Analista de Dinámica Organizacional*

Luz Eugenia Ríos Galeano

*Analista de Dinámica Organizacional*

Mauricio Sánchez Puerta

*Analista de Dinámica Organizacional*

Jovanny Estrada Hernández

*Analista de Procesos Organizacionales*

Sandra Milena Madrid Ospina

*Analista de Procesos Organizacionales*

**Diagramación**

Carolina Velásquez Valencia

Imprenta Universidad de Antioquia

**Fotografías**

Archivos Departamento de Información y Prensa

**Impresión y terminación**

Imprenta Universidad de Antioquia

Teléfono: (4) 219 53 30. Telefax: (4) 219 53 32

Correo electrónico: [imprensa@quimbaya.udea.edu.co](mailto:imprensa@quimbaya.udea.edu.co)

Medellín, Colombia

Impreso en Colombia / Printed in Colombia.

Todos los derechos reservados. Esta publicación puede ser reproducida, en todo o en parte y por cualquier medio, citando la fuente.

Plan de Acción Institucional 2012–2015 Una universidad de calidad, comprometida en la construcción de una sociedad equitativa, solidaria y educada

Medellín, Resolución Consejo Superior 1775 de 31 de julio 2012

# Consejo Superior Universitario

**Sergio Fajardo Valderrama**

Gobernador del Departamento  
y Presidente de la Corporación

**Miguel Antonio Yepes Parra**

Representante del Señor Presidente de la República

**Maria Fernanda Campo Saavedra**

Ministra de educación

**Carlos Alberto Palacio Tobón**

Representante del Consejo Académico

**Juan Carlos Amaya Castrillón**

Representante Profesoral

**Manuel Antonio Ballesteros Romero**

Representante de los Egresados

**Manuel Santiago Mejía Correa**

Representante del Sector Productivo

**Luis Javier Arroyave Morales**

Representante de los Exrectores

**Alberto Uribe Correa**

Rector de la Universidad

**Luquegi Gil Neira**

Secretario General

## Asistentes invitados

**Felipe Andrés Gil Barrera**

Secretario de Educación Departamental

**Alonso Hoyos Betancur**

Asesor para la Educación Superior del Departamento

**Martiniano Jaime Contreras**

Vicerrector General

**Óscar Sierra Rodríguez**

Vicerrector de Docencia

**Rubén Alberto Agudelo García**

Vicerrector Administrativo

# Consejo Académico

**Alberto Uribe Correa**

Rector

**Óscar Sierra Rodríguez**

Vicerrector de Docencia

**Jairo Humberto Restrepo Zea**

Vicerrector de Investigación

**María Helena Vivas López**

Vicerrectora de Extensión

**Rubén Alberto Agudelo García**

Vicerrector Administrativo

**Francisco Londoño Osorno**

Decano Facultad de Artes

**Clemencia Uribe Restrepo**

Decana Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

**Carlos Arturo Sandoval Casilimas**

Decano Facultad de Educación

**María Isabel Lalinde Ángel**

Decana Facultad de Enfermería

**Carlos Alberto Palacio Tobón**

Decano Facultad de Ingeniería

**Élmer de Jesús Gaviria Rivera**

Decano Facultad de Medicina

**Álvaro Cardona Saldarriaga**

Decano Facultad Nacional de Salud Pública

**Ramón Javier Mesa Callejas**

Decano Facultad de Ciencias Económicas

**Luis Guillermo Palacio Baena**

Decano Facultad de Ciencias Agrarias

**Nora Eugenia Restrepo Sánchez**

Decana Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

**Luz Stella Correa Botero**

Decana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

**Jaime Alberto Vélez Villa**

Decano Facultad de Comunicaciones

**Clara Eugenia Escobar Guendica**

Decana Facultad de Odontología

**Pedro José Amariles Muñoz**

Decano Facultad de Química Farmacéutica

**Lucía Stella Tamayo Acevedo**

Representante Profesoral

**Luquegi Gil Neira**

Secretario General

## Invitados

**Martiniano Jaime Contreras**

Vicerrector General

**Jaime Ignacio Montoya Giraldo**

Director de Desarrollo Institucional

**John Jairo Giraldo Ortiz**

Director Escuela de Idiomas

**María Teresa Arbeláez Garcés**

Directora Escuela Interamericana de Bibliotecología

**John Jairo Arboleda Céspedes**

Director de Regionalización

**Daryeny Parada Giraldo**

Directora de Bienestar Universitario

**María Carolina Laverde Velásquez**

Directora de Relaciones Internacionales

**Claudia María Rivera Osorio**

Auditora Interna

**Fabio Humberto Giraldo Jiménez**

Director de Posgrado

**Jaime Omar Cardona Usquiano**

Director Oficina Asesoría Jurídica

**Liliana Marcela Ochoa Galeano**

Directora Escuela de Microbiología

**Berta Lucía Gaviria Gómez**

Directora Escuela de Nutrición y Dietética

**Iván Darío Uribe Pareja**

Director Instituto Universitario de Educación Física

**Eufrasio Guzmán Mesa**

Director Instituto de Filosofía



# Contenido

<b>Presentación</b> .....	13
<b>1. Marco Institucional</b> .....	15
Misión.....	15
Visión.....	16
Aspectos normativos .....	16
<b>2. Metodología</b> .....	19
2.1 Enfoque metodológico .....	19
2.2 El cuadro de mando integral (CMI): una herramienta de soporte .....	21
2.3 Fases en la formulación del Plan de Acción.....	23
<b>3. Mapa Estratégico</b> .....	27
<b>4. Componente Programático y Financiero</b> .....	29
4.1 Objetivo estratégico: Contribuir al desarrollo de la sociedad .....	29
4.2 Objetivo estratégico: Contribuir a la mejora del nivel educativo en la región y el país .....	30

4.3 Objetivo estratégico: Contribuir al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación .....	31
4.4. Objetivo estratégico: Contribuir al desarrollo cultural .....	32
4.5. Objetivo estratégico: Mejorar los programas de formación y capacitación .....	33
4.6. Objetivo estratégico: Incrementar la producción científica, artística y tecnológica de calidad .....	36
4.7. Objetivo estratégico: Fortalecer la interacción Universidad-Sociedad .....	37
4.8. Objetivo estratégico: Fortalecer los procesos de gestión cultural .....	39
4.9. Objetivo estratégico: Consolidar el servicio universitario en las regiones .....	41
4.10. Objetivo estratégico: Mejorar las condiciones de bienestar de la comunidad universitaria .....	42
4.11. Objetivo estratégico: Mejorar la gobernabilidad de la institución .....	43
4.12. Objetivo estratégico: Mejorar la gestión académico-administrativa .....	45
4.13. Objetivo estratégico: Incrementar la capacidad instalada .....	46
4.14. Objetivo estratégico: Mejorar la gestión de la capacidad instalada.....	48
<b>5. Plan de Financiamiento por Objetivo Estratégico .....</b>	<b>51</b>

# Presentación

La apuesta de desarrollo definida en el Plan de Desarrollo Institucional contempla consolidar entre 2006 y 2016 “Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país”. En este se asume el “compromiso de hacer de la educación superior un factor dinamizador del desarrollo regional y nacional, mediante la generación de conocimiento socialmente útil, la formación humanística y científica de alto nivel y la mayor interacción con la sociedad en el perfeccionamiento de las capacidades que los actores sociales requieren para construir sus propios proyectos de desarrollo” (Universidad de Antioquia, 2006).

