

ISSN 2145-9975

UNIMINUTO

PLAN DE DESARROLLO

2013 - 2019

ISSN 2145-9975

UNIMINUTO

PLAN DE DESARROLLO

2013 - 2019

**Corporación Universitaria
Minuto de Dios UNIMINUTO**

Consejo de Fundadores UNIMINUTO

Corporación El Minuto de Dios

Diego Jaramillo Cuartas, cjm - Presidente
Eduardo Villar Borrero
María Teresa Cárdenas
Marina Uribe de Eusse

Centro Carismático Minuto de Dios

Hugo Fernando Valderrama
María Teresa Gnecco de Ruiz

Congregación de Jesús y María

Bernardo Vergara, cjm
Alberto Linero Gómez, cjm

Benefactores de UNIMINUTO

Fernando Ojalvo Prieto

Rector General Sistema Universitario UNIMINUTO

Leonidas López Herrán

Rectores de Sedes

Sede Principal

Harold Castilla Devoz, cjm

Sede Bello

Huberto Obando Gil, cjm

Sede Cundinamarca

Juan Fernando Pacheco Duarte

Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales

Santiago Vélez Álvarez

Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia

Marelen Castillo Torres

Sede Valle

Carlos Vidal Velasco

Servicios Integrados

Secretaria General UNIMINUTO

Linda Lucía Guarín Gutiérrez

Vicerrector General Administrativo y Financiero

Jairo Fernando González Acosta

Vicerrector General Académico

Luis Hernando Rodríguez Rodríguez

Vicerrector General de Bienestar y Pastoral

Orlando Hernández Cardona, cjm

Gerente Servicios Tecnológicos

Álvaro Blanco Vásquez

Gerente de Gestión Humana

Jorge Darío Higuera Berrío

Directora de Planeación y Desarrollo

Sonia Durán Martínez

Directora de Mercadeo y Comunicaciones (E)

Laura Isabel Marín Suaza

Auditor General

Héctor J. Villalobos Leguizamón

Gerente Cooperativa UNIMINUTO

Astrid González Hadad



Corporación Universitaria Minuto de Dios

UNIMINUTO: Plan de Desarrollo 2013-2019 / Corporación Universitaria Minuto de Dios.
Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2014.

320 p.: Ilustraciones, fotografías, gráficas y tablas.
ISSN: 2145-9975

1. Corporación Universitaria Minuto de Dios - Planes de Desarrollo 2013-2019
2. Corporación Universitaria Minuto de Dios - Proyecto Educativo

CDD: 378.107 BRGH

Dirección

Leonidas López Herrán – Rector General Sistema UNIMINUTO
Sonia Durán Martínez – Directora de Planeación y Desarrollo

Editor

Abel Antonio Díaz Rodríguez - Subdirector de Planeación

Autores Colaboradores

Harold Castilla Devoz, cjm
Huberto Obando Gil, cjm
Juan Fernando Pacheco Duarte
Santiago Vélez Álvarez
Marelen Castillo Torres
Carlos Vidal Velasco
Fernando González Acosta
Luis Hernando Rodríguez Rodríguez
Orlando Hernández Cardona, cjm
Patricia Gallego Roldán
Claudia Prieto Ayala
Mauricio Betancurt Canola
Martha Esperanza Rodríguez Medina
Astrid Gonzáles Hadad
Luis Jorge Escobar Mejía
Amparo Vélez Ramírez
Margarita Pérez Carvajal
Mauricio Izquierdo Aguirre
Rosaura Cortina Rodríguez
Jorge Darío Higuera Berrío
Diana Hernández Rueda
Adrian Calderón Cáceres
Fernando Garzón Vásquez
Juan Manuel Bernal Hadad
Jaime Espejo Ramírez
María Inés Ruiz Londoño
Yeimy Aldana Morales
Alfonso Saldaña Barrios
Karol Jaramillo Saa
Juan Miguel García Collazos
Rafael Enrique Fajardo Castro

Elaboró y compiló

Oportunidad Estratégica Ltda.
Jorge Hernán Cárdenas Santamaría - Director General

Coordinación Editorial - Centro Editor**Directora General de Investigaciones**

Amparo Vélez Ramírez

Coordinadora General de Publicaciones

Rocío del P. Montoya Chacón

Diseñadora

Andrea Sarmiento Bohórquez

Fotografía

Archivo UNIMINUTO - Dirección de Comunicaciones

Editado por

Corporación Universitaria
Minuto de Dios – UNIMINUTO
© 2014 Dirección de Planeación y Desarrollo – UNIMINUTO

Calle 81 B # 72B - 70 Bogotá, D.C. - Colombia
Teléfono: 571- 2916520
www.uniminuto.edu
Agosto 2014

Impresión

Panamericana F.E.I. S.A.

