

**ACUERDO No. 06 DE 2011
(ACTA 05 DEL 31 DE MAYO DE 2011)**



Por medio del cual se adopta el nuevo Plan de Desarrollo 2012-2022 para la Fundación Universitaria Luis Amigó.

El Consejo Superior de la Fundación Universitaria Luis Amigó en uso de sus atribuciones legales y estatutarias, y

CONSIDERANDO QUE:

PRIMERO. En el año 2010 expiró la vigencia del Plan de Desarrollo 2001-2010

SEGUNDO. El Consejo Superior en sesiones del 01 de febrero y 01 de marzo de 2011 modificó la misión y visión de la Funlam.

TERCERO. Es necesario adoptar un nuevo Plan de Desarrollo que responda a la proyección de la Institución en consonancia con las demandas del entorno de la Educación Superior y dentro de las perspectivas de desarrollo en el Siglo XXI, en condiciones de calidad, pertinencia y desarrollo armónico de todas las funciones sustantivas de la educación superior.

CUARTO. El nuevo Plan de Desarrollo se realizó con carácter participativo, plural y representativo de todos los estamentos que conforman la comunidad universitaria.

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO. Apruébese el Plan de Desarrollo 2012-2022 de la Fundación Universitaria Luis Amigó cuyo texto se anexa a continuación.

ARTÍCULO SEGUNDO. Corresponderá al señor Rector General vigilar la marcha y el cumplimiento del Plan de Desarrollo aprobado y presentar informes anuales sobre su ejecución al Consejo Superior.

ARTÍCULO TERCERO. La presente disposición rige a partir de la fecha.

Dado en Medellín, a los treinta y un (31) días del mes de mayo de dos mil once (2011).

COMUNIQUESE Y CUMPLASE


PADRE OSWALDO
Presidente




FRANCISCO JAVIER ACOSTA GÓMEZ
Secretario General

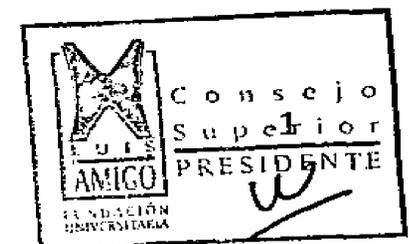


FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUÍS AMIGÓ

PLAN DE DESARROLLO

2012-2022

Medellín – Colombia, 2012

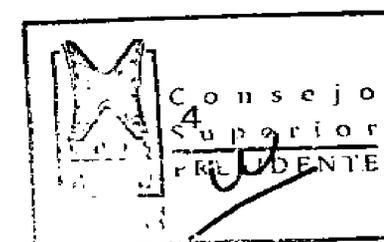


2	INDICADORES DE VERIFICACIÓN PARA ALCANCE DE LA VISIÓN	40
3	DINAMIZADORES ESTRATÉGICOS	43
3.1	Dinamizador estratégico de docencia	43
3.2	Dinamizador estratégico de investigación.....	48
3.3	Dinamizador estratégico de extensión	51
3.4	Dinamizador estratégico de internacionalización	53
3.5	Dinamizador estratégico de bienestar universitario	54
3.6	Dinamizador estratégico de gestión financiera y administrativa	58
	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	63
	ANEXOS	65
	BIBLIOGRAFÍA	68



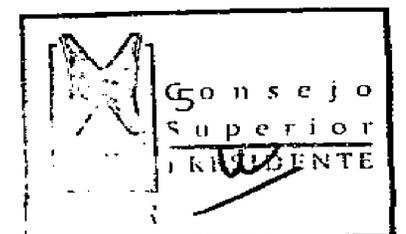
Lista de Tablas

Tabla 1	Objetivos, indicadores y metas misionales.	15
Tabla 2	Matrícula por nivel y sector en educación Básica, Secundaria y Media	19
Tabla 3	Matricula Total Educación Superior.....	20
Tabla 4	Matrícula por nivel de formación Educación Superior.....	22
Tabla 5	Matrícula por sector Educación Superior.....	23
Tabla 6	Matrícula por metodología Educación Superior.....	25
Tabla 7	Objetivos, indicadores y metas visionales	41
Tabla 8	Dinamizador estratégico de docencia.....	43
Tabla 9	Dinamizador estratégico de investigación.....	48
Tabla 10	Dinamizador estratégico de extensión.....	51
Tabla 11	Dinamizador estratégico de internacionalización.....	53
Tabla 12	Dinamizador estratégico bienestar universitario	55
Tabla 13	Dinamizador estratégico de gestión financiera y administrativa	58



Lista de gráficos

Gráfico 1	Matrícula de educación Básica, Secundaria y Media Oficial y No Oficial.....	20
Gráfico 2	Evolución del Total Matriculas en Educación Superior.....	21
Gráfico 3	Comportamiento de Matriculas en Nivel de Formación Pregrado, Maestrías y Doctorados.....	22
Gráfico 4	Evolución del Porcentaje de Participación de la Educación Superior Privada y Oficial.....	24
Gráfico 5	Porcentajes de Participación por Metodología en Educación Superior.....	25



Lista de Diagramas

Diagrama 1 Alineación de los niveles de planificación.....	33
Diagrama 2 Estructura jerárquica de los elementos constitutivos del Plan de Desarrollo	34
Diagrama 3 Niveles de Planificación.....	37



PRESENTACIÓN

Desde sus orígenes en 1984, la Fundación Universitaria Luis Amigó ha permanecido fiel a su tradición como Institución humanista, cristiana y amigoniana, prueba de ello son los cerca de veinte mil graduados en los diversos programas ofrecidos por la Funlam, así como en los diversos proyectos sociales desarrollados con recursos institucionales y algunos de ellos a través de la cooperación internacional.

Con sus casi treinta años de existencia, la Funlam ha venido consolidándose en el escenario regional y nacional como una Institución de calidad profundamente comprometida desde su servicio en educación superior con la transformación de la realidad social, particularmente de las personas y comunidades más vulnerables de la sociedad.

El desarrollo de excelentes servicios docentes para la formación profesional de nuestros estudiantes, la ejecución de los múltiples proyectos de investigación y extensión, los múltiples servicios de Bienestar, la gran cantidad de proyectos de internacionalización y de cooperación interinstitucional dan cuenta de la pertinencia de nuestra propuesta educativa y del gran impacto que en el contexto social ha tenido y seguirá manteniendo la Fundación Universitaria Luis Amigó en el escenario de la educación superior en el País.

Contextos de violencia, fruto de la exclusión y de la marginación, así como de la insatisfacción de necesidades básicas y fundamentales de la gran mayoría de la población mundial vienen exigiendo y acelerando profundos cambios políticos y sociales, de los cuales no queda exenta la educación en el nivel superior. Nunca antes como ahora, el desarrollo social y económico ha exigido a las instituciones universitarias creatividad e ingenio para responder en la era de la globalización al clamor de millones de seres humanos que levantan su voz para pedir reformas estructurales que garanticen un mejor presente y porvenir.

El momento actual de nuestra historia nacional, la realidad política, económica y social tanto del País como de la Región obligan a la Funlam a replantearse su razón de ser y actuar, sin dejar de lado su identidad humanista y su fuerte compromiso social es llamada a asumir los retos y desafíos que se presentan a todas las organizaciones sociales e incorporarlos al nuevo Plan de Desarrollo Institucional.



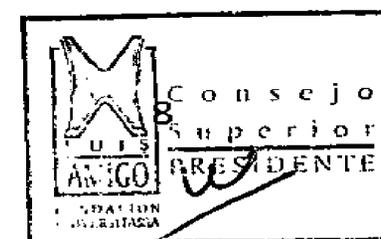
Nuestra razón de ser como Institución Universitaria íntimamente vinculada con la identidad amigoniana de los Terciarios Capuchinos nos obliga asumir el compromiso para que los grandes propósitos asumidos como metas para el 2022 no se queden simplemente en palabras, sino que sean una realidad que se orienta desde el Proyecto Educativo Institucional y se evidencia en las prácticas pedagógicas, formativas e investigativas, así como en el entorno profesional y laboral de todos y cada uno de los profesionales graduados en la Funlam.

Como Universidad Católica no pretendemos ser simplemente una institución más de educación superior entre las casi trescientas que existen en el País. Nuestra identidad nos remite indiscutiblemente a una formación integral de la persona humana desde los principios del humanismo cristiano y del carisma amigoniano, reconociendo en el hombre todo su potencial, comprometiéndonos con él mediante la creación de las condiciones, suscitando los ambientes, e implementando las acciones necesarias para formar seres humanos permeados por una profunda conciencia ética y moral, sujetos críticos, actores y protagonistas del cambio social que requiere la humanidad de esta segunda década del siglo XXI.

La Visión de la Funlam y el Plan de Desarrollo 2012 - 2022, como fuerzas motoras de los propósitos misionales, marcan el punto de llegada y la ruta en la que tendremos que avanzar con altos estándares de calidad y pertinencia para alcanzar los grandes retos propuestos.

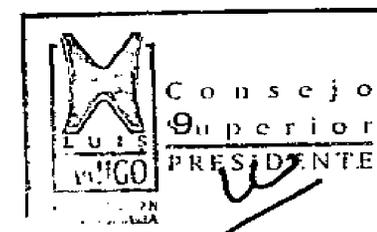
Estas metas serán imposibles si cada uno desde su trabajo específico no contribuye a la materialización de las mismas. El éxito en lo propuesto será fruto de un arduo trabajo de equipo en el cual no existen aportes pequeños, sino grandes contribuciones para que desde ya comencemos a aproximarnos a este gran deseo de ser una Universidad Católica con un fuerte compromiso y una clara pertinencia en el diseño y ejecución de propuestas para la creación de un nuevo orden social regido por principios de justicia, fraternidad, solidaridad y equidad para todos.

Padre José Wilmar Sánchez Duque
Rector



MISIÓN DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

La Fundación Universitaria Luis Amigó es una Institución Católica, de carácter privado, creada y dirigida por la Congregación de Religiosos Terciarios Capuchinos para generar, conservar y divulgar el conocimiento científico, tecnológico y cultural y para la formación de profesionales con conciencia crítica, ética y social; con el fin de contribuir al desarrollo integral de la sociedad.



CAPITULO I IDENTIDAD INSTITUCIONAL

1. IDENTIDAD EN ACCIÓN

En los últimos años, la planeación estratégica se ha constituido para la mayoría de organizaciones sociales en una forma de ser, una manera de estar y un modo de actuar en contexto, desde ella se trazan los grandes retos y desafíos para el futuro inmediato o de mediano plazo. Sin embargo, construir un Plan de Desarrollo Institucional, sin tener en cuenta la razón de ser de la organización, su Misión y sentido en el mundo organizacional, particularmente en el ámbito de la educación superior, sería trazar unas metas y diseñar unos medios para alcanzarlos, pero sin un fin, sería como trazar una carta de navegación para llegar a determinado lugar, pero falta el por qué y el para qué se quiere llegar allí, un plan de desarrollo sin tener como base la identidad institucional sería como iniciar una travesía hacia un determinado lugar desconociendo para qué se quiere llegar allí.

Para la Funlam su razón de ser como Institución Universitaria no reside solo en la prestación de servicios relacionados con docencia, investigación y extensión, estos serían los medios a través de los cuales nos valemos para realizar una misión social y una tarea pastoral: ser constructores de un nuevo orden humano, que desde la experiencia de fe denominamos Reino de Dios.

En la Funlam y en todos los servicios que ella presta confluyen tres elementos básicos: un universo carismático, una misión social y un compromiso académico, elementos que no son tres realidades diferentes de nuestra identidad institucional sino tres vertientes que confluyen constante y permanentemente y van suscitando nuevas respuestas a los problemas que plantea la realidad social y las exigencias de la fe. Es pues una constante tensión entre el espíritu y la materia, la trascendencia y la historia, lo divino y lo humano, la razón y la fe.

Nuestro sentido de responsabilidad social y nuestra identidad como institución confesional, nos mantienen en una pulsión dialéctica entre lo que somos y queremos ser, entre el escenario actual de nuestra historia y el sueño de país que queremos hacer realidad, entre una comunidad humana marcada por profundas desigualdades sociales, violencias y pugnas internas y una sociedad regida por el respeto y promoción de la dignidad humana, entre una sociedad sin Dios y una comunidad humana en la cual Dios reina en su interior.



Para la Funlam, el Evangelio interpretado a través de la doctrina social de la Iglesia, llama urgentemente a promover el desarrollo de los pueblos, que luchan por liberarse del yugo del hambre, de la miseria, de las enfermedades endémicas, de la ignorancia, de la violencia, de la marginación y la explotación; de aquellos que buscan una participación más amplia en los frutos del desarrollo y del bienestar que aportan los avances científicos técnicos y tecnológicos y una valoración más activa de sus cualidades y capacidades humanas; que se mueven con decisión hacia la meta de su plena realización¹.

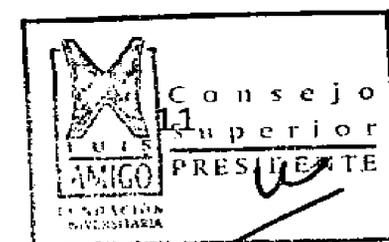
La Funlam, como Universidad Católica siente la responsabilidad de contribuir concretamente al progreso de la sociedad en la que opera generando condiciones que propicien desde la proyección social una verdadera transformación y revolución social que permita un sano desarrollo para todos, en igualdad de condiciones y oportunidades.

Nuestra identidad carismática, y nuestra propuesta educativa inspirada en el humanismo cristiano nos hace tener presente que sólo en el amor se halla la fuerza capaz de transformar no solo el corazón de los seres humanos, sino que en él radica también la fuerza capaz de convertir los ámbitos de muerte en espacios de vida y dignidad. A este respecto conviene recordar las palabras de Benedicto XVI, quien magistralmente realiza una íntima conexión entre la caridad y la verdad, distintivos esenciales de nuestra Institución:

“La doctrina social de la Iglesia responde a esta dinámica de caridad recibida y ofrecida. Es anuncio de la verdad del amor de Cristo en la sociedad. Dicha doctrina es servicio de la caridad, pero en la verdad. La verdad preserva y expresa la fuerza liberadora de la caridad en los acontecimientos siempre nuevos de la historia. Es al mismo tiempo verdad de la fe y de la razón, en la distinción y la sinergia a la vez de los dos ámbitos cognitivos. El desarrollo, el bienestar social, una solución adecuada de los graves problemas socioeconómicos que afligen a la humanidad, necesitan esta verdad. Y necesitan aún más que se estime y dé testimonio de esta verdad. Sin verdad, sin confianza y amor por lo verdadero, no hay conciencia y responsabilidad social, y la actuación social se deja a merced de intereses privados y de lógicas de poder, con efectos disgregadores sobre la sociedad, tanto más en una sociedad en vías de globalización, en momentos difíciles como los actuales”².

¹ Cf. Ex Corde Ecclesiae 34

² Benedicto XVI, Carta Encíclica sobre el desarrollo humano integral, Caritas in Veritate 5

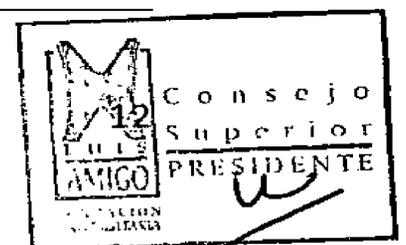


Desde esta perspectiva la Funlam, desde sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión ha mantenido siempre claro que su identidad humanista y cristiana y su inspiración en el carisma amigoniano, no es solo un compromiso con la verdad fruto del conocimiento, sino de la verdad que nace de la experiencia de fe, articulando armónicamente fe y razón como elementos indisolubles a través de los cuales se puede gestar un verdadero cambio y desarrollo social.

La identidad institucional de la Funlam es el fundamento básico y orientador para elaborar y ejecutar el plan de desarrollo y es definida en los estatutos y en el Proyecto Educativo Institucional. Dicha identidad recoge la historia de los Terciarios Capuchinos, su filosofía y experiencia centenaria, al igual que su vivencia como Institución de Educación Superior.

La razón de ser de la Funlam se compone de dos grandes dimensiones, una explícita y documentada básicamente en la Misión, los Principios Institucionales, los estatutos y reglamentos y otra implícita que es construida día a día por nuestra comunidad universitaria.

Ambas coexisten en una tensión dialéctica, en la que sus diferencias en relación con el entorno cambiante y el logro de los ideales, generan la preocupación por el ajuste, el crecimiento y el desarrollo; de hecho la propia identidad no sería sostenible si no se desarrollara, es allí donde nacen los componentes de futuro que si bien hacen parte de la identidad, son más un resultado enunciado en la Visión y orientado desde el Plan de Desarrollo Institucional.



2. PRINCIPIOS QUE INSPIRAN Y RIGEN NUESTRA PROPUESTA EDUCATIVA

Además de cumplir los principios contenidos en la legislación educativa vigente la Funlam tiene entre otros, los siguientes:

2.1 Desarrollo trascendente

De acuerdo con su identidad católica y su Misión, inserta en la tradición, experiencia y obra de los Terciarios Capuchinos, la Fundación Universitaria Luis Amigó regirá todas las acciones desde la promoción y la búsqueda del saber que debe servir a la persona humana en el desarrollo de su dignidad y de su libertad, para el cumplimiento de su tarea transformadora del mundo, la realización de la justicia y la equidad y, sobre todo, el apoyo al desprotegido. El ser humano no es sólo fruto de causas históricas y contingentes, su destino no culmina con la superación de las desigualdades sociales, su destino es la trascendencia en el encuentro consigo mismo, con el otro, con lo otro y finalmente con Dios.

2.2 Humanismo cristiano

No hay más que una cultura: la humana, la del hombre para el hombre. El humanismo cristiano afirma la unidad del género humano, la solidaridad de destino y la fraternidad como fundamento de una comunidad mundial formada por comunidades menores que tienen por finalidad la búsqueda del bien común en la paz, la justicia y la libertad.

