



Plan de Acción Institucional 2009-2012 Universidad de Antioquia

“Una universidad comprometida con el conocimiento
por una sociedad equitativa e incluyente”



Rectoría
Oficina de Planeación
Medellín, octubre de 2009

Universidad de Antioquia
Alberto Uribe Correa
Rector

Oficina de Planeación

Jaime Ignacio Montoya Giraldo
Director
David Marulanda García
Asistente
Gloria Amparo Granda Berrío
Analista de Planeación
Gloria Elena Pérez Betancur
Analista de Planeación
Jovanny Estrada Hernández
Analista de Organización y Métodos
Diana Cristina Castro Valencia
Analista de Organización y Métodos
Luz Eugenia Ríos Galeano
Analista de Planeación

Diseño y diagramación

Luisa Fernanda Bernal Bernal
Imprenta Universidad de Antioquia

Fotografías

Departamento de Información y Prensa
Departamento de Extensión Cultural
Luisa Fernanda Bernal Bernal, Imprenta Universidad de Antioquia

Impresión y terminación

Imprenta Universidad de Antioquia
Teléfono: (4) 219 53 30. Telefax: (4) 219 53 32
Correo electrónico: 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.

Consejo Superior Universitario

Luis Alfredo Ramos Botero

Gobernador del Departamento de Antioquia y
Presidente de la Corporación

Gabriel Burgos Mantilla

Representante del Ministro de Educación Nacional

Manuel Santiago Mejía Correa

Representante del Presidente de la República

Élmer de Jesús Gaviria Rivera

Representante de las Directivas Académicas

Gabriel Agudelo Viana

Representante profesoral

Manuel Antonio Ballesteros Romero

Representante de los egresados

Luis Fernando Arango Arango

Representante del sector productivo

Luis Javier Arroyave Morales

Representante de los ex rectores

Alberto Uribe Correa

Rector de la Universidad

Luquegi Gil Neira

Secretario General

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

Mauricio Alviar Ramírez

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Frank Uribe Álvarez

Decano Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Luz Stella Correa Botero

Decana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Edison Darío Neira Palacio

Decano Facultad de Comunicaciones

Hernán Darío Vergara Mesa

Decano Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

Martha Lorena Salinas Salazar

Decana Facultad de Educación

Beatriz Elena Ospina Rave

Decana Facultad de Enfermería

Elkin Libardo Ríos Ortiz

Decano Facultad de Ingeniería

Elmer de Jesús Gaviria Rivera

Decano Facultad de Medicina

Sara María Márquez Girón

Decana Facultad de Ciencias Agrarias

Álvaro Cardona Saldarriaga

Decano Facultad Nacional de Salud Pública

Carlos Mario Uribe Soto

Decano Facultad de Odontología

Luz Marina Carvajal de Pabón

Decana Facultad de Química Farmacéutica

Jorge Luis Sierra Lopera

Representante Profesoral ante el Consejo Académico

Luquegi Gil Neira

Secretario General

Invitados

Martiniano Jaime Contreras

Vicerrector General

Luquegi Gil Neira

Secretario General

Sebastien Longhurst Delorme

Director Oficina de Relaciones Internacionales

Jaime Ignacio Montoya Giraldo

Director de la Oficina de Planeación

Pastor Alberto Acevedo Herrera

Director Oficina Asesoría Jurídica

Hernando Velásquez Echeverri

Director de Posgrados

John Jairo Arboleda Céspedes

Director de Regionalización

Ángela María Arango Rave

Directora Escuela de Microbiología

María Teresa Múnera Torres

Directora Escuela Interamericana de Bibliotecología

Fanny Mejía Franco

Directora Escuela de Nutrición y Dietética

Iván Darío Uribe Pareja

Director Instituto de Educación Física y Deporte

John Jairo Giraldo Ortiz

Director Escuela de Idiomas

Eufrasio Guzmán Mesa

Director Instituto de Filosofía

Ana Lucía Sánchez Gómez

Directora de Bienestar Universitario

Claudia María Rivera Osorio

Directora Oficina de Control Interno

Comité Rectoral

Alberto Uribe Correa

Rector

Martiniano Jaime Contreras

Vicerrector General

Jairo Humberto Restrepo Zea

Vicerrector de Investigación

Óscar A. Sierra Rodríguez

Vicerrector de Docencia

María Helena Vivas López

Vicerrectora de Extensión

Rubén Alberto Agudelo García

Vicerrector Administrativo

Luquegi Gil Neira

Secretario General

Ana Lucía Sánchez Gómez

Directora Bienestar Universitario

Jaime Ignacio Montoya Giraldo

Director Oficina de Planeación

Sebastien Longhurst Delorme

Director Oficina de Relaciones Internacionales

Pastor Alberto Acevedo Herrera

Director Oficina Asesoría Jurídica

Hernando Velásquez Echeverri

Director de Posgrados

John Jairo Arboleda Céspedes

Director de Regionalización

Claudia María Rivera Osorio

Directora Oficina de Control Interno

Contenido

Presentación	13
Misión	15
Visión	15
1. Metodología	17
1.1 Enfoque metodológico	17
1.2 El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral.....	20
1.3 Fases en la preparación del plan	22
2. Análisis estratégico	25
3. Estructura del Plan de Acción Institucional	29
4. Mapa estratégico Universidad de Antioquia	33
4.1 Mapa estratégico institucional 2016.....	34
4.2 La estrategia institucional 2009-2012	35
5. Componente programático	37
5.1 Matriz estratégica.....	38
5.2 Matriz de contribuciones	44
6. Componente financiero	59
6.1 Plan de financiamiento consolidado por fuente de financiación.....	60
6.2 Plan de financiamiento por objetivos de contribución	61

Presentación

El presente Plan de Acción Institucional para el trienio materializa la ejecución en el mediano plazo del Plan de Desarrollo Institucional 2006-2016 “*Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país*”. En este se concreta, mediante contribuciones específicas de las distintas unidades administrativas universitarias, las directrices estratégicas que orientan la transformación de la Universidad para la década, considerando el cierre de brechas por asuntos débilmente atendidos en el pasado trienio y potenciar la capacidad instalada para acometer los retos del desarrollo propuestos a 2016.

El ejercicio de planeación que se sintetiza en el presente documento buscó atender cinco propósitos fundamentales:

- Concretar el direccionamiento estratégico de la organización para el trienio, en función de alcanzar los resultados político-estratégicos expresados en la misión y visión institucionales.
- Fortalecer la alineación de las distintas unidades de gestión con la estrategia institucional, unificando criterios frente a los cursos de acción que se deben seguir para obtener los logros propuestos.
- Sincronizar los esfuerzos de los distintos agentes institucionales estableciendo compromisos y corresponsabilidades frente a los resultados por alcanzar.

- Establecer prioridades para asignar los recursos y focalizar esfuerzos.
- Mejorar la evaluación de la estrategia institucional y los niveles de control de las operaciones asociadas mediante la aplicación de la herramienta metodológica Balanced Scorecard.

El compromiso de los distintos agentes institucionales proponiendo los planes de contribución para desplegar la estrategia institucional, hizo posible la preparación del presente plan. La cooperación en la gestión y ejecución del mismo, asumiendo la estrategia institucional como "una tarea de todos", es condición fundamental para avanzar en el propósito de hacer de esta institución *"Una universidad comprometida con el conocimiento por una sociedad equitativa e incluyente"*.



Alberto Uribe Correa

Rector

Misión

Somos 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.



1. Metodología

1.1 Enfoque metodológico

La estrategia de desarrollo institucional propone consolidar *Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país* entre 2006 y 2016. El reto es consolidarse como universidad investigadora que recontextualiza conocimiento desde la generación, transmisión y socialización del mismo, y desplegar su capacidad de innovación¹ para ofrecerse como agente público con sentido humano a las regiones y el país. Para lograrlo, la Universidad se afirma en desarrollar un modelo de gestión moderno

¹ Hacer nuevas cosas, de manera diferente, para ofrecerlas a usuarios distintos, de distinta forma.

fundamentado en procesos integrados y transitar de este estadio al ejercicio de una gestión (gerencia) basada en el conocimiento.²

Ejercer una gestión basada en conocimiento comprende, en términos de Zorrilla³, "[...] administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades". Siguiendo el autor citado, "[...] envuelve la

identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como requerido, la planeación y el control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales".

Desde esta noción de gestión, el conocimiento se constituye en un recurso importante que debe adquirirse, ordenarse (clasificarse), conservarse y explotarse para lograr los objetivos de la organización y hallar nuevas oportunidades de desarrollo. Comprende la planeación y el control de las acciones para apropiar activos de conocimiento que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

Se reconoce que la institución universitaria debe adaptarse a las condiciones del entorno pero, además, la universidad pública como actor que tiene el papel fundamental de contribuir a la transformación de la sociedad, debe desempeñar un rol activo en la transformación de dichos entornos a partir del conocimiento que genera y de la "inteligencia social"⁴ que construye.