Tabla de Contenido

Prólogo	19
Presentación	21
Contexto institucional	25
El Minuto de Dios	27
El Sistema Universitario UNIMINUTO	31
Entorno de la educación superior	37
Entorno global de la educación superior	39
Entorno nacional de la educación superior	52
El Sistema UNIMINUTO	71
La realidad en cifras	73
Percepciones y recomendaciones de actores claves y aliados de UNIMINUTO	90
Marco Conceptual	94
Modelo Educativo	94
El Sistema de Investigaciones	96
Modelo de Gestión	97
Plan de Desarrollo: Sistema UNIMINUTO	101
Proceso de Planeación Estratégica del Sistema Universitario	103
Principios	107
Misión	108
MEGA	109
Mapa Estratégico	110
Retos Estratégicos	114
Proyectos Estratégicos	119

Plan Estratégico: Sede Principal	121
Caracterización de la Sede	123
Caracterización del área de influencia	130
Estrategia de la Sede Principal	137
Plan Estratégico: Seccional Bello	141
Caracterización de la Seccional	143
Caracterización del área de influencia	148
Estrategia de la Seccional Bello	154
Plan Estratégico: Sede Cundinamarca	159
Caracterización de la Sede	161
Caracterización del área de influencia	171
Estrategia de la Sede Cundinamarca	179
Plan Estratégico: Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia	185
Caracterización de la Sede	187
Caracterización del área de influencia	197
Estrategia de la Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia	201
Plan Estratégico: Sede Valle	207
Caracterización de la Sede	209
Caracterización del área de influencia	214
Estrategia de la Sede Valle	219
Plan Estratégico: Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales	223
Caracterización de la Sede	225
Estrategia de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales	229
Vicerrectoría Regional Bogotá Sur	233
Caracterización de la Vicerrectoría	233
Caracterización del área de influencia	236
Planeación estratégica de la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur	242
Vicerrectoría Regional Llanos	243
Caracterización de la Vicerrectoría	243
Caracterización del área de influencia	247
Planeación estratégica de la Vicerrectoría Regional Llanos	253
Vicerrectoría Regional Tolima – Huila	254
Caracterización de la Vicerrectoría	254
Presencia de UNIMINUTO en los departamentos de Tolima y Boyacá.	255

Centro Regional Ibagué	255
CERES Lérica	256
Presencia de UNIMINUTO en los departamentos del Huila, Caquetá y Putumayo.	261
Centro Regional Neiva	261
Planeación estratégica de la Vicerrectoría Regional Tolima - Huila	269
Vicerrectoría Regional Norte – Oriente	270
Caracterización de la Vicerrectoría	270
Centro Regional Barranquilla	270
Centro Regional Cúcuta	278
CERES Bucaramanga	283
Planeación estratégica de la Vicerrectoría Regional Norte - Oriente	289
Centro Regional Pasto	290
Caracterización del Centro Regional Pasto	290
Anexos	297
Anexo 1	299
Anexo 2	303
Bibliografía	311

Lista de figuras

Figura 1.	Interacciones y sinergias entre UNIMINUTO y El Minuto de Dios.	30
Figura 2.	Mapa del Sistema Universitario.	33
Figura 3.	Alianzas de UNIMINUTO.	35
Figura 4.	Índice de Gini, 2010. Banco Mundial, 2010.	41
Figura 5.	Tasa de asistencia escolar entre jóvenes en edad de cursar educación terciaria para quintil superior e inferior. CEPAL, 2007.	42
Figura 6.	Tasa de asistencia a la educación terciaria a 2011. Banco Mundial, 2011.	42
Figura 7.	Distribución de la matrícula por nivel y sector del establecimiento. Áreas urbanas, doce países de América Latina. Pereira, 2007.	43
Figura 8.	Gasto por estudiante en educación terciaria como porcentaje del PIB per cápita (2010 o más reciente disponible). Banco Mundial, 2011.	44
Figura 9.	Número de investigadores por millón de habitantes	45
Figura 10.	Tasa de movilidad hacia el extranjero. UNESCO, 2012.	49
Figura 11.	Tasa de cobertura de la educación superior en Colombia 2003-2011.	53
Figura 12.	Colombia, Participación de grandes grupos de edad en la población. Total e Índice de Envejecimiento Demográfico (IED).	53
Figura 13.	Colombia, crecimiento de los grupos de edad 10-14 y 15-19 por género.	54
Figura 14.	Pirámide Ocupacional vs. Educacional. Ministerio de Educación Nacional, SNIES, 2011.	55
Figura 15.	Crecimiento de estudiantes por tipo de educación superior 2003-2011. MEN-SNIES, 2010.	55
Figura 16.	Evolución de la tasa de vulnerabilidad de los estudiantes por rango de ingreso de sus familias, evolución de 1998 a 2007.	57
Figura 17.	Vulnerabilidad de los estudiantes de educación superior según desempeño académico.	57
Figura 18.	Porcentaje de graduados 2001-2011 que se encuentran vinculados al sector formal de la economía.	63
Figura 19.	Consolidado categorización de grupos de investigación registrados y reconocidos 2002-2011.	64
Figura 20.	Crecimiento de la población estudiantil de UNIMINUTO	73
Figura 21.	Distribución de la población estudiantil por sedes y vicerrectorías.	75
Figura 22.	Costo promedio de matrículas por sede y nivel de formación.	77

