

ACUERDO No. 01
(Diciembre 14 de 2005)

“Por el cual se adopta y aprueba el Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) 2005 -2014”

La H. Consiliatura de la Universidad Libre, en uso de sus atribuciones y,

CONSIDERANDO:

1. Que en cumplimiento de su función social y fiel al ideario inspirado por su fundador, la Universidad Libre debe impulsar y materializar los cambios que demandan los tiempos modernos, para mantener el posicionamiento y el liderazgo en la formación de talento humano al servicio de la comunidad colombiana;
2. Que la Universidad Libre como organización compleja, que encierra en su ser, en su estructura y en su administración, una naturaleza universitaria nacional combinada con una naturaleza universitaria seccional-regional, requiere de elementos y sistemas que realcen y enriquezcan su espíritu corporativo y su proyección internacional;
3. Que cada Seccional ha examinado y elaborado en forma permanente los elementos de su entorno y formulado proyectos producto de la aplicación de las estrategias institucionales, haciendo manifiestas las expectativas, voluntades y necesidades académico-administrativas e investigativas y del medio, conforme a su naturaleza particular. Que igualmente, se hace necesaria la modernización y actualización administrativa, transformar la cultura organizacional y empoderar los elementos de la planeación en la gestión gerencial de la Universidad;
4. Que el modelo sistémico de planeación institucional dispone, para el desarrollo armónico de la Universidad Libre, de integralidad en su quehacer, justificando que los procesos universitarios y los planes correspondientes, sean de largo aliento y se constituyan, en el horizonte institucional;
5. Que bajo la dirección del Presidente y del Rector Nacionales, la Dirección Nacional de Planeación, presentó a consideración de la H. Consiliatura un proyecto de Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) para el periodo 2005 – 2014, el cual fue previamente analizado por todos los directivos de nivel nacional y seccional de la Universidad, los días 7 de septiembre y 30 de noviembre de 2005, encontrando que contempla las expectativas y necesidades referidas arriba en el numeral 3. Igualmente, fue estudiado y recomendado por las Comisiones de Presupuesto y Académica de la Consiliatura, los días 9 de septiembre y 11 de octubre de 2005;
6. Que la H. Consiliatura en su análisis del proyecto de Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI), lo encontró ajustado a las necesidades de la Universidad Libre, a su consolidación, proyección y alta calidad académica, razón por la cual lo aprobó en primer debate el día 26 de octubre de 2005 y decidió adoptarlo y aprobarlo como norma orgánica de la Institución en la presente sesión.

ACUERDA:

ARTICULO ÚNICO: Adoptar y aprobar el Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) 2005 – 2014, como se presenta a continuación :

PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PIDI)

Contenido		<u>Página</u>
PRESENTACION		4
INTRODUCCION		7
I. ELEMENTOS CONCEPTUALES DEL PLAN		8
1.1 EDUCACIÓN SUPERIOR		8
1.2 FUNDAMENTOS LEGALES		9
1.3 FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES		10
II. DIAGNÓSTICO		12
2.1 COMPONENTE INTERNO		12
2.2 REFERENTES EXTERNOS		17
2.3 CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN DIAGNÓSTICA		18
III. MARCO TEORICO DEL PLAN		20
3.1 LA PLANEACIÓN: HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL		20
3.1.1 Enfoque sistémico de la planeación en la Universidad Libre		20
3.1.2 Referentes de la planeación		20
3.2 EL CONCEPTO DE PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		20
3.3 LA NECESIDAD DE UN PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA LA UNIVERSIDAD LIBRE		21
3.4 MISIÓN Y VISION DE LA UNIVERSIDAD LIBRE		22
3.4.1 Misión		23
3.4.2 Visión		23
3.5 POLÍTICAS INSTITUCIONALES		23
3.5.1 En el ámbito académico		23
3.5.2 En el ámbito de la investigación		24
3.5.3 En las relaciones con el entorno		24
3.5.4 De carácter administrativo		24
3.5.5 De carácter financiero y económico		24
3.6 OBJETIVOS INSTITUCIONALES		26
3.7 ESTRATEGIAS		26
3.7.1 Estrategias académicas		26
3.7.2 Estrategias administrativas		26
3.8 CONCEPTOS ECONOMICO-FINANCIEROS		27
IV. FORMULACION DEL PLAN		28
4.1 ANTECEDENTES		28

4.2	HORIZONTE DEL PLAN	30
4.3	OBJETIVOS DEL PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	30
4.3.1	Objetivos generales	30
4.3.2	Objetivos específicos	31
4.4	PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL PLAN	32
4.4.1	Componente académico	32
4.4.2	Componente administrativo	36
4.5	FINANCIAMIENTO DE LOS COSTOS DEL PLAN	38
4.6	CRONOGRAMA DE EJECUCION	40
4.6.1	Componente académico	41
4.6.2	Componente administrativo	46
4.7	PERFIL INSTITUCIONAL ESPERADO Y METAS	51
4.7.1	En materia académica	51
4.7.2	En materia administrativa	52
4.7.3	Metas de carácter académico y administrativo	53
4.8	ESTRATEGIAS DE SOPORTE PARA LA EJECUCION DEL PLAN	56
4.9	BENEFICIOS DEL PLAN	69

ANEXOS

- Anexo 1: La planeación: Herramienta para el desarrollo institucional
- Anexo 2: Componente académico del Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI)
- Anexo 3: Componente administrativo del Plan de Desarrollo Institucional
- Anexo 4: Guía para la preparación de anteproyectos y proyectos, elaboración de planes seccionales
- Anexo 5: Guía metodológica para la construcción de Indicadores de Gestión

PRESENTACION

La Dirección de la Universidad Libre presenta a la comunidad universitaria, a las autoridades educativas y a la sociedad colombiana el Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) 2005-2014, como producto y resultado del trabajo integrado del talento humano de las seccionales y del nivel nacional de la Universidad.

El Plan, fiel a los principios y reglamentos de la Institución, parte de la base de dar estricto cumplimiento al trazado de “Una filosofía social hecha Universidad” manifiesto explícitamente en el Acuerdo 010 de Diciembre 11 de 2002, de la h. Consiliatura, mediante el cual se adopta el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad Libre y cumple con el desarrollo de los propósitos institucionales del orden local, regional, nacional y proyecta los internacionales. Es así, como cada Seccional ha examinado y elaborado en forma permanente los elementos de su entorno y los ha aportado para el Plan, al igual que ha formulado los proyectos, producto de la aplicación de las estrategias institucionales con que se les ha retroalimentado.

Lo anterior ha facilitado estructurar el Plan recogiendo las manifestaciones y expectativas de voluntades y necesidades académico-administrativas e investigativas y de su medio, conforme a la naturaleza particular, sin descuidar el interés y necesidad de interrelacionar la totalidad del desarrollo de la Universidad Libre. Todo ello en un contexto que facilita entender como instancia primordial, la dimensión de la economía a la luz del mundo empresarial moderno, en donde mas allá del interés por el tema agrícola e industrial, obliga a familiarizarse con la era de la información y, en particular, con el impacto de la globalización y con la velocidad del cambio tecnológico y del conocimiento. Sobre tales realidades hay que crear y mantener la ventaja competitiva. En esa dirección, el Plan aporta elementos para optimizar el uso de los recursos y para concretar el análisis del conjunto de las tareas de la Universidad Libre, a partir de la realidad latinoamericana y, en especial, de la colombiana.

Como es esperar, el Plan también está orientado a la modernización, actualización, creación de cultura organizacional y desarrollo armónico de la Institución, medido en términos de ejecutorias y resultados tangibles, de largo aliento y con sostenibilidad. Para ello se está conciente de que un Plan de Desarrollo no tendría asidero suficiente sin consideración al ambiente de cordialidad y comodidad en que debe realizarse la gestión humana.

El presente documento está constituido por cuatro partes de la siguiente manera:

Parte I : Elementos conceptuales del Plan. Se refiere a las definiciones que tocan con las características y exigencias de la educación superior y que, por tanto, deben ser motivo de consideración profunda en el propósito de diseñar y formular planes de desarrollo como el presente. En el mismo sentido, se incorporan las normas legales que orientan la educación en su nivel terciario. Adicionalmente, se enfatizan los principios institucionales sobre los cuales la Universidad nació y está operando, para servicio de la comunidad colombiana.

Parte II : Diagnóstico. Resume las diferentes evaluaciones hechas por entidades independientes en relación con las fortalezas y debilidades que fueron identificadas respecto de los componentes académico y administrativo de la Universidad, todo ello al tenor de su funcionamiento actual y el que deberá ser para enfrentar la competencia local e internacional en el futuro previsible.

Parte III: Marco teórico del Plan. Contiene lo pertinente a los elementos teóricos sobre los cuales descansan los principios orientadores del Plan. Se hace especial mención al aporte de la planeación para un diseño acorde con la mirada de largo plazo que debe caracterizar el desarrollo de organismos complejos y heterogéneos como es el caso de la Universidad.

Parte IV: Formulación del Plan. Además de referir sus antecedentes, incorpora los objetivos, alcances y metas del PIDI, que se espera materializar mediante la concreción de los diferentes proyectos específicos. Los mismos permitirán integrar las labores académico-administrativas, mirando siempre hacia el fortalecimiento de los altos niveles de liderazgo que identifican la Universidad. Con igual fin, se incluyen las estrategias para gerenciar, financiar, ejecutar y operar dicho Plan.

El documento, contiene, además, cinco anexos que hacen relación a estudios parciales, que aunque constitutivos del Plan, por ser desarrollos complementarios o derivados, se consideró conveniente separarlos del texto principal, con el objeto de permitir una lectura continua del Plan de Desarrollo. Ellos son:

Anexo 1: Presenta y desarrolla el modelo sistémico de planeación que la Universidad Libre adopta y seguirá en su proceso académico-administrativo. El mismo hace aportes significativos no solo para tal proceso, también exhibe ventajas de diverso orden y, lo mas destacable, es que fue diseñado como requisito para entender la existencia y necesidad del PIDI.

Anexo 2: Presenta y discrimina los proyectos y su objetivo, correspondientes a los programas del componente académico del PIDI. Tales proyectos reconocen, entre otros, que la educación no debe estar al margen de lo que acontece en los países mas adelantados, sean estos latinoamericanos o

de otras geografías en el mundo. De allí el propósito de incluir en los proyectos la internacionalización de la educación.

Anexo 3: Presenta y discrimina los proyectos y su objetivo, correspondientes a los programas del componente administrativo del PIDI. Con todos ellos se facilitan las tareas que tienen que ver con el fin último de la Universidad, como es su gestión académica.

Anexo 4: Contiene herramientas de planeación estipuladas como guía para la preparación de anteproyectos y proyectos. Todo ello siguiendo, también, directrices generalmente aceptadas para el efecto. Tales herramientas serán utilizadas para realizar talleres en apoyo de las Seccionales y su desarrollo académico y administrativo.

Anexo 5: Contempla la metodología para construir Indicadores de Gestión, los cuales deberán ser utilizados en el proceso de seguimiento de los Planes Seccionales del PIDI; dicha labor es complementaria a la elaboración de los anteproyectos y a la evaluación de los proyectos, que corresponde realizar a las Seccionales de Universidad.

INTRODUCCION

La Universidad Libre como organización compleja, que encierra en su ser y en su administración, una naturaleza universitaria nacional combinada con una naturaleza universitaria seccional-regional, requiere de elementos y sistemas que realcen y enriquezcan su espíritu corporativo, presente, vívido y generoso en sus alrededor de 23.000 estudiantes de pregrado y posgrado, sus aproximadamente 2.400 docentes, sus casi 920 empleados, que acogen sus siete seccionales, asentadas en las importantes ciudades de Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Cúcuta, Pereira y Socorro, de las cuales sus egresados son un nítido ejemplo de ello.

En el sentido anterior, los programas y proyectos, así como las estrategias, que integran el Plan, apuntalan y amplían el trabajo de todas y cada una de las Seccionales, de los programas de pregrado y posgrado, de la investigación, del quehacer científico y tecnológico, de la proyección social, de la participación institucional en el debate de los grandes problemas nacionales y de la gestión financiera, entre otros, propiciando un ambiente común para la materialización del fin último de la Universidad, como es el desarrollo pleno de la academia y de su proyección. Todo ello, para el cumplimiento de las grandes y decisivas acciones que constituyen el compromiso institucional y del reto que llevará a la Universidad a fortalecer sus ya muy altos niveles de calidad y eficiencia para satisfacción de propios y extraños.

De otra parte, cabe resaltar que la característica de integralidad explicitada en el contenido del Plan, recoge las condiciones que deberán prevalecer para lograr lo antedicho. Para ello son cruciales el soporte decidido y generoso de todos los estamentos y el empleo eficiente de los recursos técnicos disponibles. En lo primero, son esenciales los apoyos permanentes de quienes ejercen las altas dignidades para conducir la Universidad, como también lo son los de todos sus empleados. En lo segundo, la referencia es a los proyectos específicos que son infaltables para que el proceso académico tenga lugar sin contratiempos. Tal y como corresponde, esos proyectos derivan de las necesidades propias de la academia y por tanto, son ineludibles para que la administración pueda proporcionarle métodos y procedimientos que hagan mas ágil, oportuna y eficaz su labor.

A manera de conclusión, también por su carácter de integral, el Plan es sinérgico y además racional en su perspectiva de lograr efectos multiplicadores como los enunciados y descritos en su interior. Se confirma tal calificación al plantear necesidades y soluciones que son de suyo responsabilidad de la administración y cuya orientación es estrictamente para beneficio de la academia y a su vez, para que ésta pueda beneficiar mejor a la educación.

I. ELEMENTOS CONCEPTUALES DEL PLAN

1.1. EDUCACIÓN SUPERIOR

La rapidez del desarrollo económico y social transforma las condiciones de vida de un país a un ritmo tal que la educación debe prever también la adaptación de los individuos al mundo que los rodeará. Con esa mira, en los países menos adelantados los planes de desarrollo de la educación se coordinan cada vez más con los del desarrollo económico y social. Y a la inversa, el propósito es no concebir un plan de desarrollo económico y social sin establecer paralelamente un plan de desarrollo de la educación. Así, y con la idea de su contribución al proceso indicado, no se puede continuar por más tiempo con la idea de que la educación atañe solo a la adquisición de buenos modales, o, a las reglas de la urbanidad.

En la actualidad, el contexto de la educación engloba por igual todo lo que tiene que ver con el desarrollo de las facultades intelectuales y los procesos de formación en el campo científico y tecnológico de la instrucción, y, por tanto, no se limita a los niveles básicos. Con toda justificación y necesidad, se extiende a los niveles medio y superior, entendido este último como el conocimiento requerido por cada profesión o carrera, para la atención de las necesidades de la sociedad, respetando la diversidad cultural, la libertad de pensamiento y el medio que habitamos.