En coherencia con la ruta trazada para la década, el reto en este trienio es afianzar “Una universidad de calidad, comprometida en la construcción de una sociedad equitativa, solidaria y educada”. Se hace énfasis en el sentido humano y la calidad del proyecto institucional para cumplir la misión universitaria con generosidad y compromiso social. La acción universitaria estará orientada a contribuir al desarrollo de la sociedad regional y nacional, con la responsabilidad central de aportar a un desarrollo social incluyente y centrado en el ser humano. Se ratifica el compromiso de contribuir con la mejora del nivel educativo en la región y el país, el desarrollo científico y tecnológico y el desarrollo de la cultura, resultados sociales que expresan la misión esencial encomendada a la institución.

El presente Plan de Acción materializa parcialmente la tercera fase o largo plazo de la ejecución del Plan de Desarrollo Institucional 2006-2016. Refleja el acuerdo entre distintos agentes universitarios frente a los fines del desarrollo institucional para el trienio y la manera de articular esfuerzos y recursos para alcanzar los resultados previstos. En este se declaran las metas que delimitan el alcance de la acción en el periodo, se identifican las iniciativas estratégicas que permitirán avanzar en la dirección propuesta, se definen los recursos y se determinan corresponsabilidades para su ejecución.

El compromiso de los agentes institucionales con las acciones definidas y el vínculo efectivo de distintos actores externos con el logro de los resultados propuestos en el presente plan, hará posible avanzar en la construcción de "una sociedad regional equitativa, solidaria y más educada".

*Alberto Uribe C.*

Alberto Uribe Correa  
Rector



# 1. Marco institucional

## Misión

**S**omos una universidad pública, que en ejercicio pleno de su autonomía, se compromete con la formación integral del talento humano con criterios de excelencia, la generación y difusión del conocimiento en los diversos campos del saber y la preservación y revitalización del patrimonio cultural.

## Visión

En el año 2016, seremos la principal universidad de investigación del país y una de las mejores de América Latina, con pregrados y posgrados de excelencia académica internacional, líderes en el aporte a la transformación socioeconómica del país y un auténtico escenario de la diversidad y el diálogo intercultural, en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente.

## Aspectos normativos

El proceso de formulación del presente Plan de Acción Institucional, además de procurar la adaptación-activa de la institución a las condiciones del entorno, debe atender por lo menos los siguientes asuntos normativos fundamentales:

- Los planteamientos del Plan de Desarrollo Institucional vigente. Siguiendo el reglamento de planeación (AS 255 de 2003, Reglamento de Planeación) en el artículo 7.º “El plan de Acción se

expedirá para una vigencia que corresponde al periodo del Rector; materializará el Plan de Desarrollo en programas y objetivos específicos, expresados en indicadores y metas para cada año; y contendrá un plan de financiamiento de los recursos que se requieren”. El presente PAI corresponde con el tercer periodo administrativo en la ejecución del PDI y debe concretar en buena medida las metas institucionales a 2016.

- El resultado de los procesos de evaluación de la gestión académico administrativa de la institución. Siguiendo el Reglamento de Planeación (Considerando 1), “El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la institución. La evaluación [...] es elemento para el desarrollo institucional”. En este proceso de planeación se consideran los resultados del proceso de autoevaluación institucional con fines de acreditación y la evaluación de la gestión en el periodo administrativo anterior.

Además, el proceso de planeación debe atender la articulación horizontal entre unidades de gestión directiva, vicerrectorías y direcciones, y la articulación vertical, es decir, con las unidades de gestión académicas. De esta manera, se atiende el marco propuesto en la norma de planeación, artículo 7.º que propone: “El Plan de Acción integrará los respectivos planes de las vi-

cerrectorías y direcciones de la Administración Central” y el párrafo 2 del mismo artículo que orienta que para la elaboración de los planes las unidades del nivel central “concertarán con las unidades académicas, los programas, los proyectos, los objetivos y las metas que a ellas competieren, de tal forma que se articulen con el PAI y garanticen su ejecución”.





## 2. Metodología

### 2.1 Enfoque metodológico

Se reconoce que la universidad debe adaptarse a las condiciones del entorno pero, además, la universidad pública como actor que tiene el papel fundamental de contribuir al desarrollo de la sociedad, desempeña un rol activo en la transformación de dichos entornos a partir del conocimiento que genera y de la "inteligencia social"<sup>1</sup> que construye.

---

<sup>1</sup> La inteligencia social en el sentido de Dedijer es la "habilidad organizada de un país para adaptarse a un mundo que cambia rápidamente, combinando la adquisición, evaluación y uso de información con actividades y operaciones planeadas en consecuencia". Citado por Gómez Buendía, Hernando y Jaramillo S. Hernán en: *37 modos de hacer ciencia en América Latina*, Bogotá, Tercer Mundo Editores-Colciencias, 1997, p. 396.

Acogiendo los postulados centrales de los enfoques de planeación innovativa conocida también como planeación adaptativa-activa y la planeación normativa o planeación estratégica participativa,<sup>2</sup> la Universidad asume el reto de transitar de un ejercicio de planeación enmarcado en lo técnico e instrumental, a un ejercicio en el que se reconocen como propios los siguientes atributos:

- La planeación es un proceso integral, es decir, pretende considerar todos los componentes de la organización, así como sus interrelaciones. Se reconoce que los problemas que enfrenta la institución, en tanto sistema, no se presentan aisladamente, sino que se interrelacionan con otros.
- La planeación es un proceso participativo que implica decisiones concertadas colectivamente basadas en conocimiento.

---

2 Rodríguez Contreras Carlos. La conferencia de búsqueda en el contexto organizacional mexicano: reunión de reflexión y diseño. Tesis con la que obtuvo el grado académico de Maestría en Ciencias en Planeación y Sistemas. México, UASLP, 1998. P.10 y 11, <http://leibniz.iimas.unam.mx/~crc/tesis/cap1.html>.