Figura 23.	Histórico total de créditos otorgados 2001-2013.	77
Figura 24.	Desarrollo de fondos.	78
Figura 25.	Distribución de la población estudiantil por área de conocimiento. UNIMINUTO, 2013. Dirección de Planeación y Desarrollo.	80
Figura 26.	Graduados del Sistema UNIMINUTO por nivel de formación.	81
Figura 27.	Comparación en niveles de deserción UNIMINUTO y promedio nacional. UNIMINUTO, 2013. Dirección de Planeación y Desarrollo.	81
Figura 28.	Estudiantes en programas de articulación.	82
Figura 29.	Inserción en el mercado laboral de graduados UNIMINUTO frente a promedio nacional.	84
Figura 30.	Graduados por nivel de formación.	84
Figura 31.	Número de estudiantes atendidos en Educación Continua.	86
Figura 32.	Distribución del total de profesores de UNIMINUTO por dedicación.	87
Figura 33.	Distribución del total de profesores de UNIMINUTO por nivel de formación.	88
Figura 34.	Nube de ideas.	91
Figura 35.	Modelo Educativo UNIMINUTO.	95
Figura 36.	Cadena de valor de UNIMINUTO.	97
Figura 37.	Alineación de la estrategia en los diferentes niveles estratégico, táctico y operativo.	104
Figura 38.	Desdoblamiento del Mapa Estratégico del Sistema Universitario en las Sedes.	105
Figura 39.	Mapa Estratégico Sistema UNIMINUTO.	111
Figura 40.	Ejes Estratégicos del Sistema Universitario UNIMINUTO.	113
Figura 41.	Crecimiento poblacional de la Sede Principal 2010-2014.	124
Figura 42.	Distribución de la población por estrato socio-económico de la Sede Principal.	125
Figura 43.	Graduados vs. Población estudiantil de la Sede Principal.	126
Figura 44.	Crecimiento histórico de los docentes contratados por tiempo de dedicación de la Sede Principal.	127
Figura 45.	Distribución de los docentes por nivel de formación de la Sede Principal.	128
Figura 46.	Incidencia de la Pobreza y Pobreza Extrema en Bogotá 2008 – 2012.	131
Figura 47.	Distribución de la población por estrato socioeconómico 2011.	132
Figura 48.	Participación por grandes ramas de actividad económica a 2011.	133
Figura 49.	Categorías de desempeño pruebas Saber 11 de colegios privados y oficiales distritales.	135
Figura 50.	Matrículas por nivel de formación en Bogotá, 2006-2010.	136
Figura 51.	Tasa de deserción cohorte a 2010, por nivel de formación.	137
Figura 52.	Mapa Estratégico Sede Principal.	138
Figura 53.	Mapa del área de influencia de la Seccional Bello.	144

Figura 54.	Distribución poblacional de la Seccional Bello por estrato socio-económico	145
Figura 55.	Crecimiento poblacional de la Seccional Bello 2010 - 2013.	145
Figura 56.	Tasa de retención de estudiantes de la Seccional Bello.	147
Figura 57.	Tasa de pobreza y pobreza extrema en Antioquia, Caldas y Risaralda.	149
Figura 58.	Tasa de crecimiento de la línea de pobreza por Departamentos.	149
Figura 59.	Ingresos de las familias matriculadas en educación superior en Antioquia.	150
Figura 60.	Participación por grandes ramas de actividad en Antioquia 2011.	151
Figura 61.	Mapa Estratégico Seccional Bello.	156
Figura 62.	Crecimiento Sede Cundinamarca.	161
Figura 63.	Área de influencia Sede Cundinamarca.	162
Figura 64.	Crecimiento de la poblacional 2010-2013 de la Sede Cundinamarca.	163
Figura 65.	Porcentaje de estudiantes por nivel de formación y lugar de operación de la Sede Cundinamarca.	164
Figura 66.	Distribución de la población por estrato socio-económico de la Sede Cundinamarca.	165
Figura 67.	Graduados de la Sede Cundinamarca.	166
Figura 68.	Comportamiento de la deserción estudiantil por metodología de la Sede de Cundinamarca.	167
Figura 69.	Crecimiento de los docentes por tiempo de dedicación periodo 2011 - 2013. Sede Cundinamarca.	168
Figura 70.	Distribución de los docentes por nivel de formación de la Sede Cundinamarca.	169
Figura 71.	Incidencia de la Pobreza y Pobreza Extrema en Cundinamarca 2008 - 2011	172
Figura 72.	Indicadores mercado laboral Cundinamarca.	173
Figura 73.	Área sembrada Cundinamarca, año 2009.	174
Figura 74.	Participación porcentual del PIB Departamental año 2009.	175
Figura 75.	Tasa de deserción cohorte a 2010, por nivel de formación.	179
Figura 76.	Mapa Estratégico Sede Cundinamarca.	181
Figura 77.	Mapa del área de influencia de UNIMINUTO Virtual y a Distancia	188
Figura 78.	Distribución de estudiantes de UVD por sede	190
Figura 79.	Crecimiento de la población estudiantil por nivel de formación 2010-2013.	191
Figura 80.	Distribución de la población por estrato socio-económico de la Sede UVD.	192
Figura 81.	Comportamiento tasa de deserción intersemestral 2009-2012 de la Sede UVD	193
Figura 82.	Oferta de programas a distancia por nivel de formación, 2009.	198
Figura 83.	Estudiantes matriculados en programas a distancia, 2001-2008.	199