Las condiciones referidas representan retos, en particular para las instituciones de educación superior. Tales retos tienen origen en las rápidas transformaciones actuales, como lo evidencia, entre otros, la internacionalización de la educación. El primero es diseñar, ejecutar, consolidar y controlar los procesos de mejoramiento sin perder la identidad, la misma que le da sentido a la misión de cada institución particular. Un segundo reto para las instituciones y sus directivos, es orientar el crecimiento académico, y, por supuesto, la respuesta administrativa, según las tendencias de los diferentes campos del conocimiento y de las políticas que se promulguen en materia de educación y, como se sugirió, en el marco del contexto social, económico, político, cultural y de los valores, a escala nacional e internacional.

Es indispensable considerar también que las universidades, se enfrentan a permanentes cambios originados en las políticas y normas de los entes que dirigen la educación superior. Todo ello resalta la complejidad de su manejo y de los requerimientos que deben satisfacer para estar acorde con las expectativas de la sociedad. Prueba de ello es la reestructuración del ICFES, la creación del Viceministerio de Educación Superior, la Organización del Sistema de Calidad para la Educación Superior y la acreditación voluntaria de los programas y de las instituciones. Otras medidas en el mismo sentido

incluyen, los registros calificados, los exámenes de estado ECAES, los créditos académicos y la flexibilidad curricular.

De manera muy sintética, lo anterior destaca el concepto de educación superior y el papel y condiciones a satisfacer por parte de sus instituciones para un desempeño acorde con los requerimientos del progreso económico y social de Colombia.

1.2 FUNDAMENTOS LEGALES

Tanto la planeación como la proyección de la Universidad Libre están reguladas por las políticas y normas que en materia de educación superior ha delineado el Gobierno Colombiano. Así mismo, se consideran las directrices originadas en los Estatutos, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en el perfil institucional de la Universidad. Se tienen en cuenta también las orientaciones emanadas de organismos internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) señaladas, por ejemplo, en el documento: “La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción” (1998).

Adicionalmente se consideran elementos puntuales como las normas expedidas por entidades del orden nacional, entre ellas, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES).

Las políticas y normas emitidas por el gobierno colombiano para el funcionamiento de las universidades colombianas comprenden las siguientes:

- Constitución Política de Colombia, 1991
- LEY 30 de Diciembre de 1992, por medio de la cual: “se organiza el servicio público de la educación superior como un proceso que se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral.
- LEY 115 de Febrero de 1994. Esta ley que corresponde a la ley general de la educación en Colombia, señala las normas generales para regular el servicio público de la educación y lo define como un proceso de formación permanente personal, cultural y social fundamentada en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

- LEY 749 de Julio de 2002. Con base en esta ley se organiza el servicio público de la educación superior en sus modalidades de educación técnica profesional y tecnológica.
- Otras disposiciones legales que también inciden en las decisiones de educación superior incluyen: el decreto 272 sobre Acreditación Previa, para programas de educación de 1998. Igualmente, el Decreto 916 de Mayo 21 de 2001, sobre los Estándares Mínimos de Calidad para los programas de Maestría y Doctorado.
- Así, como los demás Decretos que reglamentaron los Estándares de Calidad, para los diferentes programas y profesiones de educación superior, complementados con el Decreto 808 sobre Créditos Académicos de abril de 2001.
- El Decreto 2566 de septiembre 10 de 2003, que establece las Condiciones Mínimas de Calidad para los programas académicos de educación superior y determina los procedimientos para la solicitud de Registros Calificados, incorpora y deroga las anteriores normas sobre Estándares de Calidad, Créditos Académicos y otras, dejando vigente el decreto 916 referido anteriormente.
- Panorama normativo que se hace mucho más complejo, con la expedición de las políticas y normas sobre los Exámenes de Estado para la Educación Superior, ECAES, Decreto 1781 de 2003. Al igual, que la expedición de las Resoluciones que reglamentan las características de calidad específicas para cada programa, en desarrollo del Artículo 1º de Decreto 2566 de 2003.

Tales son los fundamentos legales sobre los cuales la universidad colombiana y en particular la Universidad Libre, plantea su desarrollo general y en particular, lo relacionado con el mejoramiento de la calidad académica y administrativa.

1.3 FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES

La Universidad Libre, concebida como una institución liberal a comienzos del siglo por su fundador el General Benjamín Herrera, ha tenido por misión procurar a los colombianos una educación inspirada en los principios de libertad de cátedra y el pensamiento científico, inscrita en una visión humanista de la educación superior.

En las palabras de su fundador se traduce la preocupación por la formación de los educandos en la tolerancia y en el sentido social de sus actividades.

“La Universidad Libre, no debe ser un foco de sectarismo; ni una fuente perturbadora de la conciencia individual, ese moderno establecimiento debe ser una escuela universal, sin restricciones ni imposiciones; ese hogar espiritual debe ser amplísimo templo abierto a todas las orientaciones del magisterio civilizador, y a todas las sanas ideas en materia de educación; nada que ate la conciencia a los prejuicios y a las preocupaciones; pero nada tampoco que atente contra la libertad ni la conciencia del individuo. No vamos a fundar una cátedra liberal, sino una amplísima aula en que se agiten y se muevan, con noble libertad, los temas científicos y los principios filosóficos aceptados por la moderna civilización...” General Benjamín Herrera.

Hoy, cuando las transformaciones tecnológicas y culturales han impulsado cambios sustanciales en las relaciones sociales, la Universidad sin apartarse del idearium que inspiró su creación, debe hacer énfasis en la formación de los estudiantes, no sólo en las áreas sociales, sino también en las áreas de la ciencia y la tecnología moderna, con el fin de formar profesionales humanistas, científicos y técnicos que han de colaborar en el proceso de modernización de la nación colombiana a cuya configuración y consolidación deben propender sus realizaciones académicas.

La Universidad Libre debe también, en esa perspectiva y ante los problemas de la sociedad colombiana, orientar su actividad a la conformación de una ética civil que parta del principio del respeto por las personas y las ideas ajenas, sin distinciones de ninguna clase, inspirada siempre en la necesidad de formar a sus educandos en las más altas calidades intelectuales y morales. Fundamentos y principios que están incorporados en los Estatutos de la Corporación Universidad Libre, Acuerdo No. 01 de 1994, expedido por la Sala General y en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Acuerdo No. 010 de 2002, de la H. Consiliatura.

II. DIAGNOSTICO

2.1 COMPONENTE INTERNO

El presente apartado resume el contenido de los varios esfuerzos realizados para evaluar la gestión de la Universidad. Tales esfuerzos incluyen autodiagnósticos de la sede principal y de las seccionales, los informes de auditoria por parte de la Revisoría Fiscal de los últimos tres años, los informes del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y de la Comisión Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) y por último, el informe elaborado por la firma Bureau Veritas en su revisión inicial y hallazgos frente a los requisitos de la Norma ISO 9001, versión 2000, para la implementación del sistema de calidad.

El diagnóstico Interno comprende la gestión académica y la gestión administrativa. En lo primero se identifican los siguientes aspectos principales:

- Si bien durante los últimos 6 años se han adelantado proyectos tendientes a la formación integral, el CNA considera que el trabajo adelantado frente al diseño curricular requiere de mayores esfuerzos en pro de la formación interdisciplinaria y de mayor flexibilidad del mismo. Adicionalmente, el CNA sugiere la revisión de la intensidad horaria, aspecto que en la Sede Principal consideran muy fuerte en Derecho y Contaduría.
- De las reformas curriculares hasta ahora adelantadas se han obtenido logros importantes. Sin embargo, es necesario considerar que el trabajo no se debe reducir a la sola agregación de asignaturas, ni a la oferta de electivas o trabajos extracurriculares a los estudiantes. Se trata de satisfacer una filosofía más compleja mediante la inclusión de los aspectos curriculares formales, reales y ocultos, lo que debe reflejarse en la interacción de docentes y estudiantes en nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, en la incorporación de nuevas tecnologías virtuales, así como de modelos para la determinación de los currículos en función de los créditos.
- Las condiciones mínimas de calidad enfatizando, entre otros, la formación investigativa, la proyección social, la selección y evaluación de estudiantes y docentes, los medios educativos, la infraestructura y la estructura académico-administrativa, fueron trazadas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en el Decreto 2566 de septiembre de 2003. De lo anterior se hace necesario diseñar el modelo pedagógico de la Universidad Libre a partir de los Lineamientos Curriculares Institucionales del Acuerdo No.01 de septiembre 25 de 2002 y del Proyecto Educativo Institucional.

- En materia de la pertinencia de los programas, es preciso continuar evaluándolos, identificando y abordando los cambios requeridos para hacerle frente, con oportunidad, a los requerimientos de las seccionales según sus características socioeconómicas y a los retos que impone la globalización y la sociedad del conocimiento.
- En materia de cobertura, la Universidad tiene entre sus planes agregar nuevos programas que respondan a las nuevas exigencias en lo político, cultural, económico científico y tecnológico del país, teniendo en cuenta siempre la capacidad máxima de crecimiento con los recursos disponibles y sin arriesgar el nivel de la calidad.
- Resulta conveniente que la Universidad fomente y materialice el concepto de Educación Continuada como parte de sus labores académicas. El propósito es ofrecer educación permanente, no formal, que interesa a personas que sin buscar necesariamente títulos y menciones, si desean estar al día en la evolución de diferentes campos de la ciencia y del conocimiento en general. Esta tarea además de permitir mejor utilización de los recursos disponibles en la Universidad, puede ser una importante fuente de financiación para atender necesidades de inversión y funcionamiento.
- La asociación de egresados de la Universidad no ha sido todo lo exitosa que se espera para la extensión y fortalecimiento de sus propósitos como institución para la educación superior. Se hace necesario, entonces, adelantar lo pertinente para crear la conciencia necesaria al respecto, tanto al interior como al exterior de la entidad. Una acción tal permitiría, entre otros muchos resultados, rescatar a los egresados para que, entre otros, sean ellos los que proporcionen retroalimentación a los programas académicos de la Universidad y a la vez sean el objeto de programas de posgrado y educación no formal.
- En relación con los posgrados, la Universidad ha estado realizando esfuerzos para satisfacer los requerimientos del Ministerio de Educación Nacional (MEN), a que se refiere el Decreto 916 de 2001, relacionados con la calidad de las maestrías y doctorados. Tales esfuerzos se orientan también a proyectar el Instituto de Posgrados a las seccionales, en especializaciones y maestrías e incluso hasta el doctorado, mediante convenios con universidades locales e internacionales. Sin embargo, los diagnósticos adelantados permiten concluir que una de las principales fallas en el funcionamiento de tales programas, es la actual estructura orgánica que no permite articular los posgrados. Se considera indispensable, además, evaluar la disponibilidad de doctores vinculados a la universidad y articular el instituto de posgrados con los centros de investigación,

garantizando con ello el carácter interdisciplinario de la academia con la investigación.

- La Universidad dispone de centros de investigación por programa, en algunos casos por facultad o seccional, en donde se desarrollan trabajos de importancia general, algunos de los cuales han recibido el reconocimiento de COLCIENCIAS. Es importante la proyección y consolidación de tales centros, fortaleciendo sus diferentes niveles, articulados a los objetivos y propósitos curriculares y extracurriculares de los programas académicos, para hacer presencia en el ámbito nacional e internacional y para alcanzar los niveles de competitividad necesarios. Las acciones para esos fines incluyen, entre otros, financiación, asignación de tiempo, comisiones de estudio, la adecuación y operación del Acuerdo 13 de diciembre 4 de 2002 y la creación y fortalecimiento de los semilleros de investigación, con jóvenes talentos, para beneficio de la docencia y con egresados capaces de establecer relaciones para el fortalecimiento de las actividades desarrolladas por el Alma Mater.
- Para el objetivo de la proyección social de cada programa y disciplina se vincule con la comunidad y el sector empresarial, a partir de sus propios desarrollos académicos en el campo de la docencia y la investigación. Al tiempo debe unificarse la teoría con la práctica, ya que esta última se aleja mucho de lo profesional y social; esto es, a lo que deben referirse las instituciones educativas para que los egresados no tengan que esperar a desempeñarse profesionalmente para conocer la realidad.
- Con respecto a convenios y relaciones interinstitucionales, la Universidad creó la Oficina de Relaciones Interinstitucionales (ORI), Acuerdo 05 de julio 9 de 2003, para promover su internacionalización. Entre las metas trazadas se incluye: internacionalización del currículo, de la investigación y de la docencia, la movilidad docente y estudiantil y la internacionalización de las funciones sustantivas. La proyección incluye, además, la sistematización para el manejo de la información sobre relaciones interinstitucionales nacionales e internacionales, incluido el seguimiento permanente, operatividad, desarrollo y control, de aquellos convenios que sean de interés para la institución.
- Las bibliotecas han experimentado importantes mejoras, entre ellas, ampliaciones, remodelaciones, sistema de colección abierta, aumento de las colecciones. Para los próximos años se proyectan nuevas construcciones, ampliación de las colecciones y la adición de espacios complementarios, tales como, salas de música y exposiciones artísticas.

- Bienestar Universitario. Componente que ha venido mostrando notorias mejoras, lo cual es el resultado del proceso de autoevaluación. Sin embargo se requieren adelantar acciones conducentes, entre otras, a incrementar su cobertura, consolidar su sede cultural y ampliar las instalaciones deportivas, implementar la emisora de la Universidad y ampliar los servicios de salud.
- Otro aspecto de gran interés se refiere a los apoyos tecnológicos y didácticos al servicio de la academia. En este campo la Universidad concibe la modernidad teniendo en cuenta el papel de la tecnología de la información y la comunicación en los procesos académicos y administrativos. Para ello cuenta con el programa SIUL I Fase 1 y ha iniciado la Fase 2 del mismo. Adicionalmente, se tiende a un cambio en la cultura de la organización que facilite utilizar las redes Intranet y extranet.
- Adicional a lo anterior es preciso adelantar lo pertinente al diseño de programas de educación a distancia, definiendo primero la estructura básica para el departamento de educación a distancia y desescolarización, soportado con modernas tecnologías y con el compromiso de las unidades académicas de ofrecer nuevos programas en la que participen docentes para la producción del material requerido.
- Acreditación de programas e institucional. Durante 2002, 2003 y 2004 la Universidad inscribió varios programas para acreditación (Bogotá: Derecho, Contaduría pública e Ingeniería Industrial, Cali: Medicina, Administración de Empresas, Derecho y Contaduría, Barranquilla: Medicina y Derecho), con ello se muestra el interés de la universidad por la acreditación. Ello ha servido para afianzar el uso del modelo de autoevaluación y de allí el surgimiento de propuestas de mejoramiento conducentes a obtener la Acreditación de Alta Calidad y los registros calificados, como es el caso de la acreditación de los programas de Administración de Empresas Seccional Cali y Derecho Sede Principal. La proyección es lograr acreditación institucional cumpliendo con las exigencias establecidas por el C.N.A.

En materia de gestión administrativa se involucran los temas de modernización, sistema de información institucional, planta física y planta de personal. En el orden utilizado cabe resaltar los siguientes aspectos.

- Las políticas de la Universidad incluyen el mejoramiento de sus procesos administrativos y financieros destacando la que dice: “ Una Universidad Moderna en su Estructura, Organización, Planeación y Financiación”, cuyas acciones están encaminadas hacia el logro de esa premisa. En tal sentido, cabe mencionar el desarrollo actual de la implementación de un sistema de calidad bajo la norma ISO 9001 versión 2000, con lo cual se espera la certificación de sus procesos administrativos.