-
- 2 Zorrilla, citando a David B. Harris, presenta algunas definiciones frente a la relación entre dato, información y conocimiento: "El nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia". En: "La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica". Bogotá, Universidad de los Andes, 1977. <http://www.sht.com.ar/archivo/management/conocimiento.htm#Inicio>, p. 1.
 - 3 Ibíd. Zorrilla citando a: Quintas, Paul, Lefrere, Paul y Jones Geoff. Knowledge Management a Strategic Agenda. Long Range Planning. Vol. 30, No. 3, Elsevier Science Ltd. 1997, pp. 385-391.

-
- 4 La inteligencia social en el sentido de Dedijer es la "habilidad organizada de un país para adaptarse a un mundo que cambia

En este contexto, se repiensa y resignifica el ejercicio de la planeación en la Universidad a la luz de nuevos enfoques y perspectivas. Acogiendo los postulados centrales de los enfoques de *planeación innovativa* conocida también como *planeación adaptativa-activa* y la *planeación normativa* o *planeación estratégica participativa*⁵, se asume el reto de transitar de un ejercicio de planeación, enmarcado en lo técnico e instrumental, a un ejercicio en el que se reconocen los siguientes atributos:

- La planeación es un proceso **integral**, pretende considerar todos los componentes de la organización, así como sus interrelaciones. Se recono-

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.

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

ce 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** en el que toman parte sistemas de participantes y no participantes aislados e independientes. Implica decisiones concertadas colectivamente basadas en conocimiento.
- La planeación es un proceso **continuo**, reconociendo 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 apren-

der a des-aprender 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.

Atender el reto de fortalecer la planeación como asunto complejo e integral, tiene como condición, adaptarse innovativamente y, para ello se precisa disponer de herramientas e instrumentos técnicos de soporte que viabilicen la aplicación del conocimiento generado de la organización y el contexto, en la transformación de la organización y del entorno mismo. En este propósito y acogiendo los atributos del proceso de planeación señalados precedentemente, en la preparación del presente Plan de Acción Institucional, se aplicó la metodología Balanced Scorecard o cuadro de mando integral.

1.2 El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI)

El BSC es un sistema de gestión estratégica, una herramienta de comunicación y un sistema de me-

dición 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*) permite pensar la organización de manera integral, gerenciar la estrategia y cada uno de los procesos, y disponer de información de avances en la consecución de resultados por el conjunto de la organización.

El mapa estratégico es un instrumento que brinda una representación visual, en una sola página, de la forma como se despliega la estrategia institucional. Permite visualizar las principales relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos organizacionales vinculados a las perspectivas de 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 y coherencia en la planeación, desde la alta dirección hasta las diferentes instancias académicas y administrativas universitarias. En esta

medida, posibilita que la estrategia institucional se constituya en la agenda central de todos los agentes de la organización.

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

Perspectiva de impacto. Agrupa los objetivos estratégicos que permiten determinar los beneficios o efectos en la sociedad, dado los resultados obtenidos por el uso de los productos y servicios de la Universidad.

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

Perspectiva de procesos. Agrupa los objetivos estratégicos que permiten determinar el mejoramiento de los procesos claves de la institución, para la generación de productos y servicios que respondan a las expectativas y necesidades de los usuarios.

Perspectiva CADI (capacitación, aprendizaje, desarrollo e innovación). Agrupa los objetivos estratégicos que permiten determinar el desarrollo

del talento humano y los recursos (físicos o tecnológicos) requeridos para el logro de la misión y visión institucionales.

Perspectiva financiera. Agrupa los objetivos estratégicos que permiten determinar la gestión presupuestal y financiera requerida para el logro de la misión y visión institucionales.

La matriz tablero de comando corporativa y la matriz de contribución, segundo componente del CMI, está compuesta por los objetivos estratégicos corporativos que marcan el rumbo estratégico de la institución; los objetivos de contribución de las unidades de gestión que refieren los aportes de las instancias administrativas para el logro de los objetivos estratégicos institucionales; los indicadores estratégicos que permiten medir los resultados obtenidos en los ámbitos corporativo y de las unidades de gestión; las metas para determinar cuánto lograr y en qué plazos; las iniciativas como programas o proyectos clave para el logro de los objetivos de contribución, y los planes de acción de las iniciativas mediante los cuales se precisan las actividades que se deben realizar y los recursos por invertir.

El sistema de medición, tercer componente, 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.

1.3 Fases en la formulación del Plan de Acción

El proceso de preparación del Plan se desarrolló en seis fases:

Preparatoria. En esta fase se propició la reflexión colectiva frente al contexto organizacional y el entorno, considerando: los resultados de la gestión en el pasado trienio, la situación financiera actual y perspectivas futuras, el estado actual del proceso de transformación organizacional, el análisis de riesgos institucionales, el posicionamiento en el contexto de las universidades estatales y las principales dinámicas de transformación en el entorno.

Aprestamiento metodológico y conceptual en CMI. Con la participación de líderes de las unidades

administrativas y académicas y la orientación de un asesor externo, se realizó un taller teórico-práctico de capacitación en la metodología. El aprestamiento permitió validar matemáticamente la estrategia universitaria en sus componentes principales (misión, visión y principios institucionales), se construyó una versión preliminar del mapa estratégico corporativo a partir de la definición de factores críticos de éxito y se inició la preparación de planes de contribución de las unidades de gestión universitarias (administrativas y académicas).

Preparación de la matriz tablero de comando corporativa. Se construyó el mapa estratégico corporativo con los objetivos para el trienio y la matriz tablero de comando de la alta dirección, vinculando metas e indicadores estratégicos a los objetivos priorizados en el mapa.

Preparación de los planes de contribución. En este momento se amplió el aprestamiento conceptual y metodológico en CMI a mayor número de colaboradores de las unidades administrativas y académicas. Posterior al aprestamiento, se prepararon los planes de contribución de las unidades académicas y ad-

ministrativas, consignando en ellos: los objetivos de contribución de cada unidad a los objetivos institucionales, los indicadores y metas por objetivo de contribución (anuales y para el trienio), las iniciativas para lograrlos y los planes de acción de cada iniciativa.

Preparación del documento técnico del Plan de Acción. El documento técnico del Plan de Acción Institucional resulta de consolidar el conjunto de planes de contribución de las unidades de gestión universitarias, luego de surtir un proceso de priorización y validación de sus componentes programático y financiero.

Oficialización del Plan de Acción. En el proceso de oficialización del plan se consideran tres momentos: la validación por el Equipo Rectoral en pleno, la

aprobación por el Consejo Académico y recomendación para presentar 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.

Posterior a las fases cursadas en el proceso de preparación del Plan, se da inicio a su implementación teniendo presente, en los primeros momentos de su ejecución, la atención de tres asuntos claves para avanzar en la gestión del mismo: la adquisición e implementación de una herramienta tecnológica de soporte para su seguimiento y evaluación, el refinamiento del sistema de indicadores de desempeño y la capacitación del personal universitario en gestión de información.



2. Análisis estratégico

Resultado de la revisión y análisis colectivo de la estrategia institucional (misión, visión y principios institucionales) teniendo como referencia los resultados de la gestión en el pasado trienio, el análisis de riesgos institucionales, el diagnóstico del plan de mantenimiento y mejoramiento institucional, algunos análisis de entorno y otros estudios sectoriales; se identificaron factores clave de éxito de la estrategia a partir de los cuales se definieron los objetivos estratégicos.

Los factores clave de éxito resultantes del análisis, priorizados colectivamente por el Equipo Rectoral de la Universidad, fueron los siguientes:

- Desarrollo socioeconómico.
- Visibilidad científica.

- Reconocimiento institucional en investigación.
- Integración entre conocimiento y cultura.
- Transferencia de tecnología e innovación.
- Productividad científica y tecnológica.
- Focalización de la investigación.
- Presencia institucional.
- Reconocimiento internacional de programas.
- Formación pertinente.
- Formación integral (científica, ciudadana y humanística).
- Formación con altos estándares de calidad.
- Portafolio institucional.
- Principios institucionales.
- Capacidad para investigación.

A la luz de la misma información diagnóstica, se analizaron las problemáticas institucionales asociadas a estos factores (mediante el análisis de debilidades y amenazas) y se identificaron los criterios de logro estableciendo una relación causa-efecto. Los criterios de logro permitieron definir indicadores estratégicos claves y construir ámbitos de contribución a partir de los cuales alinear los aportes de las

unidades de gestión con los objetivos estratégicos institucionales. Los criterios de logro, enunciados en positivo como aspectos clave por fortalecer, se relacionan a continuación:

Criterios de logro

- Fortalecimiento de la **gestión tecnológica** y de los procesos de transferencia del conocimiento al medio.
- Fomento de la **innovación** en los procesos de transferencia de conocimiento al medio como motor de desarrollo social y económico.
- **Focalización y priorización** de los procesos de transferencia de conocimiento con base en las necesidades de la región y el país.
- Aumento de los **contratos** de asesorías, consultorías y de cooperación en investigación, desarrollo e innovación con el sector público y privado.
- Generación de **nuevo conocimiento**.
- Aumento en la **cobertura** del servicio en la región y el país.
- Fortalecimiento de la **presencia institucional** de la Universidad en las regiones y el país.