Figura 84.	Deserción educación presencial vs. educación a distancia, por nivel de formación, 2008-2012.	200
Figura 85.	Mapa Estratégico Sede UVD.	202
Figura 86.	Mapa de los centros de operación de la Sede Valle.	210
Figura 87.	Distribución de la población por estrato socio-económico de la Sede Valle.	212
Figura 88.	Incidencia de la pobreza y la pobreza extrema en el Valle del Cauca, 2008-2012.	215
Figura 89.	Mapa Estratégico Sede Valle.	220
Figura 90.	Estructura organizacional de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales	226
Figura 91.	Crecimiento poblacional de la Rectoría 2010-2013.	227
Figura 92.	Mapa Estratégico de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales.	230
Figura 93.	Mapa de las localidades de Bogotá en las que hace presencia UNIMINUTO.	233
Figura 94.	Crecimiento poblacional 2010-2013.	234
Figura 95.	Distribución de la población por estrato socio-económico.	235
Figura 96.	Pobreza de las localidades de Bogotá a partir del Método Integrado de Pobreza.	237
Figura 97.	Participación por grandes ramas de actividad económica a 2011.	239
Figura 98.	Matrículas por nivel de formación en Bogotá, 2006-2010.	241
Figura 99.	Tasa de deserción cohorte a 2010, por nivel de formación.	242
Figura 100.	Mapa de la región en la que hace presencia UNIMINUTO.	244
Figura 101.	Crecimiento poblacional, 2010-2013.	245
Figura 102.	Distribución poblacional de la Vicerrectoría por estrato socio-económico.	245
Figura 103.	Participación por grandes ramas de actividad económica en el PIB de Vaupés.	249
Figura 104.	Participación por grandes ramas de actividad económica en el PIB de Vaupés.	250
Figura 105.	Tasa de deserción por cohorte para programas a nivel universitario.	253
Figura 106.	Mapa del departamento del Tolima y región de influencia de UNIMINUTO.	257
Figura 107.	Crecimiento poblacional por nivel de formación, 2010-2013.	257
Figura 108.	Participación del PIB por grandes ramas de actividad.	259
Figura 109.	Mapa de los municipios del Huila, Caquetá y Putumayo en los que hace presencia UNIMINUTO.	262
Figura 110.	Crecimiento poblacional, 2011-2013.	263
Figura 111.	Distribución poblacional por estrato socio-económico.	264
Figura 112.	Participación por grandes ramas de actividad económica en el PIB departamental.	266
Figura 113.	Deserción por nivel de formación.	269

Figura 114. Mapa del departamento del Atlántico y el Área Metropolitana de Barranquilla.	271
Figura 115. Crecimiento poblacional por nivel académico, 2011-2013.	271
Figura 116. Distribución poblacional por estrato socio-económico.	272
Figura 117. Participación por grandes ramas de actividad económica en el PIB departamental.	274
Figura 118. Cobertura en educación básica y media en el área metropolitana de Barranquilla.	276
Figura 119. Deserción por nivel de formación (Cohorte 10).	277
Figura 120. Mapa del departamento de Norte de Santander y el Área Metropolitana de Cúcuta.	278
Figura 121. Crecimiento poblacional por nivel de formación, 2011-2013.	279
Figura 122. Participación de las grandes ramas de actividad económica en el PIB departamental.	281
Figura 123. Mapa de Santander y el área metropolitana de Bucaramanga.	284
Figura 124. Crecimiento poblacional por nivel de formación, 2011-2013.	284
Figura 125. Participación del PIB por grandes ramas de actividad económica.	287
Figura 126. Mapa de Nariño y San Juan de Pasto.	291
Figura 127. Distribución de la población por estrato socioeconómico.	292
Figura 128. Departamento de Nariño. Producción Industrial, 2007.	293
Figura 129. Nivel Educativo.	294