- La planeación es un proceso continuo, si se reconoce la naturaleza dinámica del entorno organizacional y el nivel de incertidumbre de su comportamiento. Se considera la permanente modificación de los planes para adecuarlos a la problemática del entorno que está en constante transformación y se da más importancia al proceso de planeación y menos a su “producto”, los planes, que requieren continua revisión.
- La planeación es un proceso educativo o de aprendizaje en el que se acude a los saberes de los agentes involucrados en la acción organizacional, dichos saberes se comprenden, se transfieren, se significan y se concretan en las decisiones e implementación de nuevas acciones. Implica aprender a desaprender de la acción misma y con los otros agentes comprometidos en la acción.
- La planeación es un proceso técnico-administrativo de apropiación de información para la acción.

## 2.2 El cuadro de mando integral (CMI): una herramienta de soporte

El CMI es un sistema de gestión estratégica, una herramienta de comunicación y un sistema de medición de resultados de la gestión. Es una herramienta que por medio de sus tres componentes fundamentales (el mapa estratégico, la matriz tablero de comando y el *software*) facilita pensar la organización de manera integral, gestionar la estrategia y cada uno de los procesos, y disponer de información de los avances en la consecución de resultados por el conjunto de la organización.

El mapa estratégico es un instrumento que brinda una representación visual de la forma como se despliega la estrategia institucional. Permite visualizar las principales relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos vinculados a las perspectivas o dimensiones de la gestión. Posibilita clarificar y traducir la Misión, la Visión y los temas estratégicos institucionales en un conjunto articulado de objetivos que proporcionan una mirada global de los

resultados que espera alcanzar la institución y, en función de estos, es posible focalizar esfuerzos y recursos para garantizar integralidad en la planeación y alineación de las diferentes instancias administrativas y académicas universitarias. En esta medida, posibilita que la estrategia institucional se constituya en la agenda de trabajo para todos los agentes universitarios.

La elaboración del mapa estratégico de la Universidad para este periodo se abordó desde cinco perspectivas o dimensiones de la gestión:

**Perspectiva de impacto.** Agrupa los objetivos estratégicos que se corresponden con los efectos esperados en la sociedad, dados los resultados obtenidos por el uso de los productos y servicios de la Universidad.

**Perspectiva de resultados.** Agrupa los objetivos estratégicos que permiten determinar las consecuencias esperadas del uso de los productos o servicios de la Universidad por parte de los usuarios.

**Perspectiva de procesos.** Agrupa los objetivos estratégicos asociados al mejoramiento de los procesos esenciales de la institución, de manera que

los productos y servicios generados respondan a las expectativas y necesidades de los usuarios y beneficiarios inmediatos.

**Perspectiva estructura.** Agrupa los objetivos estratégicos orientados a determinar la manera formal como se ordenan las relaciones de poder y autoridad en la institución, se orientan los procesos de comunicación y se divide el trabajo, sin perder una visión integral del mismo.

**Perspectiva recursos.** Agrupa los objetivos estratégicos que permiten determinar el incremento de los recursos o la mejora en la gestión de las capacidades de los mismos, necesarios para el logro de los objetivos institucionales. Se consideran en esta perspectiva el talento humano y los recursos físicos, tecnológicos, financieros y de información.

La matriz tablero de comando institucional, segundo componente del CMI, está compuesta por los objetivos estratégicos que marcan el rumbo de la institución, los indicadores que permiten medir los resultados obtenidos a nivel institucional y de las unidades de gestión, las metas para determinar

cuánto lograr y en qué plazos, las iniciativas como programas o proyectos para el logro de los objetivos y los planes de acción de las iniciativas mediante los cuales se precisan las actividades y los recursos.

El sistema de medición, tercer componente del CMI, permite monitorear continuamente el avance en el logro de los resultados y en la ejecución de los planes para proponer ajustes en el direccionamiento o redefinir las acciones propuestas. La Universidad cuenta con el Sistema de Información para el Seguimiento y Evaluación de los planes Strategos, una aplicación informática de carácter institucional, adquirida por la Universidad para la gestión de los planes de las unidades administrativas y académicas, soportados en la metodología cuadro de mando integral. La herramienta permite hacer el registro de los planes de acción con sus diferentes componentes (mapas, objetivos, indicadores e iniciativas), el seguimiento a su ejecución, la evaluación integral de la planeación institucional y el seguimiento de la estrategia institucional (su alineamiento y despliegue).

Strategos es una aplicación de apoyo a la gestión que facilita el monitoreo de acciones y resultados, el análisis de información y, con base en ello, la toma de decisiones de direccionamiento o de mejora de las operaciones. Asimismo, permite la mayor transparencia en la gestión y facilita la rendición de cuentas públicas de la institución.

## 2.3 Fases en la formulación del Plan de Acción

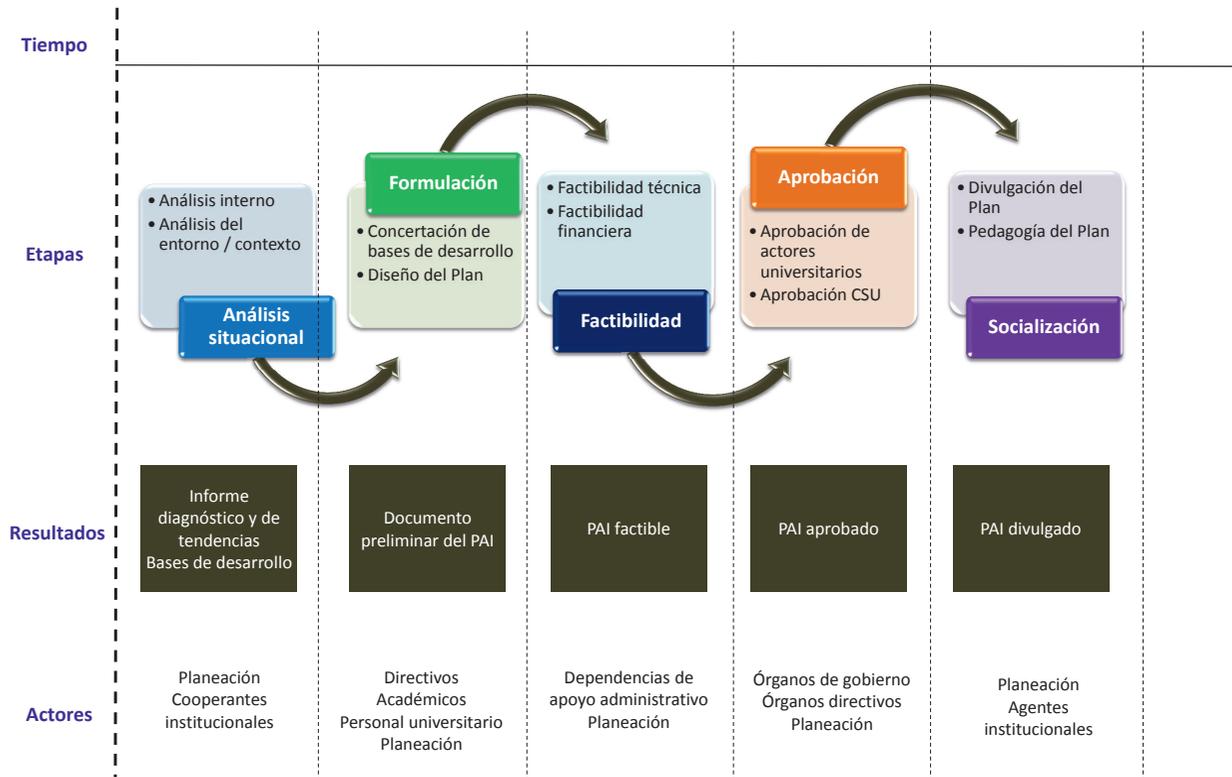
El proceso de preparación del presente plan se desarrolla en cinco etapas como se aprecia en el gráfico de la página 24.