- Implementación de estrategias que permitan regularizar los **calendarios académicos**.
- Establecimiento de estructuras curriculares **flexibles y actualizadas**.
- Aumento de la **calidad** de los programas de pregrado y posgrado.
- Fortalecimiento de la **pertinencia social y laboral** de programas de pregrado.
- Aumento de la **movilidad** de los actores de la comunidad universitaria.
- Incremento de los **convenios** de relación nacionales e internacionales.
- Consolidación del **portafolio** integrado de productos y servicios institucionales.
- Fortalecimiento de la capacidad institucional para la gestión de proyectos de **cooperación** nacional e internacional.
- Mejora de la **integración** entre la universidad, la empresa, el Estado y la sociedad.
- Incremento de la **productividad en formación** según resultados SUE.
- Incremento de la **productividad en investigación** según resultados SUE.
- Incremento de la **productividad en extensión** según resultados SUE.
- Incremento de la **productividad en bienestar universitario** según resultados SUE.
- Mejora de las condiciones de **convivencia** en la institución.
- Fortalecimiento de los sistemas y procedimientos de **comunicación** institucionales.
- Mejora de los **controles** al cumplimiento de los principios institucionales en los procesos universitarios.
- Fortalecimiento de los programas de **educación** sobre políticas, propósitos, procedimientos administrativos y servicios universitarios, dirigidos a directivos, docentes, empleados y usuarios.
- Mejora en la **articulación** de las funciones sustantivas de la Universidad: investigación, docencia y extensión.
- Consolidación del trabajo colaborativo entre las diferentes disciplinas académicas de la universidad (integración disciplinaria, inter y transdisciplinaria).
- **Transformación organizacional.**
- **Trabajo interfacultades.**

- **Etnodesarrollo.**
- **Inclusión** étnico-cultural. Espacios de participación para el desarrollo de proyectos culturales de las comunidades étnicas, LGBT, con discapacidad física, entre otras.
- Impulso al **diálogo** entre saberes académicos y saberes tradicionales.
- Aumento de la **calidad docente** mediante la formación doctoral y de maestría.
- **Desarrollo y evaluación de las competencias** requeridas por el personal docente y administrativo.
- Incremento de la competitividad en los **salarios** del personal docente y administrativo.
- Mejora de condiciones para la **vinculación** de talento humano altamente calificado.
- Incremento de **estímulos** para el personal docente y administrativo.
- Implementación de estrategias para la **promoción** del personal docente y administrativo.
- Mejoras en la planificación de **inversiones** en recursos tecnológicos.
- **Optimización** del uso de los recursos tecnológicos.
- **Incorporación** de las nuevas tecnologías a los **procesos misionales**
- **Optimización** del uso de los espacios físicos universitarios.
- Mejoramiento en la **planeación del desarrollo** de la planta física.
- Aumento de las **inversiones** en infraestructura física.
- Consolidación de una **cultura del costeo** aplicada a los procesos universitarios.
- Fortalecimiento en el **control de inversiones** institucionales.
- Aumento de **ingresos** provenientes de **fuentes** de financiamiento diferentes al Estado.



3. Estructura del Plan de Acción Institucional

El Plan de Acción Institucional está estructurado a partir de cuatro componentes centrales: los objetivos estratégicos para el trienio, la matriz de metas estratégicas (control estratégico), la matriz de contribución de las unidades de gestión administrativas y la matriz de costos y fuentes de financiamiento del Plan.

Los objetivos estratégicos institucionales. Posterior a la validación matemática de la misión, la visión y los principios universitarios, y de la identificación y priorización de los factores clave de esta propuesta estratégica, se definieron los objetivos estratégicos institucionales para el trienio. Estos fueron representados en un mapa estratégico, agrupándolos en cinco perspectivas de gestión elegidas para el CMI de la Universidad, a saber: impacto, usuarios, procesos, CADI (capacitación, aprendizaje, desarrollo e innovación) y recursos financieros.

La matriz de control estratégico. En esta se presentan los indicadores estratégicos (indicadores clave de resultado) y las metas anuales y para el trienio por cada objetivo institucional definido.

La matriz de contribución. En esta se presentan las contribuciones de cada una de las unidades administrativas al logro de los objetivos estratégicos institucionales. Aparecen registrados los objetivos de contribución propuestos por cada una de las unidades de gestión, según los criterios de logro o ámbitos de contribución expuestos; la unidad responsable de la contribución; las metas anuales y para el trienio según indicadores de resultado o producto; y las iniciativas estratégicas, asumidas como programas o proyectos que garantizan el logro del objetivo propuesto.

La matriz de costos y fuentes de financiamiento. En esta se registran los costos para cada año de las iniciativas estratégicas relacionadas en la matriz de contribución, distribuidos según fuente de los recursos: fondos generales, fondos especiales, Estampilla, fuentes externas y créditos.

Objetivos estratégicos institucionales para el trienio

- 1 Contribuir a la transformación socioeconómica de la región y el país.
- 2 Contribuir con el desarrollo científico.
- 3 Mejorar la posición nacional e internacional de la Universidad.
- 4 Aumentar el valor de la institución como bien público.
- 5 Contribuir con salvaguardar el patrimonio cultural material e inmaterial.
- 6 Aumentar la transferencia de tecnología e innovación.
- 7 Aumentar la prestación del servicio de educación superior.
- 8 Incrementar el reconocimiento nacional e internacional de los programas académicos.
- 9 Mejorar las relaciones nacionales e internacionales de la institución.
- 10 Aumentar la productividad institucional.
- 11 Consolidar los principios institucionales en la realización de las actividades universitarias.

- 12 Adoptar un modelo de gestión integral.
- 13 Promover la diversidad cultural en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente.
- 14 Mejorar las capacidades y competencias del talento humano.

- 15 Mejorar la capacidad tecnológica.
- 16 Mejorar la infraestructura física universitaria.
- 17 Optimizar el uso de los recursos financieros.
- 18 Aumentar los recursos financieros.



4. Mapa estratégico de la Universidad de Antioquia

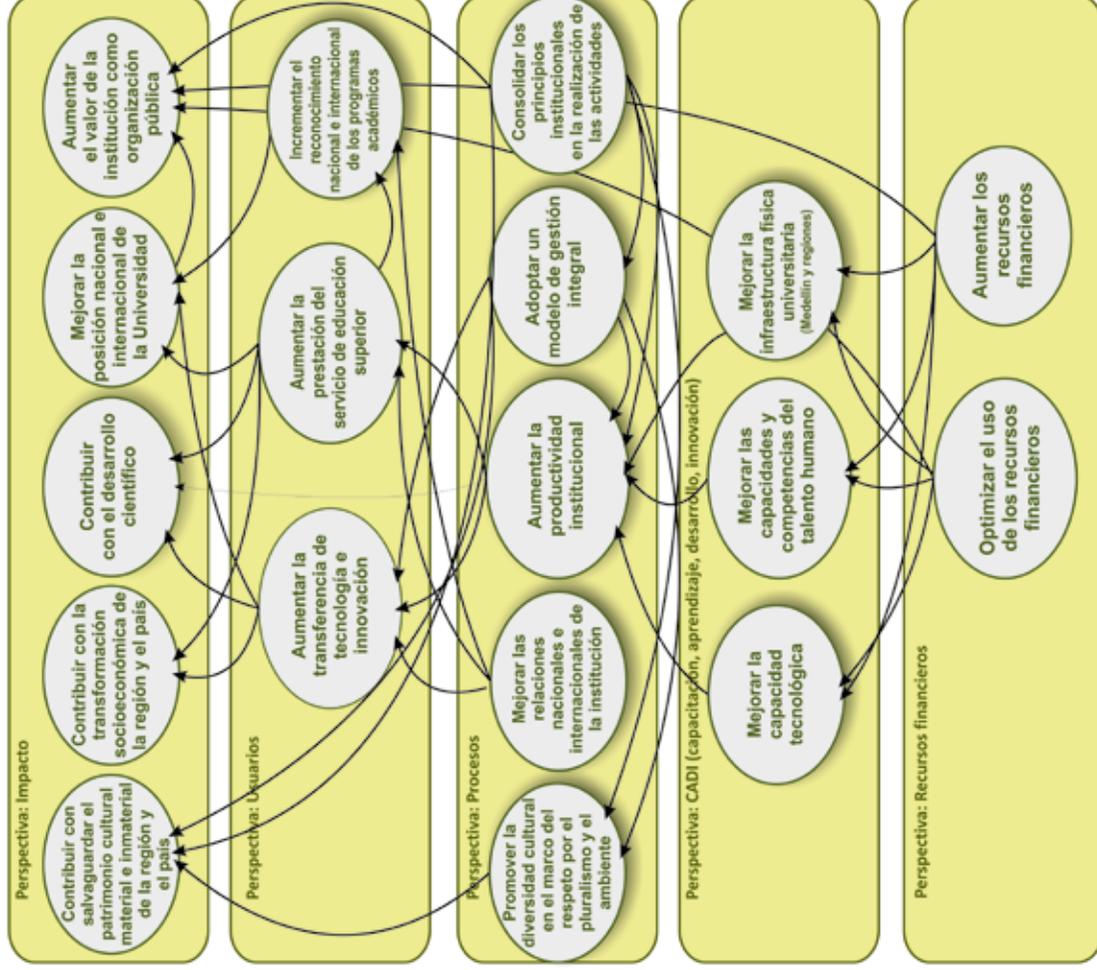
El mapa estratégico institucional 2016

Misión

Somos 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 en 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.