Lista de tablas

Tabla 1.	Cifras iniciales de matrícula en 2010 y metas para 2014	54
Tabla 2.	Estado de los CERES al 2013	59
Tabla 3.	Aportes del Estado a Universidades Públicas	59
Tabla 4.	Número de IES acreditadas por nivel de formación a 2013	61
Tabla 5.	Programas con Registro Calificado, por nivel de formación, a 2013	61
Tabla 6.	Oferta de programas a distancia 2009	67
Tabla 7.	Oferta de programas a distancia por nivel de formación, 2009	68
Tabla 8.	Grandes hitos que han marcado el crecimiento de UNIMINUTO	74
Tabla 9.	Distribución poblacional por estratos socio-económicos en cada una de las sedes y vicerrectorías, a 2013	76
Tabla 10.	Población estudiantil según nivel de formación	78
Tabla 11.	Distribución estudiantil por nivel de formación y modalidad de estudio a 2013	79
Tabla 12.	Participación de la metodología de estudio en cada sede o vicerrectoría	79
Tabla 13.	Lista de programas acreditados en Alta Calidad a junio de 2014	83
Tabla 14.	Total de profesores en procesos de formación posgradual con apoyo de UNIMINUTO	88
Tabla 15.	Grupos de investigación reconocidos por Colciencias, 2013	89
Tabla 16.	Población estudiantil por nivel de formación de la Sede Principal	124
Tabla 17.	Títulos otorgados por nivel de formación y año de la Sede Principal	125
Tabla 18.	Deserción estudiantil de la Sede Principal	126
Tabla 19.	Comportamiento histórico de los docentes por nivel de formación de la Sede Principal	127
Tabla 20.	Evaluación de los retos de la Sede Principal – Plan de Desarrollo 2008 – 2012	129
Tabla 21.	Tasa de cobertura bruta por nivel educativo – Periodo 2008 - 2012	135
Tabla 22.	Participación de la matrícula por nivel de formación	136
Tabla 23.	Cobertura bruta en la educación superior en Antioquia, por región, 2010	152

Tabla 24.	Cobertura bruta en la educación superior en Antioquia, por tipo de región, 2010	152
Tabla 25.	Población por fuera del sistema de educación superior en Antioquia y el Eje Cafetero	153
Tabla 26.	Participación de la matrícula en educación superior por nivel de formación, 2012	154
Tabla 27.	Población estudiantil por nivel de formación de la Sede de Cundinamarca	163
Tabla 28.	Población estudiantil por metodología de estudio de la Sede Cundinamarca	164
Tabla 29.	Graduados por nivel de formación y año de la Sede de Cundinamarca	166
Tabla 30.	Deserción estudiantil por metodología de la Sede Cundinamarca	167
Tabla 31.	Comportamiento de los docentes por nivel de formación de la Sede Cundinamarca	169
Tabla 32:	Participación de municipios de Cundinamarca por sector económico	175
Tabla 33:	Cadenas productivas provincias de Cundinamarca	176
Tabla 34.	Número de municipios con presencia de UVD por Departamento	189
Tabla 35.	Oferta de programas por nivel de formación de la Sede UVD	190
Tabla 36.	Crecimiento población estudiantil 2010-2013 de la Sede UVD	191
Tabla 37.	Graduados por nivel de formación 2011-2013 de la Sede UVD	193
Tabla 38.	Oferta de programas a distancia 2009	198
Tabla 39.	Número de programas a distancia por área académica y nivel de formación 2009	199
Tabla 40.	Crecimiento de la población estudiantil por nivel de formación, 2010-2013 de la Sede Valle	210
Tabla 41.	Oferta de programas académicos 2013-1 de la Sede Valle	211
Tabla 42.	Docentes por tipo de dedicación 2010-2013 de la Sede Valle	212
Tabla 43.	Graduados por nivel de formación y año de la Sede Valle	213
Tabla 44.	Deserción estudiantil 2008-2013-1 de la Sede Valle	213
Tabla 45.	Matrícula por sector y nivel educativo durante los años 2012, 2011 y 2010 municipios no certificados – Valle del Cauca.	216
Tabla 46.	Matrícula y tasa de cobertura, deserción en educación superior del Valle del Cauca año 2012.	217
Tabla 47.	Matrícula por nivel y participación año 2012	218
Tabla 48.	Población estudiantil por Vicerrectoría	227
Tabla 49.	Población estudiantil por nivel de formación	234
Tabla 50.	Graduados por nivel de formación y año	235
Tabla 51.	Deserción estudiantil	235
Tabla 52.	Población en estado de pobreza por localidades de Bogotá a 2011	238
Tabla 53.	Tasa de desempleo por localidad	238
Tabla 54.	Matrículas por nivel de formación y Población en Edad Escolar- PEE	240

Tabla 55.	Participación de la matrícula por nivel de formación	241
Tabla 56.	oblación estudiantil por nivel de formación	244
Tabla 57.	Deserción estudiantil	246
Tabla 58.	Programas de la Vicerrectoría por nivel de formación	246
Tabla 59.	Apuestas productivas de la Amazorinoquía	251
Tabla 60.	Estadísticas Sectoriales Educación Básica y Media.	252
Tabla 61.	Indicadores de cobertura en educación superior	252
Tabla 62.	Participación en la matrícula por nivel de formación	252
Tabla 63.	Población estudiantil del Centro Regional Ibagué y del CERES Lérica por nivel de formación.	258
Tabla 64.	Apuestas productivas del Departamento del Tolima	260
Tabla 65.	Participación en la matrícula por nivel de formación	261
Tabla 66.	Población estudiantil por nivel de formación	263
Tabla 67.	Deserción estudiantil.	264
Tabla 68.	Apuestas productivas del departamento del Huila	267
Tabla 69.	Indicadores de educación básica y media	268
Tabla 70.	Indicadores de Cobertura en Educación Superior	268
Tabla 71.	Participación en la matrícula de educación superior por nivel de formación	268
Tabla 72.	Deserción estudiantil	272
Tabla 73.	Apuestas productivas del Atlántico, 2012-2015	275
Tabla 74.	Indicadores de cobertura en educación superior	276
Tabla 75.	Participación en la matrícula por nivel de formación	277
Tabla 76.	Apuestas productivas del departamento de Norte de Santander	282
Tabla 77.	Apuestas productivas del departamento de Santander	288
Tabla 78.	Participación en la matrícula por nivel de formación	288
Tabla 79.	Número de establecimientos registrados en la Cámara de Comercio de Pasto	293
Tabla 80.	Matrícula, tasa de cobertura, deserción 2012.	294