Análisis situacional. En esta fase se aborda el análisis de las condiciones internas de la universidad para la prestación del servicio educativo y se revisan las principales tendencias de cambio en el entorno de la educación superior. En el análisis interno se tienen en cuenta los siguientes insumos fundamentales: la evaluación de resultados de la gestión en el

pasado trienio, en relación con el cumplimiento del Plan de Acción Institucional 2009-2012 y el Plan de Desarrollo Institucional 2006-2016; los resultados del proceso de autoevaluación institucional con fines de acreditación para el periodo 2006-2010, y el análisis comparado de gestión y resultados de algunas universidades colombianas. También, para la revisión interna, se tuvieron en cuenta los análisis sectoriales presentados por las distintas unidades administrativas en relación con los temas de su resorte, a saber: formación, investigación, extensión, regionalización, bienestar universitario y gestión (administrativa, logística y financiera). Para complementar el análisis se abordó la revisión de dos variables clave asociadas al ámbito político de la organización, la convivencia y la participación, retomando como insumo un estudio preliminar elaborado por el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad (en proceso de edición) en asocio con la Dirección de Desarrollo Institucional.

Para el reconocimiento de las tendencias de cambio en el entorno de la educación superior, se retomaron algunos estudios realizados en el con-

## Etapas para la formulación del Plan de Acción Institucional 2012-2015



Fuente: Equipo de Planeación Universidad de Antioquia

texto europeo, latinoamericano y colombiano, buscando identificar los ejes o motores de cambio y las implicaciones y retos para la prestación del servicio educativo para universidades como la nuestra.

El insumo referido es procesado por el equipo de planeación y se produce una versión preliminar del mapa estratégico de desarrollo, el cual, a manera de modelación analítica de la situación, grafica los objetivos estratégicos de la universidad y los asuntos o variables críticas que se deben atender para lograrlos.

Formulación. Con la participación de líderes de las unidades administrativas y académicas y la orientación del equipo de planeación, se realizó el taller para la formulación colectiva de las bases del plan. En el taller se socializaron elementos fundamentales del análisis situacional y se presentó la versión preliminar del mapa estratégico resultante para la valoración colectiva y ajuste del mismo. Producto del ejercicio se tiene una versión ajustada y concertada del mapa estratégico institucional en el que se definen los objetivos estratégicos para el periodo y los asuntos para trabajar, denominados también ámbitos de contribución.

Posterior al taller y con el acompañamiento del equipo de planeación, las unidades administrativas proceden a proponer las metas anuales y para el trienio, asociadas a criterios de logro de los objetivos y a identificar las iniciativas (programas o proyectos) a que garantizan su consecución. Cada una de las iniciativas se despliega en un plan (según formato establecido), especificando las etapas o actividades, los recursos necesarios y las posibles fuentes de financiación.

El equipo de planeación sistematiza la información suministrada, valora su coherencia programática y presupuestal en un proceso de realimentación constante con las distintas unidades, siempre buscando integrar esfuerzos y recursos, y consolida la segunda versión del documento del Plan.

Factibilidad. En esta fase la propuesta de Plan consolidada es valorada en términos técnicos y financieros. Se analiza la consistencia técnica de las iniciativas en términos de su atención a políticas institucionales, a necesidades específicas de desarrollo previamente concebidas y a su articulación con otros planes sectoriales de más largo plazo

(Plan de Ordenamiento de Planta Física, Plan de Sistemas de Información y Tecnología Informática, entre otros). La valoración financiera comprende la revisión del coste de las iniciativas y la distribución de los recursos según fuente. Además, se analiza la disponibilidad de recursos por fuente para invertir en la ejecución de las iniciativas propuestas, según proyecciones esperadas de ingresos. Producto de esta fase se tiene documento de plan ajustado según las recomendaciones técnicas y financieras.

**Aprobación.** En el proceso de aprobación y oficialización del plan se consideran tres momentos: la validación por la Rectoría, la aprobación por el Consejo Académico y su recomendación para presentarlo ante el Consejo Superior Universitario, la presentación ante la Comisión de Asuntos Administrativos y Financieros del Consejo Superior y la aprobación por el Consejo Superior Universitario.

**Socialización.** Posterior a las fases cursadas en el proceso de preparación del plan, se da inicio a su implementación teniendo presente, en los pri-

meros momentos de su ejecución, la atención de tres asuntos para avanzar en la gestión de mismo: El refinamiento de los indicadores de desempeño propuestos, el "montaje" y adecuación del plan en la herramienta Strategos y su divulgación y socialización a la comunidad universitaria y a distintos agentes externo interesados.

La socialización del Plan de Acción Institucional con las unidades académicas universitarias y otros actores facilita la articulación de las distintas unidades de gestión en el proceso de planeación universitaria. Además, se constituye en una actividad fundamental para dar inicio a los procesos de formulación de los planes de acción de las unidades, en atención al artículo 8º del Reglamento de Planeación (AS 255 de 2003) "Las dependencias académicas se comprometerán con sus propios planes de acción. (...) Los decanos y directores de las unidades académicas presentarán sus planes de acción para la aprobación del Rector, dentro de los tres meses siguientes a la aprobación del Plan de Acción Institucional".



## 3. Mapa Estratégico



En el año 2016 seremos la principal universidad de investigación del país y una de las mejores de América Latina, con pregrados y posgrados de excelencia académica internacional, líderes en el aporte a la transformación socioeconómica de la región y el país y un auténtico escenario de la diversidad y el diálogo intercultural, en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente.