- Una de las tareas importantes a realizar cuando se trata de diseñar planes como el que constituye la razón de ser de este documento, es el de hacer conocer sus objetivos y alcances, así como sus rasgos principales. Aquello tiene el propósito, no solo de enterar a la comunidad sobre tales planes, sino también de buscar su colaboración y aportes. Resulta conveniente, entonces, realizar la socialización correspondiente, lo cual, por lo dicho se constituye en un activo a favor de los resultados esperados del diseño y de la ejecución del Plan.
- La planta física es una fortaleza de la Universidad; no obstante, a la luz de su política en relación con el entorno, sus campus e instalaciones universitarias deben armonizarse con las normas a que se refiere el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de cada ciudad donde están asentadas sus seccionales y sede, planeando el uso y ocupación del espacio. En lo que se refiere a la Sede Principal de Bogotá, el decreto 1109 de diciembre de 2000 que exige para los usos dotacionales un Plan de Regularización y Manejo, que la Universidad se encuentra adelantando, se están atendiendo varios litigios que tienen que ver con la propiedad de terrenos y licencias de construcciones antiguas. Este aspecto se considera vital para regularizar la totalidad de los predios de la Universidad a nivel nacional, pudiendo así planificar los campos universitarios y atender los requerimientos de espacios para nuevos desarrollos.
- La planta de personal no ha tenido un crecimiento planificado, por lo cual no se ha podido conocer la necesidad real de recursos humanos y en consecuencia lo relativo a los cargos y salarios pertinentes. Esa situación ha creado problemas relativos a la promoción interna y a la inequitativa asignación de salarios. Al lado de lo anterior es urgente revisar los procedimientos realizados por el área administrativa, con lo cual es posible diseñar una adecuada organización y empleo del recurso humano.

2.2 REFERENTES EXTERNOS

En su ámbito externo la educación superior enfrenta numerosos y complejos retos que emanan de las realidades socio económicas y políticas en lo local y en lo internacional. Al respecto se enfatiza en la sociedad del conocimiento de hoy y en el papel de la educación superior, a fin de reducir las distancias socio económicas al interior de los países menos adelantados y con respecto a aquellos con mejores niveles de desarrollo.

Con respecto a esa temática, se consideran los planteamientos de los organismos multilaterales Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco

Mundial, Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entidades que financian el desarrollo de los países miembros y en particular lo que tiene que ver con la necesidad de mejorar la calidad y los niveles educativos de los países con menores índices de desarrollo. También se consideran los correspondientes al gobierno colombiano para enfrentar las realidades antes referidas. En general hay coincidencia en cuanto a las fallas de la educación en los países en vía de desarrollo referidos, así como en la necesidad de adoptar medidas como las siguientes:

- Propiciar mayor acceso a la educación superior.
- Mejorar los niveles de productividad, en cantidad y calidad, comprometiendo para ello la menor cantidad de recursos posible.
- Realizar reformas institucionales que incluyan mayor transparencia en su funcionamiento y resultados.
- Evaluar permanentemente la gestión a través de procedimientos como el de la acreditación y la socialización de los resultados.
- Formular planes de mejoramiento por parte de las instituciones educativas.
- Diseñar contenidos que se identifiquen con las realidades y necesidades locales, que faciliten concretar oportunidades de trabajo.
- Identificar y adoptar las medidas necesarias para enfrentar el desafío de competir no solo a nivel local, sino también a nivel internacional.
- Creación de mecanismos de financiación en beneficio de estudiantes de escasos recursos y del mejoramiento de la calidad en la educación.
- Definición y difusión de estándares educativos.

El logro de los objetivos de la nación requiere de la participación del sector educativo y en particular del aporte de la educación superior. A ese respecto corresponde a la Universidad conocer, analizar y reflexionar acerca de los objetivos que se tracen para conseguir objetivos de carácter económico-sociales. Para tal efecto y conociendo que para ello se emplea la metodología de Plan-Programa-Proyecto, los documentos y su contenido resultan ser la fuente principal para identificar oportunidades de proyectos que puedan ser elaborados, evaluados y puestos en marcha como parte de su actividad educativa.

El Plan 2019 del Gobierno Nacional, recientemente publicado, constituye la carta de navegación del país en el lapso 2005-2019. Dadas las metas económicas, sociales, especialmente en el campo de la ciencia y tecnología, para enfrentar, entre otros, problemas de índole social, la Universidad puede y debe identificar actividades del plan que terminen en proyectos específicos. En particular debe considerarse la necesidad de aumentar la oferta de profesionales en diferentes áreas del conocimiento, que serán necesarios para asumir el reto de incrementar la producción nacional 2.1 veces, disminuir la pobreza del 45 al 15%, reducir el desempleo al 5% desde el 13.6% actual e incrementar los años de estudio promedio de 7.6 a 11.5.

En el campo específico de la ciencia y la tecnología los requerimientos que interesan a la Universidad Libre incluyen la identificación de áreas estratégicas, creación y fortalecimiento de centros de investigación, creación del capital humano y social para asumir y operar inversiones que se proyectan en 1.5% del PIB. En cifras, los requerimientos de recursos humanos en ciencia y tecnología se estiman en 40.000 profesionales en 2010 y 55.000 en 2019, lo que significa casi triplicar los 21.000 hoy existentes. Tales metas deben ser la guía para que todo lo relativo a la flexibilización curricular, la ampliación de la cobertura y la materialización de proyectos para educación continuada, sea consistente con las prioridades nacionales destacadas en el plan referido.

2.3 CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN DIAGNÓSTICA

El diagnóstico descrito evidencia la necesidad de procurar importantes transformaciones concernientes a la operación y administración actual de la Universidad, todo ello con vista a satisfacer exigencias a su interior y las propias que se identifican respecto de la evolución que debe adoptar la educación superior desde ya para el futuro inmediato y previsible. Fundamental en ese propósito es operar mediante acciones académicas y administrativas integrales que, sin perder el horizonte inserto en los principios y en la misión de la Universidad, le permitan ser protagonista principal en la preparación del recurso humano necesario para enfrentar la responsabilidad de administrar recursos que no solo son escasos, sino que su asignación debe resultar del examen profundo del que, del como y el para quien de nuestra labor y de las metodologías que sea preciso adoptar para materializarlos.

De otra parte, los aspectos destacados, producto de la revisión de la operación y de los resultados de nuestra gestión, evidencian elementos que deben ser, algunos de ellos, fortalecidos y otros redireccionados. Esa conclusión no debe ser motivo de alarma, sino de reflexión permanente y de adopción de alternativas viables que además cuenten con el apoyo de la comunidad entera de la Universidad Libre.

Surge de lo anterior la conveniencia de que a cambio de responder a los problemas de manera aislada, sin prever las consecuencias en el contexto global de la Universidad, la organización se compromete en acoger y desarrollar un plan de desarrollo integral, como el que mas adelante se presenta, cuyo contenido atiende no solo las demandas atrás referidas, sino que permita también solidificar y optimizar las funciones académica y administrativa y hacerlo de manera que no exista dispersión de recursos.

III. MARCO TEORICO DEL PLAN

3.1 LA PLANEACIÓN: HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

3.1.1 Enfoque sistémico de la planeación en la Universidad Libre

Si fundamentamos la planeación en tres pilares: Como actitud, como proceso y como base para la toma de decisiones y si entendemos la naturaleza compleja y heterogénea de la Universidad Libre, es necesario desarrollar un modelo propio de planeación que permita su enfoque institucional de manera sistémica, el cual tomando las particularidades de la organización, entre ellas su tipo de gobierno, integre todas las voluntades de acción y los anhelos regionales. En ese sentido, como se verá más adelante, la primera actividad en la elaboración del Plan fue el diseño y comprensión de un estudio que condujo al documento “ Modelo Sistémico de Planeación”, el cual se incluye parcialmente en el Anexo 1 al final del presente documento.

3.1.2 Referentes de la planeación

Los referentes de la planeación se confunden con los anteriormente tratados Elementos Conceptuales del Plan, valga la pena mencionar:

- Constitución Política de Colombia, Leyes, Decretos y normas en materia de Educación Superior.
- Estatutos, normas internas y políticas de la alta dirección de la Universidad.
- Funciones estatutarias y reglamentarias de las Unidades Académicas y Administrativas.
- Funciones estatutarias de la Dirección Nacional de Planeación.
- Documentos vigentes y propuestas:
 - Proyecto Educativo Institucional
 - Políticas, programas y proyectos académicos
 - Líneas estratégicas de política, programas y proyectos de gestión administrativa
 - Planes Seccionales

3.2 EL CONCEPTO DE PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Siguiendo la metodología Plan-Programa-Proyecto comúnmente aceptada en el mundo para la formulación y ejecución de planes de desarrollo, en especial de los países menos adelantados, el concepto del PIDI está centrado en la

definición de objetivos, generales y específicos, derivados del análisis de la gestión de la Universidad Libre en lo académico y en lo administrativo.

Para satisfacer tales objetivos, se construyeron líneas estratégicas de política, las cuales conforman grandes temas, o grandes actividades, a ser trabajados y resueltos por la sede principal y por las seccionales mediante la definición y ejecución de proyectos específicos. Esto es, acciones concretas relativas a cada programa o líneas estratégicas de política. La sumatoria de los resultados así obtenidos permitirá cumplir los objetivos de cada programa. A su vez, la sumatoria de estos últimos, hará posible satisfacer los objetivos del Plan que son necesarios para alcanzar el desarrollo integral de la Universidad Libre.

La construcción del Plan tiene lugar capitalizando los beneficios que proporciona la herramienta de la planeación, al permitir establecer en qué situación se está y a donde se intenta llegar, así como los medios y esfuerzos a utilizar. A partir de allí, se proyecta el desarrollo de la entidad previa definición de los objetivos a cumplir con el plan. La utilidad de la herramienta referida, se explica en el siguiente ordinal del presente documento.

3.3 LA NECESIDAD DE UN PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA LA UNIVERSIDAD LIBRE

Como cualquiera otra organización, con o sin ánimo de lucro, la Universidad Libre requiere organizar su futuro para continuar con el cumplimiento de sus objetivos institucionales y de los propósitos que motivaron su creación. El diseño de planes de desarrollo, así como su implementación y seguimiento, resulta insustituible para cumplir con su misión educadora haciendo a la vez uso racional de recursos que siempre resultan escasos. Lo anterior presenta mayor pertinencia cuando el diagnóstico descrito, de todas maneras insuficiente para el tamaño de la problemática universitaria, describe numerosos, variados y complejos asuntos que deben ser resueltos para mantenerse competitiva y actualizada.

Considerado lo anterior, un Plan Integral de Desarrollo Institucional para la Universidad Libre, y para ello la tarea de la planeación, se justifica por las siguientes razones principales:

- No se dispone en la Universidad de un plan integral como el sugerido para el desarrollo de la institución como un todo.
- Utilizar la planeación como fundamento para el diseño de un plan de desarrollo integral, resulta ser el camino mas corto para ir de una situación conocida a otra desconocida, a través de acciones claras, bien definidas y susceptibles de ser controladas.

- La planeación juiciosa y responsable facilita unificar los propósitos y expectativas de todos los miembros de una organización en uno solo, que los beneficia a todos. Como corolario de lo anterior, puede decirse, que no se trata de prevalecer sino de cooperar para lograr objetivos del interés general.
- De manera similar a como se pueden armonizar los objetivos de la organización con los de las personas, es posible hacerlo entre las diferentes divisiones que son usuales en las instituciones que producen bienes o servicios. Para el caso de la Universidad Libre, puede hablarse de los componentes académico y administrativo. Así mismo puede lograrse tal armonización al interior de componentes como los antes mencionados.
- La expectativa de crecimiento de toda organización es real. Además, es claro el interés por lograrlo con seguridad y sostenibilidad. Para ello, un requisito indispensable es el uso de los elementos que provee la herramienta de la planeación. Las organizaciones pueden sobrevivir sin planeación, o mediante una “planeación” del día a día. Sin embargo, en el mediano y largo plazo es muy improbable que sobrevivan.
- El Plan concebido bajo los parámetros de la planeación, permite prever las acciones y ejecutorias necesarias para cumplir los objetivos de una institución, así como para controlar su evolución y disponer, además, de opciones para su ajuste cuando sea necesario.
- No se requiere de mayor elaboración para confirmar la utilidad de planear el futuro de las organizaciones, cuya operatividad esté sustentada en un ejercicio que identifique claramente los objetivos y las actividades para conseguirlas, así como las responsabilidades de quienes corresponda su materialización. Así, el cumplimiento del objetivo social propuesto se puede lograr sin comprometer más recursos de los necesarios.

3.4 MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD LIBRE

La Misión y la Visión institucionales están establecidas en los Ordinales 3.3 y 3.2 respectivamente, del Artículo Único del Acuerdo No. 010 de 2002, que adopta el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Libre. Ellas son:

3.4.1 Misión

La Universidad Libre como conciencia crítica del país y de la época, recreadora de los conocimientos científicos y tecnológicos, proyectados hacia

la formación integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad, hace suyo el compromiso de:

- Formar dirigentes para la sociedad los sectores dirigentes de la sociedad.
- Propender por la identidad de la nacionalidad colombiana, respetando la diversidad cultural, regional y étnica del país.
- Procurar la preservación del Medio y el Equilibrio de los Recursos Naturales.
- Ser espacio para la formación de personas democráticas, pluralistas, tolerantes y cultores de la diferencia.

3.4.2 Visión

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

3.5 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las políticas institucionales están establecidas en el Ordinal 3.4 del Artículo Único del Acuerdo No. 010 de 2002, que adopta el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Libre.

Los pilares académicos de la Universidad Libre son la investigación, la docencia y la proyección social, en este sentido las políticas incentivarán y desarrollarán los planes que a continuación se describen.

3.5.1 En el ámbito académico

Capacitación y formación permanente de sus docentes en pedagogía y en saberes específicos.

3.5.2 En el ámbito de la investigación

Fortalecimiento de la investigación científica y formativa.

3.5.3 En las relaciones con el entorno

Planificación del impacto de la comunidad universitaria en las comunidades regionales, nacionales e internacionales.

De otra parte, la actualización y modernización de la estructura académica y administrativa de la organización, con las siguientes políticas.

3.5.4 De carácter administrativo

Consolidación de la infraestructura física basada en planes de desarrollo a corto, mediano y mediano plazo.

Impulsar y aplicar los avances en el campo de la tecnología como plataforma de apoyo a los procesos académicos y administrativos de la Universidad.

Modernización de los procedimientos buscando su agilidad y su eficiencia.

3.5.5 De carácter financiero y económico

La política financiera y económica incluye:

Identificar, evaluar y ejecutar sólo los proyectos financieramente aceptables; esto es, aquellos cuya relación Beneficio-Costo sea superior a uno (1).

En cuanto al manejo de los excedentes de liquidez, se obliga a su colocación no solo de forma diversificada, con topes máximos, y en entidades con las mejores calificaciones de riesgo, según concepto de las entidades públicas y privadas asignadas para el efecto.