Prólogo

El Minuto de Dios brotó de la iniciativa del sacerdote eudista Rafael García Herreros en 1950. Era un mensaje radiodifundido diario y muy breve que, en 1955, pasó a la pantalla chica y ha llegado a ser el más antiguo de los programas de televisión que se emiten en el mundo.

Dicho programa, dedicado a proclamar el evangelio de Jesucristo, fue encarnando sus propuestas de justicia, equidad y compromiso social en diversas obras, a beneficio de las clases menos favorecidas económicamente en Colombia.

Primero fue la construcción de viviendas; luego surgió la obra educativa, representada por jardines infantiles, colegios y universidad. Complementariamente, se fundó un museo de arte contemporáneo, se inauguró una amplia sala de cine y se organizó una cooperativa.

Paralelamente a las obras antes citadas, se iniciaron una fundación de asesorías para el sector rural y una corporación industrial, y se amplió la presencia en los medios de comunicación social: radioemisoras, productora de televisión, ediciones impresas e internet, lo mismo que diversas entidades en el sector de la salud (centros médicos, puestos de salud, fundación Eudes) y otras obras específicamente centradas en la evangelización (parroquia, casas de formación presbiteral, grupos y comunidades de la Renovación Carismática).

Se calcula que la organización El Minuto de Dios, desde su fundación, ha construido o mejorado más de 150.000 viviendas, y que en sus planteles de educación actualmente están matriculados unos 130.000 alumnos.

Todas las obras antes mencionadas son la expresión de la vocación de servicio a Dios y a los seres humanos que caracterizó al padre Rafael García Herreros y a la que procuramos seguir siendo fieles.

En la publicación que ahora se presenta, se detalla lo que es la Corporación Universitaria Minuto de Dios, conocida por la sigla de UNIMINUTO, los ideales que pretende y las líneas de acción que ha emprendido para brindar al país excelentes ciudadanos.

Este es el Plan de Desarrollo 2013 – 2019 que muestra de modo panorámico el aporte que hará El Minuto de Dios al desarrollo integral de Colombia en la educación superior. Para realizar este Plan se requiere del aporte de muchas personas a quienes agradecemos su colaboración, al tiempo que las invitamos a continuar sirviendo a Dios, a través de sus hermanos y prójimos.

P. Diego Jaramillo, cjm
Presidente
Organización El Minuto de Dios

Bogotá, julio 31 de 2014

Presentación

"Va a ser una Universidad distinta, con propósitos grandiosos, con métodos filosóficos y científicos, que sea la síntesis del pensamiento moderno acerca de la ciudad futura".¹

Padre Rafael García Herreros, cjm²

En 2012 UNIMINUTO cumplió sus primeros veinte años; dos décadas de innovación social, de llevar educación superior de calidad a lugares del país donde no llegaba la oferta educativa y de ofrecer con ella nuevas soluciones a problemas sociales cada vez más complejos. Los avances de UNIMINUTO han sido muy importantes, tanto en el alcance como en el fortalecimiento de su modelo. Esto es el resultado del trabajo, la gestión y el compromiso de muchas personas que han aportado desde sus diferentes proyectos de vida al desarrollo de la Institución, todos ellos inspirados en los principios del fundador padre Rafael García Herreros, el proyecto educativo Eudista y la misión de UNIMINUTO.

El Plan de Desarrollo 2013-2019, que busca la mayor alineación y sinergia entre todas las partes del Sistema Universitario (la Rectoría General y las seis sedes a nivel nacional), establece una propuesta específica para cada una de ellas: Sede Principal, Seccional Bello, Sede Cundinamarca, Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia, Sede Valle, Sede Bogotá Sur y nuevas regionales y la Unidad de Servicios Integrados. El Plan contiene estrategias propias para cada una, de tal forma que les permita desarrollarse plenamente en sus contextos específicos, pero armónicamente y alineadas con los Objetivos Estratégicos del Sistema Universitario, como un todo. Asimismo, les permitirá aportar mucho más al Sistema a través de sus diferentes aprendizajes y experiencias. Su institución aliada, la Fundación Universitaria de Popayán, es también un actor importante con quien se deberán aprovechar sinergias que aporten a la estrategia.

Lo anterior cobra especial relevancia si se considera que el país requiere generar cambios sociales de mayor magnitud, lo que implica educar un capital humano formado más integralmente y más calificado, que permita transformar las instituciones y contar con un aparato productivo más competitivo. Ha sido ampliamente demostrado³ que la educación superior juega un papel trascendental, entre otros, en este propósito, pues no solo permite

1 "Palabras a Colombia" del padre Rafael Garcia Herreros, en el programa televisivo El Minuto de Dios, el 2 de septiembre de 1989.