Convenciones:

■ Perspectivas o dimensiones de la gestión.

○ Objetivos estratégicos.

→ Relaciones causa-efecto.

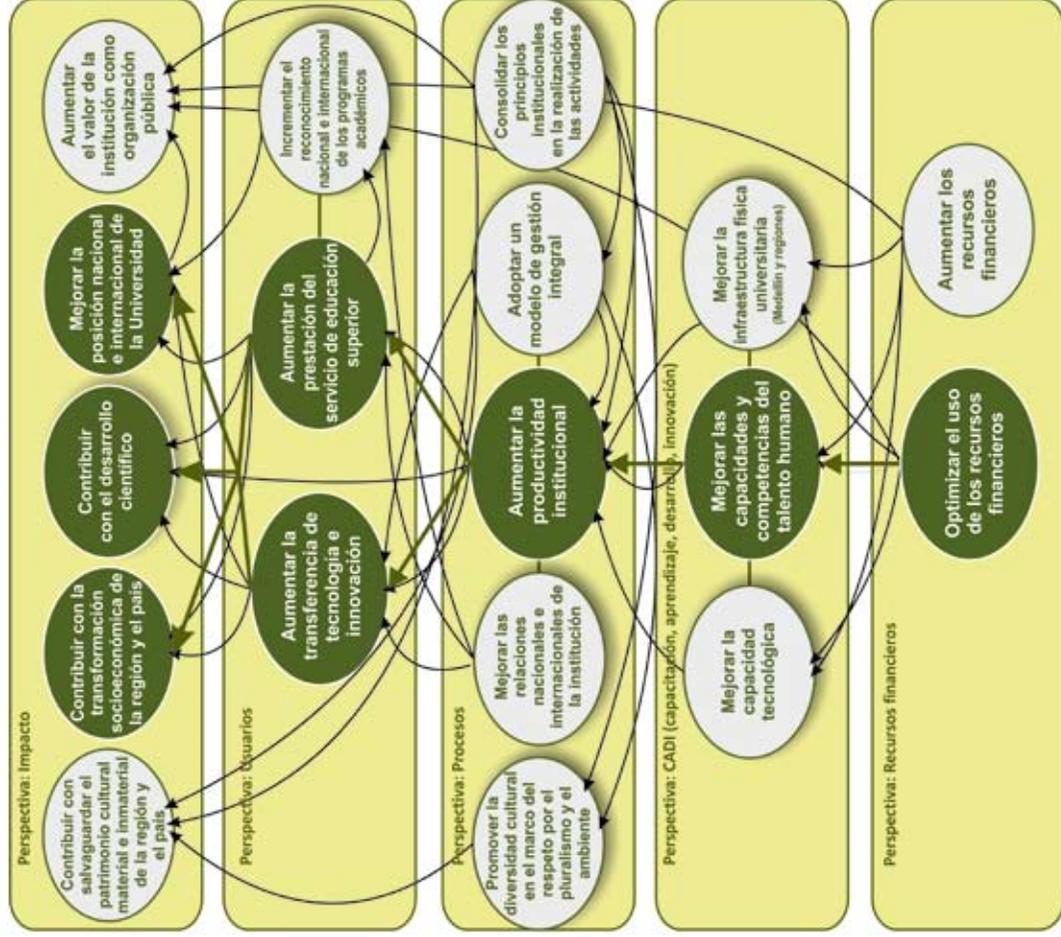
La estrategia institucional 2009-2012

Misión

Somos 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 en 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.



Convenciones:

■ Perspectivas o dimensiones de la gestión.

○ Objetivos estratégicos.

● Componentes eje de la estrategia.

→ Relaciones causa-efecto.

↑ Dirección estratégica.

— Relaciones de soporte.



5. Componente programático

5.1 Matriz estratégica

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores clave (KPI)	Línea base	Metas estratégicas				
		Nombre	2008	2009	2010	2011	Enero-marzo 2012	Trienio
Impacto	1 Contribuir a la transformación socioeconómica de la región y el país	Total graduados de pregrado Universidad	4.263	3.775	3.921	4.073	212	11.981
		Graduados de pregrado Medellín	3.784	3.448	3.586	3.729	194	10.957
		Graduados de pregrado regiones	479	327	335	344	18	1.024
		Graduados de Especialización	450	450	450	450	–	1.350
		Número de contratos de licencia de propiedad intelectual (patentes en explotación)	1	0	1	1	0	2
Impacto	2 Aumentar el valor de la institución como organización pública	Calificación del nivel de riesgo institucional	AA	AA	AA	AA	AA	AA
Impacto	3 Contribuir con salvaguardar el patrimonio cultural material e inmaterial	Porcentaje de avance del Plan de Cultura	Nd	0	20	40	50	50

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores clave (KPI)	Línea base	Metas estratégicas				
		Nombre	2008	2009	2010	2011	Enero-marzo 2012	Trienio
Impacto	4 Contribuir con el desarrollo científico	Patentes concedidas	3	0	1	3	0	4
		Graduados de Maestría	304	320	355	380	—	1.055
		Graduados de Doctorado	19	30	45	55	—	130
		Nivel de citación de publicaciones en SCOPUS	2,0	2,3	2,7	3,1	0,9	3,1
Impacto	5 Mejorar la posición nacional e internacional de la Universidad	Posición SUE	4	3	2	2	1	1
		Posición regional en el ranking iberoamericano	74	36	33	27	25	25
Usuarios	6 Aumentar la transferencia de tecnología e innovación	Número de asesorías, consultorías y proyectos de gestión tecnológica	320	516	572	616	160	1.864
Usuarios	7 Aumentar la prestación del servicio educación superior	Número de estudiantes matriculados de posgrado	1.934	2.205	2.513	2.865	2.865	2.865
		Nuevos cupos en doctorados	—	50	60	80	—	190
		Nuevos cupos en maestrías	—	200	220	250	—	670
		Nuevos cupos en especializaciones	—	110	150	200	—	460

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores clave (KPI)	Línea base	Metas estratégicas				
		Nombre	2008	2009	2010	2011	Enero-marzo 2012	Trienio
		Total nuevos cupos en posgrados Universidad	—	360	430	530	—	1.320
		Número de estudiantes matriculados en pregrado	33.764	33.855	34.871	36.239	37.704	37.704
		Total cupos de pregrado en Medellín	6.784	7.371	7.482	7.594	3.854	7.594
		Total cupos de pregrado en regiones	2.010	2.125	2.440	2.755	1.535	2.755
Usuarios		Total cupos de pregrado Universidad	8.794	9.496	9.922	10.349	5.389	10.349
Usuarios	8 Incrementar el reconocimiento nacional e internacional de los programas académicos	Porcentaje de programas de pregrado de la institución acreditados (reacreditados) nacionalmente	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Usuarios		Número de programas de posgrado con reconocimiento de calidad internacional	2	1	2	2	—	5
Usuarios		Número de programas de posgrado con reconocimiento de calidad nacional	0	0	5	5	0	10

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores clave (KPI)	Línea base	Metas estratégicas				
		Nombre	2008	2009	2010	2011	Enero-marzo 2012	Trienio
Procesos	9 Mejorar las relaciones nacionales e internacionales de la institución	Número de convenios y alianzas vigentes por año	577	592	599	646	657	657
Procesos	10 Aumentar la productividad institucional	Indicador de productividad SUE en formación (porcentajes)	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9
		Indicador de productividad SUE en investigación (porcentajes)	88,8	90,0	92,0	95,0	95,0	95,0
		Indicador de productividad SUE en extensión (porcentajes)	99,9	90,0	95,0	98,0	100,0	100,0
		Indicador de productividad SUE en bienestar (porcentajes)	77,4	80,0	85,0	87,0	90,0	90,0
Procesos	11 Adoptar un modelo de gestión integral	Porcentaje de ejecución del proceso de transformación	15,0	23,0	24,0	20,0	18	85

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores clave (KPI)	Línea base	Metas estratégicas				
		Nombre	2008	2009	2010	2011	Enero-marzo 2012	Trienio
Procesos	12 Consolidar los principios institucionales en la realización de las actividades universitarias	Número de eventos que afectan la convivencia por año	478	308	242	107	18	107
Procesos	13 Promover la diversidad cultural en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente	Número de actividades artísticas y culturales adelantadas por la Universidad	4.670	4.800	4.900	5.000	1.200	15.900
CADI	14 Mejorar las capacidades y competencias del talento humano	Porcentaje de docentes con formación doctoral	25	28	32	36	37	37
		Porcentaje de servidores administrativos con calificación buena en evaluación de competencias	Nd	75	75	75	75	75
CADI	15 Mejorar la infraestructura física universitaria	Tasa de ocupación de espacios por estudiante	2,86	3,1	3,0	3,2	3,1	3,2