2.3 Autonomía

La autonomía se concibe como la posibilidad que tiene la Institución de pensarse por sí misma, orientada por su Misión, sus valores y su razón de ser; de gobernarse responsablemente en coherencia con ese pensamiento, y de desarrollar la academia en la búsqueda de la verdad, con fundamento en el conocimiento científico y cultural por medio de la docencia, la investigación y la extensión y la transversalización del Bienestar y la Internacionalización. En este sentido, se asume como el soporte de la autodeterminación, la elección y la capacidad de asumir responsabilidades.

2.4 Comunidad educativa

La Fundación Universitaria Luis Amigó constituye una Comunidad Educativa que genera su propia dinámica a partir de la investigación, la docencia y la extensión,



en cuyo contexto circula e interactúa el saber científico. Esta comunidad la integran las instancias académica y administrativa.

La instancia académica se centra en los procesos que se generan y en los sujetos que se organizan en torno a la construcción y reconstrucción del conocimiento, en el contexto de la formación profesional. Es una instancia conformada por sujetos activos del conocimiento, creadores y dinamizadores de procesos pedagógicos de enseñanza-aprendizaje y de conocimiento que interactúan desde el ámbito que les define su razón de ser.

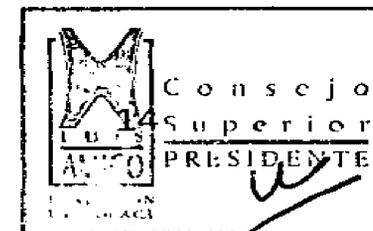
La instancia administrativa debe ser la creadora de condiciones, en todo nivel, para garantizar desarrollos académicos de calidad, puesto que su función es posibilitar la dinámica requerida para el desarrollo de los procesos académicos y científicos para la generación, conservación y difusión del conocimiento.

2.5 Interdisciplinariedad

El trabajo en equipo desde las diferentes disciplinas obedece a la compleja naturaleza del conocimiento, y es una condición necesaria para el acceso a niveles dominantes de la ciencia y la tecnología contemporáneas. Mediante un proceso de reflexión, estimula la producción colectiva en la investigación, la docencia y la extensión y, así mismo, tiene la capacidad de transformar cualitativa y cuantitativamente el saber, con la creación de nuevos puntos de contacto que configuren, finalmente, la red de conocimientos.

2.6 Proyecto social

La Fundación Universitaria Luis Amigó concibe su servicio educativo como la posibilidad que tiene de responder a las necesidades de desarrollo de las comunidades en el ámbito de su Misión. Por tanto, su dinámica está orientada a desconcentrar su acción a través de formas organizativas que garanticen la calidad de los procesos académicos.



3. INDICADORES DE VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

La Misión es un compromiso social y un manifiesto público en las instituciones de educación superior. La Funlam al explicitar su Misión ha definido también una serie de indicadores que dan cuenta del cumplimiento de la misma en el día a día del quehacer institucional.³

Los indicadores para medir la Misión que concreta la identidad institucional, son diferentes a los definidos para medir la Visión que se dinamiza en el Plan de Desarrollo: los indicadores de la Visión buscan medir logros que se pretenden alcanzar y los indicadores de la Misión buscan controlar y mantener la identidad actual en un rango razonable de calidad de acuerdo con la naturaleza de la institución.

Medir y controlar el ser como Institución Universitaria, requiere de muchos y complejos indicadores, pero para evaluar puntualmente la coherencia y la pertinencia de la Misión con el día a día de la Funlam, se plantean los siguientes:

Tabla 1 Objetivos, indicadores y metas misionales.

OBJETIVOS MISIONALES ⁴	INDICADOR	PONDERACIÓN	META
Mantener el impacto adecuado del graduado	Índice de empleo de los graduados	15%	Debe ser igual o superior a los índices reportados por el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación Nacional para los profesionales del país.

³ Las misiones son difíciles de medir por sus contenidos intangibles. Kaplan y Norton, en su metodología "Balanced Scorecard", herramienta de gestión para medir y controlar el logro de la Visión/Misión, entre otras cosas, comprueban con innumerables casos de éxito empresarial que también hay que medir lo intangible, teniendo en cuenta que lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se mejora y lo que no se mejora tiende a deteriorarse, por lo tanto es importante medir y controlar la Misión; además, el hecho de definirle algunos indicadores tangibles, hace que la comunidad universitaria conozca la manera como se aterriza el texto de la Misión, que de no hacerlo, puede resultar subjetivo y por lo tanto no lleva a los actores a logros concretos en cuanto a coherencia y pertinencia entre el ser, el saber y el hacer.

⁴ Los Objetivos Misionales deben ser aquellos que expresa la Misión de manera explícita e implícita; es de vital importancia llevar estos últimos a indicadores para eliminar la subjetividad en las interpretaciones respecto a lo que realmente pretende la Misión.



OBJETIVOS MISIONALES⁴	INDICADOR	PONDERACIÓN	META
	Apreciación de empleadores sobre la calidad de la formación y el desempeño de los graduados del programa ⁵	15%	El índice de apreciación de los empleadores sobre la calidad de nuestros profesionales en su desempeño laboral debe ser igual o superior al 80%
Mantener el dinamismo de la investigación por programa	Programas con proyectos de investigación en ejecución	15%	Todos los programas cada año ejecutarán proyectos de investigación articulados a líneas y grupos sosteniendo o aumentando la visibilidad de su producción y la apropiación social de los resultados obtenidos (nuevo conocimiento, formación y divulgación)
Mantener el dinamismo de la extensión por programa	Programas con proyectos y servicios de extensión en ejecución	15%	Todos los programas, cada año, diseñarán y ofrecerán proyectos y servicios de extensión
Fomentar la participación en actividades y proyectos de Bienestar Universitario	Participación en actividades y proyectos de bienestar	15%	Anualmente el 10% del total de la población matriculada en la Funlam participará en las actividades y proyectos de Bienestar Universitario.
Fomentar la identidad amigoniana	Formación socio humanista y católica de estudiantes, docentes y empleados	15%	Todos los estudiantes antes de graduarse y todos los empleados de la Funlam habrán recibido formación socio

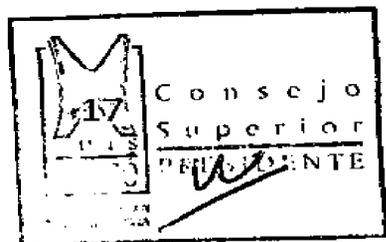
⁵ Indicador del CNA en la guía de Acreditación de programas de pregrado, factor 7: características asociadas a los graduados y articulación con el medio; característica 39: impacto de los graduados en el medio social y académico; indicador d.



OBJETIVOS MISIONALES ⁴	INDICADOR	PONDERACIÓN	META
			humanista y católica, en el programa, en inducciones, reinducciones y capacitaciones
Difundir y promover la apropiación de la Misión	Porcentaje de directivos, profesores, personal administrativo, estudiantes y graduados que reconocen y explicitan los elementos centrales de la Misión y la comparten ⁶	10%	La apreciación consolidada de la autoevaluación de todos los programas debe ser siempre superior al 80%

Fuente: Dirección de Planeación Funlam

⁶ Indicador del CNA en la guía de Acreditación de programas de pregrado, factor 1: características asociadas a la Misión y al Proyecto Institucional, característica 1: Misión Institucional; indicador d: Porcentaje de directivos, profesores, personal administrativo, estudiantes y graduados que entienden el sentido de la misión y la comparten.



CAPITULO II CONTEXTO DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Contextualizar el Plan de Desarrollo implica ubicar la realidad de la Institución a nivel nacional e internacional respecto a su razón de ser, explicitada en el PEI y su responsabilidad frente al futuro.

La razón de ser de la Funlam se centra en el ser humano como sujeto social, transformador responsable de sí mismo, del otro y de su medio para el mejoramiento, el bienestar y la trascendencia.

Por lo anterior la contextualización de la realidad en la que se mueve la Funlam, va más allá de sólo conocer lo académico, lo científico, lo tecnológico, lo cultural y las realidades sociales; busca, además, definir la relación y responsabilidad del ser humano en estos elementos, como causa y fuente, motor y propósito del futuro y así afirmar que existe una educación de calidad en la medida en que logre una formación integral del ser humano, que le permita desarrollar sus potencialidades para que responda a sus necesidades vitales y sociales, constituyéndose en protagonista del cambio estructural.

1. ESTADÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN MEDIA Y SUPERIOR EN COLOMBIA DURANTE EL PERIODO 2002 – 2010.

El diseño del Plan de Desarrollo Institucional, obliga en primera instancia realizar una aproximación contextual a la dinámica de la educación, particularmente la educación media y superior en Colombia. El análisis de la información aportada por las unidades del Ministerio de Educación Nacional permitirá proyectar la Institución en el mediano y largo plazo.

Los datos aportados por el Sistema Nacional de Información de la Educación Básica (SINEB) y del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), durante el periodo 2002 - 2010, son un valioso insumo que dan pistas claras de las tendencias de desarrollo y crecimiento para los próximos 10 años, periodo en el cual se inscribe el nuevo Plan de Desarrollo Institucional. Cabe anotar sin embargo, que los datos del 2010 pueden variar al realizar el cruce de todo el consolidado de la información nacional, pero las variaciones no afectarán significativamente las cifras en cuanto a análisis estadístico se refiere. Las tablas y gráficos de este apartado fueron tomados de la página del Ministerio de Educación nacional: <http://201.234.245.149/seguimiento/estadisticas/>.



Un primer elemento que se deduce de los datos es el relacionado con las políticas de cobertura implementadas en Colombia durante el gobierno Uribe (2002 – 2010), así como la ampliación de inclusión de un mayor número de estudiantes en los niveles de básica secundaria y media, políticas que dan cuenta de un crecimiento gradual año por año, particularmente en los niveles de básica secundaria y educación media en el sector educativo oficial.

Sin embargo una revisión elemental permite verificar que pese al aumento de cobertura y a la universalización de la educación para todos los niveles, se evidencia que a medida que se avanza en niveles de formación la población va siendo relativamente menor de un nivel al otro, hasta llegar al caso de la educación superior a una cobertura del 36% en el 2010, lo que significa que aún queda una población que supera el 60% sin ingresar a este nivel, que en cifras representa casi dos millones de jóvenes. El crecimiento mayor se deduce del aumento de la población matriculada en el sector oficial, mientras que la matrícula del sector privado, particularmente viene descendiendo en el último trienio de la década, fenómeno que obedece en gran medida a los impactos de las políticas públicas en la inversión en mejoramiento de la calidad y en infraestructura educativa del sector público, así como a la crisis económica que viene golpeando en los últimos años a la clase media. (Gráfico 1)

Para el caso particular de la Educación media, se evidencia un crecimiento de la población matriculada en el sector oficial para el año 2010 del 71% frente al periodo 2002, mientras que en el sector privado se dio una disminución de la población matriculada en el 2010 del 11% frente a las matrículas reportadas en el 2002 (ver tabla 2)

Tabla 2 Matrícula por nivel y sector en educación Básica, Secundaria y Media

Año	Primaria		Secundaria		Media	
	Oficial	No oficial	Oficial	No oficial	Oficial	No oficial
2002	4.310.635	887.690	2.157.992	617.257	671.610	279.586
2003	4.418.608	839.052	2.423.655	549.156	766.778	248.665
2004	4.550.839	753.854	2.519.562	543.107	792.020	256.888
2005	4.579.370	718.893	2.669.018	522.777	862.269	254.721
2006	4.653.790	716.074	2.813.721	534.282	941.785	257.273
2007	4.580.526	711.946	2.900.918	539.367	985.188	258.559
2008	4.574.648	716.357	2.975.878	538.737	1.010.251	256.001
2009	4.541.602	692.314	3.090.940	523.015	1.084.961	255.706
2010	4.437.235	647.731	3.188.166	493.303	1.149.444	248.819

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

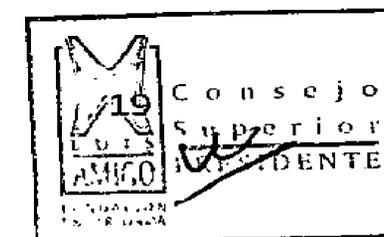
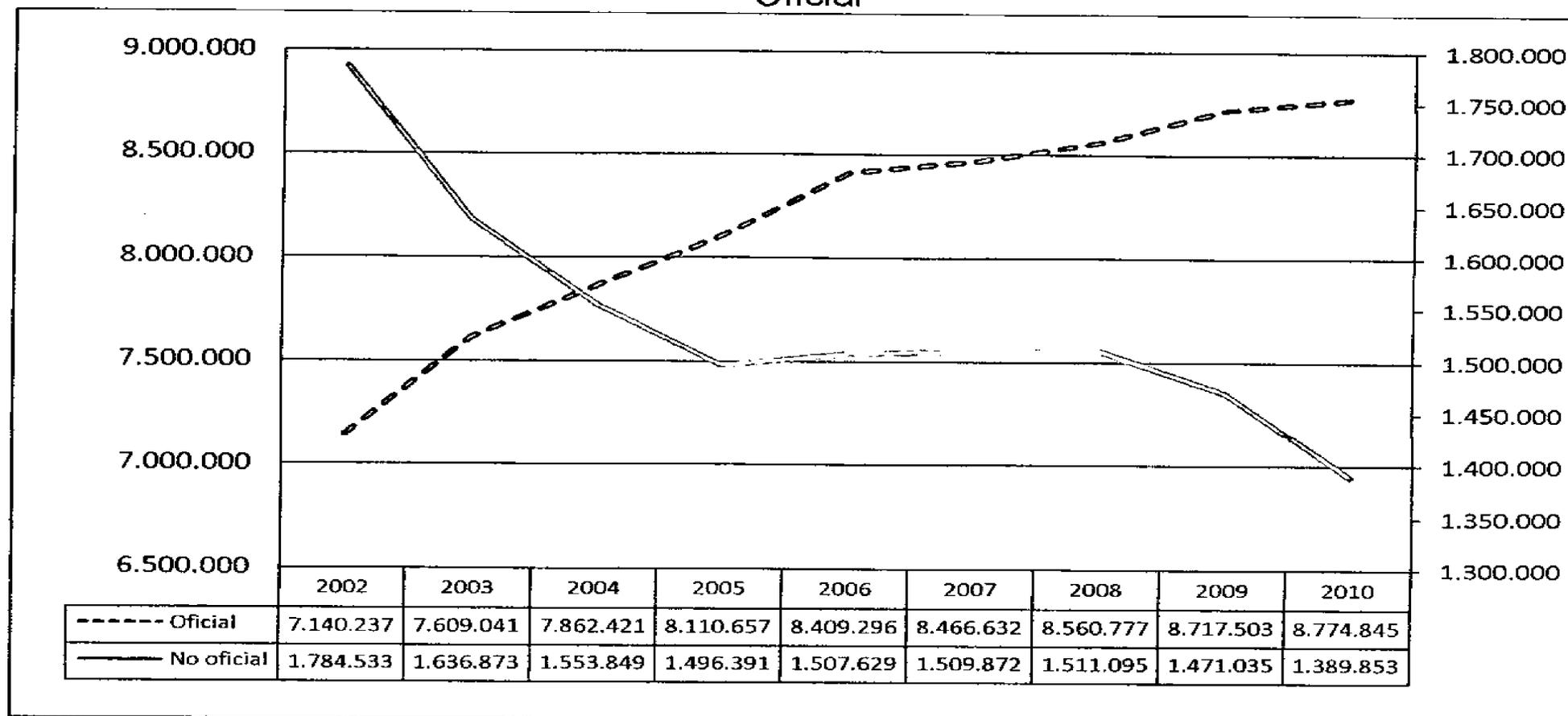


Gráfico 1 Matrícula de educación Básica, Secundaria y Media Oficial y No Oficial



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

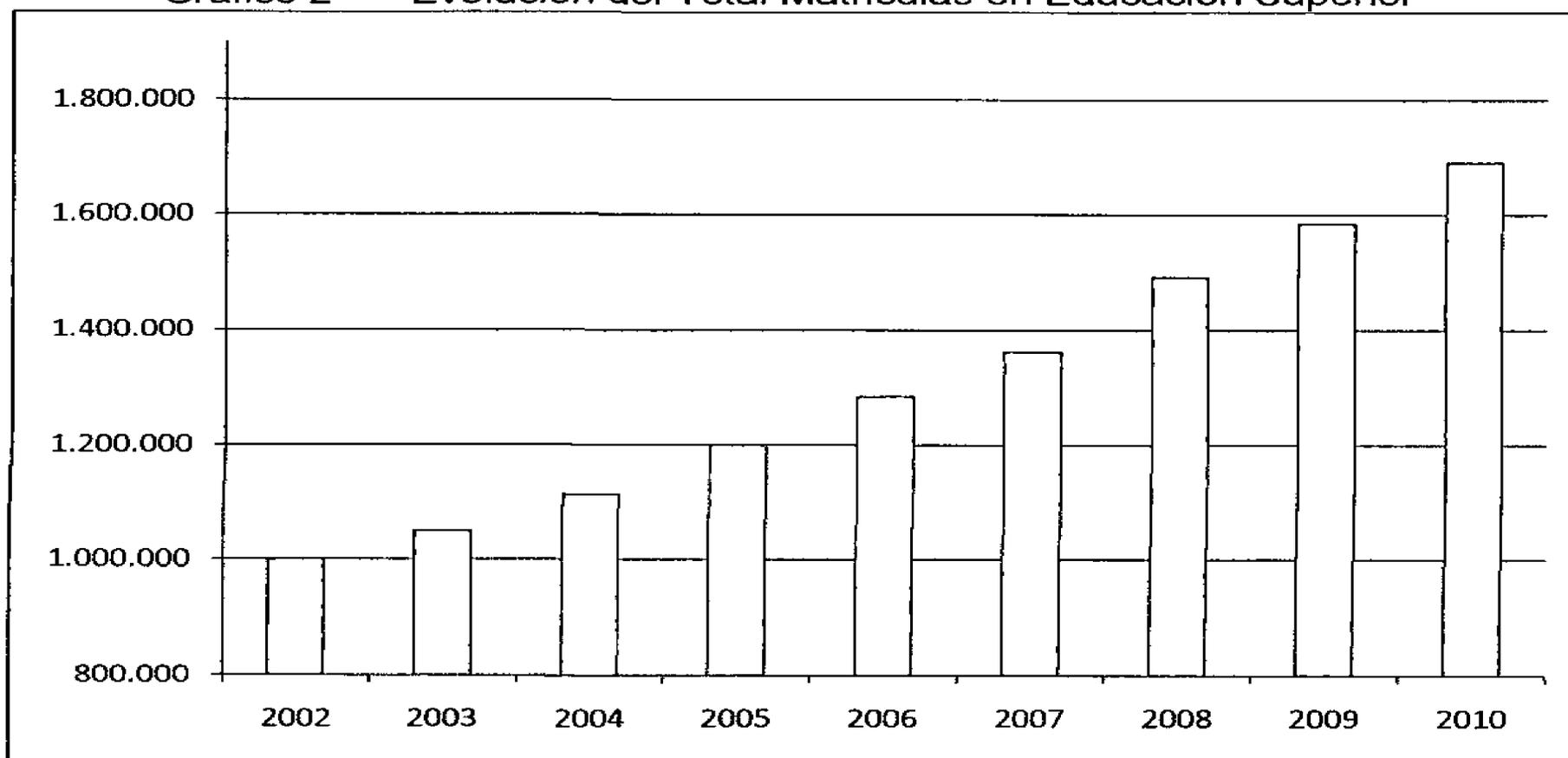
En el caso de la educación superior se encuentra una variación positiva del 69% entre los años 2010 y 2002, lo que viene también ligado a las políticas de estado y la mayor exigencia de los sectores productivos y de servicios de mano de obra profesional (Tabla 3 y gráfico 2).