2 Congregación de Jesús y María.

3 Los estudios de desarrollo que se mencionan en el acápite, "Entorno global de la educación superior", demuestran que la educación terciaria está altamente asociada al crecimiento económico y a la distribución del ingreso. Para mayor información, consultar el texto de la CEPAL: La educación superior y el desarrollo económico en América Latina de 2009.

umentar el crecimiento económico y la calidad de vida de los individuos, sino que está asociada a una mejor distribución del ingreso, lo cual es fundamental para un país como Colombia que hoy está calificada como uno de los países con peores índices de distribución.⁴ El último informe de la OCDE de 2013, *La educación superior en Colombia*, pone de relieve los principales desafíos a los que se enfrenta el país en su intento por ofrecer una educación superior de clase mundial, en el contexto social, económico y político nacional.

Asimismo, los constantes y profundos cambios del mundo globalizado en el uso de las TIC, aplicadas en la educación, en la generación de conocimiento, en la investigación y en el surgimiento de nuevas instituciones de educación superior de calidad, tanto en metodologías presenciales como a distancia, y especialmente en la modalidad virtual, implican estar al día en el desarrollo de soluciones efectivas.

Estos cambios representan grandes desafíos para UNIMINUTO. Por un lado, la Misión la obliga a ampliar aún más su oferta educativa y asegurar que sea muy accesible para ofrecer cada día más oportunidades de educación superior y, por otro, a promover a través de ello, transformaciones sociales en un entorno cambiante. En este sentido, su Modelo Educativo con enfoque praxeológico⁵ está orientado a transformar las realidades sociales desde el estudio profundo y sistemático de la práctica⁶, proceso que debe culminar en una devolución creativa que promueva innovaciones sociales en consonancia con las realidades locales y regionales.

Por otra parte, mejorar la calidad, entendida de manera integral como calidad en el capital humano de la Institución, en la vocación de servicio, en el ámbito académico, la enseñanza, en la gestión administrativa, es uno de sus Objetivos Estratégicos, pues ella es requisito indispensable para formar seres humanos integrales y excelentes profesionales y, asimismo, competir en el mercado globalizado.

Adicionalmente, es necesario estar a la vanguardia en el uso de las TIC. Su apuesta en la educación a distancia y virtual como estrategia para facilitar el acceso, obliga a fortalecer la utilización de estas tecnologías, que se deben aprovechar también, al máximo, en la metodología presencial. Esto supone el uso de las TIC en la docencia, en la investigación y en la proyección social para cualquiera de las metodologías, por lo que UNIMINUTO debe innovarse en su uso, en las diferentes didácticas y en los respectivos ambientes de aprendizaje.

Finalmente, el desafío más básico, pero tal vez el más retador, es el desarrollo y fortalecimiento del Sistema Universitario para lograr los resultados esperados y, en particular, para asegurar la calidad y eficiencia de la gestión institucional en todos los lugares donde haga presencia. En este sentido, UNIMINUTO, como una institución de educación superior que, de manera eficiente y con estándares de excelencia, promueve la formación integral de los individuos y el desarrollo social a nivel regional, nacional e internacional, espera ser un modelo de referencia al servicio de otras instituciones.

.....
4 El índice Gini de Colombia supera el 50%, en una escala en la que 0 representa una equidad perfecta en la distribución del ingreso y 1, una inequidad absoluta. Para mayor información, consultar: Estudios económicos de la OCDE, Colombia: 2013.

5 Modelo Educativo UNIMINUTO, Bogotá: 2013.

6 El modelo se propone: (a) investigar y conocer a profundidad la realidad de las situaciones humanas y de las comunidades; (b) analizarla y valorarla, dada la necesidad de cambiar el estado de las cosas; (c) hacer propuestas innovadoras de transformación de dicha realidad, que atiendan las necesidades que se han detectado y (d) realizar dichas transformaciones al tiempo que se socializa y genera conocimiento en un proceso de devolución creativa.

El Plan de Desarrollo 2013-2019, que busca la mayor alineación y sinergia entre todas las partes del Sistema Universitario (la Rectoría General y las seis sedes a nivel nacional), establece una propuesta específica para cada una de ellas: Sede Principal, Seccional Bello, Sede Cundinamarca, Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia, Sede Valle, Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales, y la Unidad de Servicios Integrados. El Plan contiene estrategias propias para cada una, de tal forma que les permita desarrollarse plenamente en sus contextos específicos, pero armónicamente y alineadas con los Objetivos Estratégicos del Sistema Universitario, como un todo. Asimismo, les permitirá aportar mucho más al Sistema a través de sus diferentes aprendizajes y experiencias. Su institución aliada, la Fundación Universitaria de Popayán, es también un actor importante con quien se deberán aprovechar sinergias que aporten a la estrategia.