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores clave (KPI)	Línea base	Metas estratégicas				
		Nombre	2008	2009	2010	2011	Enero-marzo 2012	Trienio
		Metros cuadrados construidos y habilitados (porcentajes)	0,0	22,8	7,5	69,7	0,0	69,7
CADI	16 Mejorar la capacidad tecnológica	Tasa de computadores por estudiante	Nd	17,7	18,3	18,9	19,5	19,5
		Capacidad de integración de servicios de tecnología informática a actividades misionales	0%	23%	36%	36%	5%	41%
Recursos financieros	17 Aumentar los recursos financieros	Incremento en recursos externos	\$83.526 millones	0,5%	0,5%	1%	0%	1%
Recursos financieros	18 Optimizar el uso de los recursos financieros	Tasa de participación de costos administrativos	10,5%	10%	10%	10%	10%	10%
		Recursos financieros por estudiante (pregrado y posgrado)	4.588.314	4.404.781	4.228.590	4.059.446	3.897.068	3.897.068

5.2 Matriz de contribuciones

Objetivo estratégico 6. Aumentar la transferencia de tecnología e innovación							
Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Diseñar, implementar y monitorear la política integral de prácticas académicas	Porcentaje de desarrollo de la política de prácticas académicas	30	50	75	100	100	100
Fomentar el desarrollo de proyectos de extensión en las regiones	Número de proyectos de extensión aprobados en las regiones producto de las convocatorias anuales	11	10	10	10	10	40
Fomentar el desarrollo de proyectos de investigación en las regiones	Número de proyectos de investigación aprobados en las regiones producto de las convocatorias anuales	10	3	10	10	10	33
Orientar los recursos para investigación con énfasis en las áreas y temas de mayor importancia para el desarrollo de la región y del país	Porcentaje de recursos asignados y adquiridos para las áreas y temas definidos con respecto al total de recursos de investigación	0	0	50	60	60	60
Fomentar en la comunidad universitaria la cultura del emprendimiento, la innovación, la creación de empresas y la asociatividad	Número de certificados de existencia y representación legal de las empresas creadas en el periodo de análisis	56	10	10	10	0	30

Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Generar tecnologías que contribuyan al desarrollo de la región y el país	Número de contratos de licencia de propiedad intelectual	1	0	1	1	0	2
Impulsar la realización de proyectos en I + D + i en alianza con el sector productivo y las instituciones académicas	Número de proyectos I + D + i en ejecución en los centros y grupos de excelencia	0	6	10	12	12	12
Impulsar el aumento de la producción científica de la Universidad en revistas base ISI	Número de artículos publicados en base ISI	195	218	242	269	—	729
Impulsar la transferencia de conocimiento científico por medio de revistas y libros especializados	Número de revistas de la Universidad en categoría A1 y A2	8	9	11	13	13	13

Objetivo estratégico 7. Aumentar la prestación del servicio educación superior							
Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Aumentar el número de estudiantes de posgrado	Número de estudiantes matriculados en posgrado	1.934	2.205	2.513	2.865	2.865	2.865
Promover la permanencia estudiantil	SPADIES	90%	90%	90%	90%	90%	90%

Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Promover la oferta de cupos para los programas de pregrado	Número de cupos de pregrado	8.794	9.496	9.922	10.349	5.389	10.349
Promover la graduación en los programas de pregrado	Número de graduados de pregrado	4.263	3.775	3.921	4.072	212	11.981
Incrementar la población estudiantil en pregrado y posgrado en las regiones	Total estudiantes matriculados en programas de pregrado y posgrado en las regiones en el segundo semestre del año en curso	4.102	4.300	5.400	6.300	6750	6.750
Promover la flexibilidad curricular en los programas de posgrado	Número de talleres, seminarios, eventos académicos para promover la flexibilización curricular en posgrado	0	0	1	1	2	4
Impulsar la apertura, creación y/o extensión de programas a las regiones de Antioquia y a otras regiones del país	Número de estudiantes matriculados en programas de posgrado en las regiones de Antioquia y otras regiones del país	38	36	50	70	70	70
Incentivar la creación o extensión de programas en la región y el país	Número de programas nuevos de pregrado creados	—	3	3	4	0	10

Objetivo estratégico 8. Incrementar el reconocimiento nacional e internacional de los programas académicos							
Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Orientar e impulsar la acreditación institucional	Porcentaje de avance del proyecto de acreditación institucional	Nd	20	60	90	100	100
Orientar e impulsar la acreditación de los programas académicos de pregrado	Porcentaje de programas acreditados o reacreditados	100	100	100	100	100	100
Impulsar la evaluación nacional e internacional de los programas académicos	Número de visitas de pares internacionales realizadas	2	3	3	3	0	9
Impulsar la evaluación nacional e internacional de los programas académicos	Porcentaje de evaluaciones por pares en programas de maestría y doctorado	33	34	40	50	50	50
Impulsar la evaluación internacional de los programas académicos	Número de evaluaciones internacionales de programas de pregrado	7	1	1	2	0	4
Determinar la pertinencia social y laboral de los programas de regionalización	Número de estudios realizados en las regiones	0	0	1	1	0	2
Fomentar las relaciones de integración entre los egresados y la Universidad	Porcentaje de egresados de pregrado y de posgrado con registro actualizados a partir de 1990	0	0	25	30	40	40

Objetivo estratégico 9. Mejorar las relaciones nacionales e internacionales de la institución

Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Incrementar los convenios de relación nacionales e internacionales	Porcentaje de convenios específicos activos con respecto al número de convenios internacionales vigentes	53	55	60	65	65	65
Incrementar los convenios de relación nacionales e internacionales	Número de alianzas, convenios y contratos regionales, nacionales e internacionales generados	826	868	900	950	250	950
Mejorar la sistematización y procesamiento de información de los convenios y contratos nacionales e internacionales	Porcentaje de convenios registrados exitosamente en el sistema con respecto al total de convenios	0	10	60	100	0	100
Incrementar el número de proyectos aprobados de cooperación internacional científica y al desarrollo	Número de proyectos de cooperación internacional científica y al desarrollo aprobados	10	10	14	16	0	40
Promover la movilidad de estudiantes extranjeros en la Universidad de Antioquia	Número de estudiantes extranjeros en la Universidad de Antioquia	30	40	55	80	5	180
Promover la movilidad de actores universitarios	Número de docentes, estudiantes y administrativos en actividades de movilidad internacional	423	450	500	550	150	1650

Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Promover la movilidad de actores universitarios	Número de docentes y estudiantes de posgrado financiados por la Dirección de Posgrado para movilidad nacional e internacional	100	150	160	160	0	470
Mejorar la información para el control de la movilidad nacional e internacional de los actores universitarios	Porcentaje de trámites de movilidad de actores registrados exitosamente en el sistema	0	5	65	100	0	100
Mejorar la información sobre el entorno y el sector educativo superior regional	Número de estudios técnicos de soporte por año	0	0	1	2	0	3
Propiciar escenarios y oportunidades de participación de los egresados en la actividad institucional	Porcentaje de órganos colegidos con representación de egresados	92	90	95	95	95	100
Mejorar la integración entre la Universidad, la empresa, el Estado y la sociedad en las regiones	Número de comités Universidad-empresa-Estado creados por año	2	0	0	1	0	1

Objetivo estratégico 10. Aumentar la productividad institucional							
Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Promover la eficiencia en la finalización de los programas de posgrado	Porcentaje de estudiantes que se gradúan en el tiempo previsto en los planes de estudio de los programas de posgrado	Nd	0	70	70	—	70
Orientar la productividad en formación e investigación	Ejecución de estudio de productividad	0	0	1	0	0	1
Mejorar la medición del desempeño de los procesos organizacionales	Número de estudios de desempeño	0	1	1	1	0	3

Objetivo estratégico 11. Adoptar un modelo de gestión integral							
Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Aumentar la cobertura de los usuarios beneficiados por los programas de bienestar	Número de funcionarios que acceden a los programas de bienestar	3.774	3.882	3.994	4.020	4.110	4.110
Promover la orientación de nuevos campos de extensión a partir de la configuración de los programas académicos y las líneas de investigación de la Universidad	Porcentaje de proyectos de extensión derivados de las líneas curriculares y de los resultados de la investigación con respecto al total de proyectos de extensión	Nd	10	15	25	25	30

Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Liderar el proceso de transformación organizacional universitaria	Porcentaje de avance de los proyectos de transformación organizacional	—	24	32	17	14	87
Fortalecer el sistema de investigación universitario	Formulación del plan estratégico de investigación e innovación	0	0	60%	100%	0	100%
Fortalecer la vinculación de estudiantes de pregrado a proyectos de investigación	Número de jóvenes investigadores y estudiantes en formación	125	200	300	300	—	800
Fortalecer la gestión de la investigación mediante el desarrollo de herramientas de gestión	Porcentaje del sistema de información de investigación implementado	0	30	60	100	0	100