Cumplir con la misión, generando beneficios que se concretan en la formación de profesionales con el conocimiento y la actitud para asumir y materializar el reto de conducir los destinos nacionales y regionales.

3.6 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos institucionales están establecidos en el Ordinal 3.5 del Artículo Único del Acuerdo No. 010 de 2002, que adopta el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Libre. Ellos son:

- Realizar investigación científica, técnica y tecnológica, en aquellos campos que demanden las zonas de influencia de la Corporación, para buscar soluciones teóricas y prácticas que contribuyan al desarrollo y al progreso de los sectores educativo, económico, social y político de los colombianos.
- Adelantar programas de educación en diversas modalidades y niveles.

- Fomentar la cultura, la investigación, la formación profesional, la prestación de servicios de asistencia y promoción social, orientados a elevar el desarrollo socio-económico del país.
- Propiciar la integración de la Corporación con otros sectores básicos de la actividad socio-económica, a nivel regional y nacional.
- Realizar intercambios educativos, culturales, científicos, artísticos y de servicios con entidades nacionales y extranjeras que conduzcan a la defensa de los principios y al cumplimiento de los objetivos de la Corporación, dentro del contexto constitucional y legal colombiano.
- Promover la formación científica y pedagógica del personal docente e investigativo, que garantice la calidad de la educación en sus diferentes niveles y modalidades.
- Formar en el estudiante una conciencia crítica constructiva para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes, con fundamento en la función social de la educación.
- Coadyuvar a la preservación de los recursos naturales.
- Auspiciar la capacitación y la educación continuada tendientes a la formación integral de los colombianos.
- Publicar periódicos, revistas, libros y folletos y editar videos y similares para divulgar las investigaciones, planes, programas y proyectos de la Corporación.
- Buscar la formación de profesionales en todas las áreas del conocimiento, que sobresalgan por su entereza moral, excelencia académica, amor al estudio y a la investigación, decisión de luchar en defensa de la democracia, la libertad y la dignidad del hombre, y por tanto, personas tolerantes, respetuosas de las creencias y derechos de los demás.

3.7 ESTRATEGIAS

Las estrategias institucionales están establecidas en los Ordinales 4.3 y 4.4, académicas y administrativas respectivamente, del Artículo Único del Acuerdo No. 010 de 2002, que adopta el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Libre. Ellas son:

3.7.1 Estrategias académicas

- Unificar el núcleo básico de cada uno de los planes de estudio que ofrece la Universidad, garantizando la flexibilidad curricular, para dar respuesta a las necesidades locales, regionales y étnicas.

- Propiciar el tránsito de la educación tradicionalista, verbalista y bancaria a la educación activa, participante y autogestora de conocimiento, en una relación de pares.
- Recuperar la Universidad como un espacio constructor e impulsor de las libertades de aprendizaje, de pluralismo ideológico, de convivencia pacífica y de formación ciudadana.
- Diseñar nuevos currículos de acuerdo con las necesidades de la época a nivel nacional e internacional.
- Realizar un proceso de cambio planeado, que concilie el actual sistema educativo con los avances científicos, tecnológicos y pedagógicos del mundo de hoy.
- Propender y desarrollar el concepto de Universidad como cabeza del sistema educativo, fundamentando los diferentes niveles educativos.
- Establecer posgrados en los programas que desarrolle la Universidad.
- Estructurar los reglamentos y manuales de funciones de la comunidad Unilibrista, de acuerdo con la visión, misión y los objetivos de la Universidad.
- Propiciar la multidisciplinariedad científica en el diseño, aplicación, implementación, evaluación y control de procesos curriculares.

3.7.2 Estrategias administrativas

- Propiciar el sentido de pertenencia, de armonía y de cordialidad en todos los estamentos de la comunidad Unilibrista.
- Crear una cultura organizacional propia de una gestión académico - administrativa.
- Adelantar acciones para el desarrollo del talento humano con el propósito del desarrollo del talento humano con el propósito de generar un clima organizacional y democrático, pluralista, tolerante y cultor de la diferencia, con el fin de asegurar la calidad en la prestación del servicio.
- Crear y mantener un sistema de información y métodos para asegurar una eficiente red de comunicación y de desarrollo organizacional.
- Estructurar la administración de la Universidad en orden a delimitar la responsabilidad de los funcionarios para evitar la colisión de competencias y la dualidad de funciones.
- Determinar mecanismos apropiados que garanticen la funcionalidad y la celeridad de los trámites administrativos.
- Inculcar en toda la comunidad Unilibrista el sentido de pertenencia.
- Seleccionar y capacitar el talento humano, en razón de las funciones propias de su cargo.
- Optimizar el aprovechamiento del talento humano y de los recursos.
- Configurar espacios que permitan la formación integral de la comunidad Universitaria.

3.8 CONCEPTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Cabe mencionar que en adelante pueden aparecer términos de la ciencia económico-financiera, por lo que conviene presentar sus definiciones de forma comprensible así:

- **Plan- Programa-Proyecto.** Se conciben de esta forma los planes de desarrollo en el mundo y de acuerdo a metodologías de las Naciones Unidas. El propósito para el caso de un país es cumplir ciertos objetivos generales, pero la formulación y la ejecución se reparte entre programas y proyectos específicos. El cumplimiento de tales objetivos del Plan tiene lugar en sentido contrario.
- **Programa.** Término que denomina un grupo de acciones para conseguir los objetivos del Plan que tienen aspectos comunes entre sí. Tal es el caso de los proyectos que tienen en común tratar problemas de sistematización.
- **Proyecto.** Término que en el contexto de un plan de desarrollo se refiere a acciones específicas y por tanto es posible evaluarlo independientemente de las demás acciones. No es ese el caso del Plan en sí ni de los programas.
- **Inversión.** Significa compromiso de recursos en el mediano y largo plazo. También se refiere a adquisición de bienes de capital cuya recuperación es demorada. Inversión es diferente a gasto, el cual se realiza y se recupera rápidamente.
- **Relación Beneficio-Costo.** Una relación entre los beneficios esperados de una inversión y los desembolsos que es preciso realizar para obtenerlos. La situación es favorable cuando la razón entre esas variables es superior al (uno).
- **Análisis Financiero.** Es el análisis que se realiza desde el punto de vista de un ente o persona que busca rentabilidad o utilidades como repuesta a su compromiso de recursos con propósitos de una inversión. Las cifras correspondientes a los costos y beneficios tienen origen en la contabilidad de los interesados.
- **Análisis Económico.** Hace referencia al análisis de los costos y de los beneficios que tienen lugar en una inversión. A diferencia de lo que tiene lugar en el análisis financiero, en donde los costos y beneficios son asumidos por el empresario, en el análisis económico los costos y beneficios son asumidos por la economía como un todo. En este caso también puede hablarse de los costos de oportunidad para la economía de comprometer recursos escasos. Al final, se hace la relación Beneficio-Costo pero en términos económicos. La

conveniencia, como en el caso del análisis financiero, se establece según el resultado de la razón.

IV. FORMULACION DEL PLAN

4.1 ANTECEDENTES

La formulación de planes de desarrollo es reciente en el marco de las actividades de la Universidad Libre. En efecto, hasta hace relativamente poco se utilizó la metodología de identificar problemas y de solucionarlos al margen de los efectos derivados de acciones separadas del contexto general.

De otra parte, pese a las complejidades del manejo de una organización como la Universidad Libre, cuyo desarrollo requiere de acciones integrales y acertadas para responder a los cambios que imponen la situación y tendencias de la educación en Colombia, así como a las exigencias para mejorar la calidad de vida de los colombianos, fue solo hasta mediados de la década de los 90 que se escucharon y materializaron esfuerzos sobre la necesidad de proyectar el futuro de la Universidad a partir de la conformación de planes de desarrollo bajo los parámetros de la planeación.

Dentro de este orden de ideas, en Julio de 1994 la Sala General reformó los Estatutos de la Universidad para adaptarlos a la Ley 30 de 1992 y por ende a la Constitución de 1991, los que posteriormente fueron reglamentados. Hacia 1996 la Sala trabajó en la reformulación del Ser y Naturaleza de la Universidad, su Misión, Visión, Políticas y Objetivos y posteriormente sus miembros y la dirección de la Universidad, acrecentaron y actualizaron sus conocimientos en legislación, normas educativas y dirección universitaria, a través de varios eventos, uno de ellos el Seminario General del Simposio Permanente sobre la Universidad, dirigido por el padre Alfonso Borrero Cabal, S.J., realizado durante 1998.

Simultáneamente se comenzó el desarrollo del Modelo de Autoevaluación y Autorregulación con fines al Mejoramiento y la Acreditación, que una vez aprobado, editado y divulgado en 2000, ha sido hasta hoy la guía para todo el proceso de mejoramiento institucional. En el año 2002, con los elementos anteriores y unos nuevos, aportados por la Rectoría Nacional y la Presidencia Nacional durante 2001 como marco del Plan de Desarrollo 2001-2004, aunados y debidamente procesados, la H. Consiliatura adoptó el Proyecto Educativo Institucional, los Lineamientos Curriculares y una serie de normatividad académica que ha regido los procesos de mejoramiento, acreditación y registro calificado.

El antecedente del Plan 2001-2004, lo constituyeron los planes de desarrollo académico y administrativo presentados por la Rectoría y la Presidencia Nacionales en 2001, los cuales se conformaron a partir 33 acciones y 8

estrategias. Las acciones y estrategias mencionadas involucraron proyectos a ejecutar en la Sede Principal de Bogotá y en las seccionales de Barranquilla, Cali, Cúcuta, Pereira, Socorro y Cartagena.

Los resultados del plan 2001-2004 están siendo evaluados, en sus logros y en sus tropiezos y ya se han hecho manifiestas las ventajas del empleo de este tipo de herramienta, pues entre otros beneficios, se dispone de información indispensable para valorar, no solo los resultados de la ejecución de los proyectos que hacen parte del plan, sino también para identificar acciones necesarias que fortalezcan el diseño y puesta en marcha ulteriores. Queda mucho por avanzar en esta materia, pero no hay duda de la utilidad de los planes seriamente formulados para facilitar acometer los retos para optimizar la gestión de la educación superior en la Universidad Libre.

Con estos nuevos elementos de la experiencia fáctica, por tanto comprobable, después de sendos eventos realizados en el segundo semestre de 2004, donde el talento humano académico y administrativo seccional y nacional de la Universidad, enfocó su análisis y reflexión en las políticas delineadas por la Presidencia y la Rectoría Nacionales en 2004, la Dirección Nacional de Planeación con las conclusiones allegadas y otros elementos del diagnóstico institucional, coordinó, compiló y puso a consideración de la Comisión de Presupuesto de la H. Consiliatura en Junio de 2005, documentos preliminares contentivos de un Plan de Desarrollo Académico y un Plan de Gestión Administrativa para el período 2005-2007, ambos con proyectos en plena ejecución durante el presente año.

Con las orientaciones y pautas de la Comisión de Presupuesto, se emprendió el re-examen y re-contextualización de los planes preliminares, surgiendo una reformulación para el corto, mediano y largo plazo, con un horizonte de nueve años contados a partir del año 2005, que se constituirá en el Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) de la Universidad Libre, una vez aprobado por el órgano interno competente.

4.2 HORIZONTE DEL PLAN

Las perspectivas que ofrece el Plan apuntan al año 2014, el cual se presenta como el límite superior del período en estudio, siendo el año 2005 el del inicio del mismo. Tal período se segmenta en tres bloques de metas de desarrollo, comprendidos entre los años 2005-2008, 2009-2011 y 2012-2014, que dentro del horizonte del Plan se toman como el corto, mediano y largo plazo.

4.3 OBJETIVOS DEL PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

La definición de los objetivos generales y específicos del Plan referido, obedece estrictamente a los considerandos, misión, políticas y a las estrategias establecidas en el documento Proyecto Educativo Institucional. Complementariamente, se tienen en cuenta los aspectos específicos contemplados en la situación diagnóstica, tal y como fue resumida en aparte anterior de este documento.

4.3.1 Objetivos generales

- Dar estricto cumplimiento al trazado de “Una filosofía social hecha Universidad” manifiesto explícitamente en el Acuerdo 010 de diciembre 11 de 2002 de la h. Consiliatura, mediante el cual se adoptó el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad Libre.
- Proporcionar los elementos indispensables para crear y/o fortalecer la cultura corporativa en la universidad. Esto es, propiciar los elementos para ayudar a comprender y aceptar que las organizaciones siempre están sujetas a modificaciones en la misión, así como en las estructuras y en las estrategias.
- Facilitar la integración necesaria entre el manejo académico y el correspondiente a las labores de carácter administrativo que resultan indispensables para el cumplimiento de las primeras.
- Concretar el análisis académico–curricular como tarea de la Universidad Libre a partir de la realidad latinoamericana y, en especial, de la colombiana, que requiere establecer las conexiones entre lo económico, social, cultural, político y educativo, ya que estas se caracterizan por ser extremas.
- Mejorar sus condiciones competitivas, en los órdenes administrativo y académico, para enfrentar la creciente competencia que en materia educativa tiene y tendrá lugar a los niveles local e internacional.
- Contribuir a fortalecer el proceso que actualmente adelanta la Universidad Libre, para lograr la acreditación de sus diferentes programas académicos y de la institución como un todo. De igual manera se incluye el propósito de lograr la certificación de los diferentes procesos que contemplan las actividades administrativas.

4.3.2 Objetivos específicos

- Revisar la información disponible acerca de las propuestas presentadas por la dirección de la Universidad en materia de proyectos para el desarrollo institucional de la universidad.
- Emplear fundamentos administrativos suficientemente comprobados para dar mayor solidez al diseño del Plan propuesto. Entre ellos el correspondiente a la herramienta de la planeación.
- Propiciar los fundamentos para racionalizar el uso de los recursos técnicos, humanos y financieros disponibles en la Universidad.
- Propiciar la participación y el aporte de todos los estamentos y personas de la Universidad en la conformación e implementación del Plan.
- Propiciar la modernización y desarrollo armónico de la institución mediante la provisión de los elementos conceptuales y logísticos necesarios.
- Identificar pautas para la implementación oportuna y eficaz del plan propuesto.
- Facilitar la identificación de los recursos necesarios en tiempo, inversiones y recursos humanos para la implementación del plan.
- Evaluar los impactos en lo económico-social y financiero esperados a consecuencia de diseñar, implementar y ejecutar un Plan como el propuesto.
- Revisar y fortalecer las estrategias a través de las cuales será posible materializar los propósitos de orden académico y administrativo, identificados en relación con las acciones contempladas en el PEI.

4.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL PLAN

La formulación del Plan tiene asidero en la definición de diferentes acciones que resultan en programas y proyectos que tocan con las actividades de la Rectoría Nacional y de la Presidencia Nacional. En lo primero se incluyen 24 proyectos distribuidos en 13 programas, todos de naturaleza académica. En lo segundo, se incluyen 20 proyectos distribuidos en 6 programas, todos de naturaleza administrativa. Los proyectos referidos no solo se orientan al momento actual de la Universidad, sino también a atender los requerimientos previstos para el futuro.