Mapa estratégico – PAI 2012-2015

Perspectiva Impacto



Contribuir al desarrollo de la sociedad

Perspectiva Resultados



Contribuir a la mejora del nivel educativo en la región y el país



Contribuir al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación



Contribuir al desarrollo cultural

Perspectiva Procesos



Mejorar los programas de formación y capacitación



Incrementar la producción científica, artística y tecnológica de calidad



Consolidar el servicio universitario en las regiones



Mejorar las condiciones de bienestar de la comunidad universitaria



Fortalecer los procesos de gestión cultural



Fortalecer la interacción Universidad-sociedad

Perspectiva Estructura



Mejorar la gobernabilidad de la institución



Mejorar la gestión académico-administrativa

Perspectiva Recursos



Incrementar la capacidad instalada



Mejorar la gestión de la capacidad instalada



## 4. Componente Programático y Financiero

4.1 Objetivo estratégico:  
Contribuir al desarrollo de la sociedad

## 4.2 Objetivo estratégico: Contribuir a la mejora del nivel educativo en la región y el país

### Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Número total de graduados de programas de pregrado de la Universidad <sup>3</sup>	4.861	4.857	4.800	4.900	800	15.357
Número total de graduados de programas de posgrado de la Universidad	1.064	976	1.032	1.087	0	3.095
Beneficiarios del programa de contribución a la educación precedente	0	300	300	300	300	900
Número de estudios de seguimiento a la trayectoria laboral de los egresados por áreas y núcleos de conocimiento	18	0	10	12	2	24

3 La meta se estableció con la tendencia de los estudiantes graduados en los programas académicos en los últimos seis años.

## Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Fuentes externas trienio	Costo total iniciativa trienio
Estudio sobre el desempeño de los egresados.	211,0	3,0		214,0
Programa de contribución a la educación precedente			305,0	305,0
Totales	211,0	3,0	305,0	519,0

### 4.3 Objetivo estratégico: Contribuir al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación

## Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Número anual de contratos de licencia de propiedad intelectual (patentes en explotación)	10	3	4	5	0	12
Número de contratos I+D+i anuales con las empresas <sup>4</sup>	21	20	20	20	0	20
Número de certificados de existencia y representación legal de las empresas creadas	8	0	10	10	5	25
Posición regional en el <i>Ranking</i> Mundial Scimago	46	44	42	40	—	40

<sup>4</sup> Se toma como línea base el promedio de los tres últimos años, debido a que en 2011 se presentó una coyuntura que permitió que se alcanzaran 41 contratos de I+D+i.

Número de ediciones de la revista de divulgación científica <sup>5</sup>	0	1	2	2	—	5
Documentos científicos (artículos, publicaciones) reportados en la base SCOPUS	679	760	852	954	214	2.780

#### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Costo total iniciativa trienio
Programa de comunicación pública de ciencia, tecnología e innovación <sup>6</sup>	126,0	516,5	642,5
Programa de fortalecimiento de gestión tecnológica <sup>7</sup>	2.346,5		2.346,5
Totales	2.472,5	516,5	2.989,0

## 4.4. Objetivo estratégico: Contribuir al desarrollo cultural

### Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Número de estudios del nivel de impacto de la acción cultural institucional	0	0	0	1	0	1

5 La revista será un espacio de divulgación del trabajo investigativo de la Universidad de Antioquia, mediante la publicación de artículos noticiosos y de otros géneros periodísticos que permitan a los ciudadanos comprender los temas investigados en la institución.

6 Comprende el proyecto de comunicación pública de ciencia, tecnología e innovación y el proyecto de revista de divulgación científica.

7 Comprende el programa de propiedad intelectual, el sistema de información y comunicación especializado en I+D+i, el programa para asesoría y acompañamiento en el fomento de iniciativas de emprendimiento e innovación pertinente y el programa de integración cultural y curricular de la gestión tecnológica (emprendimiento y transferencia tecnológica) para la comunidad universitaria.

Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Costo total iniciativa trienio
Estudio de impacto de los procesos de gestión cultural	287,0	62,0	349,0
Totales	287,0	62,0	349,0

#### 4.5. Objetivo estratégico: Mejorar los programas de formación y capacitación

Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Programas de pregrado de la institución acreditados nacionalmente	90%	92%	97%	100%	100%	100%
Porcentaje de programas de posgrado (doctorado, maestrías), autoevaluados presentados al proceso de acreditación nacional	43%	54%	65%	73%	73%	73%
Nuevos programas de doctorado y maestrías creados (incluye especialidades médico-quirúrgicas)	—	3	13	13	0	29
Nuevos programas de pregrado creados	—	3	3	2	1	9
Programas de posgrado con titulación conjunta con universidades nacionales	2	0	1	1	0	2
Programas de pregrado con doble titulación	5	1	1	1	0	3

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Porcentaje de programas académicos de pregrado con planes de estudio renovados	28%	50%	75%	100%	100%	100%
Número de programas académicos de pregrado con asignaturas de emprendimiento en sus currículos	19	2	5	5	2	14
Total de cupos de pregrado ofrecidos	9.207	11.010	11.000	11.200	9.000	42.210
Total estudiantes matriculados en pregrado	35.302	35.090	35.890	36.690	37.490	37.490
Total de estudiantes matriculados en posgrado	2.347	2.400	2.500	2.700	2.700	2.700
Promedio anual de estudiantes en prácticas académicas	6.000	6.060	6.121	6.182	6.244	6.121
Tasa de retención promedio por periodo <sup>8</sup>	89,3%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%
Eficiencia terminal en doctorados (éxito académico)	19%	20%	25%	30%	30%	30%
Eficiencia terminal en maestrías y especializaciones médico-quirúrgicas (éxito académico)	53%	60%	65%	70%	70%	70%
Eficiencia terminal en especializaciones (éxito académico)	87%	90%	90%	90%	90%	90%

<sup>8</sup> La retención mide la tasa de estudiantes que no desertan de la institución, entendida esta como el abandono que realiza un estudiante de manera voluntaria o forzosa, por dos o más períodos académicos consecutivos, de la institución. Esta definición es acogida según el Sistema de Prevención y Análisis a la Deserción en las Instituciones de Educación Superior SPADIES. No se incluye la tasa de retención por cohorte puesto que es

## Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Estampilla trienio	Costo total iniciativa trienio
Programa de gestión de la calidad de los programas académicos de pregrado y posgrado <sup>9</sup>	469,0	644,0	1.320,0	2.433,0
Programa de fortalecimiento de posgrados <sup>10</sup>	26,0	31,0		57,0
Programa de promoción de la permanencia estudiantil <sup>11</sup>	2.950,0	505,0		3.455,0
Proyecto de integración de posgrado a docencia, investigación y extensión	6,6	30,0		36,6
Programa de estímulos para estudiantes de posgrado	46,0	3.332,0		3.378,0
Programa de prácticas académicas	385,0			385,0
Observatorio para el mejoramiento de la educación continua y no formal	22,0	128,0		150,0
Totales	3.904,6	4.670,0	1.320,0	9.894,6

una medida histórica que no permite establecer diferencias concretas entre un periodo y otro, por tanto no permite hacer proyecciones sobre retención hasta 2015, habría que esperar hasta ese periodo para definir si se avanza en materia de retención.