Objetivo estratégico 12. Consolidar los principios institucionales en la realización de las actividades universitarias							
Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Aportar a la democratización del conocimiento, la cultura y la comunicación	Número de emisoras subregionales en funcionamiento	7	7	8	8	9	9
Mejorar la pertinencia de los productos comunicativos	Número de estudios de percepción realizados	0	1	1	0	0	2
Mejorar los controles de los procesos académicos	Porcentaje de avance de las actividades programadas	—	5%	30%	65%	80%	80%

Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Ejecutar programas y eventos que propicien entornos óptimos para el cumplimiento misional.	Número de eventos ejecutados por Bienestar Universitario	3	3	3	3	1	10
Mejorar las variables que inciden en las condiciones de clima laboral en la Universidad	Valor obtenido en la escala del clima organizacional	—	32,5	—	41	—	41
Mejorar la información sobre el control de acceso y estadía de personal en el campus universitario	Porcentaje de usuarios identificados en el sistema con respecto a los usuarios potenciales	0	60	40	0	0	100
Fortalecer la formación en principios institucionales	Número de foros anuales	0	0	3	3	0	3

Objetivo estratégico 13. Promover la diversidad cultural en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente							
Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Fomentar y difundir la creación artística y cultural	Número de actividades artísticas y culturales adelantadas por la Universidad	4.670	4.800	4.900	5000	30	14.730
Mejorar la conservación y preservación del patrimonio documental universitario	Número de archivos inventariados (fotográfico, documental, sonoro, audiovisual, bibliográfico)	0	0	4	1	0	5

Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Incrementar la actividad cultural en las regiones	Número de personas participantes en el total de programas de fomento cultural realizados en un año	22.000	25.000	28.000	30.000	—	30.000
Formar en competencias de gestión cultural a actores institucionales en los campos de creación, memoria y patrimonio culturales	Número de actividades de formación en competencias de gestión cultural dirigidas a actores institucionales	3	2	3	3	1	9
Gestionar proyectos que contribuyan al desarrollo de políticas culturales	Número de proyectos que contribuyan al desarrollo de políticas culturales	3	2	3	3	1	9
Incrementar el número de proyectos de cooperación internacional al desarrollo que beneficien comunidades indígenas y afrocolombianas	Número de proyectos de cooperación internacional aprobados	1	1	2	2	0	5
Desarrollar proyectos artísticos y culturales adelantados por la Universidad en asocio con colectivos étnicos, LGTB, personas en situación de discapacidad, entre otros, para el desarrollo de la interculturalidad	Número de actividades artísticas y culturales adelantadas por la Universidad	4.670	4.800	4.900	5.000	30	14.730

Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Consolidar la Red de Cultura	Porcentaje de avance en la implementación de una política cultural sectorial institucional por cada uno de los seis nodos que conforman la Red	0	5	20	20	5	50
Formular e implementar planes culturales para las dependencias académicas, sedes y seccionales	Número de planes culturales por dependencias académicas y sedes y seccionales formulados	0	1	7	9	1	18

Objetivo estratégico 14. Mejorar las capacidades y competencias del talento humano							
Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Mejorar la calidad docente	Porcentaje de docentes estudiando maestrías y doctorados cofinanciados en el marco de acuerdos internacionales y programas de becas, con respecto al total de docentes en comisiones de estudio en el exterior	29	30	40	50	50	50
Mejorar la calidad docente	Porcentaje de docentes vinculados con formación doctoral	25	28	32	36	37	37
Mejorar el desarrollo y evaluación de competencia de los docentes	Número de docentes que participan en cursos de capacitación para el desarrollo de competencias	1.400	1.400	1.600	1.800	500	5.300

Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Mejorar las competencias del talento humano administrativo universitario	Porcentaje de avance de los proyectos de 1) modernización del modelo de competencias para el personal administrativo, y 2) programa de desarrollo de competencias gerenciales	0	10	65	25	0	100
Mejorar la gestión de estímulos del talento humano administrativo	Porcentaje de propuestas de estímulos implementadas	0	38	62	0	0	100
Promover el ascenso en el escalafón docente	Porcentaje de docentes que se promocionan con respecto al número docentes que cumplen con el tiempo para cambiar de categoría	Nd	20	43	68	75	75
Mejorar la toma de decisiones salariales para el personal administrativo	Porcentaje de políticas salariales implementadas	0	0	24	76	0	100
Mejorar las condiciones para la vinculación de docentes extranjeros a la Universidad	Adopción de la propuesta de adición al Estatuto Docente de las categorías de profesor Ad Honorem y Profesor Invitado)	0	0	75	25	0	100
Mejorar las condiciones de vinculación del talento humano administrativo	Porcentaje de avance en el concurso público de méritos	0	0	20	15	5	40

Objetivo estratégico 15. Mejorar la infraestructura física universitaria

Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero- marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Mejorar la infraestructura física Universitaria	Porcentaje de metros cuadrados construidos y habilitados con respecto a los presupuestados	0	23	7	70	0	100
Mejorar el uso de los espacios físicos de la institución	Porcentaje de horas clase potenciales por tipo de espacio con respecto a horas clase programadas por tipo de espacio	14	48	60	100	0	100
Mejorar el uso de los espacios físicos de la Institución	Porcentaje de espacios académicos comunes administrados centralmente	0	5	30	40	15	100
Optimizar el uso de los espacios físicos de la Universidad	Porcentaje de avance en la ejecución del plan de ordenamiento físico	26,8	2	2	2	0,5	33,5
Mejorar la articulación de la planeación física al desarrollo estratégico institucional	Porcentaje de avance del plan estratégico de expansión y ordenamiento físico universitario	0	0	40	60	0	100

Objetivo estratégico 16. Mejorar la capacidad tecnológica							
Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Aumentar el número de programas de pregrado y posgrado con componente virtual	Porcentaje de programas con componente virtual ofrecidos en las regiones	5	11	13	16	16	16
Aumentar las capacidades tecnológicas de los grupos de investigación	Número de equipos robustos nuevos adquiridos (con costo superior a 20.000 dólares)	—	1	1	1	0	3
Incrementar el uso de TIC en los procesos universitarios	Capacidad integración de los proyectos de redes de telecomunicación	0	23%	36%	36%	5%	100%
Incorporar el uso de las nuevas tecnologías a la docencia para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje	Porcentaje de cursos apoyados por TIC	18	21	24	29	30	30
Orientar el desarrollo de las tecnologías informática y de telecomunicaciones institucionales	Porcentaje de avance del plan estratégico de informática y telecomunicaciones	Nd	20	80	0	0	100
Mejorar los recursos tecnológicos de las dependencias adscritas a la Secretaría General	Número de dependencias de la Secretaría General con renovación de tecnología	0	0	1	2	1	4

Objetivo estratégico 17. Aumentar los recursos financieros							
Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Incrementar los recursos provenientes de fuentes de financiamiento externas para la sostenibilidad de los estudiantes	Recursos de la gestión con diversas entidades	3.297	3.438	3.585	3.740	972	11.735
Incrementar los ingresos por Estampilla	Incremento en recursos de Estampilla	33.149	2,0%	1,5%	1,7%	—	1,7%
Incrementar los ingresos de recursos internacionales a la Universidad	Proporción de recursos internacionales que ingresan a la Universidad	5%	9%	12%	15%	15%	15%

Objetivo estratégico 18. Optimizar el uso de los recursos financieros							
Objetivos de contribución	Indicador	Línea base (situación 2008)	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012 (enero-marzo)	Meta trienio (2009-2012)
Mejorar la gestión de los proyectos institucionales	Convocatorias para la postulación de proyectos por año	1	0	2	4	1	7
Promover la cultura del costeo en la Universidad	Optimización de costos administrativos	10%	10%	10%	10%	10%	10%



6. Componente financiero

6.1 Plan de financiamiento consolidado por fuente de financiación (cifras en millones de pesos)

Objetivo Estratégico	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Créditos	Totales
6 Aumentar la Transferencia de tecnología e innovación	3.707,9	12.254,2		9.000,0		24.962,1
7 Aumentar la prestación del servicio educación superior	56.255,9	4.852,5	238,0			61.346,4
8 Incrementar el reconocimiento nacional e internacional de los programas académicos	2.401,4	617,1	2.915,0			5.933,6
9 Mejorar las relaciones nacionales e internacionales de la institución	964,0	1.181,2		199,8		2.345,0
10 Aumentar la productividad institucional	86,6	16,8		248,0		351,3
11 Adoptar un modelo de gestión integral	1.989,7	4.625,9	800,0	200,0		7.615,6
12 Consolidar los principios institucionales en la realización de las actividades universitarias	1.300,8	787,3	2.066,0	300,0		4.454,1
13 Promover la diversidad cultural en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente	2.313,0	2.696,0		1.510,5		6.519,5