En el presente ordinal, se presenta la identificación y el objetivo general de los programas de uno y otro orden y la cantidad de proyectos que cada uno abarca. Por separado, en los anexos 2 y 3 se presenta nuevamente la identificación de los programas mencionados, con la discriminación de los proyectos, indicando el objetivo de cada uno de ellos.

4.4.1 Componente académico

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

Proyectos: Tres.

Objetivos: Realización de estudios de impacto y factibilidad de los programas existentes. Realizar estudios de factibilidad para nuevos programas de pregrado y posgrado. Igualmente desarrollar estudios para la racionalización de recursos administrativos, académicos físicos y financieros. Impulsar y perfeccionar estudios que sustenten la creación de un centro de estudios superiores a distancia y entornos virtuales (CESDEV), aprobarlos e iniciar su implementación y dotarlos de infraestructura. Incorporar a todas las seccionales y seccionales a la cultura de la autoevaluación y autorregulación con fines de acreditación de calidad de los programas y de la institución.

PROGRAMA 2: CUALIFICACION DE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN PRE-ESCOLAR, BASICA Y MEDIA

Proyectos: Uno.

Objetivo : Elaboración de una propuesta académica que asuma al colegio de la Universidad como centro piloto de innovaciones pedagógicas adscrito a la Facultad de Ciencias de la Educación. Así mismo articular el PEI de la Universidad, Facultad y Colegio para facilitar la formación y práctica pedagógica de estudiantes y docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación.

PROGRAMA 3: FOMENTO A LA DOCENCIA CALIFICADA

Proyectos: Tres.

Objetivos: Impulsar la carrera docente y la capacitación y actualización de los docentes, con énfasis en los niveles de maestría y doctorado, incluidos estímulos (becas y flexibilización de la normatividad existente etc.) a la docencia calificada. También fortalecer la escuela de formación pedagógica ampliando su cobertura, rediseñando el currículo y diversificando los diplomados. Estimular la producción intelectual de docentes investigadores y estudiantes, propiciando la edición de textos de consulta, resultados de investigaciones y revistas científicas.

PROGRAMA 4: APOYO A LA EXCELENCIA ESTUDIANTIL

Proyectos: Dos.

Objetivos: Fortalecer los programas de atención y seguimiento académico a estudiantes e impulsar monitorías y pasantías. También la movilidad y el intercambio estudiantil y ampliar el sistema de becas. Implementar los créditos académicos por programa para viabilizar la flexibilización, la interdisciplinariedad de los planes de estudio y el ofrecimiento de planes alternos a estudiantes que terminan carrera para que puedan iniciar otra. Definir políticas de selección y promoción de jóvenes investigadores y docentes. Igualmente, fortalecer y fomentar las tutorías al nivel pregrado y posgrado; así mismo, crear los espacios necesarios para seguimiento de estudiantes. Importante también es efectuar estudios de deserción y mortalidad académica y diseñar los correctivos del caso.

PROGRAMA 5: UNA UNIVERSIDAD CON ALTA FLEXIBILIDAD Y APERTURA CURRICULAR

Proyectos: Dos.

Objetivos: Delimitar componentes curriculares básicos de los programas y áreas del conocimiento. Adelantar la flexibilización de los programas para que las prácticas pedagógicas y la interacción con el medio social y empresarial se evidencien en las carreras de pregrado y posgrado de la Universidad. Continuar la implementación de un sistema de créditos académicos articulados a los procesos de flexibilización curricular. Fortalecer e implementar los comités curriculares por programa. Así mismo, adecuar la normatividad, procedimientos y mecanismos de gestión académica, administrativa y financiera a la flexibilización curricular, movilidad y créditos académicos.

PROGRAMA 6: UNA UNIVERSIDAD PARA LA INVESTIGACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

Proyectos: Dos.

Objetivos: Consolidar la estructura nacional de la investigación, garantizar su operatividad y funcionamiento y fortalecer el Consejo para tal fin. Priorizar la investigación y definir políticas, líneas y proyectos a los niveles nacional, seccional y de programas. Continuar con la modernización y actualización de laboratorios y talleres para las diferentes seccionales y programas, así como la dotación de nuevos espacios para el desarrollo de otros programas, todo ello acompañado de un plan estratégico de modernización tecnológica.

PROGRAMA 7: UNA UNIVERSIDAD HUMANISTA, PLURALISTA Y DEMOCRÁTICA

Proyectos: Uno.

Objetivo : Transformar la cátedra unilibrista en un foro de discusión, reflexión y creatividad para fortalecer y promover los principios institucionales y de la comunidad unilibrista. También ampliar y actualizar el componente humanista de los programas en el marco de la flexibilización curricular, la interdisciplinariedad y la movilidad estudiantil. Igualmente, abrir la Universidad a la reflexión, estudio, debate e investigación de la problemática nacional.

PROGRAMA 8: UNA UNIVERSIDAD COMPROMETIDA CON SU PROYECTO HISTÓRICO SOCIAL Y CON ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL

Proyectos: Dos.

Objetivos: Continuar los procesos de capacitación y de práctica en materia del clima organizacional con el personal administrativo y de servicios y de mejoramiento de las condiciones y relaciones de trabajo. Así mismo, desarrollar una cultura de la información y cooperación institucional para prestación de servicios y procesos académicos y administrativos de la institución. De otra parte, realizar estudios regionales sobre necesidades y proyecciones económicas de cada seccional. También establecer alianzas con empresas, ONG y entidades a nivel nacional e internacional para desarrollo de proyectos regionales y comunitarios. Consolidar el trabajo interdisciplinario entre facultades y seccionales que facilite la conformación de grupos y equipos especializados en el desarrollo de proyectos regionales sociales.

PROGRAMA 9: UNA UNIVERSIDAD CON AMPLIA PROYECCION SOCIAL

Proyectos: Dos.

Objetivos: Adecuar la estructura, organización y planeación hacia la extensión y la proyección social de la Universidad. Así mismo, Crear el banco de proyectos y recursos de extensión y proyección social, regional y comunitaria y coordinar las políticas, proyectos y acciones de proyección social, de extensión y de educación continuada.

PROGRAMA 10: UNA UNIVERSIDAD CON MODERNOS APOYOS TECNOLÓGICOS Y DIDÁCTICOS AL SERVICIO DE LA ACADEMIA

Proyectos: Uno.

Objetivo : Evaluar y continuar el fortalecimiento de la provisión y usos de los medios informáticos en la labor académica.

También garantizar la edición, impresión, realización, distribución y comercialización de material didáctico, tal como, libros, revistas, textos y videos, elaborados por docentes, investigadores y estudiantes de la Universidad Libre.

PROGRAMA 11: UNA UNIVERSIDAD MODERNA Y PROYECTADA INTERNACIONALMENTE

Proyectos: Dos.

Objetivos: Garantizar los recursos humanos, técnicos y financieros para el funcionamiento de la oficina de Relaciones Interinstitucionales a nivel de la sede principal y con extensión a las seccionales. Ampliar los convenios nacionales e internacionales, garantizar su seguimiento y divulgación. Dar cobertura internacional a la cátedra Gerardo Molina, diversificando la temática y rotando su desarrollo en los diferentes programas y seccionales.

Adscribir la Universidad y los programas a diversas redes, a las agremiaciones de profesionales y a instituciones de educación superior en el ámbito latinoamericano e internacional. Además suscribir los convenios de cooperación institucional y de desarrollo académico, científico, investigativo y tecnológico con instituciones nacionales y del exterior. Así mismo, posicionar a la Universidad en el sistema de educación superior, en las asociaciones universitarias y en los programas de las agremiaciones profesionales.

PROGRAMA 12: UNA UNIVERSIDAD CENTRADA EN LA CULTURA Y EL BIENESTAR INSTITUCIONAL

Proyectos: Uno.

Objetivo : Evaluar, fortalecer y ampliar la cobertura y calidad de los programas y servicios para el bienestar institucional. Así mismo, dotar con recursos humanos especializados, técnicos y de apoyo logístico para la atención de las necesidades básicas de todos los miembros de la comunidad unilibrista.

PROGRAMA 13: UNA UNIVERSIDAD CON AMPLIA COBERTURA DE EDUCACIÓN NO FORMAL

Proyectos: Dos.

Objetivos: Diseñar un sistema nacional de educación no formal, incluidos los elementos técnicos, logísticos, administrativos y financieros de la

infraestructura para la puesta en marcha de un plan nacional de educación no formal. Así mismo formular, ofertar y ejecutar programas y proyectos de educación no formal que en el horizonte del proyecto, aporten ingresos operacionales importantes en las seccionales.

4.4.2 Componente administrativo

PROGRAMA 1: IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Proyectos: Cuatro.

Objetivos: Mejorar los procesos de registro y control académico en las seccionales, así como garantizar la seguridad de la información y estandarizar los procesos. También, mejorar los procesos de comunicación interna e implementar un sistema para obtener información estadística que sirva el propósito de la toma de decisiones gerenciales.

PROGRAMA 2: SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Proyectos: Uno.

Objetivo : Evaluar la organización en materia de los procesos que maneja, los recursos que involucra y la eficiencia de las operaciones, todo ello para obtener la certificación ISO 9001-2000, de calidad de los procesos administrativos.

PROGRAMA 3: MODERNIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Proyectos: Seis.

Objetivos: Levantar los procesos académicos y administrativos a fin de analizarlos y optimizarlos. Conocer objetivamente las necesidades reales relativas a la administración de recursos humanos de toda la universidad y lo relativo a los niveles salariales. Diseñar manuales de funciones y perfiles ocupacionales en la sede principal. Organizar el manejo de las comunicaciones internas y externas y su jerarquización. En materia de talento humano, capacitar, motivar y modificar el comportamiento de los trabajadores y la relación entre las características del empleado con los requisitos del cargo. Lograr la asimilación del concepto de Planeación por parte de los trabajadores como base fundamental para el desempeño y toma de decisiones.

PROGRAMA 4: INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO FÍSICO

Proyectos: Cuatro.

Objetivos: Garantizar el buen funcionamiento de las instalaciones, muebles y equipos. Regularizar los campus universitarios y proyectar su desarrollo y la expansión futura en materia de infraestructura. Legalizar y actualizar normas atinentes. Dotar los campus con elementos ornamentales y funcionales para mayor bienestar de la comunidad universitaria y determinar áreas para conservación de los recursos naturales y paisajísticos. Analizar, definir y establecer criterios para adquirir y adjudicar espacios y muebles.

PROGRAMA 5: PROMOCIÓN Y MERCADEO

Proyectos: Dos.

Objetivos: Diseñar estrategias para promover la universidad y posicionarla en coherencia con un manejo de imagen institucional. Establecer relaciones con diversos organismos públicos y privados, mediante acciones de relaciones públicas, todo ello en búsqueda de intercambios culturales, académicos, científicos, tecnológicos y de servicios, promoviendo también así la imagen de la institución.

PROGRAMA 6: ORDENAMIENTO PATRIMONIAL Y FORTALECIMIENTO FINANCIERO

Proyectos: Tres.

Objetivos: Administrar eficaz y eficientemente la seguridad de los bienes a través del manejo integral de seguros. Inventariar, actualizar y organizar los soportes o títulos de propiedad de la Universidad de todos sus activos (bienes muebles e inmuebles). Diversificar las fuentes de ingresos para financiar la operación de la Universidad.

4.5 FINANCIAMIENTO DE LOS COSTOS DEL PLAN

El vocablo financiamiento se aplica a los recursos financieros que provienen de cualquier fuente y que se utilizan para adquirir toda clase de bienes o servicios. En aplicación al caso que nos ocupa, las acciones resultantes de la ejecución del Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI), están atadas al devenir institucional y por tanto la erogación que causen puede ser financiada con recursos internos, provenientes del presupuesto ordinario de la Universidad Libre. Lo anterior se fundamenta en las siguientes consideraciones:

- En su conjunto, la Institución ha mantenido en los últimos años un nivel de funcionamiento adecuado y un ritmo importante de inversiones, que le ha permitido buenos niveles de calidad, reconocidos por el CONACES en los programas que ha llevado a registro calificado y por el CNA en algunos de

los que ha sometido a acreditación voluntaria. Se destaca que en los últimos años la ejecución presupuestal ha sido baja, particularmente en rubros que demandan mayores niveles de gestión.

- Los proyectos para la creación de nuevas unidades académicas, tendrán que ser autofinanciados y autosostenibles. Tal característica deberá demostrarse en la evaluación que corresponde realizar en cada caso.
- Los proyectos nuevos referidos a la modernización de la infraestructura física y material, que resulten en inversiones de capital, esto es, de larga vida, como en los casos de la compra de terrenos, nuevas construcciones, remodelaciones sustanciales, dotación de instrumental científico, laboratorios y equipos, podrán ser financiados total o parcialmente a través del crédito, sin que por ello se soslaye la demostración previa de la sostenibilidad del proyecto o proyectos, que requieran de esa infraestructura física y material.

En este aspecto cabe aclarar, que el crédito puede referirse a recursos que provienen de la misma Institución, esto es, los originados en una Seccional y que son proporcionados a otra en la forma de un crédito común y corriente. Claro está, que la acepción común del término crédito, es la de recursos obtenidos a través de alguna (s), entidad (es) bancaria(s), que participan en el mercado financiero del país. En todo caso, se deberá demostrar que el flujo de caja resultante de las inversiones así financiadas, será suficiente para atender a satisfacción el servicio de la deuda.

Se reitera la política institucional, que cuando quiera que se deban financiar proyectos con recursos de crédito, estos deberán necesariamente hacer parte del presupuesto de la Institución; esto es, deberán incluirse como parte de los ingresos que financian los gastos y la inversión. De esta forma, se cumple lo dicho acerca de la articulación entre el Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) y el presupuesto ordinario de la institución.

En razón de lo anterior, más adelante en el Ordinal 4.8 del presente documento, denominado Estrategias de Soporte para la Divulgación, Ejecución y Seguimiento del PIDI, se establece claramente su articulación con el presupuesto de la Universidad, garantizando con ello la ejecución real de los proyectos allí contemplados. Lo anterior, toda vez que los responsables de la dirección de las unidades académicas y administrativas, al tener claridad en materia de los programas y proyectos a desarrollar en el tiempo, proyectarán el presupuesto de la unidad respectiva en esa dirección, porque, como lo contempla la Estrategia 6, sobre Evaluación General y Control de la Ejecución del Plan, los indicadores de gestión mostrarán claramente su acción.

Por su parte y en lo que se refiere a la Estrategia 7, sobre Asignación Presupuestal, las oficinas de presupuesto tienen establecidas sus actividades específicas en asignación y control de ejecución presupuestal, en información periódica a Gerentes Seccionales y Nacionales del Plan y la comunicación sobre novedades respecto de los cambios en las proyecciones presupuestales de la Universidad.

Las estrategias diseñadas se constituyen en camisa de fuerza para que el proceso se cumpla de esa manera, como se refleja con toda precisión en las figuras 1 y 2 del Ordinal 4.8 citado, en donde claramente se observa que el financiamiento y el control, son transversales a todas las responsabilidades y niveles para la ejecución del Plan (gerencia nacional, seccional, coordinador de programas y responsable de proyecto).