- 9 Comprende el aseguramiento de la calidad de los programas de pregrado y posgrado y actividades para mejorar la eficiencia terminal en pregrado.
- 10 Comprende los proyectos: regularidad de las convocatorias de posgrados, evaluación de la aplicación del Acuerdo Superior 379 de 2010 frente a la eficiencia terminal de posgrados, actualización del reglamento estudiantil de posgrados (Acuerdo Superior 122 de 1997).
- 11 Comprende la vigilancia de la permanencia, la solidaridad en acción y el fortalecimiento de Bienestar Estudiantil en las regiones.

## 4.6. Objetivo estratégico: Incrementar la producción científica, artística y tecnológica de calidad

### Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Número de capítulos de libros publicados	70	80	100	120	10	100
Porcentaje de evaluación internacional del sistema de investigación	70%	90%	100%	—	—	100%
Nuevos registros de propiedad intelectual (patentes y modelos de utilidad)	8	2	3	3	3	11
Número de estudiantes de pregrado vinculados a los proyectos de investigación	1.080	1.080	1.080	1.080	—	1.080
Número de estudiantes de posgrado vinculados a los proyectos de investigación	590	619	650	682	—	682

### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Estampilla trienio	Costo total iniciativa trienio
Programa para el desarrollo de proyectos de I+D+i en alianza con el sector productivo e instituciones académicas	30,0	4.550,0		4.580,0
Programa de fomento a la investigación	164,0	10.664,0	13.500,0	24.328,0

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Estampilla trienio	Costo total iniciativa trienio
Programa de apoyo para la publicación de artículos en revistas científicas internacionales	90,0	170,0		260,0
Totales	284,0	15.384,0	13.500,0	29.168,0

#### 4.7. Objetivo estratégico: Fortalecer la interacción Universidad-sociedad

##### Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Número de asesorías, consultorías y proyectos de gestión tecnológica	615	620	630	640	160	630
Número de alianzas, convenios y contratos nacionales e internacionales vigentes por año	765	750	825	908	250	828
Número de alianzas estratégicas internacionales activas	sd.	3	4	5	6	6
Número de docentes, estudiantes y personal administrativo en actividades de movilidad internacional	664	700	750	800	50	2.300
Número de estudiantes extranjeros de pregrado y posgrado en la Universidad	105	105	110	120	0	335
Número de docentes extranjeros visitantes en la Universidad	55	100	130	160	0	160

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Número de docentes visitantes nacionales y extranjeros financiados por el programa de cofinanciación de jurados	81	88	97	105	105	105
Número de proyectos de cooperación científica internacional y al desarrollo aprobados al año	16	18	20	22	0	20
Número de proyectos de políticas públicas de interés regional, nacional e internacional, en los que participa la Universidad (formulación, implementación y evaluación)	368	386	444	489	147	489
Número de proyectos desarrollados por las asociaciones de egresados en alianza con las unidades académicas (acciones formalizadas relacionadas con productos concretos)	sd.	0	5	5	2	12

#### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Costo total iniciativa trienio
Centro de pensamiento estratégico	20,0	149,0	169,0
Subsistema de evaluación de extensión	76,0	86,0	162,0
Fondo único de apoyo a la movilidad internacional de estudiantes de pregrado	132,0	292,0	424,0
Proyecto de promoción internacional de la Universidad	212,0	51,0	263,0
Plan básico de internacionalización para las seccionales de Oriente y Urabá	136,0	56,0	192,0

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Costo total iniciativa trienio
Programa de formación académica para fortalecer el trabajo en redes	15,6		15,6
Programa de fortalecimiento de relaciones con egresados	83,0		83,0
Totales	674,6	634,0	1.308,6

#### 4.8. Objetivo estratégico: Fortalecer los procesos de gestión cultural

##### Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Índice de salvaguarda del patrimonio cultural material e inmaterial (ISPC)	283	283	288	303	318	320
Porcentaje de promoción de la diversidad cultural	5,7%	7,7%	11,2%	14,7%	15,7%	15,7%
Porcentaje de actividades artísticas estudiantiles	sd.	16%	42%	37%	5%	32%
Tasa de crecimiento de beneficiarios de actividades culturales	sd.	7%	8%	8%	0%	23%

### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Fuentes externas trienio	Costo total iniciativa trienio
Programa para la salvaguarda del patrimonio cultural, natural, científico y de las memorias, como activos de futuro <sup>12</sup>	2.788,0	922,0		3.710,0
Proyecto de sistematización de bienes patrimoniales, materiales e inmateriales de la Universidad de Antioquia	23,0	134,0		157,0
Programa de diálogos entre saberes y culturas <sup>13</sup>	977,0	1.186,0	300,0	2.463,0
Programa de participación en la vida cultural <sup>14</sup>	876,0	1.951,0		2.827,0
Totales	4.664,0	4.193,0	300,0	9.157,0

12 Comprende el programa de formulación e implementación de la política de patrimonio y memorias de la Universidad, el programa de formación y apropiación del patrimonio, el proyecto conservación archivo fotográfico y el proyecto memoria histórica digital de la Universidad de Antioquia.

13 Comprende las iniciativas de formación en capacidades interculturales, consolidación de la Cátedra Unesco en resolución internacional de conflictos y construcción de paz y el programa de país en país: diálogo de civilizaciones y culturas.