Tabla 3 Matrícula Total Educación Superior

Año	Población	Variación anual	Variación 2002-2010
2002	1.000.148		69%
2003	1.050.032	5,0%	
2004	1.113.726	6,1%	
2005	1.196.690	7,4%	
2006	1.284.065	7,3%	
2007	1.361.148	6,0%	
2008	1.492.294	9,6%	
2009	1.585.295	6,2%	
2010	1.691.797	6,7%	

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Gráfico 2 Evolución del Total Matriculas en Educación Superior



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Las políticas de cobertura, inclusión y disminución de la deserción han impactado también positivamente las matrículas en todos los niveles de la educación superior, pasando de una población de 1.00.148 estudiantes en el 2002 a una población de 1.691.797 en el 2010, lo que representa una variación porcentual del 69% en el periodo estudiado (Tabla 4). Merece especial atención los niveles de tecnología con un crecimiento en el periodo del 250%, influenciado por las políticas de aumento de la cobertura del SENA; maestría con un crecimiento del 259% y doctorado con un crecimiento del 583%. El nivel de pregrado, que corresponde al grueso de nuestra población tuvo un crecimiento en el período del 39% (Gráfico 3). De allí, el interés particular de la Institución de la acreditación institucional y de programas, así como el reconocimiento como universidad, lo cual permitiría ingresar en la oferta con los niveles de maestría y doctorado para la región y para el país, pues pese al crecimiento significativo de estos niveles aún existe déficit en la oferta y en la diversificación.

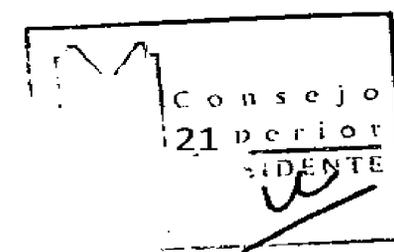
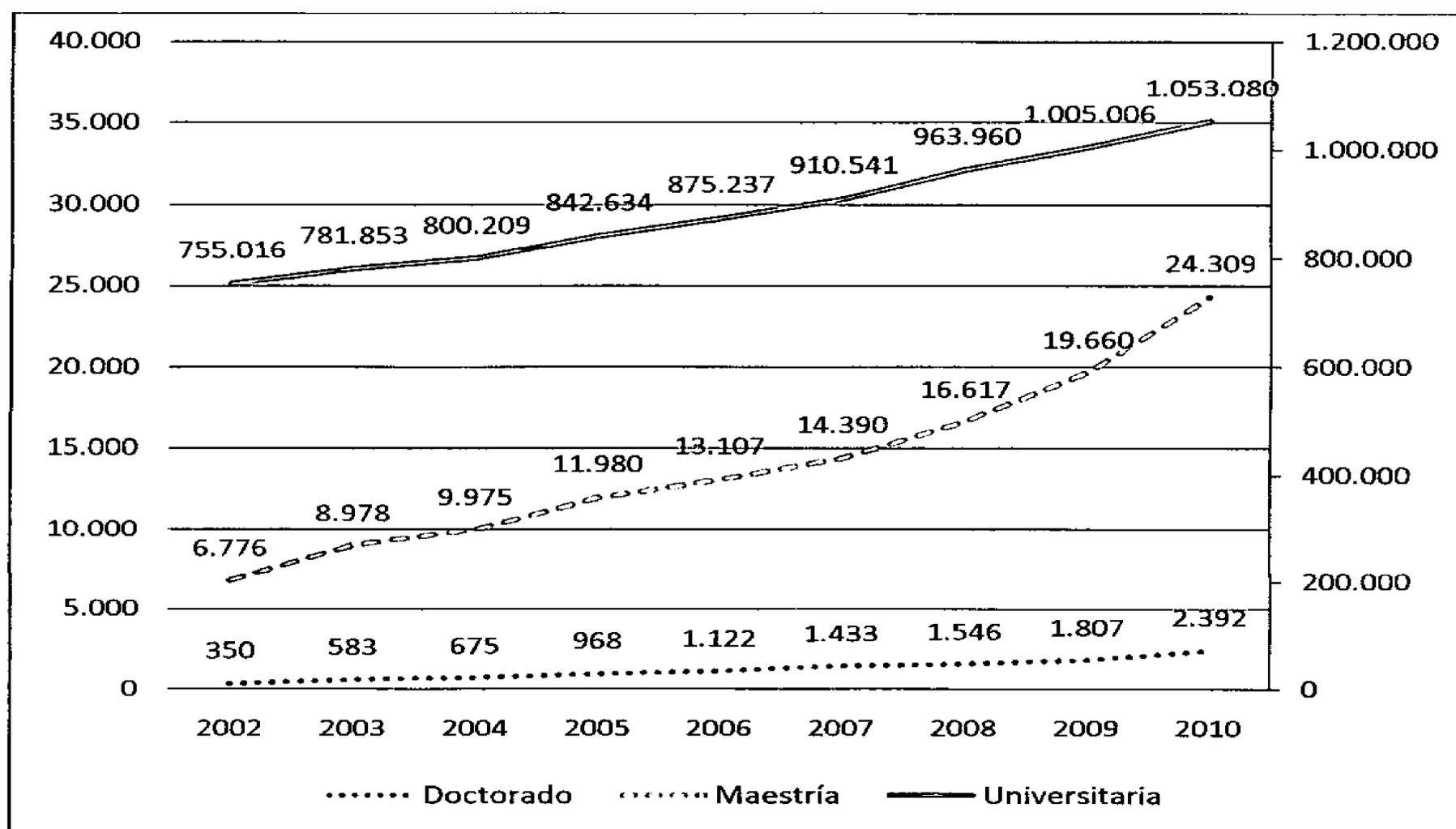


Tabla 4 Matrícula por nivel de formación Educación Superior

Año	Doctorado	Especialización	Maestría	Técnica profesional	Tecnológica	Universitaria	Total
2002	350	55.023	6.776	54.806	128.177	755.016	1.000.14
2003	583	43.845	8.978	84.657	130.116	781.853	1.050.03
2004	675	39.977	9.975	120.496	142.394	800.209	1.113.72
2005	968	46.045	11.980	136.490	158.573	842.634	1.196.69
2006	1.122	47.513	13.107	171.338	175.748	875.237	1.284.06
2007	1.433	41.204	14.390	206.791	186.789	910.541	1.361.14
2008	1.546	46.349	16.617	224.024	239.798	963.960	1.492.29
2009	1.807	57.685	19.660	185.826	315.311	1.005.006	1.585.29
2010	2.392	70.247	24.309	93.519	448.250	1.053.080	1.691.79

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Gráfico 3 Comportamiento de Matrículas en Nivel de Formación Pregrado, Maestrías y Doctorados



Fuente: Ministerio de Educación Nacional



Al hacer la comparación del comportamiento de las matrículas en los sectores oficial y privado, se evidencia un crecimiento en el primero del 123% durante el período 2002 – 2010, mientras que el privado solo muestra un crecimiento del 30,5% en el mismo periodo. Sin embargo es de resaltar que hay una variación en la tendencia de crecimiento durante todo el periodo, mientras que el sector oficial pasa de una representación porcentual del 41,67% en el 2002 al 54,99% en el 2010, el sector privado en el mismo periodo decrece de un 58,33% en el 2002 a un 45,01% en el 2010. (Tabla 5 y gráfico 4)

Tabla 5 Matrícula por sector Educación Superior

Año	Oficial	Privado	Total	Oficial (%)	Privada (%)
2002	416.722	583.426	1.000.148	41,67%	58,33%
2003	470.532	579.500	1.050.032	44,81%	55,19%
2004	541.274	572.452	1.113.726	48,60%	51,40%
2005	588.051	608.639	1.196.690	49,14%	50,86%
2006	661.612	622.453	1.284.065	51,52%	48,48%
2007	739.468	621.680	1.361.148	54,33%	45,67%
2008	827.259	665.035	1.492.294	55,44%	44,56%
2009	877.346	707.949	1.585.295	55,34%	44,66%
2010*	930.307	761.490	1.691.797	54,99%	45,01%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

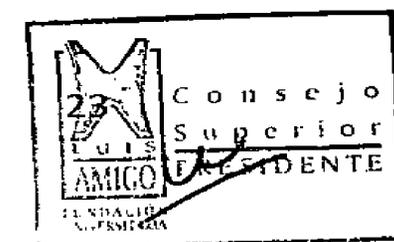
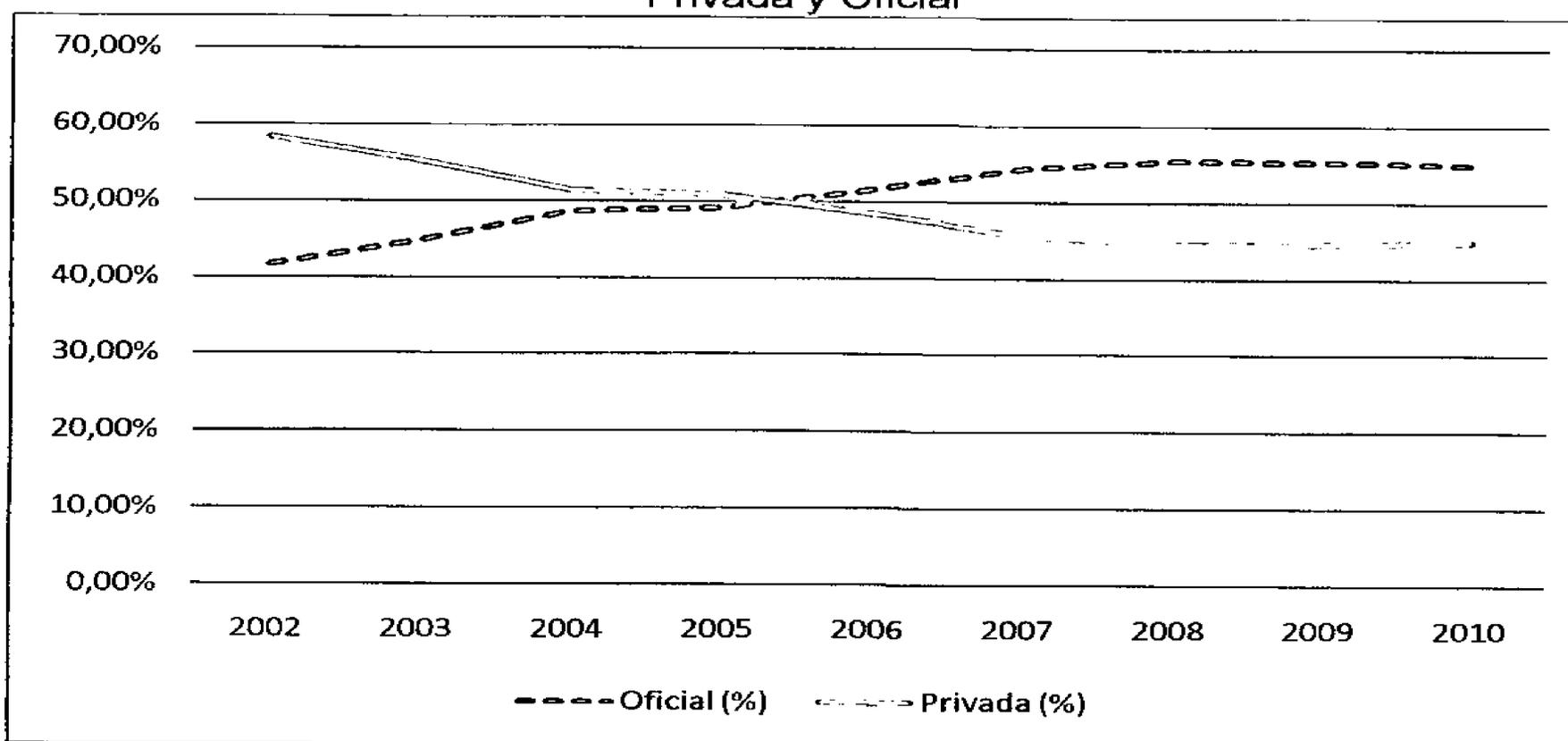


Gráfico 4 Evolución del Porcentaje de Participación de la Educación Superior Privada y Oficial



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Un análisis de la información consolidada durante el periodo 2002 – 2010 y con relación a las metodologías de educación superior, contempladas en el decreto 1295 del 2010, permite deducir que la matrícula en la modalidad distancia tradicional ha tenido durante el periodo en mención un incremento del 218%, frente a un crecimiento del 69% de la matrícula en modalidad presencial. Sin embargo conviene aclarar que la población matriculada en distancia tradicional equivale al 11% de la población matriculada en educación presencial. De igual manera la población que cursa estudios en educación superior metodología virtual equivale al 0,6% del total de población presencial (ver tabla 6 y gráfico 5).

De lo anterior se deduce que pese al crecimiento de población matriculada en metodologías distancia y virtual, dichos crecimientos no son significativos al comparar estas poblaciones con la matriculada en la metodología presencial, de allí que como Institución Universitaria nuestra gran apuesta seguirá siendo la apertura de programas ofrecidos en las metodologías presencial y distancia tradicional, incursionando poco a poco en la metodología virtual, pero conservando la equivalencia de la tendencia nacional, es decir: estudiantes en metodología presencial: 85%, estudiantes en metodología distancia tradicional 13% y estudiantes metodología virtual 2% del total de la población matriculada al 2022.

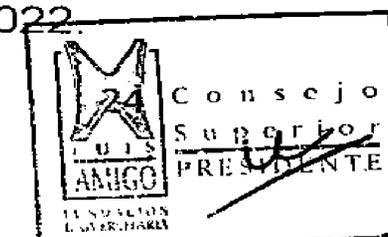
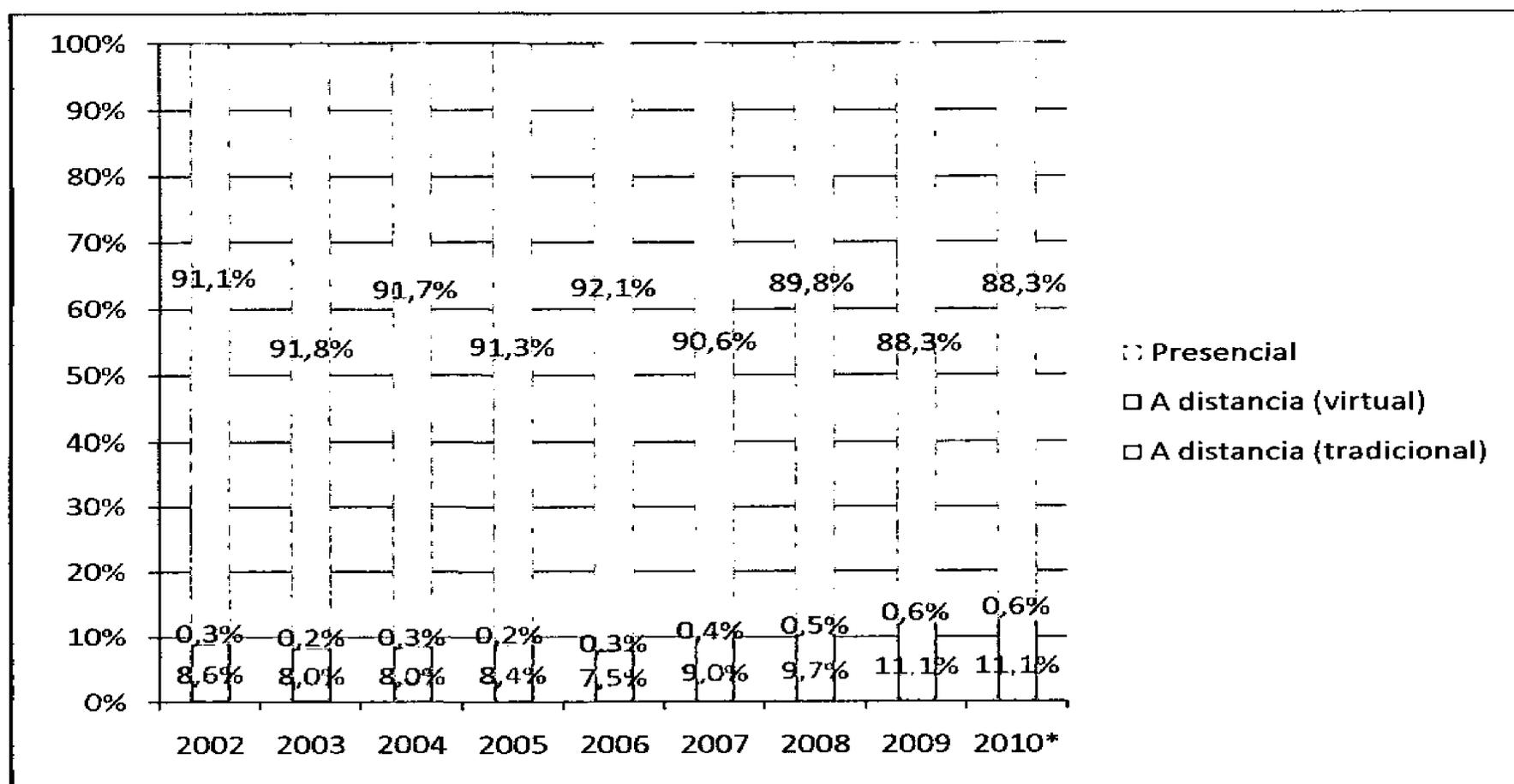