Los anteriores planteamientos tendrán un soporte fundamental en otro proyecto del Plan Integral de Desarrollo Institucional en su componente administrativo, cual es el Sistema de Información de la Universidad Libre, SIUL II, cuyo objetivo es el mejorar los procesos financieros y administrativos en las Seccionales, coadyuvando en el proceso de seguimiento y control de proyectos.

4.6 CRONOGRAMA DE EJECUCION

En los ordinales 4.6.1 y 4.6.2, se presentan por separado los cronogramas de ejecución del Plan de Desarrollo Institucional (PIDI), en sus componentes académico y administrativo, respectivamente.

En los mismos, aparecen todos los programas y proyectos por componente, contrastados con el tiempo de ejecución y operación, en el horizonte del Plan 2005-2014.

4.6.1 Componente académico

Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI)

Componente Académico 2005-2014

■ Ejecución □ Operación

Programas y Proyectos	Años de Ejecución y Operación									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PROGRAMA 1: FORTALECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PREGRADO Y POSGRADO										
Proyecto 1: Racionalización y ampliación de la cobertura de programas de pregrado y posgrado. Objetivo : Desarrollar estudios de impacto de los programas existentes y presentar estudios de factibilidad para la apertura de nuevos programas.	■	■	■	■	□	□	□	□	□	□
Proyecto 2: Centro de estudios superiores a distancia y entornos virtuales (CESDEV). Objetivo : Impulsar y perfeccionar los estudios que sustenten la creación del CESDEV, aprobar el estudio e iniciar su implementación de acuerdo a las fases del proyecto.	□	■	■	■	■	□	□	□	□	□
Proyecto 3: Autoevaluación y autorregulación para la mejora permanente de la calidad académica Objetivo : Incorporar en todas las seccionales y programas la cultura de la autoevaluación para lograr la acreditación de máximos de calidad de los programas institucionales.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PROGRAMA 2: CUALIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN PRE-ESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA										
Proyecto 4: Articulación de la Facultad de Ciencias con el colegio de la Universidad. Objetivo : Elaboración y puesta en marcha de una propuesta que asuma al colegio como un centro piloto de innovaciones pedagógicas adscrito a la Facultad de Ciencias de la	□	■	■	■	■	■	□	□	□	□

Programas y Proyectos	Años de Ejecución y Operación									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Educación.										
PROGRAMA 3: FOMENTO A LA DOCENCIA CALIFICADA										
Proyecto 5: Docencia Calificada. Objetivo : Lograr altos niveles de formación de los docentes en maestría y doctorado en las diferentes áreas del conocimiento para posicionar a la Universidad al nivel de los indicadores internacionales.										
Proyecto 6: Fomento a la producción intelectual y a la producción editorial. Objetivo : Estimular la producción intelectual de los docentes, investigadores y estudiantes propiciando la edición de textos, resultados de investigaciones y revistas científicas.										
Proyecto 7: Centro de altos estudios en pedagogía y docencia universitaria. Objetivo : Proyectar la escuela de formación pedagógica para docentes como un centro de estudios de pedagogía y docencia universitaria										
PROGRAMA 4 APOYO A LA EXCELENCIA ESTUDIANTIL										
Proyecto 8: Seguimiento y atención académica de estudiantes. Objetivo : Fortalecer las tutorías académicas en todos los programas de pregrado y posgrado e implementar estrategias para estimular la participación de estudiantes y docentes en esas tutorías.										
Proyecto 9: Fomento y apoyo a la excelencia estudiantil. Objeto : Impulsar y fortalecer los programas de becas e incentivos a estudiantes de excelencia y fomentar el intercambio y la movilidad de estudiantes a universidades nacionales e internacionales.										

Programas y Proyectos	Años de Ejecución y Operación									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PROGRAMA 5: UNA UNIVERSIDAD CON ALTA FLEXIBILIDAD Y APERTURA CURRICULAR										
Proyecto 10: Renovación y Flexibilización curricular. Objetivo : Adelantar la flexibilización y renovación curricular de tal manera que la práctica pedagógica y la interacción con el medio social y empresarial se evidencie en todas las carreras de pregrado y posgrado de la Universidad.										
Proyecto 11: Reestructuración académica y administrativa. Objetivo : Adecuar la normatividad, los procedimientos y mecanismos de gestión académica, administrativa y financiera al sistema de flexibilización curricular, movilidad y créditos académicos.										
PROGRAMA 6: UNA UNIVERSIDAD PARA LA INVESTIGACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA										
Proyecto 12: Desarrollo nacional de la investigación formativa y científica. Objetivo : Consolidar la estructura nacional de la investigación, garantizar la operatividad y funcionamiento y fortalecer el Consejo Nacional de Investigación para formular la política.										
Proyecto 13: Mejoramiento de la infraestructura científica y tecnológica para desarrollo de la investigación básica y aplicada. Objetivo : Evaluar y continuar con la actualización, modernización de laboratorios, talleres, sitios de práctica, recursos y equipos científicos y tecnológicos de las diferentes seccionales y programas.										
PROGRAMA 7: UNA UNIVERSIDAD HUMANISTA, PLURALISTA Y DEMOCRÁTICA										

Programas y Proyectos	Años de Ejecución y Operación									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Proyecto 14: Fortalecimiento y promoción de los principios institucionales y del sentido de pertenencia. Objetivo : Transformar la cátedra unilibrista en un foro de discusión, reflexión y creatividad para fortalecer y promover los principios institucionales y de la comunidad unilibrista.										
PROGRAMA 8: UNA UNIVERSIDAD COMPROMETIDA CON SU PROYECTO HISTÓRICO SOCIAL Y CON ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL										
Proyecto 15: Mejoramiento del clima organizacional y desarrollo de las relaciones humanas a nivel institucional. Objetivo : Continuar los procesos de capacitación y de práctica en clima organizacional con el personal administrativo y de servicios y de mejoramiento de las condiciones y relaciones de trabajo.										
Proyecto 16: Extensión y proyección social, regional y comunitaria. Objetivo : Revisar y actualizar los estudios seccionales y regionales y creación del banco de proyectos de desarrollo económico y social de cada seccional.										
PROGRAMA 9: UNA UNIVERSIDAD CON AMPLIA PROYECCIÓN SOCIAL										
Proyecto 17: Fomento de redes y observatorios sociales. Objetivo : Realizar y evaluar proyectos de extensión social.										
Proyecto 18: Organización, planeación y dotación de infraestructura para la proyección social. Objetivo : Adecuar la estructura, organización y planeación hacia la extensión y la proyección social de la Universidad.										

Programas y Proyectos	Años de Ejecución y Operación									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PROGRAMA 10: UNA UNIVERSIDAD CON MODERNOS APOYOS TECNOLÓGICOS Y DIDÁCTICOS AL SERVICIO DE LA ACADEMIA										
Proyecto 19: Desarrollo de las comunicaciones, la informática y los medios educativos como apoyo a la labor académica. Objetivo : Evaluar y continuar el fortalecimiento de la provisión y usos de los medios informáticos en la labor académica.										
PROGRAMA 11: UNA UNIVERSIDAD MODERNA Y PROYECTADA INTERNACIONALMENTE										
Proyecto 20: Fortalecimiento y desarrollo de las relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional. Objetivo : Diseñar y poner en marcha un sistema de relaciones interinstitucionales de la Universidad Libre en su sede principal y en las seccionales.										
Proyecto 21: Inserción institucional en redes y sistemas de educación superior en el ámbito latinoamericano e internacional. Objetivo : Desarrollar el sistema de relaciones interinstitucionales adscribiendo la Universidad y los programas a diversas redes, sistemas y asociaciones profesionales de educación superior en el ámbito latinoamericano e internacional.										
PROGRAMA 12: UNA UNIVERSIDAD CENTRADA EN LA CULTURA Y EL BIENESTAR INSTITUCIONAL										
Proyecto 22: Expansión y cualificación de servicios y programas de bienestar institucional. Objetivo : Evaluar, fortalecer y ampliar la cobertura y calidad de los programas y										

Programas y Proyectos	Años de Ejecución y Operación									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
servicios de bienestar institucional.										
PROGRAMA 13: UNA UNIVERSIDAD CON AMPLIA COBERTURA DE EDUCACIÓN NO FORMAL										
Proyecto 23: Diseño de un sistema nacional de educación no formal. Objetivo : Diseñar los elementos técnicos, logísticos, administrativos y financieros de la infraestructura para la puesta en marcha del plan nacional de educación no formal.										
Proyecto 24: Plan nacional de educación no formal. Objetivo : Formular, ofertar y ejecutar programas y proyectos de educación no formal que en el horizonte del proyecto aporten a los ingresos operacionales de las seccionales al menos el 30%.										

4.6.2 Componente administrativo

Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) Componente Administrativo 2005-2014

■ Ejecución □ Operación

Programas y Proyectos	Años de Ejecución y Operación										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
PROGRAMA 1: IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL											
Proyecto 1: Sistema de Información de la Universidad Libre SIUL I, fase 2. Objetivo : Mejorar los procesos de Registro y Control Académico en las Seccionales y garantizar la seguridad de la información, así como estandarizar los procesos.	■	■	□	□	□	□	□	□	□	□	
Proyecto 2: Sistema de Información de la Universidad Libre, SIUL II. Objetivo : Mejorar procesos financieros y administrativos en las seccionales.	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□	
Proyecto 3: Red Intranet y extranet. Objetivo : Mejorar los procesos de comunicación y colaboración interna, a través de servicios como bases de datos documentales compartidas.	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□	
Proyecto 4: Estadísticas. Objetivo : Implementar sistema que permita obtener información útil para los entes estatales y para la toma de decisiones gerenciales.	□	■	■	□	□	□	□	□	□	□	

Programas y Proyectos	Años de Ejecución y Operación										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
PROGRAMA 2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD											
Proyecto 5: Diseño, implementación y sostenimiento de un sistema de gestión de calidad. Objetivo : Evaluar la situación actual de la organización respecto de los procesos que maneja, recursos involucrados y eficiencia en la operación y obtener la certificación ISO 9001.											
PROGRAMA 3: MODERNIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN											
Proyecto 6: Análisis estandarización y mejoramiento de los procesos. Objetivo : Levantamiento de procesos académicos y administrativos para análisis y mejora.											
Proyecto 7: Estructuras de personal y escalas de salarios. Objetivo : Conocimiento de las necesidades reales de la administración de recursos humanos, para unificar criterios con seccionales respecto de máximos y mínimos de plantas de personal.											
Proyecto 8: Manuales organizacionales. Objetivo : Diseñar manuales de funciones y perfiles ocupacionales.											
Proyecto 9: Diseño e implementación de un sistema de comunicación organizacional Objetivo : Organizar el manejo de las comunicaciones al nivel interno y externo, permitiendo la jerarquización, formalización, remisión, registro y conservación de las comunicaciones.											
Proyecto 10: Formación y desarrollo del talento humano. Objetivo : Capacitar, motivar y modificar el comportamiento de los empleados, orientándolo hacia una mejor relación entre ellos y sus trabajos.											

Programas y Proyectos	Años de Ejecución y Operación									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Proyecto 11: Empoderamiento de la planeación. Objetivo : Lograr de los trabajadores de todos los niveles que asimilen como base de su gestión, el proceso de planeación, logrando el control de sus acciones y sus decisiones.										
PROGRAMA 4: INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO FÍSICO										
Proyecto 12: Planes de regularización y manejo. Objetivo : Regularizar los campus universitarios y predios, proyectando el crecimiento en cuanto a infraestructura. Legalizar, actualizar requerimientos normativos actuales.										
Proyecto 13: Planes de mantenimiento preventivo. Objetivo : Garantizar el buen funcionamiento de las instalaciones, muebles y equipos.										
Proyecto 14: Planes de amoblamiento y paisajismo. Objetivos : Dotar los campus universitarios con elementos ornamentales y funcionales para mayor bienestar de la comunidad unilibrista.										
Proyecto 15: Estandarización de sitios de trabajo y mejoramiento de condiciones laborales. Objetivo : Analizar, definir y establecer los criterios para la selección, adquisición y adjudicación de los espacios y muebles.										
PROGRAMA 5: PROMOCIÓN Y MERCADEO										
Proyecto 16: Diseño e implementación de un sistema de mercadeo y fortalecimiento de la imagen corporativa. Objetivo : Diseñar estrategias que promuevan la universidad y posicionarla en coherencia con un manejo de imagen institucional.										

Programas y Proyectos	Años de Ejecución y Operación									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Proyecto17: Diseño e implementación de un sistema de relaciones públicas e interinstitucionales. Objetivo : Establecer relaciones con diversos organismos e instituciones públicas y privadas, tendientes a lograr intercambios culturales, académicos científicos para promover la imagen.										
PROGRAMA 6: ORDENAMIENTO PATRIMONIAL Y FORTALECIMIENTO FINANCIERO										
Proyecto 18: Actualización y seguimiento al seguro económico de bienes muebles e inmuebles. Objetivo : Fortalecer la administración eficaz y eficientemente la seguridad económica de los bienes a través del manejo integral de seguros										
Proyecto 19 : Banco de soportes legales de propiedad. Objetivo : Inventariar, actualizar y organizar los soportes o títulos de propiedad de la universidad de todos sus activos y bienes muebles e inmuebles.										
Proyecto 20: Fortalecimiento financiero y nuevas fuentes de financiación. Objetivo : Diversificar las fuentes de ingresos para financiar la Universidad apoyando la oferta de nuevos programas y servicios de pregrado, posgrado y educación continuada.										

4.7 PERFIL INSTITUCIONAL ESPERADO Y METAS

Concluidas la ejecución y operación del Plan, el perfil institucional esperado de la Universidad exhibirá importantes transformaciones manifiestas en el cumplimiento de su objetivo social, conservando la identidad y los principios base para su inserción en la vida nacional, factor humano comprometido e inmerso en la cultura de la planeación, profesionales cualificados según requerimientos locales e internacionales, procesos transparentes apoyados en tecnologías de la mayor actualidad. Todo ello se reflejará en una institución cuyos programas a nivel de pregrado y posgrado estarán acreditados, como lo estará nuestra institución en su totalidad. De esa manera la Universidad incrementará significativamente su protagonismo en la vida regional, nacional e internacional. Con mayor especificidad se tiene:

4.7.1 En materia académica

El perfil esperado se caracteriza por:

- Impartir educación inspirada siempre en los principios de libertad de cátedra y de pensamiento científico e inscrita en una visión humanista de la educación superior, conservando los principios inspiradores para su nacimiento y futuro desenvolvimiento.
- Fortalecer y promover los principios institucionales y el sentido de pertenencia de sus estudiantes.
- Tener el más alto sentido social y la mayor excelencia académica.
- Ampliar su cobertura en programas de pregrado y posgrado al tenor de las necesidades nacionales, regionales e internacionales acorde con sus características económicas y sociales y mediante la flexibilización de los programas y de los currículos.
- Lograr la diversificación de las fuentes financieras a partir de programas como los correspondientes a la educación continuada.
- Satisfacer las exigencias de sus estudiantes ofreciendo educación pertinente a sus expectativas y las del país a bajo costo y adecuada para facilitar la consecución de trabajo a sus egresados.
- Permanecer siempre autorregulada y autoevaluada en beneficio de la calidad de su educación.
- Contar con los recursos técnicos y humanos necesarios para contribuir con la identificación, elaboración, evaluación, ejecución y seguimiento de proyectos sociales y económicos en la sede principal y en sus seccionales.
- Lograr la acreditación en todos sus programas, así como la acreditación institucional.