14 Comprende también el programa fomento artístico y cultural de la Dirección de Bienestar Universitario.

## 4.9. Objetivo estratégico: Consolidar el servicio universitario en las regiones

### Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Nuevos programas de pregrado creados específicamente para las regiones o extendidos por primera vez a las regiones por año	—	2	2	1	1	6
Número de programas de posgrado activos en las sedes y seccionales de la Universidad	18	5	8	10	0	10
Número de unidades académicas con asiento en las regiones de Urabá y Oriente	0	0	1	1	0	2
Número de cupos de pregrado ofrecidos en regiones	1.495	3.210	3.200	3.400	1.200	11.010
Número de estudiantes matriculados en programas de pregrado en las regiones	5.043	4.831	5.631	6.431	7.231	7.231
Número de estudiantes de posgrado en sedes y seccionales de la Universidad	100	150	200	250	0	250

### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Estampilla trienio	Costo total iniciativa trienio
Consolidación en regiones: Ciudadela Oriente; Sede de Ciencias del Mar y Sede de Estudios Ecológicos <sup>15</sup>	291,0		2.004,3	2.295,3
Programa de oferta integrada en las regiones		1.266,0		1.266,0
Totales	291,0	1.266,0	2.004,3	3.561,3

## 4.10. Objetivo estratégico: Mejorar las condiciones de bienestar de la comunidad universitaria

### Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Porcentaje de cobertura de los servicios asociados al proceso de formación integral	43%	43,8%	44,6%	45,3%	45,7%	45,7%
Porcentaje de cobertura de los servicios asociados al proceso de orientación-asistencia	6%	11,9%	16,1%	19,1%	19,7%	19,7%
Porcentaje de cobertura de los servicios asociados al proceso de apoyo social	38%	41%	43%	44%	45%	45%

15 Comprende las dotaciones de los laboratorios de Ciencias del Mar, del nuevo edificio de la Ciudadela de Oriente, y de los laboratorios de la Sede de Estudios Ecológicos Tulenapa, Carepa

## Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Costo total iniciativa trienio
Programa: Bienestar-es en la U		248,8	248,8
Proyecto: Formándome en la U	265,0	180,0	445,0
Programa: Cultura Universidad de Antioquia	120,0	120,0	240,0
Totales	385,0	548,8	933,8

## 4.11. Objetivo estratégico: Mejorar la gobernabilidad de la institución

### Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Nivel de gobernalidad <sup>16</sup>	sd	sd	sd	Medio	Medio	Medio

16 El indicador se expresa en valores cualitativos de logro: bajo, medio y alto nivel. Es un indicador en proceso de construcción que será refinado con base en el estudio de gobernabilidad que se propone como iniciativa. El nivel de logro se plantea asociado al comportamiento de cuatro variables: voz y rendición de cuentas, participación y representación, estabilidad institucional y visibilidad, y transparencia. Un nivel bajo de gobernabilidad se caracteriza por una rendición de cuentas sin audiencias públicas, una participación de actores (universitarios y externos) en los órganos de gobierno que no atiende los mínimos normativos, el incumplimiento de las actividades académicas por cierres de la Universidad ante eventos que perturban el orden público y la convivencia y una limitada información universitaria que afectan la visibilidad y transparencia. En el nivel medio de la gobernabilidad, además de lo anterior, se realiza rendición de cuentas mediante audiencias públicas ampliamente difundidas por los medios universitarios, toman parte en los órganos de gobierno los agentes que determina la norma, se cumplen los calendarios académicos así se tengan interrupciones en las actividades académicas y se incorpora a la información universitaria difundida en los medios lo relacionado con mecanismos de atención al ciudadano, trámites, servicios institucionales y actos de gobierno. En el nivel alto, además de lo anterior, se rinde cuentas mediante audiencias públicas difundidas por los principales medios regionales, los estamentos universitarios y actores sociales que toman parte de los órganos de gobierno universitario informan y rinden cuentas ante sus grupos representados, las actividades académicas no son interrumpidas por perturbaciones al orden público y se incorpora a la información difundida procedimientos institucionales de interés para la comunidad (gestión de la contratación, planes de compras, gestión de recurso humano, resultados de evaluación de entes de control, responsabilidad fiscal y disciplinaria).

Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	IVA trienio	Costo total iniciativa trienio
Proyecto de actualización normativa	180,0			180,0
Proyecto de actualización del Reglamento de Investigación	128,0	48,0		176,0
Observatorio fase 2: Estudio sobre política y gobierno universitario	51,0		100,1	151,1
Proyecto de atención al ciudadano	628,0		172,0	800,0
Programa sobre cultura de lo público	100,0	12,0		112,0
Programa de responsabilidad social universitaria	263,9	20,0		283,9
Proyecto de implementación de política integral de comunicaciones			100,0	100,0
Sistema de comunicaciones de Bienestar Universitario		280,0		280,0
Totales	1.350,9	360,0	372,1	2.083,0

## 4.12. Objetivo estratégico: Mejorar la gestión académico-administrativa

### Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Nivel de mejora del desempeño de los procesos <sup>17</sup>	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio

### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	IVA trienio	Costo total iniciativa trienio
Proyecto de implementación del mapa orgánico de procesos <sup>18</sup>	3.386,0	2.000,0	5.386,0
Totales	3.386	2.000	5.386

17 El nivel bajo. La Universidad posee "capacidades aisladas", es decir, despliega su gestión en forma desarticulada. Se destacan algunas capacidades o competencias que domina a cabalidad y otras totalmente subdesarrolladas o inmaduras; son intensivas en supervisión y control. Posee procesos y prácticas, que están identificados en grados diversos, siendo, por tanto, dispersos y no congruentes. En este sentido, la calidad del flujo de recursos no se aplica en forma consistente y los controles y disciplinas se fundamentan en funciones y responsabilidades.

El nivel medio. La Universidad ha adoptado el modelo de procesos diseñado y es capaz de actuar conforme a él, por tanto, repite exitosamente sus prácticas dando lugar a productos estandarizados. Los procesos y prácticas son bien entendidos por las diferentes partes interesadas y se usan consistentemente a lo largo de toda la institución.

El nivel alto. La Universidad posee una gestión integral o integrada, centrando su direccionamiento en un eje estratégico de principios y valores. Dispone de características avanzadas en infraestructura e integración de TIC (tecnologías de información y comunicación). Se basa fuertemente en las necesidades y expectativas de los usuarios, en la proyección de sus programas, productos y servicios y en la asimilación integral de prácticas externas o referencias de clase mundial.

18 Comprende también el sistema de información gerencial fase 3.

## 4.13. Objetivo estratégico: Incrementar la capacidad instalada

### Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Ingresos por gestión (millones de pesos)	205.985	205.255	214.297	223.837	58.477	223.837
Recursos para investigación provenientes de fuentes internacionales <sup>19</sup>	7,4%	10,0%	12,0%	15,0%	—	15,0%
Espacios físicos de infraestructura nueva en metros cuadrados	—	2.100	3.900	4.500	4.500	15.000
Número de plazas profesores de tiempo completo con permanencia en las regiones.	0	10	13	13	0	36
Nuevos recursos de información adquiridos	57	63	72	80	—	8

<sup>19</sup> El indicador mide los recursos en especie y frescos recibidos por entidades internacionales aportados a los proyectos de investigación, respecto al total de ingresos externos en el mismo asunto. Para el año 2011, los recursos provenientes de entidades internacionales para investigación fueron \$1.694 millones.

## Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Estampilla trienio	IVA trienio	Fuentes externas trienio	Costo total iniciativa trienio
Programa de ampliación de ingresos <sup>20</sup>	284,0	64,0			246,0	594,0
Programa de internacionalización de la investigación	34,0	975,0				1.009,0
Programa de ampliación de la infraestructura física <sup>21</sup>	1.788,0	6.047,0	4.000,0		50.555,0	62.390,0
Convocatorias docentes en las regiones	2.507,0					2.507,0
Programa de incremento de los recursos de información y documentales <sup>22</sup>		6.410,0		2.600,0		9.010,0
Totales	4.613,0	13.496,0	4.000,0	2.600,0	50.801,0	75.510,0

20 Comprende los proyectos de fondo de egresados y venta de bienes inmuebles.

21 Comprende: i) mejora de capacidades de investigación mediante la ampliación de la SIU (estudios de preinversión); ii) construcción de nuevos espacios representados en las siguientes obras: coliseo ciudad universitaria, \$6.500 millones; Sede Oriente, \$8.000 millones; Sede Apartadó, \$12.000 millones; Tulenapa-etapa 2, \$1.700 millones; Ciencias del Mar fase 2-etapa 1 (salas de cómputo, auditorio y biblioteca) y la etapa 2 (laboratorios especializados) por valor de \$15.800 millones; placa polideportiva de Cauca, \$250 millones; cancha de fútbol y piscina semiolímpica de Cauca, \$3.000 millones.

22 Comprende el fortalecimiento de recursos documentales de la Biblioteca Central y la configuración de una red de información en El Carmen de Viboral.

## 4.14. Objetivo estratégico: Mejorar la gestión de la capacidad instalada

### Alcances

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Tasa de ocupación de espacios por estudiante	2,95	2,97	3	3,04	3,09	3,09
Porcentaje de empleados vinculados en carrera, encargo, provisionalidad, libre nombramiento y remoción	75%	80%	85%	90%	90%	90%
Porcentaje de profesores de tiempo completo vinculados con formación doctoral	35%	37,8%	40,3%	42,6%	43,3%	43,3%
Proporción de profesores en comisión de estudios para cursar programas de formación doctoral y posdoctoral	12,4%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
Participación de los profesores en programas de formación para el perfeccionamiento docente	47,5%	45,0%	45,0%	45,0%	11,0%	45,0%
Porcentaje de cursos de pregrado que utilizan TIC.	31,5%	35,0%	37,5%	40,0%	41,3%	41,3%
Porcentaje de profesores que realizan estudios de maestría, doctorado o posdoctorado; pasantías de investigación y comisiones cortas en países con idioma diferente al español.	35%	39%	43%	47%	47%	47%

Nombre indicador	Línea base 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta enero-marzo 2015	Meta de trienio
Porcentaje de ponencias realizadas por profesores en idioma diferente al español	27	29	31	34	34	34
Porcentaje de productos de investigación (artículos, capítulos de libros, libros, etc.) escritos por los profesores en idioma diferente al español	40	42	43	44	44	44
Tasa de participación de costos administrativos	9,65%	10%	10%	10%	10%	10%

Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Estampilla trienio	IVA trienio	Fuentes externas trienio	Costo total-iniciativa trienio
Proyecto de modernización de la gestión documental en la Universidad de Antioquia de acuerdo con la Ley 594/2000				140,0		140,0
Proyecto de fortalecimiento de los cargos administrativos	2.963,4					2.963,4
Programa administración centralizada de los espacios académicos comunes	1.253,0	60,0		200,0		1.513,0

Iniciativa	Fondos generales trienio	Fondos especiales trienio	Estampilla trienio	IVA trienio	Fuentes externas trienio	Costo total-iniciativa trienio
Programa de cualificación del talento humano (profesores y administrativos) <sup>23</sup>	27.254,0	1.850,0				29.104,0
Programa de fortalecimiento de TIC <sup>24</sup>	5.359,8	3.829,0	9.125,0	8.338,0		26.651,8
Proyecto de dotación y mantenimiento del coliseo universitario	2.409,0		1.639,1			4.048,1
Proyecto modelo de costos basado en información mixta	60,0	7,0				67,0
Totales	39.299,2	5.746,0	10.764,1	8.678,0	0,0	64.487,3

23 Comprende dos iniciativas: el programa de cualificación profesoral y el programa de capacitación en temas administrativos y financieros.

24 Comprende las siguientes iniciativas: i) programa de fortalecimiento de la plataforma de cómputo y telecomunicaciones; ii) proyecto para la adquisición e implementación de un módulo financiero, como parte de un Sistema Integrado de información (ERP); iii) proyecto de implementación y mantenimiento del sistema de información para Investigación universitaria; iv) Programa de Integración de tecnología de la información y comunicación a la docencia; v) proyecto Ude@; vi) el Sistema de información de relaciones internacionales, SIRI y vii) el sistema de información de Bienestar.



## 5. Plan de Financiamiento por Objetivo Estratégico (cifras en millones de pesos)

Objetivos estratégicos	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Recursos IVA	Fuentes externas	Total
Contribuir a la mejora del nivel educativo en la región y el país	211,0	3,0	0,0	0,0	305,0	519,0
Contribuir al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación	2.472,5	516,5	0,0	0,0	0,0	2.989,0
Contribuir al desarrollo cultural	287,0	62,0	0,0	0,0	0,0	349,0
Mejorar los programas de formación y capacitación	3.904,6	4.670,0	1.320,0	0,0	0,0	9.894,6
Incrementar la producción científica, artística y tecnológica de calidad	284,0	15.384,0	13.500,0	0,0	0,0	29.168,0
Fortalecer la interacción Universidad-sociedad	674,6	634,0	0,0	0,0	0,0	1.308,6
Fortalecer los procesos de gestión cultural	4.664,0	4.193,0	0,0	0,0	300,0	9.157,0
Consolidar el servicio universitario en las regiones	291,0	1.266,0	2.004,3	0,0	0,0	3.561,3
Mejorar las condiciones de bienestar de la comunidad universitaria	385,0	548,8	0,0	0,0	0,0	933,8
Mejorar la gobernabilidad de la institución	1.350,9	360,0	0,0	372,1	0,0	2.083,0
Mejorar la gestión académico-administrativa	3.386,0	0,0	0,0	2.000,0	0,0	5.386,0
Incrementar la capacidad instalada	4.613,0	13.496,0	4.000,0	2.600,0	50.801,0	75.510,0
Mejorar la gestión de la capacidad instalada	39.299,2	5.746,0	10.764,1	8.678,0	0,0	64.487,3
Totales	61.822,9	46.879,3	31.588,3	13.650,1	51.406,0	205.346,6



Teléfono: (574) 219 53 30. Telefax: (574) 219 50 13  
Correo electrónico: [imprinta@quimbaya.udea.edu.co](mailto:imprinta@quimbaya.udea.edu.co)  
Impreso en enero de 2013