Objetivo Estratégico	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Créditos	Totales
14 Mejorar las capacidades y competencias del talento humano	65.228,8	326,2	93,6			65.648,6
15 Mejorar la infraestructura física universitaria	1.677,6	1.129,3	22.873,9	180,4	3.325,0	29.186,2
16 Mejorar la capacidad tecnológica	2.048,5	8.481,1	260,0	3.450,0	9.260,4	23.500,0
17 Aumentar los recursos financieros	548,5	5,8				554,3
18 Optimizar el uso de los recursos financieros	106,6	3,1		4,0		113,7
Total general	138.629,2	36.976,7	29.246,5	15.092,7	12.585,4	232.530,4
Consolidado Plan de Financiamiento PAI 2009-2012						
Fondos generales	138.629,22	Otras fuentes				93.901,21

6.2 Plan de financiamiento por objetivos de contribución

Objetivo estratégico 6. Aumentar la transferencia de tecnología e innovación (cifras en millones de pesos)						
Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Fuentes externas	Total	
Diseñar, implementar y monitorear la política integral de prácticas académicas	Programa integral de prácticas académicas	229,8	24,7		254,5	
Fomentar el desarrollo de proyectos de extensión en las regiones	Convocatorias de extensión	320,0			320,0	

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Fuentes externas	Total
Fomentar el desarrollo de proyectos de investigación en las regiones	Convocatorias de investigación	400,0			400,0
Fomentar el desarrollo de proyectos de investigación en las regiones	Formación en formulación de proyectos	20,0			20,0
Orientar los recursos para investigación con énfasis en las áreas y temas de mayor importancia para el desarrollo de la región y del país	Políticas de asignación de recursos	0,0			0,0
Fomentar en la comunidad universitaria la cultura del emprendimiento, la innovación, la creación de empresas y la asociatividad	Fomentar el espíritu emprendedor y apoyar la creación de empresas en la Universidad de Antioquia, provenientes de los resultados de investigación y la actividad académica	451,0	1.174,5		1.625,5
Generar tecnologías que contribuyan al desarrollo de la región y el país	Programa de generación de conocimiento y colaboración científica y técnica	1.837,1	2.055,0		3.892,1
Impulsar la realización de proyectos en I + D + i en alianza con el sector productivo y las instituciones académicas	Programa de consolidación de los centros de investigación de excelencia y apoyo a proyectos en I + D + i		6.000,0		6.000,0
Impulsar el aumento de la producción científica de la Universidad de Antioquia en revistas base ISI	Programa convocatorias CODI		3.000,0	9.000,0	12.000,0

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Fuentes externas	Total
Impulsar la transferencia de conocimiento científico por medio de revistas especializadas	Programa de fortalecimiento de las publicaciones científicas	450,0			450,0
Totales		3.707,9	12.254,2	9.000,0	24.962,1

Objetivo estratégico 7. Aumentar la prestación del servicio educación superior (cifras en millones de pesos)						
Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Total
Aumentar el número de estudiantes de posgrado	Plan de financiación para aumento de estudiantes de posgrado	32,4	854,8			887,2
Promover la permanencia estudiantil	Programa bienestar estudiantil para la permanencia	6.692,6	3.389,0			10.081,6
Promover la permanencia estudiantil	Programa de promoción de la permanencia estudiantil	867,0	238,0	238,0		1.343,0
Incrementar la población estudiantil en pregrado y posgrado en las regiones	Programa de fortalecimiento de bienestar estudiantil para disminuir la deserción		180,0			180,0
Incrementar la población estudiantil en pregrado y posgrado en las regiones	Diversificar la oferta: creación y oferta de nuevos programas y ciclos propedéuticos	48.618,0				48.618,0

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Total
Promover la flexibilidad curricular en los programas de posgrado	Plan de promoción para la flexibilización curricular en programas de posgrado	3,9	93,6			97,5
Impulsar la apertura, creación y extensión de programas a las regiones de Antioquia y a otras regiones del país	Plan de promoción de apertura y extensión de programas en otras regiones y apertura de programas virtuales	5,2	84,7			90,0
Incentivar la creación o extensión de programas en la región y el país	Programa para la gestión de la calidad de los programas académicos: componente creación de programas	36,8	12,4			49,2
Totales		56.255,9	4.852,5	238,0		61.346,4

Objetivo estratégico 8. Incrementar el reconocimiento nacional e internacional de los programas académicos (cifras en millones de pesos)						
Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Total	
Orientar e impulsar la acreditación institucional	Programa de acreditación institucional	852	46,0		898,0	
Orientar e impulsar la acreditación de los programas académicos de pregrado	Programa de acreditación de pregrados	1.265	31,0	2.915,0	4.211,0	

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Total
Impulsar la evaluación internacional de los programas académicos	Programa de gestión de calidad de pregrados: componente de evaluación nacional e internacional	55,2	18,6		73,8
Impulsar la evaluación nacional e internacional de los programas académicos	Programa de asesoría para la acreditación internacional	10,8	39,4		50,1
Impulsar la evaluación nacional e internacional de los programas académicos	Programa de aseguramiento de la calidad en programas de posgrado	3,3	235,7		239,1
Fomentar las relaciones de integración entre los egresados y la Universidad	Fomentar y estimular la actualización de la información personal, educativa y profesional en la base de datos de egresados	215,1	56,4		271,6
Determinar la pertinencia social y laboral de los programas de regionalización	Estudios de impacto		190,0		190,0
Totales		2.401,4	617,1	2.915,0	5.933,6

Objetivo estratégico 9. Mejorar las relaciones nacionales e internacionales de la institución (cifras en millones de pesos)

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Créditos	Total
Incrementar los convenios de relación nacionales e internacionales	Intercambio y cooperación interinstitucional		331,1				331,1
Incrementar los convenios de relación nacionales e internacionales	Programa de apoyo al desarrollo de convenios específicos: componente de efectividad	16,2	24,3				40,5
Mejorar la sistematización y procesamiento de información de los convenios y contratos nacionales e internacionales	Proyecto de <i>software</i> de convenios	105,0			147,0		252,0
Incrementar el número de proyectos aprobados de cooperación internacional científica y al desarrollo	Sistema integral de información internacional en el portal web: componente de proyectos	38,6	44,7				83,3
Incrementar el número de proyectos aprobados de cooperación internacional científica y al desarrollo	Programa de formación y acompañamiento en gestión de proyectos de cooperación científica y al desarrollo: componente de formación	77,2	39,6				116,8
Promover la movilidad de estudiantes extranjeros en la Universidad de Antioquia	Servicio de acompañamiento a estudiantes extranjeros	18,0	52,4				70,4

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Créditos	Total
Promover la movilidad de estudiantes extranjeros en la Universidad de Antioquia	Estrategia de promoción internacional de la Universidad	10,8	85,2				96,0
Promover la movilidad de actores universitarios	Plan anual de plazas internacionales de intercambio académico estudiantil	25,2	35,7				60,9
Promover la movilidad de actores universitarios	Sistema integral de información internacional en el portal web: componente de movilidad		10,6				10,6
Promover la movilidad de actores universitarios	Programa de financiación para movilidad nacional e internacional de estudiantes y docentes de posgrado	4,8	359,7				364,5
Mejorar la información para el control de la movilidad nacional e internacional de los actores universitarios	Proyecto de <i>software</i> de movilidad de actores universitarios	77,0	20,0				97,0
Mejorar la información sobre el entorno y el sector educativo superior regional	Programa observatorio de análisis de entorno y prospectiva educativa institucional	114,5	127,0		52,8		294,3

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Créditos	Total
Propiciar escenarios y oportunidades de participación de los egresados en la actividad institucional	Programa de participación de egresados en la actividad institucional	271,6	50,8				322,4
Mejorar la integración entre la Universidad, la empresa, el Estado y la sociedad en las regiones	Capítulo Universidad -empresa- Estado	205,2					205,2
Totales		964,0	1.181,2	0,0	199,8		2.345,0

Objetivo estratégico 10. Aumentar la productividad institucional (cifras en millones de pesos)							
Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Créditos	Total
Promover la eficiencia en la finalización de los programas de posgrado	Proyecto para aumento de la eficiencia terminal en los programas de posgrado	8,2	14,8				23,0
Orientar la productividad en formación e investigación	Estudio de mejoramiento de la productividad en formación e investigación				248,0		248,0
Mejorar la medición del desempeño de los procesos organizacionales	Programa de estudio de medición del desempeño institucional	78,3	2,0				80,3
Totales		86,6	16,8	0,0	248,0	0,0	351,3

Objetivo estratégico 11. Adoptar un modelo de gestión integral (cifras en millones de pesos)						
Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Total
Fortalecer la gestión de la investigación mediante el desarrollo de herramientas de gestión	Implementación de un sistema de información para la gestión de la investigación	42,0	193,0			235,0
Promover la orientación de nuevos campos de extensión a partir de la configuración de los programas académicos y las líneas de investigación de la Universidad	Fortalecimiento de la gestión de la extensión universitaria	386,5	46,0			432,5
Aumentar la cobertura de los usuarios beneficiados por los programas	Modernización del estatuto del FBU y del Acuerdo Superior 176 del Fondo Rotatorio de Calamidad	44,7				44,7
Liderar el proceso de transformación organizacional universitaria	Proyecto sistema de información gerencial. Fase 2	247,2	33,5		200,0	480,7
Liderar el proceso de transformación organizacional universitaria	Proyecto de transformación institucional	1.231,5	806,5			2.038,0
Fortalecer la vinculación de estudiantes de pregrado a proyectos de investigación	Programa de jóvenes investigadores y estudiantes en formación		3.500,0	800,0		4.300,0