- Disponer de centros para la investigación formativa y científica que fortalecen y enriquecen la docencia.
- Haber logrado y fortalecido el intercambio y la movilidad estudiantil y docente a los niveles local e internacional.
- Pertenecer y ser protagonista en las organizaciones de universidades a nivel nacional e internacional para mejorar el aporte de la educación al desarrollo nacional.
- Exhibir una docencia posgraduada en áreas del conocimiento compatibles con sus programas de pregrado y posgrado.
- Producir con sus docentes buena parte de los textos utilizados en el desarrollo de los programas académicos.
- Honrar e incentivar la excelencia docente y estudiantil.
- Contribuir a la consolidación de una cultura de desarrollo estratégico y de la planeación a nivel institucional.

4.7.2 En materia administrativa

El perfil esperado se caracteriza por:

- Obtener la certificación de calidad en todos los procesos administrativos.
- Estar inmersa y practicar la cultura de la planeación para la definición y el desarrollo de sus actividades en materia académica, investigativa y administrativa.
- Haber desarrollado entre sus colaboradores la cultura de la planeación para el desempeño individual de sus labores en la institución.
- Disponer de la infraestructura física y de servicios, suficiente y adecuada para facilitar el desarrollo de toda la actividad universitaria.
- Haber mejorado en sus colaboradores el sentido de pertenencia hacia la institución.
- Contar con los recursos técnicos necesarios para apoyar el procesamiento de la información en las actividades académica y administrativa de la universidad, tanto en Bogotá como en sus seccionales.
- Disponer de los recursos en materia de redes para integración de procesos en todo el país y en todas las labores universitarias.
- Disponer de todos los servicios de salud básica para sus estudiantes.
- Disponer de lo necesario para optimizar la tarea del bienestar estudiantil mediante la provisión de medios deportivos y para el fomento de la cultura.

- Adelantar sus procesos académico y administrativo comprometiendo únicamente los recursos técnicos y humanos necesarios.
- Contribuir al ornato de las ciudades mediante el embellecimiento de sus instalaciones en las ciudades sede de sus actividades.

4.7.3 Metas de carácter académico y administrativo

Partiendo de la base que el PIDI permitirá a la Institución un desarrollo gradual, sostenido y ordenado, toda propuesta de nuevos programas en lo académico y el mejoramiento de la gestión administrativa, deberán estar enmarcados dentro de los postulados del Plan y serán el resultado de estudios debidamente fundamentados.

Lo anterior conducirá a que durante la vigencia del Plan y para garantizar su continuidad en el tiempo y la auto-sostenibilidad de los programas, servicios y proyectos, se deban cumplir indefectiblemente metas en cada caso, que para efectos del presente documento se han agrupado en ocho denominaciones consideradas las GRANDES METAS DEL PLAN y bajo cada una de ellas las necesarias para alcanzarlas, como se presenta a continuación.

METAS DE CARÁCTER ACADÉMICO

Cualificación y dedicación docente

- Formación al nivel de maestría y doctorado en no menos del 50% de los docentes.
- Realización de estudios de pedagogía por el 100% de los docentes.
- Ampliación de la planta docente y de investigadores de media y jornada completa según directrices de las asociaciones académicas y acogidas por la H. Consiliatura.
- Incorporar los trabajos de ensayos, preparación de artículos y libros, etc. a los planes de trabajo semestrales de los docentes.

Fortalecimiento de la investigación

- En dos años lograr la cofinanciación para ejecutar los proyectos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS, que su naturaleza lo amerite.
- En cinco años cada programa contará mínimo con un grupo de investigación reconocido por COLCIENCIAS. A su vez cada grupo tendrá su propio semillero.

- Exigir el grado de maestría y/o doctorado para los investigadores responsables de los grupos respectivos.
- Publicar el resultado de las investigaciones en revistas indexadas o en proceso de indexación.
- En los próximos dos años, crear y operar la red de investigadores de la Universidad integrada a las redes y nodos especializados locales e internacionales.
- En los próximos dos años crear el sistema de investigación y formación avanzada de la Universidad.
- A mas tardar en el año 2008, las Seccionales habrán realizado estudios de factibilidad y/o proyectos específicos, para que durante la vigencia del PIDI, las Seccionales ofrezcan programas de doctorado en aquellas áreas del conocimiento que han obtenido suficiente reconocimiento académico, atados al sistema de investigación y formación avanzada de la Universidad.

Renovación y flexibilización curricular

- Lograr en 5 años que la educación preescolar y básica del Colegio de la Universidad Libre Sede Principal, se transforme en un Centro piloto de innovación educativa, articulado a la Facultad de Ciencias de la Educación.
- En los próximos cinco años garantizar la formación de tecnólogos e ingenieros a través de los ciclos propedéuticos.
- Con excepción de Medicina y Ciencias de la Salud disminuir la presencialidad, mas el trabajo independiente de los estudiantes a un promedio de 54 horas semanales, en todo caso, el trabajo presencial no podrá ser superior a 18 horas semanales.
- Los programas académicos tendrán un componente optativo y uno electivo de asignaturas, no menor del 10% del plan de estudios en cada caso.
- Posibilitar la doble titulación.
- En los próximos dos años reducir drásticamente los requisitos y co-requisitos.
- Actualizar los lineamientos curriculares y el PEI en armonía con una pedagogía integrada y flexible.

Autoevaluación y acreditación

- Diseñar y ejecutar en los próximos dos años un plan de autoevaluación y mejoramiento de los programas con registro calificado con miras a la acreditación voluntaria.

- Siempre que se logre la Acreditación de un programa se elaborará, máximo dentro del año siguiente, el plan de mejoramiento con miras a la renovación.
- Diseñar y ejecutar un plan para lograr la acreditación institucional, a más tardar en el año 2010.

Internacionalización

- En los próximos dos años diseñar y comenzar a ejecutar un programa de movilidad estudiantil y docente, cuyos logros se constituirán para la Dirección Universitaria, en importante indicador de gestión.

Egresados y Proyección Profesional

- En los próximos dos años todos los programas académicos deben contar con el estudio de impacto profesional y social de los egresados que será actualizado trimestralmente, el cual también será un indicador de gestión.

Proyección social

- En los próximos tres años cada programa académico tendrá una organización de contacto, fomento y acción en su disciplina, que le permita interaccionar con las comunidades, entre otros, consultorios jurídicos y centros de conciliación, consultorios empresariales, centros de salud.
- En el año 2006 formular programas y proyectos de educación no formal, orientados a contribuir a los ingresos operacionales de las Seccionales con no menos del 30% del total, a más tardar en el año 2014; los mismos se deberán desarrollar de inmediato o a más tardar a partir de 2007 y serán evaluados y reformulados periódicamente.

METAS DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO

Modernización de la administración

- En los próximos dos años, las decisiones en los distintos niveles gerenciales de la Universidad, deben estar utilizando como herramienta el Sistema de Información con sus elementos vitales, tales como SIUL I, SIUL II y estadístico.
- Obtener la certificación de calidad ISO 9001 en el 2006.

- Disponer de plantas de personal adecuadas, a las diferentes funciones y flexibles a las necesidades de la Institución, a más tardar en el 2007.
- El programa de crecimiento humano de la organización debe ser estructurado de inmediato y sostenido durante al menos cinco años, a partir de 2006, cuyos resultados deben ser tangibles y medibles, como que se constituirán en importante indicador de gestión.
- En los próximos dos años diseñar y operar el sistema de comunicación organizacional.
- Durante la vigencia del Plan, apuntalar los esfuerzos orientados a diversificar las fuentes de financiación de la Universidad, dando especial énfasis a la agilidad en los mecanismos administrativos y financieros para suministrar eficiente y eficaz apoyo al propósito académico de lograr que a más tardar en el año 2014, no menos del 30% del total de los ingresos operacionales provengan de la educación no formal.
- Apoyar a las unidades académicas en la evaluación de sus propuestas para demostrar la factibilidad financiera.

4.8 ESTRATEGIAS DE SOPORTE PARA LA DIVULGACIÓN, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

Un plan cualquiera que sea, debe contemplar elementos estratégicos y operativos que hagan posible realizarlo. En ese orden de ideas, en el presente ordinal se plantean ocho estrategias con sus correspondientes acciones, tendientes a asegurar la ejecución, operación, sostenibilidad y proyección del PIDI, así como se señalan los responsables por su realización.

El recurso clave y determinante en el éxito del Plan es la gestión humana, por ello la mayor parte de las estrategias se han orientado a ella, porque tal y como se indicó en la introducción del presente documento, el concurso decidido y generoso de todos los estamentos universitarios es indispensable para el éxito del Plan; de una parte, es esencial el apoyo permanente de los órganos colegiados del más alto nivel de la Universidad y de otra, la participación activa de los altos directivos universitarios y de todos sus colaboradores.

El diseño planteado, permite que todas las personas que desempeñan funciones gerenciales, sea en dirección, coordinación o supervisión en la línea ejecutiva, es decir, que están en cargos de jefatura de las áreas académicas, financieras y administrativas, se vean reflejadas en la

organización para la ejecución y seguimiento del PIDI, tanto en su componente académico como en su componente administrativo. De igual manera, hace que todas aquellas personas que desempeñan exclusivamente funciones de control, orientadas de una u otra forma a la comprobación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, estén involucradas en tal organización, sea por su existencia en la estructura organizacional o por mandato legal.

En el anterior orden de ideas, a continuación se presentan las estrategias enunciadas.

- Estrategia 1** : Divulgación y socialización del Plan
- Acción 1** : Divulgación a la comunidad
- Responsables** : Dirección Nacional de Planeación, Direcciones Seccionales de Planeación y Jefatura de Sistemas Sede Principal
- Guía de actividades** : Divulgación a comunidad de la Universidad Libre
- a) Medios:
- Página Web y Portal
 - Periódicos nacionales y seccionales de la Universidad Libre
 - Revistas de la Universidad Libre
- b) Comunidad Universitaria
- Directivos
 - Docentes
 - Estudiantes
 - Egresados
 - Empleados
- Acción 2** : Preparación del seminario de socialización a las seccionales
- Responsables** : Dirección Nacional de Planeación y Direcciones Seccionales de Planeación
- Guía de actividades** : Nominación participantes: Presidentes y Rectores Seccionales, Decanos, Secretarios Académicos, Secretarios Seccionales, Jefes Departamento, Jefes Biblioteca, Jefes Registro y Control, Directores Posgrado, de Investigaciones, Síndicos, Jefes de Personal, Contadores, Jefes de Sistemas, Jefes de Servicios Generales, Jefes de presupuesto, Jefes de Bienestar, Auditores Internos.
- Logística** : Designación sede, duración, preparación del material didáctico y organización para la ejecución.

- Acción 3** : Desarrollo del Seminario
- Responsables** : Dirección Nacional de Planeación y Direcciones Seccionales de Planeación
- Guía de actividades** :
- Ilustración sobre los aspectos generales, objetivos y alcances del Plan
 - Objetivos de la Universidad Libre
 - La Universidad como ente educativo
 - La Universidad como empresa productiva
 - El significado de desarrollo
 - Desarrollo macroeconómico (El caso del país).
 - Desarrollo microeconómico (El caso de la Universidad)
 - Alternativas para el crecimiento y el desarrollo institucional
 - Esperar o actuar y el significado de competencia
 - Teoría de los planes de desarrollo
 - El corto y el largo plazo
 - Planes, programas y proyectos
 - Beneficios esperados
 - El Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI)
 - Antecedentes y generalidades del plan
 - Objetivos generales y específicos
 - Horizonte y perfil esperado
 - Beneficios y metas del Plan
 - Programas y proyectos del Plan
 - Componente académico
 - Componente administrativo
 - Compromisos de las seccionales en términos del Plan
 - Organización para la ejecución del Plan
- Estrategia 2** : Capacitación para elaboración, evaluación, ejecución y seguimiento de proyectos
- Acción 1** : La herramienta de la planeación
- Responsable** : Dirección Nacional de Planeación
- Guía de actividades** :
- El concepto de planeación
 - Antecedentes de la Planeación en la Universidad Libre
 - Empoderamiento de la planeación

- Planeación y proyectos específicos
- Proyectos típicos en la Universidad Libre
- Preparación de proyectos
 - Identificación de proyectos y objetivos
 - Concepto de anteproyecto
 - Elaboración de anteproyectos
 - Metodología y contenido
 - Presentación de la metodología y aspectos administrativos
 - Taller: Desarrollo de caso seleccionado e identificación de información indispensable para el control

Acción 2 : Técnicas de Pos-evaluación
Responsable : Dirección Nacional de Planeación
Guía de actividades : - Seguimiento durante la ejecución y la operación y registros
 - Ajustes y redireccionamiento

Acción 3 : Indicadores de Gestión
Responsables : Dirección Nacional de Planeación
Guía de actividades : - Teoría y elementos para la construcción de indicadores de Gestión
 - Concepto de Indicadores de Gestión
 - Indicadores de eficiencia
 - Indicadores de eficacia
 - Indicadores de efectividad
 - Ejemplos

Estrategia 3 : Responsable de proyecto (*)

Acción 1 : Designación de Responsables de Proyecto
Responsables : Presidente y Rectores Seccionales
Guía de actividades : - Designación por la Rectoría Seccional del responsable de cada proyecto académico
 - Designación por la Presidencia Seccional del responsable de cada proyecto administrativo

Acción 2 : Asignación de funciones
Responsables : Presidentes y Rectores seccionales
Guía de actividades : - Elaborar anteproyectos (acopiar información, analizar y preparar anteproyecto según instrucción metodológica)

- Evaluar proyectos (previa aprobación anteproyecto)
- Sustentar la solidez de la evaluación (en aspectos de mercado, técnicos y financieros)
- Remitir los proyectos factibles a la autoridad superior según la organización para este efecto (Coordinador de programas)
- Efectuar el seguimiento de la ejecución y de la operación del proyecto a su cargo
- Preparar informes periódicos sobre evolución y novedades del proyecto a su cargo y según plan de ejecución, indicando porcentajes de avance, etapas adelantadas, porcentaje gastos. También informar sobre cumplimiento de metas como establecidas en el PIDI.
- Ejecutar ajustes autorizadas por su superior inmediato en la organización (Coordinador de programa).

(*) Para el desempeño de esta función las Seccionales disponen, entre otros, de los siguientes empleados: Secretarios Académicos, Jefes de Area, Directores de Proyectos de Investigación, Directores de Programas de Proyección Social, Directores de Consultorio Jurídico y Centro de Conciliación, Jefes de Laboratorio, Jefes de Práctica, Docentes de Media Jornada y Jornada Completa y/o de Tiempo Completo y Medio Tiempo, Contadores, Jefes de Tesorería y Cartera, Jefes de Almacén, Jefes de Audiovisuales, Jefes de Compras, otras Jefaturas, Profesionales Universitarios de Planta.