Tabla 6 Matrícula por metodología Educación Superior

Año	A distancia (tradicional)	A distancia (virtual)	Presencial	Total
2002	86.107	2.782	911.259	1.000.148
2003	83.820	2.426	963.786	1.050.032
2004	89.483	3.049	1.021.194	1.113.726
2005	100.845	2.926	1.092.919	1.196.690
2006	96.654	4.456	1.182.955	1.284.065
2007	122.286	6.063	1.232.799	1.361.148
2008	144.373	7.429	1.340.492	1.492.294
2009	175.920	9.909	1.399.466	1.585.295
2010*	188.012	10.180	1.493.605	1.691.797

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Gráfico 5 Porcentajes de Participación por Metodología en Educación Superior



Fuente: Ministerio de Educación Nacional



2. CONTEXTO INTERNACIONAL

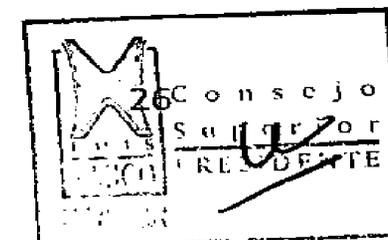
Si bien antes se afirmaba que no estábamos en un cambio de época, sino una época de cambios, ésta afirmación cobra cada vez más vigencia. Una mirada desprevenida a estos primeros años de la segunda década del siglo XXI, nos habla de profundas reformas estructurales en todas las dimensiones de la sociedad humana que han puesto a tambalear las grandes dictaduras, algunas democracias y los sistemas económicos de nuestros tiempos, la crisis financiera en Norteamérica en el 2008 y actualmente (2011) la crisis financiera europea con todo el desencanto social del modelo neoliberal capitalista han suscitado movimientos sociales que propugnan por cambios profundos, las revueltas de Londres, las manifestaciones en Grecia, los indignados de Madrid, las protestas contra Wall Street, protestas por reformas educativas como la de los estudiantes universitarios en Chile y últimamente en Colombia, protestas indígenas en Bolivia, Nos hablan indudablemente de una época de crisis que claman por reformas estructurales de los sistemas sociales, económicos, educativos y políticos.

Permanecer de espaldas a esta realidad es ignorar el clamor de los pueblos y silenciar nuevamente la voz del espíritu que exige de todos los creyentes un papel más activo en la construcción de un mundo más libre, justo, fraterno y solidario.

Mientras que los políticos y por qué no las universidades se preguntan por unos temas propuestos en sus agendas, “los ciudadanos de pie” y que experimentan en carne propia las consecuencias del desarrollo inequitativo claman por otros asuntos que ponen en riesgo la subsistencia, y que indudablemente tocan su existencia cotidiana.

Los ciudadanos claman por una democracia más participativa que representativa, que tenga en cuenta no solo las agendas de gobierno, sino sobre todo las realidades contextuales de las comunidades humanas.

Una mirada desprevenida a esta primera década del siglo XXI nos pone de cara a un contexto completamente distinto del caracterizado a finales del siglo pasado. Los desarrollos tecnológicos, la aceleración de los sistemas de información y de transporte han interconectado, acelerado y vuelto más complejos nuestros contextos sociales y las interrelaciones humanas. Los modelos económicos, políticos, culturales, religiosos, éticos y morales que fueron la base interpretativa en el reciente pasado se muestran insuficientes a la hora de comprender y actuar sobre el mundo actual. Muchos de nuestros discursos religiosos y espirituales entran en la larga lista de asuntos sin sentido o que dicen muy poco a las



generaciones modernas, pocos siquiera se preocupan por si Dios existe, es más actúan como si éste de hecho no existiera.

Las problemáticas actuales fruto de profundas desigualdades sociales, la insatisfacción de simples necesidades básicas o el temor ante un futuro que se muestra cada vez más incierto suscitan un panorama marcado por nuevos desafíos y necesidades.

“Las universidades están profundamente implicadas en estos cambios. Los enseñan, los estudian y los viven en primera persona. Por ello, están atravesando lo que puede ser uno de los períodos más excitantes y comprometidos de su historia, puesto que todo el proceso de la globalización y los cambios paradigmáticos que con él se producen, abren un horizonte lleno de retos complejos y enormes oportunidades para el futuro. Un futuro en el cual la educación superior debe encontrar su papel, repensando su vocación más auténtica”⁷ y dejando de percibirse simplemente como una reproductora de los sistemas sociales excluyentes. Ésta puede ser la época de las universidades católicas, si hay un momento de la historia en el cual el mensaje del evangelio cobra vida y relevancia es en este momento actual de nuestra historia.

“En el mundo de hoy, caracterizado por unos progresos tan rápidos en la ciencia y en la tecnología, las tareas de la Universidad Católica asumen una importancia y una urgencia cada vez mayores. De hecho, los descubrimientos científicos y tecnológicos, si por una parte conllevan un enorme crecimiento económico e industrial, por otra imponen ineludiblemente la necesaria correspondiente *búsqueda del significado*, con el fin de garantizar que los nuevos descubrimientos sean usados para el auténtico bien de cada persona y del conjunto de la sociedad humana. Si es responsabilidad de toda Universidad buscar este significado, la Universidad Católica está llamada de modo especial a responder a esta exigencia; su inspiración cristiana le permite incluir en su búsqueda, la dimensión moral, espiritual y religiosa, y valorar las conquistas de la ciencia y de la tecnología en la perspectiva total de la persona humana. (ECE 7)

Pese a los avances logrados en la región durante el auge en materia de reducción de la pobreza —de 44% de la población en 2002 a 33% en 2008— y, en menor medida, de la desigualdad, aún se mantienen importantes brechas por cerrar y desafíos por enfrentar. Ante todo, la región debe aumentar sus esfuerzos para reducir las desigualdades sociales. Uno de cada tres latinoamericanos vive debajo de la línea de pobreza —180 millones de personas— y 10 economías de la región

⁷ IV Conferencia Internacional de Barcelona sobre Educación Superior, Abril de 2008



continúan estando entre las 15 más desiguales del mundo⁸, cifras que deben llevar a un profundo cuestionamiento y compromiso en la asunción de un papel más protagónico en el desarrollo que en el crecimiento económico de la región, pues pese a los significativos avances en los indicadores económicos los mismos no se distribuyen de forma equitativa entre todos los habitantes de la región.

La problemática de inequidad social en América Latina, no es solo un problema que se soluciona con crecimiento económico, la desigualdad que genera miseria tiene además profundos componentes éticos y morales cuyas raíces más profundas las hallamos en sistemas políticos corruptos y excluyentes y en monopolios empresariales que financian y eligen gobernantes de turno para imponer sus agendas laborales y tributarias.

En este contexto internacional la Funlam tiene los retos de:

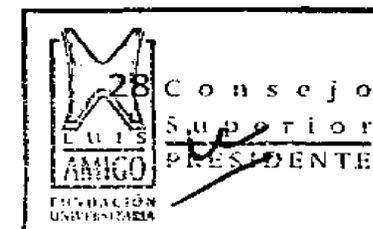
Contribuir al desarrollo económico de Colombia y de la región latinoamericana, pero desde una perspectiva integral, esto es generando no solo riqueza económica, sino desarrollo integral de la persona humana y de la sociedad, en un armónico equilibrio con la naturaleza y del manejo racional y sostenible de los recursos naturales no renovables.

Contribuir a la promoción de una sociedad más justa, pacífica, solidaria y tolerante, aportando desde su propuesta educativa a la integración particularmente de América Latina y el Caribe.

Superar el regionalismo haciendo ciudadanos colombianos del mundo y para el mundo.

Desde el desarrollo de sus funciones sustantivas, contribuir al desarrollo local, nacional e internacional en condiciones de justicia, solidaridad y equidad, promoviendo la creación de un orden social más participativo en el cual cada amigoniano vivencie su responsabilidad como ciudadano del mundo

⁸ OCDE/CEPAL (2011), *Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo*, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/leo-2012-es>



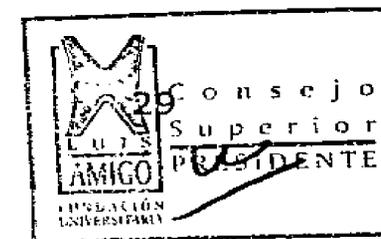
3. CONTEXTO NACIONAL

El contexto nacional posee complejos y diversos problemas que plantean retos y compromisos en diferentes frentes y que en medio de un contexto internacional altamente competitivo hacen que sean más difíciles de resolver, al tiempo que los hacen más prioritarios.

El desempeño actual de Colombia en relación con el contexto internacional, está en el puesto 68 del Índice de competitividad, para el 2010, entre 139 países, y en el puesto 79 del Índice de desarrollo humano del 2010 entre 169 países, clasificado entre el grupo de países con nivel de desarrollo alto. Con estos niveles de desempeño, y revisando la historia económica de Colombia, nos encontramos con un país, que a pesar de los problemas de toda índole, es estable y en crecimiento continuo desde el punto de vista del Índice de desarrollo humano y de la economía en general; todo esto a pesar de los altos niveles de desempleo y de la alta complejidad de los temas sociales.

Para tener una rápida radiografía de Colombia en cifras se presenta lo siguiente:

- El desempleo en Colombia en enero de 2011, según el dane, fue de 13,5%.
- Se incrementó la expectativa de vida que pasó de 64,65 años en los hombres y 71,52 en las mujeres entre 1985 y 1990, a 70,67 en hombres y 77,51 en mujeres en el 2010 y se espera que aumente a 73,08 y 79,39 para el 2020 respectivamente.
- La cobertura de servicios públicos, a excepción del servicio de telefonía fija el cual disminuyó, se encuentra en incremento y fue en el 2010 para energía eléctrica de un 90,7%, para gas natural 52,4%, en acueducto 87,6%, alcantarillado, 75,3%.
- El tema de seguridad social también se encuentra en crecimiento, y para el 2010 la cobertura del servicio fue del 88,7%, de los cuales sólo el 47,5% estaba en el régimen contributivo.
- La tasa de analfabetismo bajó a un 6,3% en el 2010.



- La percepción de pobreza, a través de la pregunta si se considera pobre, disminuyó en el año 2010 al 44%, desde un 48,3% que se registró en el 2008.
- En el 2010, en promedio el 26,1% de los hogares a nivel nacional poseía computador. En las cabeceras municipales el 32,5% tenían equipo de cómputo y en el resto del territorio el porcentaje registrado fue 4%.
- En el 2010, en promedio el 86,1% de los hogares en Colombia poseía celular. En las cabeceras municipales el 90,2% de los hogares tenía teléfono móvil y en el resto del territorio nacional el porcentaje fue de 71,7%.
- En el 2010, en promedio el 19,3% de los hogares a nivel nacional poseía conexión a Internet. En las cabeceras el 24,4% de los hogares tenían el acceso a este servicio y en el resto del territorio el porcentaje registrado fue 1,6%.

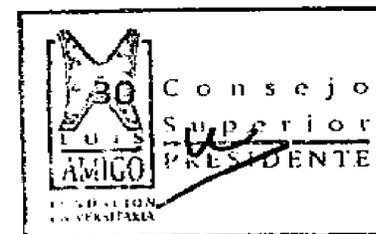
Las tres estadísticas anteriores cobran importancia para el incremento de la cobertura en Colombia con la metodología a distancia si se considera que actualmente se dictan en el mundo cursos por celular e incluso Cyber University del Japón lo hace desde el año 2007⁹ y el Sena ha proyectado hacerlo desde ese mismo año¹⁰.

- En el 2010 el 43,1% de las personas de más de 5 años de edad usó un computador, en cualquier lugar, en los doce meses anteriores a la encuesta. Los que usaron internet al menos una vez al día fueron un total de 47,7%. De los cuales los que más usaron el computador, con un 71,2%, estuvo entre las edades de 12 a 24 años.
- La tasa de cobertura en educación superior pasó de un 19,7% en 1993 a un 37,2% en el 2010, con una deserción por cohorte del 49,81% en trece semestres, medida en el primer semestre de 2012.
- El 7% de las Instituciones de educación superior tienen Acreditación Institucional de alta calidad y el 6,47% de los programas de pregrado tienen acreditación de alta calidad.

⁹Universidad Japonesa de carácter privado que ofrece todos sus cursos en línea y algunos de sus cursos los ofrece por celular www.cyber-u.ac.jp

¹⁰ Fuente periódico virtual del Sena N°74, del 15 de noviembre de 2007:

http://www.sena.edu.co/downloads/buenas_nuevas/74/nacional.html visto en noviembre de 2010.



- Al 2010 la proporción de docentes dedicados a la educación superior fue así: 6% de doctores, 26% de magíster, 36% de especialistas y 32% de profesores con pregrado. Por dedicación el 30% eran de tiempo completo, el 16% de medio tiempo y el 54% de cátedra.
- Al 2010 los grupos de investigación registrados en Colciencias son 10.931, de los cuales 4.072 son grupos reconocidos y el 4,6% está en categoría A1, el 6,3% en A, el 16% en B, el 22,9% en C y el 50,2% en D.

Para hacer frente a lo anterior la legislación colombiana exige, cada vez más, niveles de calidad en la educación superior como base de desarrollo, al mismo tiempo que ofrece acompañamiento en procesos de mejoramiento continuo.

Colombia tiene muchas brechas que cerrar respecto a los niveles deseados o requeridos para aumentar el nivel de vida, y en lo concerniente a la educación superior se debe por lo menos trabajar en aumentar la oferta educativa de calidad disminuyendo los niveles de deserción; mejorar el proceso educativo por competencias de aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a aprender; desarrollar las competencias de los docentes para enseñar y realizar investigación, desarrollo e innovación de alto impacto; mejorar las competencias de los directivos universitarios; mejorar el sistema evaluativo de los estudiantes; mejorar los sistemas de información; mejorar la pertinencia de los currículos y aumentar la producción científica.

Brechas, que para la Funlam se constituyen en retos a los cuales busca hacer frente y convertir en oportunidades tanto para su desarrollo institucional, como para la formación de profesionales competentes y capacitados para el tipo de país que queremos construir.



CAPITULO III LINEAMIENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

El desarrollo constante y sostenible de la Fundación Universitaria Luis Amigó (Funlam), es una respuesta al compromiso ineludible con 18.621 graduados amigonianos y 10.374 estudiantes matriculados en la Institución durante el primer semestre del año 2011.

Desde estos referentes se definen las metas y estrategias como compromisos de mediano y largo plazo, los cuales se explicitan en el Plan de Desarrollo Institucional unos lineamientos de planificación diseñados para lo que será la Funlam en el periodo 2012 al 2022.

Para asumir este reto y teniendo en cuenta la estructura orgánica y los ciclos de gestión de la Funlam, se revisó la normatividad en educación superior, se consultaron diversas metodologías aplicadas por universidades exitosas del país¹¹ se tuvieron en cuenta metodologías como el *balanced scorecard*, indagación apreciativa y prospectiva estratégica, asumiendo elementos que permitieran el diseño de lineamientos y definir este plan, que se enfoca básicamente en lograr que la Funlam sea reconocida nacional e internacionalmente como universidad católica de alta calidad, y para lograrlo define una alineación estratégica, una sustentación del desarrollo en dinamizadores y un mantenimiento de la dinámica de la planificación institucional.