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Total
Fortalecer el sistema de investigación universitario	Plan estratégico de Investigación e Innovación	37,8	46,9			84,7
Totales		1.989,7	4.625,9	800,0	200,0	7.615,6

Objetivo estratégico 12. Consolidar los principios institucionales en la realización de las actividades universitarias (cifras en millones de pesos)						
Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Total
Aportar a la democratización del conocimiento, la cultura y la comunicación	Proyecto fortalecimiento del Sistema de Radio Educativa	750,0	650,0		300,0	1.700,0
Mejorar la pertinencia de los productos comunicativos	Proyecto percepción de medios					0,0
Mejorar los controles de los procesos académicos	Proyecto de mejoramiento de procesos	286,0		2.066,0		2.352,0
Ejecutar programas y eventos que propicien entornos óptimos para el cumplimiento misional	Ejecución de programas institucionales		84,0			84,0
Mejorar las variables que inciden en las condiciones de clima laboral en la Universidad	Programa de intervención del clima institucional	71,8	38,3			110,1

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Total
Mejorar la información sobre el control de acceso y estadía de personal en el campus universitario	Proyecto de <i>software</i> de seguridad	28,0				28,0
Fortalecer la formación en principios institucionales	Programa de foros temáticos	165,0	15,0			180,0
Totales		1.300,8	787,3	2.066,0	300,0	4.454,1

Objetivo estratégico 13. Promover la diversidad cultural en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente (cifras en millones de pesos)						
Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Fuentes externas	Total	
Fomentar y difundir la creación artística y cultural	Actividades artísticas y culturales	1.008,2	2.248,7		3.257,0	
Mejorar la conservación y preservación del patrimonio documental universitario	Proyecto conservación archivo patrimonial	38,0		77,5	115,5	
Incrementar la actividad cultural en las regiones	Programa de fomento cultural	600,0			600,0	
Formar en competencias de gestión cultural a actores institucionales en los campos de creación, memoria y patrimonio culturales	Formación en gestión cultural	236,7	198,3		435,0	

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Fuentes externas	Total
Gestionar proyectos que contribuyan al desarrollo de políticas culturales	Proyectos de políticas culturales	70,7		1.433,0	1.503,7
Incrementar el número de proyectos de cooperación internacional al desarrollo que beneficien comunidades indígenas y afrocolombianas	Búsqueda de líneas de financiación y negociación con socios internacionales pertinentes	23,4	5,8		29,2
Desarrollar proyectos artísticos y culturales adelantados por la Universidad en asocio con colectivos étnicos, LGTB, personas en situación de discapacidad, entre otros, para el desarrollo de la interculturalidad	Desarrollo de la interculturalidad	99,2	210,4		309,6
Formular e implementar planes culturales para las dependencias académicas, sedes y seccionales	Plan cultural en las unidades académicas, sedes y seccionales	158,6			158,6
Consolidar la Red de Cultura	Red de Cultura	78,1	32,6		110,8
Totales		2.313,0	2.696,0	1.510,5	6.519,5

Objetivo estratégico 14. Mejorar las capacidades y competencias del talento humano (cifras en millones de pesos)					
Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Total
Mejorar la calidad docente	Sistema integral de información internacional en el portal web: componente de desarrollo docente		10,2		10,2
Mejorar la calidad docente	Programa de apoyo al desarrollo de convenios específicos: componente de desarrollo docente	7,2	4,0		11,2
Mejorar la calidad docente	Programa de cualificación docente (formación disciplinaria de doctores)	65.000,0			65.000,0
Mejorar el desarrollo y evaluación de competencia de los docentes	Programa de cualificación docente (formación en competencias docentes)		191,0		191,0
Mejorar las competencias del talento humano administrativo universitario	Proyecto de modernización del modelo de competencias para el personal administrativo	48,5		30,8	79,3
Mejorar las competencias del talento humano administrativo universitario	Programa de desarrollo de competencias gerenciales		117,0		117,0
Mejorar la gestión de estímulos del talento humano administrativo	Diseño de un modelo de estímulos para el personal administrativo	21,3		0,3	21,6
Promover el ascenso en el escalafón docente	Proyecto de mejoramiento de escalafón docente	21,0			21,0
Mejorar la toma de decisiones salariales para el personal administrativo	Propuesta de mejora de las políticas salariales para personal administrativo	70,8		62,6	133,3

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Total
Mejorar las condiciones para la vinculación de docentes extranjeros a la Universidad	Propuesta de adición al Estatuto Docente (definición y adopción normativa de las categorías de profesor Ad Honorem y Profesor Invitado)		4,0		4,0
Mejorar las condiciones de vinculación del talento humano administrativo	Desarrollar el Concurso Público de Méritos para el personal administrativo	60,0			60,0
Totales		65.228,8	326,2	93,6	65.648,6

Objetivo estratégico 15. Mejorar la infraestructura física universitaria (cifras en millones de pesos)							
Objetivos de Contribución	Iniciativa	Fondos Generales	Fondos Especiales	Estampilla	Fuentes Externas	Créditos	Total
Mejorar la infraestructura física universitaria	Programa de mejoramiento de la infraestructura física	730,0	1.120,0	22.835,0		3.325,0	28.010,0
Mejorar el uso de los espacios físicos de la institución	Proyecto de gestión de espacios físicos en las sedes de Medellín	134,3		38,9			173,2
Mejorar el uso de los espacios físicos de la institución	Centralización de la administración de los espacios académicos comunes	660,4					660,4

Objetivos de Contribución	Iniciativa	Fondos Generales	Fondos Especiales	Estampilla	Fuentes Externas	Créditos	Total
Optimizar el uso de los espacios físicos de la Universidad	Adoptar los planes de regularización y manejo de la planta física para cada una de las sedes de la Universidad						0,0
Mejorar la articulación de la planeación física al desarrollo estratégico institucional	Plan estratégico de expansión y ordenamiento físico institucional	152,8	9,3		180,4		342,6
Totales		1.677,6	1.129,3	22.873,9	180,4	3.325,0	29.186,2

Objetivo estratégico 16. Mejorar la capacidad tecnológica (Cifras en millones de pesos)							
Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Créditos	Total
Aumentar el número de programas de pregrado y posgrado con componente virtual	Plataforma tecnológica en las seccionales y sedes		450,0				450,0
Aumentar el número de programas de pregrado y posgrado con componente virtual	Acompañamiento en diseño de materiales virtuales		139,5				139,5
Aumentar las capacidades tecnológicas de los grupos de investigación	Plan de dotación de laboratorios de investigación		400,0		1.800,0		2.200,0

Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Créditos	Total
Incorporar el uso de las nuevas tecnologías a la docencia para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje	Programa de integración de tecnologías a la docencia	1.161,0	321,0	260,0			1.742,0
Incrementar el uso de TIC en los procesos universitarios	Proyecto de integración de servicios a través de las redes de telecomunicaciones	852,5	7.170,6			9.260,4	17.283,5
Orientar el desarrollo de las tecnologías informática y de telecomunicaciones institucionales	Plan estratégico de informática y telecomunicaciones	35,0			50,0		85,5
Mejorar los recursos tecnológicos de las dependencias adscritas a la Secretaría General	Proyecto renovación tecnológica				1.600,0		1.600,0
Totales		2.048,5	8.481,1	260,0	3.450,0	9.260,4	23.500,5

Objetivo estratégico 17. Aumentar los recursos financieros (cifras en millones de pesos)							
Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Créditos	Total
Incrementar los recursos provenientes de fuentes de financiamiento externas para la sostenibilidad de los estudiantes	Mantenimiento de convenios	259,4					259,4
Incrementar los ingresos por Estampilla	Programa de ingresos por Estampilla	281,9					281,9
Incrementar los ingresos de recursos internacionales a la Universidad	Programa de apoyo al desarrollo de convenios específicos: componente de proyectos financiados	7,2	5,8				13,0
Totales		548,5	5,8	0,0	0,0	0,0	554,3

Objetivo estratégico 18. Optimizar el uso de los recursos financieros (cifras en millones de pesos)						
Objetivos de contribución	Iniciativa	Fondos generales	Fondos especiales	Estampilla	Fuentes externas	Total
Mejorar la gestión de los proyectos institucionales	Proyecto de elaboración de un mapa de fuentes de cooperación técnico-financiera	10,2			4,0	14,2
Mejorar la gestión de los proyectos institucionales	Conformación de la unidad de gestión de proyectos	89,2	3,1			92,3
Promover la cultura del costeo en la Universidad	Fijación de políticas de costeo	7,2				7,2
Totales		106,6	3,1	0,0	4,0	113,7



Teléfono: (574) 219 53 30. Telefax: (574) 219 53 32
Correo electrónico: imprenta@quimbaya.udea.edu.co
Impreso en noviembre de 2009