Estrategia 4 : Coordinador de Programa (**)

Acción 1 : Designación de coordinador de programa

Responsables : Presidentes y Rectores seccionales

Guía de Actividades : - Designación de coordinadores por parte de Presidentes y Rectores Seccionales
- Asignación de funciones

Acción 2 : Asignación de funciones

Responsables : Presidentes y Rectores seccionales

Guía de actividades : - Coordinar actividades de los responsables de cada proyecto en el marco del programa a su Cargo.

- Recibir y analizar los informes preparados acerca de la evolución de cada proyecto por su responsable
 - Efectuar el seguimiento del programa a su cargo y preparar informes periódicos sobre su evolución y novedades
- Remitir los informes a su superior inmediato según la organización para efectos de la ejecución y operación de los proyectos.
- Autorizar la realización de ajustes a los responsables de cada proyecto una vez autorizado por su superior inmediato
 - Comunicar a su superior inmediato acerca de los requerimientos financieros de los proyectos para lo pertinente al presupuesto
 - Evaluar y conceptuar sobre el cumplimiento de las metas de sus programas como referidas en el PIDI

(**) Para el desempeño de esta función las Seccionales disponen, entre otros, de los siguientes empleados: Decanos, Directores de Centro, Rector de Colegio, Secretarios Académicos, Directores de Programa, Jefes de Biblioteca, Jefes de Oficina de Registro Unificado, Directores de Posgrado y de Investigaciones, Síndicos, Jefes de Personal, Jefes de Sistemas, Jefes de Servicios Generales, Jefes de Bienestar, Coordinadores de Gestión de Calidad, Jefes de Oficina Jurídica.

Estrategia 5 : Gerencia del Plan

a) A nivel Seccional

Acción 1 : Designación de Gerente del Plan en cada seccional

Responsables : El Gerente Seccional del Plan en su componente académico será el Rector Seccional y en su componente administrativo será el Delegado Personal del Presidente, en desarrollo y cumplimiento de las funciones que les establecen los Estatutos (Artículos 54 y 51 respectivamente).

Guía de actividades : - Designar responsable general del Plan en cada seccional por los Presidentes y Rectores de las seccionales

- Conformar comité de proyectos de la seccional

Acción 2	: Asignación de funciones
Responsables	: Presidente y Rector Nacionales
Guía de actividades	: - Coordinar actividades de los responsables de los programas vía la observación directa y los informes periódicos preparados por los coordinadores de programas sobre ejecución, operación y novedades de los programas - Aprobar o improbar los proyectos remitidos a su consideración por los responsables de los programas en la seccional - Preparar información relativa a los requerimientos financieros de los proyectos de la seccional para su incorporación al presupuesto de la Universidad - Preparar informes periódicos para consideración de su superior inmediato según la organización para la ejecución y seguimiento de proyectos - Conceptuar sobre el cumplimiento de las metas en la seccional a que hace referencia el PIDI

b) A nivel Nacional

Acción 1	: Designación del Gerente Nacional del Plan
Responsables	: El Gerente Nacional del Plan en su componente académico será el Rector Nacional y en su componente administrativo será el Presidente, en desarrollo y cumplimiento de las funciones que les establecen los Estatutos.
Guía de actividades	: - Coordinar las labores de los gerentes y de los comités del Plan de las seccionales - Revisar y conceptuar sobre los informes remitidos por los gerentes del Plan de las seccionales - Visitar periódicamente a las seccionales a fin de verificar información remitida - Comunicar a las rectorías seccionales sobre las inquietudes y novedades encontradas en los informes o en las visitas a las seccionales y solicitar confirmación sobre lo realizado en tal sentido

- Informar a la comisión de presupuesto de la Universidad sobre las novedades en materia presupuestal
- Conceptuar sobre el cumplimiento de las metas establecidas en el PIDI y de ser necesario solicitar las explicaciones y la adopción de las medidas correctivas pertinentes

Estrategia 6 : Evaluación general y control de la ejecución del Plan

Acción 1 : Evaluar la ejecución general del plan

Responsable : Auditoría. Por excelencia le corresponde la función de control, aunque los Estatutos de la Universidad Libre contemplan también otros órganos para ello, que por vía estatutaria pueden ejercerlo en cualquier momento.

Guía de actividades : - Enterarse del contenido y alcance de los proyectos en sus diferentes áreas (Objetivos, responsables, calendario, presupuesto, etc.)
 - Auditar la ejecución de los proyectos según calendario y compromiso de recursos vía la revisión de los informes preparados en las seccionales.

Acción 2 : Detección de posibles desviaciones

Responsable : Auditoría

Guía de actividades : - Detectar posibles desviaciones en el uso de los recursos asignados a cada proyecto, basándose en la revisión de los informes preparados por la Gerencia del Plan de cada seccional

Establecer las razones de tales desviaciones y solicitar las explicaciones pertinentes; además, comunicar a los Gerentes seccionales del Plan sobre tales eventos

Acción 3 : Establecimiento de correctivos y educación para el manejo de recursos

Responsable : Auditoría

Guía de actividades : - Realizar una labor educativa a favor de los Gerentes del Plan seccionales y sus colaboradores sobre la necesidad de estar al tanto del desarrollo de los proyectos y del cumplimiento de todos

los pasos y procedimientos diseñados para el buen éxito de los proyectos

- Conocer los objetivos y alcances del Plan y de los programas y de los proyectos que los conforman
- Enterarse personalmente de la evolución de la ejecución de los proyectos ante posibles desviaciones sugerir correctivos sobre todo de carácter preventivo

En este sentido estar en contacto frecuente con los responsables y Coordinadores de Proyectos y Programas

- Detectar posibles desviaciones de los presupuestos asignados
- Solicitar las explicaciones del caso
- Establecer las razones por las cuales se dieron las desviaciones e informarlas a la gerencia seccional del Plan

Estrategia 7 : Asignación presupuestal y reformulación

Acción 1 : Asignación presupuestal para la elaboración, evaluación y ejecución de cada proyecto

Responsable : Presupuesto

Guía de actividades : - Acopiar y analizar la información pertinente a los requerimientos de cada proyecto incluido el calendario de desembolsos

- Comprobar las autorizaciones pertinentes para la entrega de los recursos involucrados y solicitar a la Tesorería el giro correspondiente.

Acción 2 : Control de ejecución presupuestal comparado contra Asignaciones

Responsable : Presupuesto

Guía de actividades : - Revisar los informes de las seccionales en relación con la ejecución presupuestal y constatar su cumplimiento

- Comunicar a las Gerencias seccionales del Plan sobre novedades y solicitar las aclaraciones respectivas y los ajustes que sea necesario adelantar para cada proyecto

Acción 3 : Información periódica a Gerentes Seccionales y a Gerentes Nacionales del Plan

Responsable : Presupuesto
Guía de actividades : - A partir de los informes remitidos por las Gerencias Seccionales del Plan, preparar informes trimestrales sobre la evolución del presupuesto de los proyectos.
- Con base en los mismos datos preparar Informes consolidados y evaluativos trimestrales con destino a las Gerencias Nacionales del Plan.

Acción 4 : Novedades sobre cambios en las proyecciones de la Universidad

Responsable : Presupuesto
Guía de actividades : - Comunicar sobre cambios en las proyecciones financieras de la Universidad y sobre la necesidad, en tales casos, de reformular los proyectos de las seccionales

Acción 5 : Reformulación de Proyectos y Programas
Responsables : Dirección Nacional de Planeación y Direcciones Seccionales de Planeación

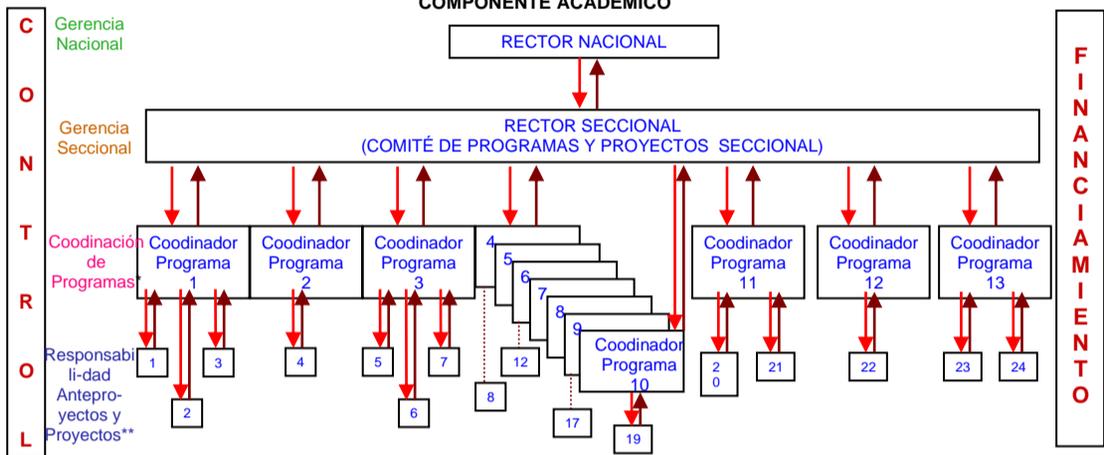
Guía de actividades : - Reelaborar los programas y sus proyectos en situaciones de cambio en las proyecciones de la Universidad, siempre que así lo soliciten la Presidencia y la Rectoría nacionales.
- En el evento indicado, evaluar el impacto que pudiera tener lugar en el Plan general y presentar las recomendaciones a la Presidencia y Rectoría nacionales. Lo anterior en términos de postergar, total o parcialmente, algunos proyectos o incluso de reducir su tamaño.
- Ofrecer el apoyo necesario para que la reformulación de los proyectos se efectúe en concordancia con las metodologías preparadas en la Dirección Nacional de Planeación.

La estructura que se ha presentado en las estrategias 3 a 7, para la ejecución y seguimiento del Plan Integral de Desarrollo Institucional, se resume gráficamente en las figuras 1 y 2 denominadas “ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PIDI”, Componente Académico y Componente Administrativo, respectivamente, que se incorporan al final del presente ordinal.

- Estrategia 8** : Elaboración y lanzamiento del Plan Integral de Desarrollo Institucional 2015-2023
- Acción 1** : Preparación del Plan 2015-2023
- Responsables** : Dirección Nacional de Planeación y Direcciones Seccionales de Planeación
- Guía de actividades** :
- Adelantar visión panorámica sobre la situación y tendencias de la economía
 - Analizar las tendencias de la educación
 - Actualizar los conocimientos sobre los contextos nacionales, regionales e internacionales de la educación superior
 - Examinar las tendencias de la demanda de la educación en Colombia
 - Focalizar del servicio educativo de la Universidad según estudio de necesidades nacionales y tendencia de la demanda
 - Elaboración de documento “Bases para el Plan de Desarrollo 2015-2023”, que debe presentarse a más tardar en diciembre de 2012.
- Acción 2** : Elaboración del Plan 2015-2023
- Responsable** : Dirección Nacional de Planeación
- Guía de actividades** : A partir de la información acopiada mediante las actividades de la Acción 1, elaborar el Plan 2015-2023, que deberá presentarse a más tardar en junio de 2014.

Figura 1

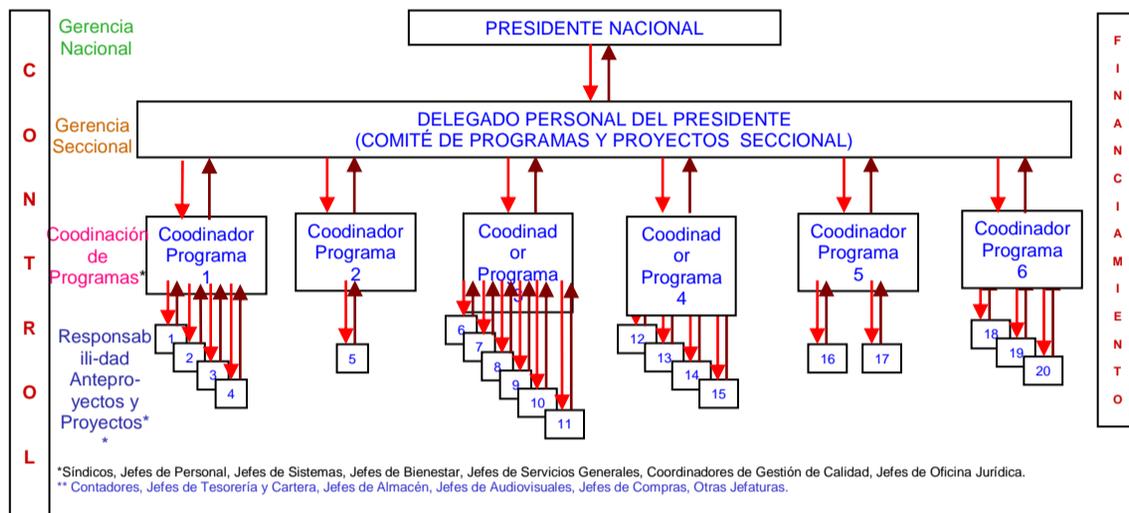
ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PIDI
 COMPONENTE ACADÉMICO



*Decanos, Directores de Centro, Directores de Posgrado, Rector de Colegio, Directores de Investigaciones, Directores de Programas, Directores de Biblioteca, Directores de Oficina de Registro Unificado.
 ** Jefes de Area, Directores de Proyectos de Investigación, Directores de Programas de Proyección Social, Directores de Consultorio Jurídico y Centros de Conciliación, Jefes de Laboratorio, Jefes de Práctica, Otras Jefaturas, Docentes de Media Jornada y Jornada Completa y/o de Tiempo Completo y Medio Tiempo.

Figura 2

**ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PIDI
 COMPONENTE ADMINISTRATIVO**



4.9 BENEFICIOS DEL PLAN

El cumplimiento de los objetivos del PIDI que apuntan a la atención oportuna de requerimientos actuales y previstos para el corto, mediano y largo plazo de nuestra Universidad, permiten identificar claros beneficios. Los principales esperados son:

- Proyección de su crecimiento y cobertura acorde con los principios que fundamentaron su creación y posterior funcionamiento.
- Permanencia en el cumplimiento del objetivo social que corresponde como entidad para el servicio de la educación superior. Lo anterior facilitado por el fortalecimiento de la infraestructura física, técnica y especialmente la humana, acordes con las exigencias socio-económicas, presentes y previstas, de la economía colombiana.
- Contribución a la formación de profesionales idóneos, éticos y concientes de las necesidades y carace sus lugares de origen.
- Proyección para el futuro y los parámetros que identifican nuestro ámbito local e internacional.
- Previsión para el corto, mediano y largo plazo para el desempeño de las labores académicas y administrativas, optimizando el uso de los recursos de que dispone la Universidad.
- Aporte significativo al desarrollo de la infraestructura cultural colombiana y al embellecimiento del paisaje de las ciudades en donde presta sus servicios.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, D.C., a los Catorce (14) días del mes de diciembre de dos mil cinco (2005).

(Original firmado)

VICTOR HERNANDO ALVARADO ARDILA
Presidente Nacional

(Original firmado)

PABLO EMILIO CRUZ SAMBONI
Secretario General