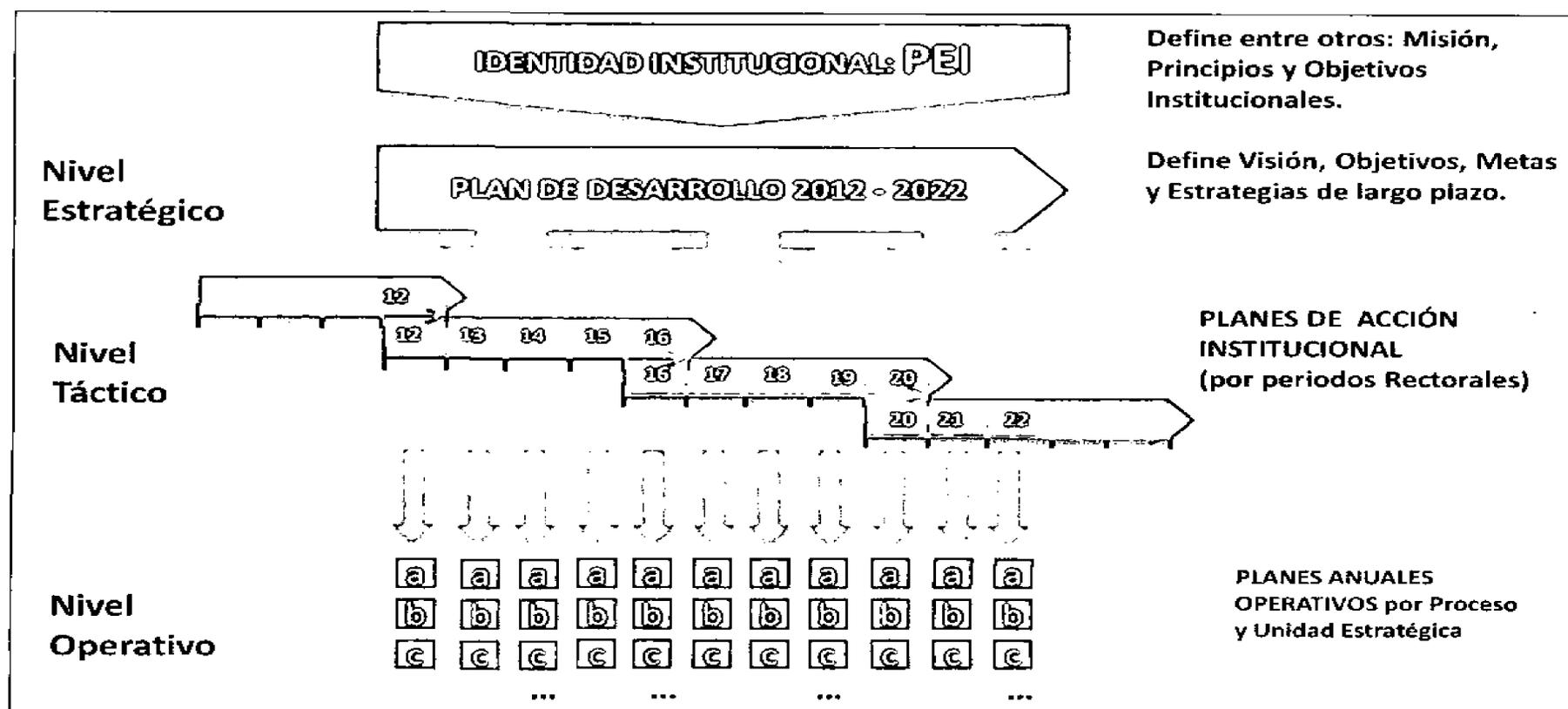
1. ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL QUEHACER UNIVERSITARIO

Alinear la estrategia implica que exista una coherencia directa entre el plan de desarrollo, los planes de acción institucionales y los planes operativos de cada unidad de la Funlam.

¹¹ <http://telescopio.upc.edu/> Red de observatorios de buenas prácticas de dirección estratégica universitaria en latinoamérica y Europa cofinanciado por la Unión Europea y en Colombia liderado por la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad de los Andes, la Universidad del Norte y la Universidad del Valle.



Diagrama 1 Alineación de los niveles de planificación



Fuente: Dirección de Planeación Funlam

1.1 Nivel estratégico

Este nivel de planificación de largo plazo es el definido como Plan de Desarrollo y contempla compromisos para tres periodos rectorales

Considerando el Plan de Desarrollo como instrumento de gestión, se incluyen en él los siguientes elementos que lo definen y articulan:

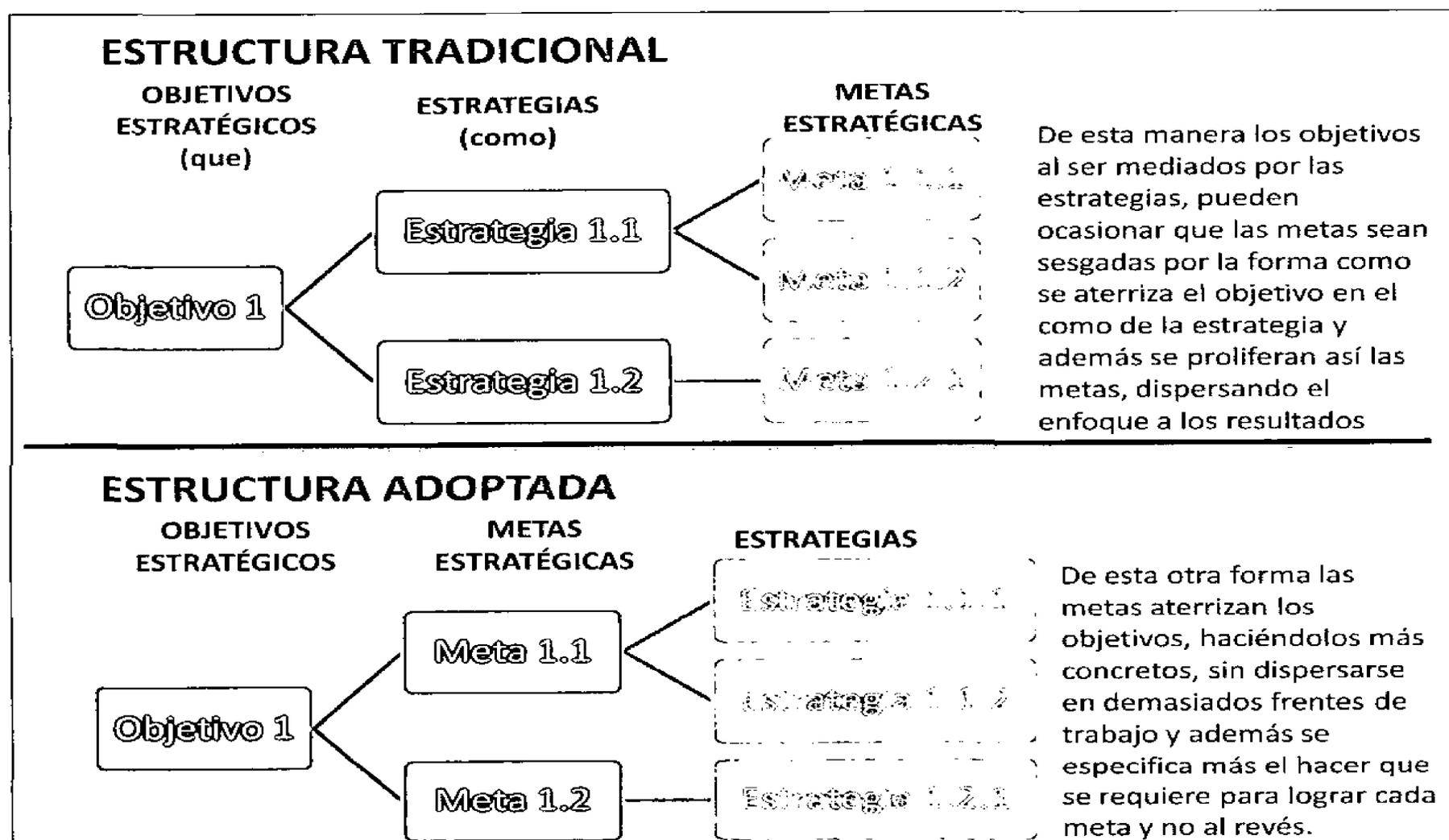
- La Visión al 2021
- Los Objetivos Estratégicos
- Las Metas Estratégicas
- Las Estrategias.

Estos elementos se desarrollan jerárquica y de manera dependiente uno de otro, dado que la Visión es el norte que direcciona todo el desarrollo institucional; los Objetivos específicos para cada área estratégica de la Funlam, se definen para que sirvan como ruta de orientación hacia la materialización de la Visión; siguen las metas como cuantificadores en tiempo y cantidad de los objetivos; y por último, en correspondencia se definen las estrategias generales para lograr las metas definidas en el Plan.

Este tipo de estructura jerárquica entre los objetivos, metas y estrategias, permite que el Plan sea más operativo que discursivo y más orientado al logro que al simple activismo como fruto del hacer.

Para ilustrar esto se presenta el siguiente diagrama:

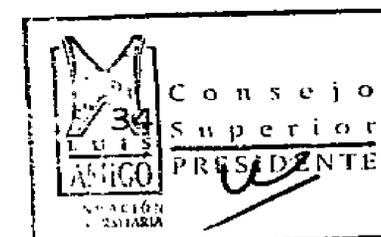
Diagrama 2 Estructura jerárquica de los elementos constitutivos del Plan de Desarrollo



Fuente: Dirección de Planeación Funlam

1.2 Nivel táctico

Este nivel es el que está definido actualmente como Plan de Acción Institucional con vigencia durante tres periodos distintos: 2009 – 2012; 2013 – 2017 y 2018 – 2022, planes que durante cada periodo rectoral deben ser realizados y liderados por el Rector General y redefinidos cada vez que se requiera. Este tiene carácter institucional y por lo tanto tiene alcance en cualquier territorio y actividad en que la Funlam haga presencia como Institución de educación superior.



Sus elementos constitutivos son:

- Línea estratégica.
- Proyecto.
- Objetivo específico.
- Indicador.
- Línea base de indicador.
- Metas de indicador.

Estos elementos deben permanecer coherentes con el nivel estratégico y ser lo suficientemente claros y precisos, como para que el nivel operativo pueda responder adecuadamente a los retos que se quieren alcanzar para el logro y desarrollo de la Visión.

1.3 Nivel operativo

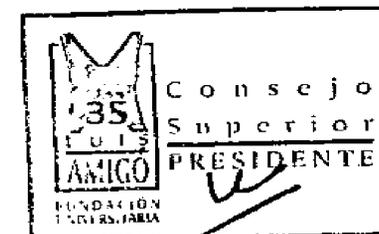
Los planes operativos deberán hacerse cada año durante el mismo periodo en el cual se elabora el proyecto de presupuesto y éste como un prerrequisito del mismo, para que el plan operativo defina los recursos y fuentes de financiación que se necesitarán para que lo planteado como planes operativos sea una realidad.

Con la alineación de los niveles de planificación, los planes operativos serán dependientes del plan táctico y estratégico, de manera que todo lo programado y presupuestado por cada unidad esté direccionado a cumplir con las grandes metas institucionales.

Lo anterior implica que si se requiere un cambio sustancial en los planes operativos, este debe orientarse desde una actualización, ya sea desde el nivel estratégico o el táctico.

Para el 2012, el primer año de vigencia de este plan, estarán implementados los planes operativos de las facultades y desde los siguientes años, todas las unidades de la Funlam, implementarán planes operativos de la misma forma, incluyendo a los Centros Regionales.

Sus elementos constitutivos deben estar alineados desde cada indicador del Plan de Acción Institucional y son:



- Logro base del indicador a nivel de cada unidad.
- Meta con la que se compromete cada unidad.
- Actividad o actividades que requiere para lograr la meta.
- Meses de inicio y fin de la actividad.
- Propuesta de recursos adicionales a los gastos de funcionamiento que se requerirán.
- Propuesta de fuentes de financiamiento que hagan factibles las actividades.

2 SUSTENTAR EL DESARROLLO EN DINAMIZADORES BÁSICOS DE LA INSTITUCIÓN

Que sean permanentes en el tiempo, desde los cuales se ejerza un liderazgo que independientemente del cambio de contexto interno y externo, la estructura de liderazgo de desarrollo sea la misma y se consolide en el tiempo.

Para esto se definieron seis dinamizadores estratégicos basados en las funciones sustantivas que define el PEI en su cuarto capítulo, más la gestión financiera y administrativa. Los dinamizadores estratégicos sobre los cuales se definen los temas y responsabilidades de acción son:

- Docencia.
- Investigación.
- Extensión.
- Internacionalización.
- Bienestar Universitario.
- Gestión Financiera y Administrativa.

Cada nivel de planificación estará clasificado por dinamizador estratégico, como se presenta en el siguiente diagrama:

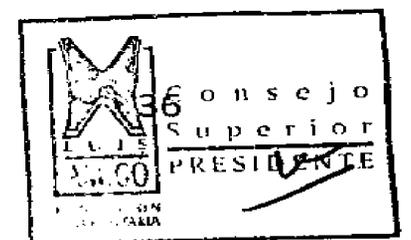
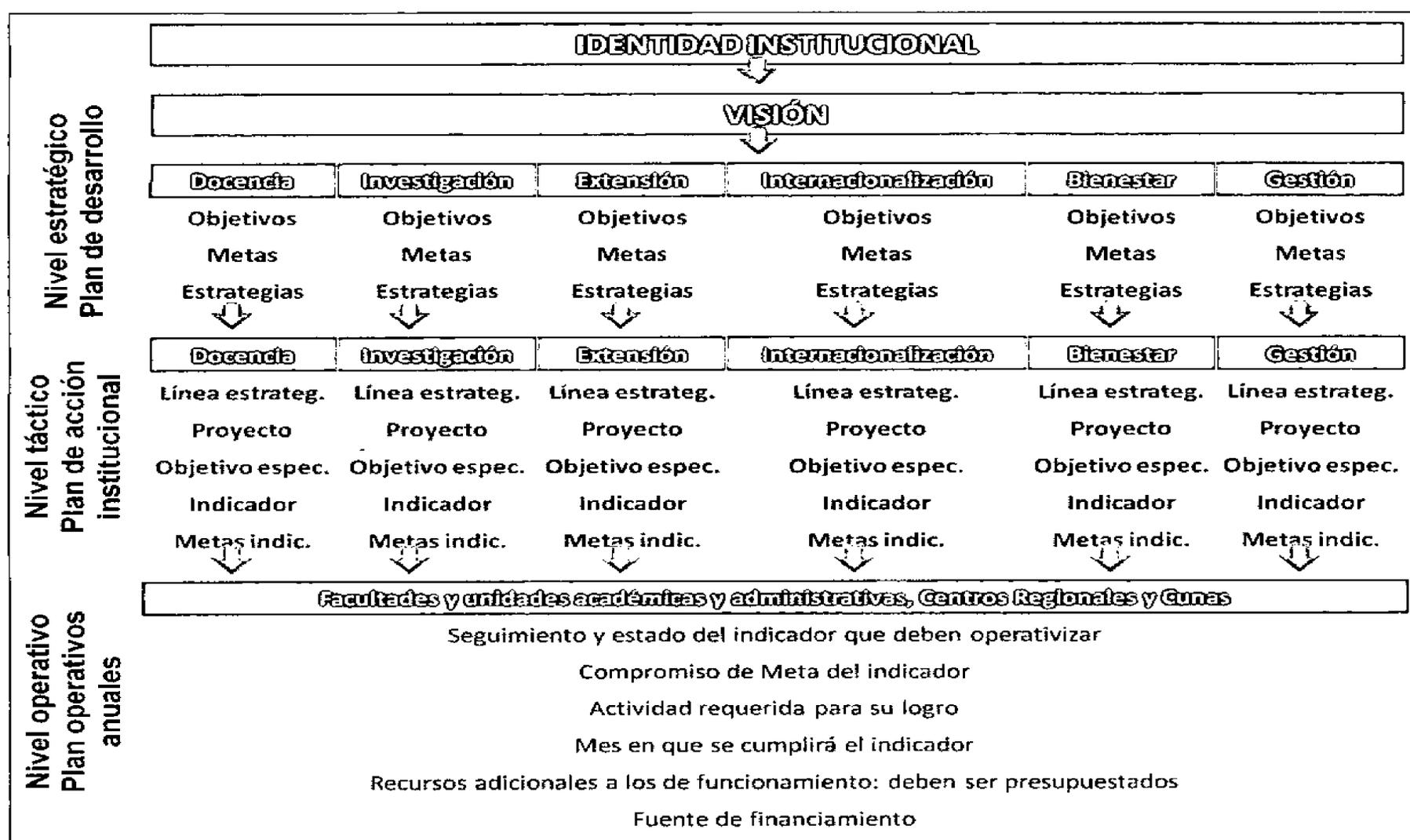


Diagrama 3 Niveles de Planificación



Fuente: Dirección de Planeación Funlam

3 MANTENER DINÁMICO EL EJERCICIO DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DESDE CADA DINAMIZADOR ESTRATÉGICO

Para que el Plan se mantenga vigente y la Visión se logre aunque cambien los contextos internos y externos que dieron origen al Plan inicial.

La importancia de este lineamiento radica en que tradicionalmente los planes de desarrollo se realizan haciendo grandes análisis y trabajos de planificación en un periodo entre 6 meses a 2 años y luego sigue la etapa de ejecución del plan durante un periodo determinado de años, la mayoría de las veces no se vuelve a realizar otro ejercicio de planificación estratégica hasta terminada la vigencia del plan definido.



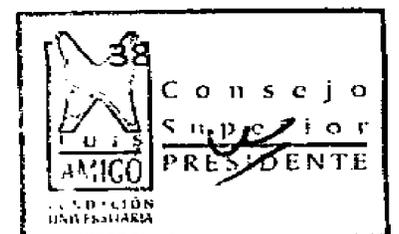
Esto hace que coexistan muchos planes paralelos porque el plan original no contempla los cambios del contexto y los requisitos internos o externos que van surgiendo y deben ser cumplidos en el ámbito institucional, creando así en algunos casos, un plan de largo plazo, que en parte pierde vigencia siendo un referente de papel, y planes reactivos adicionales que se siguen más disciplinadamente y que son los que en última instancia generan el desarrollo, con el riesgo de que estos no estén articulados al plan general duplicando esfuerzos y disminuyendo la eficiencia de los recursos.

Por lo anterior, este lineamiento implica mantener un sistema de diagnóstico interno y externo permanente que no desgaste a la Institución, para ello se trabajará teniendo en cuenta los siguientes elementos:

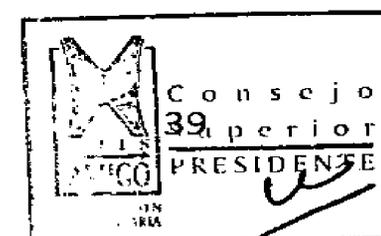
- Para el diagnóstico interno, se asumen los instrumentos de autoevaluación aportados por el Consejo Nacional de Acreditación en los lineamientos para la acreditación institucional y de programas, por lo tanto, los planes de mejoramiento constituirán parte esencial del desarrollo de la Funlam, exigiendo ajustes al Plan, en caso de requerirse para mantener la coherencia y la alineación estratégica de la Institución.

Para este punto será prioritaria la implementación de un sistema de información que facilite la evaluación permanente de la Institución, de manera que con el que hacer universitario se recolecte la información de la autoevaluación institucional y de programas.

- Cada responsable de dinamizador estratégico, con la ayuda de la Dirección de Planeación, deberá liderar un proceso de referenciación externa de su sector y documentar los cambios relevantes del entorno leyendo referentes, cambios en la legislación y participando en redes que le sean propios del área de su responsabilidad y proponer desarrollos para la Funlam, con base a los instrumentos diseñados para este fin por la Dirección de Planeación Institucional. Posteriormente las propuestas serán debatidas y tramitadas ante la autoridad interna más competente, ya sea el Consejo Superior, el Consejo Académico o el Rector General y harán parte o de una actualización del nivel estratégico, del táctico o del operativo.
- Para efectos prácticos, aunque en cualquier momento pueden darse modificaciones al plan, ya sea por un análisis interno o externo, sólo serán oficializados los cambios durante el mes de agosto, previo a la ejecución



del proyecto de presupuesto del año siguiente, para que los cambios queden contemplados en los planes operativos de las unidades y tengan factibilidad presupuestal.



CAPÍTULO IV NIVEL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1 VISIÓN

En el año 2021, la Fundación Universitaria Luis Amigó será reconocida nacional e internacionalmente como Universidad Católica de Alta Calidad, comprometida con el desarrollo económico y social; desde su identidad amigoniana promoverá la formación de seres humanos integrales en la búsqueda de la trascendencia, la calidad de vida y la dignidad.

2 INDICADORES DE VERIFICACIÓN PARA ALCANCE DE LA VISIÓN

Para medir el cumplimiento de la Visión se usarán indicadores de resultado, tal como se define en la tabla 6. Si bien pueden definirse indicadores de gestión, que son muy útiles, es importante a este nivel dar una clara orientación al logro y no al proceso.

Las metas de la Visión son alcanzadas con la implementación del Plan de Desarrollo y son las que determinan las demás metas del Plan y por lo tanto se retoman en algunos dinamizadores estratégicos para que estas sean debidamente gestionadas. Para poder identificar en qué dinamizador del Plan se relacionan las metas de la Visión se usa la siguiente abreviatura entre corchetes ubicadas en las tablas 6, 7, 8 y 9.

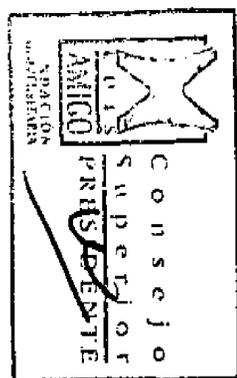
V: Visión.

D: dinamizador estratégico de docencia.

Inv: dinamizador estratégico de investigación.

E: dinamizador estratégico de Extensión.

Int: dinamizador estratégico de internacionalización.



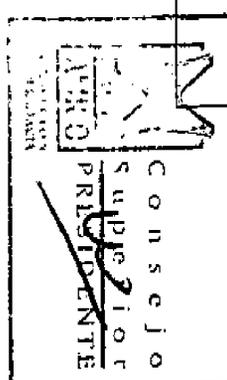
B: dinamizador estratégico de bienestar.

G: dinamizador estratégico de gestión financiera y administrativa

La notación será la abreviatura seguida del número de meta, por ejemplo [Inv1] significa que la meta está referenciada en el dinamizador de Investigación en la primera meta.

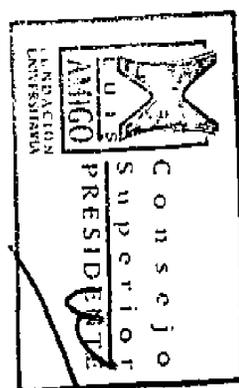
Tabla 7 Objetivos, indicadores y metas visionales

OBJETIVOS DE LA VISIÓN 2021	INDICADOR	PONDERACIÓN	META
Ser reconocida como universidad	Tener el reconocimiento	20%	1. En el 2014 se tendrá el reconocimiento oficial como universidad por parte del Ministerio de Educación Nacional. [Inv1]
Ser reconocida de alta calidad	Acreditación de programas de alta calidad	6%	2. En el 2016 se tendrán acreditados más de cinco programas de pregrado y al menos uno en cada área de las comprendidas por el CNA. [D2]
		7%	3. En el 2020 estarán acreditados los programas que sumen al menos el 80% de la población estudiantil de programas acreditables. [D3]
		6%	4. En el 2021 se tendrá una maestría con acreditación de alta calidad. [D6]
	Acreditación Institucional por el CNA	25%	5. En el 2017 se tendrá acreditación institucional de alta calidad. [D1]
	Programas de pregrado acreditados internacionalmente	12%	6. En el 2021 se tendrá al menos un programa con acreditación internacional. [D4]



OBJETIVOS DE LA VISIÓN 2021	INDICADOR	PONDERACIÓN	META
Tener investigación de calidad reconocida nacional e internacionalmente	Reconocimientos nacionales e internacionales a la investigación por programa	6%	7. Desde el 2016 cada facultad mantendrá al menos un grupo clasificado en las dos primeras categorías establecidas por Colciencias. [Inv10].
	proveniente de comunidades académicas y profesionales	6%	8. En el 2020 los programas acreditados estarán ejecutando un proyecto de investigación con cofinanciación internacional. [Inv11]
Tener extensión de calidad reconocida nacional e internacionalmente	Reconocimientos nacionales e internacionales a la extensión por programa	12%	9. En el 2020 los programas acreditados habrán tenido reconocimientos nacionales e internacionales de extensión. [E3]

Fuente: Dirección de Planeación Funlam



3 DINAMIZADORES ESTRATÉGICOS

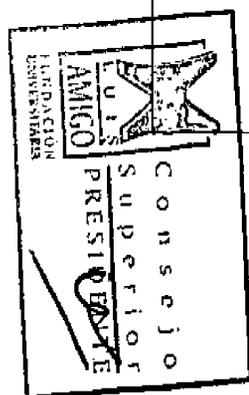
Los dinamizadores estratégicos son los campos de acción desde los cuales se estructura y lidera el logro del Plan de Desarrollo y, en consecuencia, de la Visión.

3.1 Dinamizador estratégico de docencia

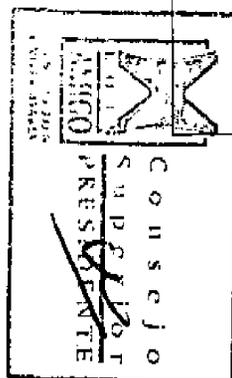
Gestiona el ofrecimiento y reconocimiento de programas de alta calidad. (véase tabla 8)

Tabla 8 Dinamizador estratégico de docencia

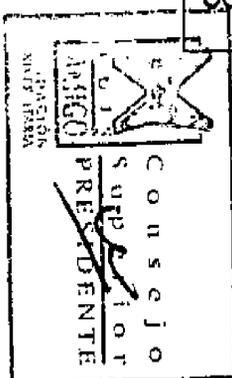
OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
Implementar una oferta educativa de alta calidad	1. En el 2017 se tendrá acreditación institucional de alta calidad. [V5]	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mantener el liderazgo del proceso de autoevaluación y planes de mejoramiento con base en los lineamientos de acreditación de alta calidad del CNA. ◦ Complementar el modelo de autoevaluación para la acreditación del CNA, con otros modelos internacionales con miras a la acreditación internacional de programas e institucional. ◦ Desarrollar un sistema permanente de mejoramiento continuo con el PHVA haciendo eficaces los planes de mejoramiento de procesos como complemento al mejoramiento académico. ◦ Fortalecer las relaciones con pares académicos y agencias acreditadoras nacionales e internacionales.
	2. En el 2016 se tendrán acreditados más de cinco programas de pregrado y al menos uno en cada área de las comprendidas por el CNA. [V2]	
	3. En el 2020 estarán acreditados los programas que sumen al menos el 80% de la población estudiantil de programas de pregrado acreditables. [V3]	
	4. En el 2021 se tendrá al menos un programa con acreditación internacional. [V6]	
	5. Todas las facultades ofrecerán al menos un programa de maestría en el 2016.	
	6. En el 2021 se tendrá una maestría con acreditación de alta calidad. [V4]	



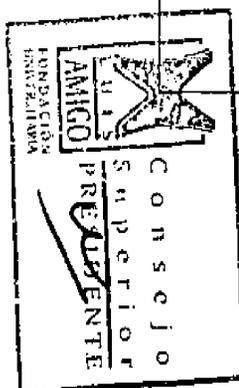
OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
	<p>7. En el 2016, o antes, se ofrecerán programas en doble titulación con instituciones de otros países.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mantener la evaluación, pertinencia y renovación curricular de los programas nacional e internacionalmente. ◦ Avanzar competitivamente en los rankings mundiales y nacionales. ◦ Realizar trámite para obtener el reconocimiento de universidad. ◦ Acreditar una maestría en el área de conocimiento del nuevo doctorado, con grupos de investigación en A1. ◦ Establecer convenios nacionales e internacionales en las diferentes áreas del conocimiento que ofrece la Institución. ◦ Implementar y mejorar continuamente la adopción de estándares y prácticas internacionales en los procesos de docencia, investigación y extensión.
<p>Asegurar procesos de aprendizaje eficaces</p>	<p>8. Desde el 2017 la Funlam ofrecerá un programa de doctorado.</p> <p>9. El promedio de los resultados de los estudiantes en las pruebas "saber pro" estará siempre por encima del promedio nacional desde el año 2013.</p> <p>10. Para el 2017 el índice de empleabilidad de nuestros graduados de pregrado y posgrado estarán por encima de la media nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mantener la evaluación, pertinencia y renovación curricular de los programas con pertinencia nacional e internacional. ◦ Fortalecer las relaciones con los graduados y su sistema de información. ◦ Estimular la innovación permanente en los métodos de enseñanza-aprendizaje y en la gestión de los procesos docentes. ◦ Implementar un observatorio de la vida universitaria como un programa de investigación (estrategia transversal a los servicios de bienestar articulado con el centro de investigaciones). Nota: orientado entre otras



OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
	<p>11. En el 2021 la deserción por cohorte será inferior en cinco puntos porcentuales del promedio nacional.</p> <p>12. Desde el 2015 todos los programas de pregrado y postgrado, se beneficiarán de conferencias o módulos dictados por invitados internaciones bien sea de forma presencial o a través de la plataforma virtual.</p> <p>13. Al 2021 todos los programas con registro calificado en la modalidad virtual que activen cohortes nuevas serán servidos bajo esta metodología en un 100%.</p> <p>14. Desde el 2015 se realizarán cátedras nacionales virtuales usando las fortalezas específicas de cada docente.</p> <p>15. Desde el 2015, o antes, como requisito de graduación en el pregrado, los estudiantes deberán acreditar conocimiento en inglés según su programa, así: para licenciatura en inglés nivel C1, negocios internacionales nivel B2, y los demás programas al 2015 acreditarán nivel B1 y al 2019 B2.</p>	<p>cosas a definir e implementar un sistema que permita detectar a tiempo el estudiante con riesgos de deserción.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Definir programas de acompañamiento al estudiante con riesgo de deserción. ◦ Enriquecer los procesos de aprendizaje con el uso de las TIC. ◦ Dotar a la Institución de infraestructura física e informática requerida y especializada por área del saber. ◦ Fortalecer los procesos virtuales de enseñanza-aprendizaje, incluyendo todas las funciones sustantivas en dicha mediación. ◦ Internacionalizar el currículo: pasantías internacionales para estudiantes y docentes, doble titulación, uso de las TIC, cursos de verano para extranjeros.
Aumentar la oferta y cobertura educativa	16. En el 2020 la Funlam habrá aumentado en un 100% número de estudiantes matriculados en programas de pregrado y	◦ Realizar estudios de mercado y de factibilidad que permitan identificar necesidades y oportunidades en educación superior.

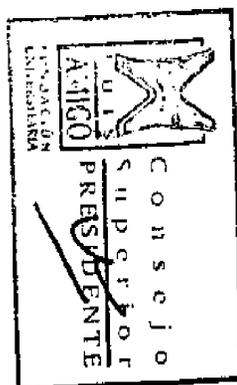


OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
	<p>posgrado en todo el país (en el 2011-1 fueron 10.374).</p> <p>17. Antes del 2021 la Funlam contará con una seccional en cualquier lugar del territorio nacional con una población matriculada mínima de 4.000 estudiantes in situ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Fortalecer los Centros Regionales con programas presenciales. ◦ Desarrollar la oferta de programas virtuales.
<p>Contar con docentes de calidad y en cantidad suficiente en la Sede, Centros Regionales y programas virtuales</p>	<p>18. Al 2014 el 20% de los docentes de tiempo completo o parcial estarán vinculados por año calendario. Serán responsables del desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.</p> <p>19. En el 2021 al menos un 10% de los docentes de planta de cada programa publicarán un artículo por año en una revista clasificada en las dos máximas categorías por Publindex o en revistas internacionales de alto impacto.</p> <p>20. Desde el 2014 el 50% de los profesores de tiempo completo o tiempos parciales serán titulados como mínimo en maestría.</p> <p>21. Al 2015 el 50% de los docentes estarán capacitados en el manejo de las TIC y al 2018 lo estará el 100%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementar un plan de permanencia con calidad de los profesores, que incluya la formulación de planes de carrera. ◦ Fortalecer el programa de formación de formadores presenciales y en la plataforma virtual. ◦ Impulsar la formación de alto nivel. ◦ Implementar y desarrollar un sistema de estímulos a la producción académica y científica. ◦ Promover y consolidar la divulgación y difusión de la producción investigativa y docente en revistas electrónicas. ◦ Consolidar comunidades científicas de debate, aprendizaje y colaboración con otras instituciones. ◦ Implementar y desarrollar el teletrabajo. ◦ Implementar un modelo de gestión por competencias y por resultados. ◦ Facilitar el ingreso a cursos especializados de la licenciatura en inglés. ◦ Fortalecer, motivar al uso y mantener el



OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
	<p>22. Desde el 2012 se fortalecerá el proceso de formación de formadores desde la plataforma virtual para cualificar los profesores con contrato de teletrabajo y de los Centros Regionales.</p> <p>23. Desde el 2012 será requisito para ser profesor nuevo, el acreditar nivel A2 en inglés, desde el 2014 el nivel requerido será B1 y desde el 2021 será B2.</p> <p>24. En el 2015 o antes, el 50% de los profesores de tiempo completo o parcial vinculados, acreditarán nivel B1 en inglés y el otro 50% A2, y en el 2019 el 50% acreditará nivel B2 y el otro 50% B1, según el marco común Europeo.</p> <p>25. En el 2015, o antes, el 100% de los profesores de la licenciatura en inglés tendrán al menos un nivel C1.</p> <p>26. En el 2012 todo el personal académico habrá sido evaluado por competencias y tendrán planes de mejoramiento individual e institucional.</p>	<p>ofrecimiento de ayudas multimediales y clubs de conversación, talleres de escritores en inglés y tutorías personalizadas.</p> <p>◦Definir y establecer ambientes en el campus que permitan desarrollar la cultura a la segunda lengua desde la vivencia universitaria.</p>

Fuente: Dirección de Planeación Funlam

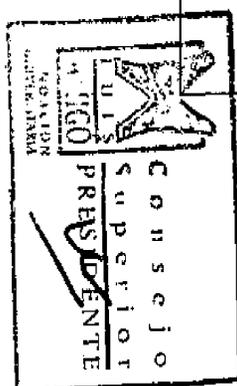


3.2 Dinamizador estratégico de investigación

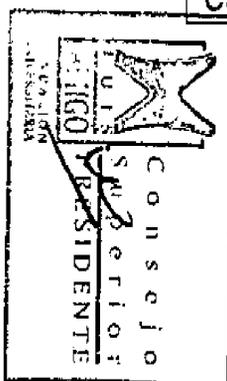
Gestiona la calidad y el reconocimiento, a partir de la generación de nuevo conocimiento, su divulgación y formación en investigación. (véase tabla 9)

Tabla 9 Dinamizador estratégico de investigación

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
Ser reconocida como universidad	1. En el 2014 se tendrá el reconocimiento oficial como Universidad por parte del Ministerio de Educación Nacional. [V1]	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mantener el sistema de mejoramiento institucional y de programas con los lineamientos del CNA de alta calidad. ◦ Superar los requerimientos de ley para el reconocimiento como universidad. ◦ Demostrar el cumplimiento con la ley en relación al reconocimiento como universidad antes de diciembre de 2011.
Desarrollar la transversalidad de la investigación	<p>2. Desde el 2012 todos los grupos de investigación mantendrán al menos un proyecto de investigación en ejecución con participación de estudiantes.</p> <p>3. Desde el 2012 al menos el 30% de los trabajos de grado serán asesorados por los investigadores adscritos a los grupos de investigación.</p> <p>4. Desde el 2012 todo proyecto de investigación tendrá al menos un producto para el programa de extensión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Consolidar e impactar los logros investigativos en los programas académicos de pregrado y posgrado. Los temas de las investigaciones se encuentran en los currículos de cada programa al que pertenecen. ◦ Desarrollar procesos de articulación con el medio externo para la apropiación social del conocimiento. ◦ Articular las funciones sustantivas para su complementariedad y fortalecimiento. ◦ Articular los procesos investigativos en la Funlam, con los intereses de los sectores productivos y de servicios y con los planes de desarrollo local, regional y nacional, para vincular la universidad con la empresa y el Estado. Se participará activamente en convocatorias relacionadas con el Plan CT+I en Antioquia.

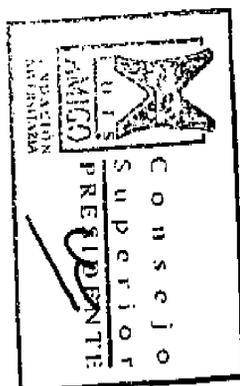


OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
Mantener la dinámica investigativa	<p>5. Desde el 2017 todos los grupos de investigación clasificados en Colciencias tendrán al menos un integrante en movilidad o pasantía investigativa.</p> <p>6. Desde el 2012 el 70% de los profesores de tiempo completo estarán capacitados en publicación de artículos, patentes, modelos de utilidad y otras necesidades detectadas para efectos de aumentar la producción investigativa.</p> <p>7. Desde el 2012 todos los programas académicos tendrán al menos un proyecto de investigación que dinamice sus procesos curriculares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Exigir, en maestrías, la publicación de artículos en revistas indexadas. ◦ Exigir, en doctorados, la publicación de artículos en revistas indexadas que se encuentren en la base de datos ISI o Scopus. ◦ Desarrollar procesos de innovación y gestión tecnológica. ◦ Trabajar en redes de investigación interdisciplinadas, interinstitucionales e internacionales que permitan desarrollar proyectos específicos con investigadores especializados en cualquier parte del mundo, desarrollados a través de convenios interinstitucionales. ◦ Implementar estímulos a la productividad académica que no afecte la base salarial. ◦ Facilitar la capacitación y la logística requerida para publicar artículos, obtener patentes y modelos de utilidad. ◦ Adoptar estándares nacionales e internacionales en los procesos investigativos. ◦ Fortalecer los grupos de investigación. ◦ Desarrollar el Comité de ética e implementar el consentimiento informado en todos los proyectos que involucren al ser humano.
Desarrollar indicadores de productividad académica que den cuenta de altos estándares de	<p>8. En el 2022 el ingreso externo para cofinanciación de la investigación será el 15% de los ingresos institucionales del año fiscal inmediatamente anterior.</p> <p>9. En el 2014 los docentes activos en los grupos de investigación evidenciarán</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Trabajar en redes de investigación interinstitucionales e internacionales en la búsqueda de cofinanciación y movilidad. ◦ Aumentar los productos como resultados de investigación que permitan la visibilidad y apropiación social del conocimiento.



OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
la labor investigativa	<p>productos de nuevo conocimiento, formación o divulgación anualmente.</p> <p>10. Desde el 2016 cada facultad mantendrá al menos un grupo clasificado en las dos primeras categorías establecidas por Colciencias. [V7]</p> <p>11. En el 2021 los programas acreditados estarán ejecutando un proyecto de investigación con cofinanciación internacional. [V8]</p> <p>12. En el 2016 la Funlam habrá realizado al menos una solicitud de modelos de utilidad.</p> <p>13. En el 2021 la Funlam habrá realizado al menos una solicitud de una patente.</p> <p>14. En el 2016 la Funlam habrá realizado al menos una solicitud de modelos de una spin off con extensión.</p>	

Fuente: Dirección de Planeación Funlam

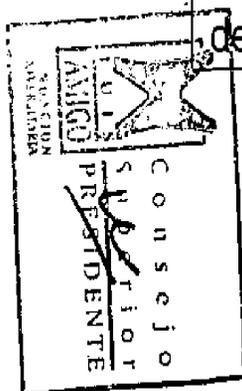


3.3 Dinamizador estratégico de extensión

Gestiona el desarrollo de la extensión y el emprendimiento. (véase tabla 10)

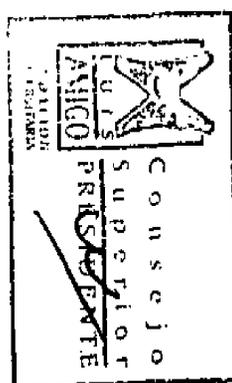
Tabla 10 Dinamizador estratégico de extensión

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
Desarrollar la función de extensión desde los programas académicos	<p>1. Desde el 2013 cada programa tendrá como mínimo un número de beneficiarios de acciones de extensión igual o superior al 3% del total de estudiantes matriculados en la Funlam. Desde el 2014 este porcentaje se incrementará en medio punto porcentual por año.</p> <p>2. En el 2022 el 15% de los excedentes Institucionales serán fruto de actividades de extensión y proyección social.</p> <p>3. En el 2020 los programas acreditados habrán tenido reconocimientos internacionales de extensión. [V9]</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Reconocer los desarrollos de los programas que puedan generar servicios educativos, de asesoría y asistencia técnica. ◦ Establecer los mecanismos y metodologías necesarias para orientar y asesorar el desarrollo de la extensión desde lo administrativo, financiero, metodológico y técnico. ◦ Reconocer la importancia de la sistematización del desarrollo de proyectos y acciones de extensión como estrategia para construir nuevos aprendizajes desde lo teórico, metodológico y técnico y aportarles a los programas. ◦ Fortalecer las relaciones interinstitucionales para la oferta de servicios y para el desarrollo de alianzas y convenios internacionales.
Fortalecer la cultura del emprendimiento como vía para el desarrollo personal	<p>4. Al 2020 al menos el 50% de las empresas creadas por nuestros graduados o estudiantes con apoyo de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Vincular a los estudiantes a procesos de ciudad. ◦ Ofrecer formación teórica práctica para el emprendimiento en la comunidad universitaria. ◦ Asesorar y acompañar proyectos de empresarismo.



OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
y el desempeño profesional en estudiantes y graduados	Funlam tendrán más de tres años de existencia.	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Participar en convocatorias de emprendimiento.
Fortalecer acciones formativas que permitan visibilizar el principio de educación a lo largo de la vida para incluir a los niños, a los jóvenes, a los roles familiares y a la población adulta	<p>5. A partir del 2015 la Institución tendrá activo el programa universitario para la tercera edad.</p> <p>6. Desde el 2014, o antes, la Institución tendrá activo el programa universidad para niños.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementar un plan integral de mercadeo. ◦ Desarrollar servicios pertinentes y de alto valor agregado para la comunidad objetivo.

Fuente: Dirección de Planeación Funlam

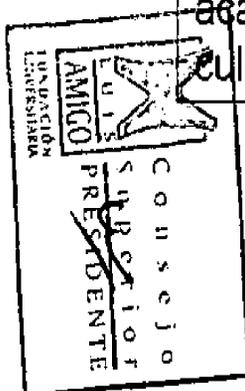


3.4 Dinamizador estratégico de internacionalización

Lidera el desarrollo de la interacción de la comunidad académica de la Funlam con el mundo. (véase tabla 11)

Tabla 11 Dinamizador estratégico de internacionalización

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
Incentivar a la comunidad académica para que desarrolle sus competencias y se vincule a actividades, proyectos e investigaciones de carácter interinstitucional a nivel local, regional e internacional	<p>1. Desde el 2013 la movilidad nacional de estudiantes será al menos de cinco estudiantes por semestre.</p> <p>2. Desde el 2015 la movilidad internacional de estudiantes será al menos de cinco estudiantes por semestre y se incrementará mínimo a diez estudiantes por semestre al 2021.</p> <p>3. En 2015 al menos el 3% de los profesores de planta habrán tenido movilidad internacional, que dinamice los procesos de la Funlam y en el 2021 será al menos del 10%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Participar en seminarios y congresos nacionales e internacionales como ponentes. ◦ Realizar jornadas y actividades de internacionalización con carácter académico y cultural. ◦ Definir mecanismos para apoyar la movilidad nacional e internacional de profesores y estudiantes. ◦ Promover el desarrollo y la participación de docentes y estudiantes en los convenios establecidos. ◦ Realizar convocatorias semestrales de movilidad estudiantil. ◦ Definir la modalidad de contratación de docentes visitantes. ◦ Establecer la normatividad de la movilidad de los docentes de la Funlam.
Fomentar la participación interinstitucional de la comunidad Funlam en actividades académicas y culturales en el	<p>4. Desde el 2013 cada facultad participará en al menos un proyecto de extensión o investigación interinstitucional nacional por año.</p> <p>5. En el 2021, o antes, el 0,1% de los estudiantes serán internacionales (colombianos de la Funlam en el</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Realizar investigaciones conjuntas con pares académicos internacionales. ◦ Realizar proyectos de extensión de carácter interinstitucional. ◦ Realizar proyectos de extensión de carácter internacional. ◦ Realizar proyectos de investigación y de extensión con cooperación internacional. ◦ Establecer procesos y procedimientos para realizar



OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
<p>ámbito local, regional e internacional, para el desarrollo de las funciones sustantivas.</p>	<p>exterior y extranjeros en la Funlam).</p> <p>6. Desde el 2015, o antes, se tendrá al menos un proyecto de extensión o investigación internacional por facultad en ejecución y al 2020 serán dos proyectos por facultad.</p> <p>7. Al año 2015 los grupos de investigación en las tres primeras categorías de Colciencias tendrán proyectos o programas de carácter internacional.</p>	<p>movilidad académica en doble vía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Apoyar la movilidad académica de corta y larga duración. ◦ Fortalecer las relaciones interinstitucionales. ◦ Hacer seguimiento a la ejecución de convenios nacionales e internacionales en las diferentes áreas del conocimiento que ofrece la Institución. ◦ Fortalecer los contratos editoriales con organismos y universidades en el ámbito internacional.

Fuente: Dirección de Planeación Funlam

3.5 Dinamizador estratégico de bienestar universitario

Este dinamizador, como complemento fundamental de la academia, gestiona el desarrollo cultural, físico, psicológico, espiritual y social de la comunidad amigoniana. (véase tabla 12)

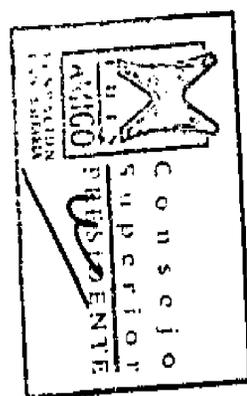
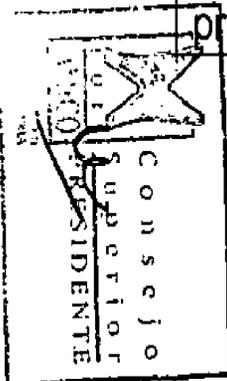
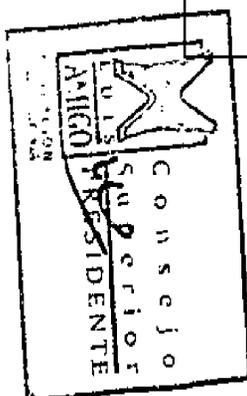


Tabla 12 Dinamizador estratégico bienestar universitario

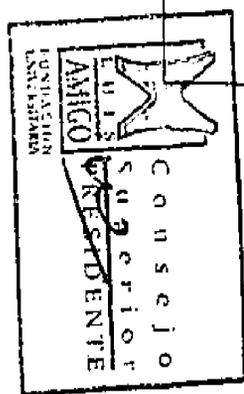
OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
<p>Obtener reconocimiento nacional de los servicios de bienestar</p>	<p>1. En el 2016, o antes, todos los grupos de proyección institucionales de carácter deportivo y cultural tendrán algún reconocimiento de carácter nacional o internacional.</p> <p>2. Desde el 2012, al menos el 90% de la comunidad académica conocerá los programas, los servicios y las actividades que ofrece la Dirección de Bienestar Universitario.</p> <p>3. Desde el 2012 la apreciación de la comunidad académica sobre la pertinencia y contribución que las políticas institucionales y los servicios de Bienestar han hecho a la calidad de las funciones de docencia, investigación y extensión o proyección social será al menos de un 80%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Fortalecer los grupos de proyección institucional. ◦ Participar en eventos de carácter nacional o internacional y de proyección social. ◦ Desarrollar el mercadeo y divulgación de los servicios de bienestar. ◦ Fomentar la participación de la comunidad universitaria en las actividades y servicios que ofrece Bienestar. ◦ Consolidar los servicios de Bienestar Universitario en la Sede, Centros Regionales y de manera virtual.
<p>Incidir en las percepciones y las prácticas de consumo de</p>	<p>4. Desde el 2012 al menos el 30% de los estudiantes conocerán los mensajes y</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementar un observatorio de la vida universitaria como un programa de investigaciones (estrategia transversal a los servicios de bienestar articulado con el centro de



OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
<p>drogas y alcohol entre la comunidad universitaria amigoniana.</p>	<p>estrategias del cuidado consigo mismo y con sus pares y de regulación del consumo de sustancias psicoactivas, en el marco de la vida universitaria. En el mismo sentido el porcentaje se aumentará en un 40% para el año 2015 y en un 50% en el 2021.</p>	<p>investigaciones).</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Realizar estudios periódicos respecto al consumo de sustancias psicoactivas en la comunidad universitaria amigoniana. ◦ Realizar eventos académicos interinstitucionales sobre la vida universitaria, las drogas y las estrategias de prevención y control. ◦ Realizar acciones formativas y de acompañamiento a la vida universitaria. ◦ Promover hábitos y estilos de vida saludable, el auto cuidado y el cuidado del otro. ◦ Implementar campañas comunicacionales para influenciar el nivel de recordación y movilizar la opinión en torno al tema del consumo y a las estrategias de regulación y cuidado. ◦ Brindar espacios de atención psicosocial a los actores de la comunidad universitaria que soliciten o sean remitidos por situaciones asociadas a problemáticas de consumo.
<p>Apoyar la disminución de la deserción estudiantil y la permanencia con calidad.</p>	<p>5. Desde el 2012 se tendrán categorizados el 50% de los estudiantes del pregrado, para identificar población en riesgo de deserción y definir acciones de prevención, porcentaje que aumentará en diez puntos porcentuales por año.</p> <p>6. Desde el 2013 se tendrá implementado un programa de atención integral al estudiante</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementar un observatorio de la vida universitaria como un programa de investigaciones (estrategia transversal a los servicios de bienestar articulado con el centro de investigaciones). ◦ Definir e implementar un sistema complementario al Spadies que permita detectar a tiempo el estudiante con riesgos de deserción en equipo con los programas académicos. ◦ Realizar alianzas con empresas que pueden contratar estudiantes no profesionales, diferentes a labores de practica académica, investigativa o de extensión, para aquellos en riesgo de deserción por motivos económicos.



OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
	de pregrado para su permanencia con calidad en coordinación con la academia.	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementar una bolsa de empleo para estudiantes en riesgo de deserción por motivos económicos. ◦ Definir e implementar estrategias de acompañamiento al estudiante con riesgo de deserción, en equipo con los programas académicos. ◦ Diseñar e implementar programas de fortalecimiento a las competencias relacionadas con el mejoramiento del aprendizaje. ◦ Desarrollar y consolidar un programa de acompañamiento estudiantil en hábitos de estudio.
Dar atención a la población discapacitada	7. Desde el 2012 se tendrá el 100% de la población discapacitada identificada y se diseñarán estrategias de atención con respuestas oportunas a sus requerimientos específicos.	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementar un observatorio de la vida universitaria como un programa de investigaciones (estrategia transversal a los servicios de Bienestar articulado con el Centro de Investigaciones). ◦ Diagnosticar permanentemente las necesidades de la población universitaria con limitaciones. ◦ Definir estrategias que les permita a los discapacitados disminuir las dificultades de su estadía en la Institución.
Proyectar el pensamiento social de la iglesia en la práctica del evangelio, a través de acciones que permitan una universidad en pastoral	<p>8. Desde el 2012 todos los programas tendrán un componente de formación socio humanística y cristiana.</p> <p>9. Desde el 2015 la comunidad universitaria participará en las campañas de solidaridad al menos en un 50%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Promocionar a Jesús como estilo de vida. ◦ Integrar la capellania a la cátedra de Humanismo cristiano. ◦ Realizar formación y campañas permanentes en valores cristianos entre estudiantes, docentes y administrativos. ◦ Integrar la formación en valores con el quehacer de las funciones sustantivas. ◦ Implementar un observatorio de la vida universitaria como un programa de investigaciones (estrategia transversal a los servicios de bienestar articulado con el centro de investigaciones). ◦ Desarrollar actividades, programas y proyectos que



OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
		<p>permitan el diálogo razón y fe.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Incentivar la participación en la práctica de sacramentos. ◦ Fortalecer la formación integral de los estudiantes en sus dimensiones de encuentro consigo mismo, con Dios, con el otro y con la naturaleza.

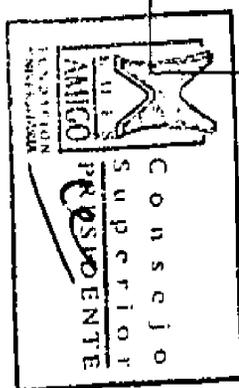
Fuente: Dirección de Planeación Funlam

3.6 Dinamizador estratégico de gestión financiera y administrativa

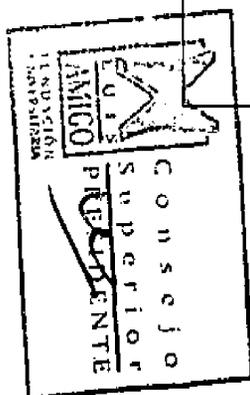
Sustenta la factibilidad de los demás dinamizadores. (véase tabla 13)

Tabla 13 Dinamizador estratégico de gestión financiera y administrativa

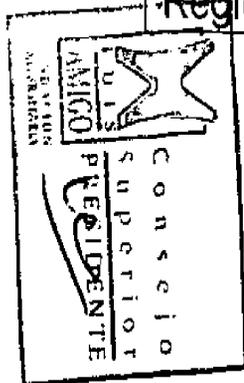
OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
Fortalecer la solidez económica institucional como una base para el mejoramiento permanente	<p>1. Desde el 2012 el fondo de inversión crecerá al menos en un 10% anual respecto a los recaudos producto de las matrículas.</p> <p>2. Para el año 2015 la Funlam contará con la creación de una entidad empresarial externa a la universidad que ofrezca los servicios y productos generados en los distintos programas, y que sea una fuente de ingresos complementarios para la Institución. Para el año 2021 se tendrán mínimo dos entidades creadas, con</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Fortalecer los sistemas de información financiera y contable e integrarlos a los sistemas académicos. ◦ Identificar los riesgos financieros con planes de eliminación o mitigación de los mismos. ◦ Vigilar el comportamiento de los egresos con respecto a los ingresos y fijar políticas y directrices de racionalización de recursos. ◦ Fortalecer el ingreso por matrículas. ◦ Diversificar las fuentes de ingreso. ◦ Desarrollar convenios de trabajo y de financiamiento de matrículas para estudiantes de bajos recursos. ◦ Aumentar el fondo patrimonial de la Funlam.



OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
	<p>capacidad de autosostenimiento y generación de excedentes para inversiones y desarrollos institucionales.</p> <p>3. Desde el 2013 la Sede y todos los Centros Regionales contarán con un plan estratégico de mercadeo para impactar su región desde las funciones sustantivas y consolidar su solidez y desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Racionalizar los procesos académicos y administrativos y la estructura orgánica. ◦ Caracterizar los clientes con sus requerimientos, necesidades, gustos y deseos. ◦ Definir programas, servicios y proyectos por tipo de cliente. ◦ Implementar estrategias de comercialización y de publicidad eficaces. ◦ Posicionar y consolidar la recordación de marca de la Funlam en los territorios de influencia y entre los clientes potenciales y actuales. ◦ Diseñar, implementar y mantener sistemas de información que fortalezcan el mercadeo y retroalimenten el diseño y prestación del servicio de los programas y proyectos (CRM, seguimiento al impacto del graduado y análisis del mercado por función sustantiva).
<p>Proveer los recursos académicos, administrativos, tecnológicos, logísticos y de infraestructura que requiera la Funlam</p>	<p>4. En el 2014 se tendrá de manera adecuada la cantidad, cualificación y uso del recurso bibliográfico impreso y virtual, medido en la característica 29 de acreditación de programas del CNA en un promedio superior al 90%.</p> <p>5. Desde el 2012 se tendrá integrado y en producción el sistema de información docente, investigativo, de extensión y de apoyo a la academia.</p> <p>6. Antes del 2014 se tendrá el Plan Maestro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mantener una estructura orgánica adecuada a los requerimientos de la universidad. ◦ Adecuar en cantidad, cualificación y uso los recursos bibliográficos impresos y virtuales. ◦ Fortalecer el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en los procesos de formación con espacios, metodologías, software. ◦ Actualizar permanente las normas internas de la Funlam. ◦ Realizar el levantamiento de planos faltantes de la infraestructura física. ◦ Definir un manual de mantenimiento y uso de espacios físicos.

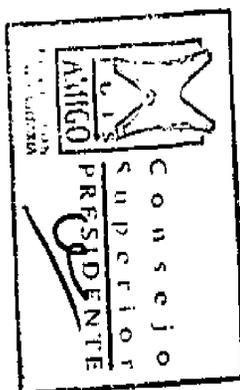


OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
	<p>de espacios físicos de la Sede Medellín y los Centros Regionales</p> <p>7. Desde el 2012 se tendrá un sistema informático de relaciones laborales, integrado, eficiente y eficaz.</p>	
<p>Contar con talento humano competente y en mejoramiento continuo</p>	<p>8. En el 2013 todo el personal administrativo habrá sido evaluado por competencias y tendrán planes de mejoramiento individual e institucional.</p> <p>9. Desde el 2012 será requisito para ser un nuevo directivo acreditar nivel A2 en inglés.</p> <p>10. Desde el 2012 todo el personal nuevo que ingrese en nivel asistencial tendrá nivel A1 en inglés.</p> <p>11. En el 2020 las secretarías acreditarán nivel A2 en inglés y los directivos acreditarán B1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementar un modelo de gestión por competencias y por resultados. ◦ Fortalecer los procesos de contratación, inducción, reinducción y capacitación de empleados en la plataforma virtual para dar igual calidad en todos los lugares donde la Funlam haga presencia.
<p>Comunicar eficientemente a la Comunidad Funlam – comunidad académica y administrativa– Sede y Centros Regionales</p>	<p>12. En el 2012 la Funlam contará con un sistema de comunicación virtual que interconectará la Sede con los Centros Regionales.</p> <p>13. En el 2013 se atenderán los procesos de movilidad de docencia, investigación y extensión desde plataformas virtuales y con software especializados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Formar a los investigadores, docentes, administrativos y estudiantes en el uso intensivo de las TIC. ◦ Ampliar la calidad y cobertura de los servicios ofrecidos mediante el uso de las TIC. ◦ Desarrollar programas de pregrado y posgrado mediante la implementación y utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).



OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementar plataformas tecnológicas de información que integren los sistemas de información institucional.
Fortalecer el direccionamiento estratégico y el mejoramiento continuo	<p>14. Desde el 2012 todas las dependencias y Centros Regionales tendrán un plan operativo alineado al Plan de Acción Institucional y este al Plan de Desarrollo.</p> <p>15. Desde el 2012 se contará con un sistema de información de evaluación, seguimiento y documentación del desarrollo institucional.</p> <p>16. Desde el 2014 se mantendrá una ejecución mínima del 90% de los diferentes planes operativos, institucionales y de desarrollo.</p> <p>17. Desde el 2013 se tendrá en funcionamiento un modelo de control interno integrado al mejoramiento continuo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Se mantendrá el certificado ISO 9001 y se obtendrán las certificaciones complementarios de calidad como la ISO 27000 y normas no certificables como la ISO 9004. ◦ Articular el Plan de Desarrollo con el Plan de Acción Institucional y este último con los planes operativos. ◦ Diseñar e implementar un sistema de información que permita hacer seguimiento con evidencias objetivas a los planes operativos, al Plan de Acción Institucional, al Plan de Desarrollo, a los instrumentos para los procesos con el CNA, Conaces y al mejoramiento de procesos bajo la norma ISO 9001:2008. ◦ Realizar acompañamiento y entrenamiento a los líderes de cada unidad responsable de planes operativos. ◦ Articular los planes operativos anuales al presupuesto de las unidades. ◦ Definir e implementar un modelo de control interno.

Fuente: Dirección de Planeación Funlam



Los parámetros de calidad relacionados en este Plan de Desarrollo pueden cambiar durante su vigencia, según se modifique la legislación o los referentes que los definen; en consecuencia, las metas de este Plan de Desarrollo se ajustarán a un equivalente de exigencia igual o superior acorde con la intención definida.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Dinamizador estratégico: es el campo o línea de acción que impulsa el desarrollo de la Funlam desde cada función sustantiva o desde la gestión. Son seis dinamizadores: docencia, investigación, extensión, internacionalización, bienestar y gestión financiera y administrativa.

Estrategia: acción de alto impacto que permite lograr los fines institucionales, normalmente conlleva la implementación de más acciones de menor alcance.

Indicador: instrumento administrativo que sirve para medir o indicar el estado de logro de una meta u objetivo, con el fin de inferir en los resultados finales y tomar decisiones al respecto.

Lineamientos: indicaciones o guías que se usan para dirigir, en el caso de este Plan, la manera en que se define y operativiza el Plan de Desarrollo.

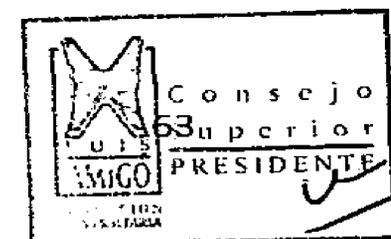
Metas estratégicas: en este Plan están definidas como aquellas que delimitan el alcance esperado de los objetivos estratégicos en un año específico y con un logro medible.

Misión: define la identidad y razón de ser como Institución, marcando en su definición un compromiso de cumplir lo que decimos ser con respecto a lo que realizamos día a día.

Objetivos estratégicos: definen los grandes logros de la institución y demarcan la línea de acción más importante en el largo plazo.

Plan de acción institucional: se define con una vigencia igual a un periodo rectoral más un año de empalme. En él se concreta la planeación que permite la competitividad sostenible en el mediano plazo y es necesario en la medida en que debe trazarse un punto intermedio entre el Plan de Desarrollo con los planes operativos que sustentan la planeación del día a día.

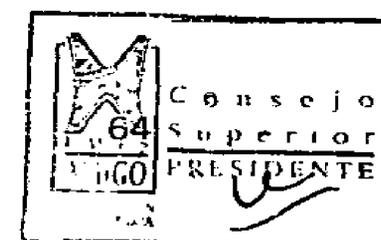
Plan de desarrollo: contiene la planeación institucional que permite la competitividad sostenible en el largo plazo; es muy útil para planificar cambios muy grandes que requieren más de tres años en consolidarse o dar resultados. Se desarrolla durante la vigencia de tres periodos rectorales más un año de empalme, el actual Plan va hasta el 2022.



Plan operativo: en él se formula la planeación que se requiere para la ejecución mediata y resuelve situaciones del día a día, a su vez da respuesta a la planeación táctica y estratégica en su ejecución .El Plan Operativo se realiza cada año y define las metas que cada unidad académica o administrativa logrará, así como las fechas y sus recursos relacionados.

Principios: componentes principales de la identidad institucional que deben ser explicitados y definidos para que sus integrantes comprendan y sometan su actuar a sus orientaciones, alcances y límites en ellos definidos.

Visión: para este documento la Visión define las metas principales que debemos cumplir al culmen de la vigencia de este Plan de Desarrollo. Las metas que define la Visión, teniendo en cuenta la alineación de los niveles de planificación, son el punto de partida para definir las demás metas del Plan de Desarrollo, las del Plan de Acción Institucional y los planes operativos que en última instancia son los que hacen posible que la Visión sea alcanzada.

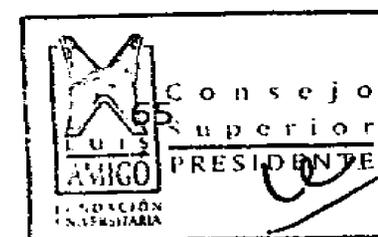


ANEXOS

FORMATO EVALUACIÓN CAMBIOS EXTERNOS QUE PUEDEN AFECTAR LA PLANEACIÓN

FUENTES DE INFORMACIÓN	SITUACIÓN FUTURA (Posibilidades, deseos o requerimientos)	DINAMIZADOR ESTRATÉGICO (*)						META PROPUESTA		
		D	I	E	IN	B	G	Indicador	Año	Meta

(*): D: docencia, I: investigación, E: extensión, IN: internacionalización, B: bienestar, G: gestión financiera y administrativa



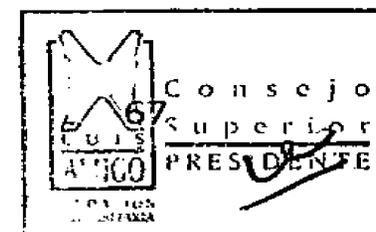
Como ejemplo se muestran apartes del mismo instrumento diligenciado durante la construcción de este plan de desarrollo, en el que se siguieron las mismas indicaciones que se mantendrán durante la vigencia de este plan, así:

EJEMPLO: FORMATO EVALUACIÓN CAMBIOS EXTERNOS QUE PUEDEN AFECTAR LA PLANEACIÓN

FUENTES DE INFORMACIÓN	SITUACIÓN FUTURA (Posibilidades, deseos o requerimientos)	DINAMIZADOR ESTRATÉGICO *						META PROPUESTA		
		D	I	E	IN	B	G	Indicador	Año	Meta
Visión Colombia II centenario: 2019	Las empresas colombianas deberán desarrollar la cultura de la calidad, la certificación y la normalización técnica, tal que, en 2019, 80% de las empresas exportadoras estén certificadas						X	Procesos certificados en la norma ISO 9001:2008	2011	100% de los procesos
		X						Programas de pregrado acreditados.	2020	70% de los programas de pregrado
DANE- proyecciones de la población al 2020	La Tasa Global de crecimiento demográfico ha venido registrando una reducción del 27,5% en los últimos 20 años, al pasar de 3,42 hijos por mujer en 1985 a 3,15 en 1993 y 2,48 en el año 2005 y se espera que			X				Diversificación de la oferta formativa por facultad para la población adulta.	2013	Cada facultad ofrecerá al menos un programa para la población adulta.

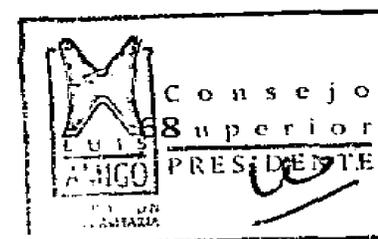


FUENTES DE INFORMACIÓN	SITUACIÓN FUTURA (Posibilidades, deseos o requerimientos)	DINAMIZADOR ESTRATÉGICO *						META PROPUESTA		
		D	I	E	IN	B	G	Indicador	Año	Meta
	en entre el 2015 y el 2020 sea entre 2,45 y 2,29. La expectativa de vida promedio pasará de 72,6 años entre el periodo 2000- 2005 a 76,2 años para el periodo 2015-2020.									
Metas del sector de educación al 2019	Al 2019 el nivel mínimo para profesores y graduados de cualquier carrera en pregrado deberá ser de B2 y C1 para los programas de licenciatura en idiomas.				X			Requisito de graduación en el pregrado en segunda y tercera lengua.	2019	En segunda lengua: licenciatura en inglés acreditará nivel C1, los demás B2. En tercera lengua: negocios internacionales B1, los demás A2.



BIBLIOGRAFÍA

- Academic Ranking of World Universities [ARWU] & Institute of Higher Education of Shanghai Jiao Tong University (2009). *Methodology of ARWU 2009*. Disponible en: <http://www.arwu.org/ARWUMethodology2009.jsp>. Consulta: 17, septiembre, 2010.
- Barber, Michael & Mona Mourshed (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Publicado originalmente en inglés por McKinsey & Co. Disponible en: http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf. Consulta: 10, diciembre, 2010.
- Barber, Michael; Chinezi Chijioke & Mona Mourshed (2010). *¿Cómo se convierte un sistema educativo de bajo desempeño en uno bueno?* Publicado originalmente en inglés por McKinsey & Co. Disponible en: http://www.mckinsey.com/clientservice/Social_Sector/our_practices/Education/Knowledge_Highlights/~/_media/Reports/SSO/Education_Intro_Standalone_Nov%2029_Spanish.aspx. Consulta: 10, diciembre, 2010.
- Brunner, José Joaquín (2010). "Globalización de la educación superior: crítica de su figura ideológica". *RIES: Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 1(2), pp. 75-83, México. Disponible en: <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/56/globalizacion>. Consulta: 14, diciembre, 2010.
- Comisión Europea (2010). *Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Bruselas: Comisión Europea.
- Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (2008a). *Plan de Acción CRES 2008*. Cartagena: CRES.
- Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (2008b). *Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe CRES 2008*. Cartagena: CRES.



Consejo de la Unión Europea (2009, 28 de mayo). "Conclusiones del Consejo de 12 de mayo de 2009 sobre un marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación". *Diario Oficial de la Unión Europea*.

Corporación Consejo de Competitividad de Antioquia (1999). *Visión Antioquia Siglo 21. El norte está claro* (3.^a ed.). Medellín: Cámara de Comercio de Medellín.

Delors, Jacques (1996). *La educación encierra un tesoro. Compendio del Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI*. Francia: Unesco.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2010). *Estudios Postcensales. 7 Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005- 2020*. Bogotá: DANE.

_____ (2011). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2010 (Revisión marzo 2011)*. Bogotá: DANE.

_____ (2011, febrero). "Indicadores básicos de tecnologías de la información y comunicación TIC". *Boletín de prensa DANE*.

Departamento Nacional de Planeación (2005). *Visión Colombia Segundo Centenario: 2019. Propuesta para discusión* (3.^a edición). Bogotá: Planeta.

Departamento Nacional de Planeación (2006). *Visión 2019. Educación. Propuesta para discusión*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Fundación Universitaria Luis Amigó [Funlam] (2004). Estatuto General, Acuerdo 03 de diciembre de 2004, Acuerdo 06 de junio 19 de 2001 y Acuerdo 25 de septiembre 30 de 2004. Medellín: Consejo Superior de la Funlam.

_____ (2010). Proyecto Educativo Institucional: Acuerdo 03 del 6 de abril de 2010. Medellín: Consejo Académico de la Funlam.

Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2005). *Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000.



_____ (2006a). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. España: Gestión 2000.

_____ (2006b). *La organización focalizada en la estrategia*. España: Gestión 2000.

_____ (2008). "Dominar el sistema de gestión". *Harvard Business Review*, enero, pp. 41-57.

Ministerio de Educación Nacional – Sistema Nacional de Información de la Educación Básica [SINEB]. *Estadísticas durante el período 2002 al 2010*. Disponible en <http://201.234.245.149/seguimiento/estadisticas/>. . Consulta agosto 2011.

Ministerio de Educación Nacional & Consejo Nacional de Acreditación [CNA] (2006a). *Lineamientos para la acreditación de programas*. Bogotá: Corcas Editores.

_____ (2006b). *Lineamientos para la acreditación institucional*. Bogotá: Corcas Editores.

_____ (2010). *Lineamientos para la acreditación de alta calidad de programas de maestría y doctorado*. Bogotá: CNA.

Morin, Edgar (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Francia: Unesco.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] (1998). *La Educación Superior en el siglo XXI. Visión y acción*. Francia: Conferencia Mundial sobre la Educación - Unesco.

_____ (2009, julio). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Francia: Unesco.

Pontificia Universidad Javeriana (2007). *Planeación universitaria 2007-2016*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2010). *Informe sobre el desarrollo humano 2010. La verdadera riqueza de las naciones: caminos al desarrollo humano*. Estados Unidos: Colorcraf of Virginia.

————— (2011). *Informe sobre el desarrollo humano 2011. Sostenibilidad y equidad: un mejor futuro para todos*. España: Mundi- Prensa.

Salmi, Jamil (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Colombia: Mayol Ediciones - Banco Mundial.

Trout, Jack & Steve Rivkin [autores originales]; Raúl Peralba & Raúl G. Del Río [edición para Europa y Latinoamérica] (2005). *El poder de lo simple, una guía empresarial para eliminar lo absurdo y ser más racional*. España: McGraw-Hill.

Universidad de Antioquia (2006). *Plan de Desarrollo 2006-2016. Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país*. Medellín: Oficina de Planeación de la Universidad de Antioquia.

Universidad de los Andes (2006). *Programa de Desarrollo Integral (PDI) 2006-2010*. Bogotá: Uniandes.

Universidad de Medellín (2007). *Plan de Desarrollo Estratégico y Operativo. Hacia la universidad que queremos 2007-2014*. Medellín: Universidad de Medellín.

Universidad EAFIT (2006). *Plan estratégico de desarrollo 2006-2012. En búsqueda de la preeminencia*. Medellín: Oficina de Planeación Integral de la Universidad EAFIT.

World Economic Forum (2010). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, Ginebra, Suiza. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf. Consulta: 26, noviembre, 2010.