También se diseñaron indicadores estratégicos para cada uno de estos planes, que buscan lograr el monitoreo de los avances y la ejecución de la estrategia de UNIMINUTO durante los próximos seis años. Estos indicadores permitirán a los consejos superiores de cada sede y a los equipos directivos en general, hacer aportes significativos para lograr el cumplimiento de los Retos Estratégicos que se ha propuesto el Sistema Universitario, lo que facilitará a la Institución el desarrollo de una mayor capacidad de evaluación y el mejoramiento de la gestión.

Por último, cabe señalar que el Plan de Desarrollo ha sido construido con la participación activa de los principales grupos de interés de la Institución: los estudiantes, sus familias, los docentes, los egresados, colaboradores y aliados del sector público y privado, entre otros, quienes participaron en los 56 grupos focales que se realizaron con más de 350 personas. También se efectuaron entrevistas a miembros del Consejo de Fundadores, de los consejos superiores, a los rectores de las sedes y directivos, a aliados externos como ex-ministros, rectores de instituciones de educación superior, empresarios y a funcionarios de organizaciones multilaterales expertos en diversos temas, quienes, desde su conocimiento de UNIMINUTO y la perspectiva que les da la distancia, hicieron aportes claves sobre el norte que debía seguir la Institución.

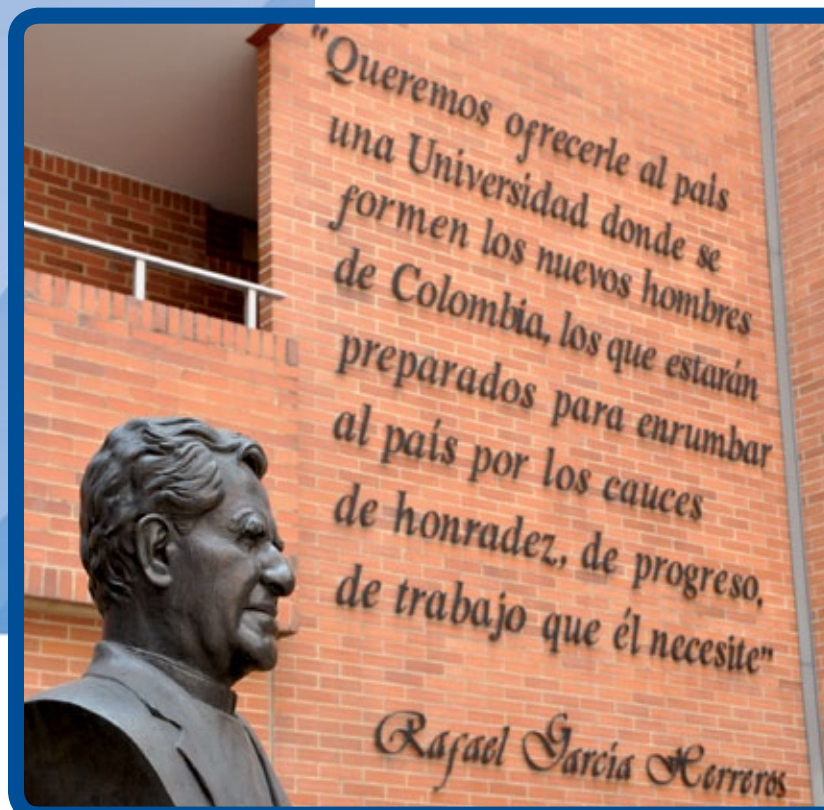
Los capítulos que contiene este documento son los siguientes: primero, el contexto institucional, en el que se presenta el rol que tiene UNIMINUTO dentro de toda la obra de El Minuto de Dios; en él se hace una breve presentación de la historia y del desarrollo del Sistema Universitario y se muestran los últimos avances en función del cumplimiento de los retos del Plan 2008-2012. Segundo, el entorno de la educación superior, abordado desde las perspectivas global y nacional. Desde la primera, se describen brevemente algunas de las tendencias iniciales de este nivel educativo, la preocupación por la ampliación de la cobertura como una de las principales herramientas para combatir la desigualdad social en las diferentes latitudes, los diversos esquemas de la educación pública y privada según los contextos de los diferentes países, la investigación e innovación como piezas claves de la transformación productiva y social para el desarrollo y la internacionalización, y la educación a distancia y virtual, como medios para masificar la oferta educativa. Desde la segunda, se abordan las políticas de calidad y pertinencia que se plantean como uno de los ejes primordiales para el mejoramiento de la educación superior. Tercero, el Sistema UNIMINUTO: la realidad en cifras. Aquí se presenta un panorama del estado actual de la Institución en términos de población estudiantil, oferta académica, permanencia, calidad, pertinencia, proyección social, innovación social, docencia e investigación. Cuarto, el Modelo Conceptual, que contiene una

descripción del Modelo Educativo, del Modelo de Gestión y del Sistema de Investigaciones. Y quinto, el Plan Estratégico UNIMINUTO 2013-2019, capítulo que contiene los lineamientos de la estrategia que guiará el accionar de todo el Sistema Universitario durante los próximos seis años, en todos y cada uno de sus centros de operación. Se exponen los principios, la misión, la MEGA y el Mapa Estratégico del Sistema Universitario, y asimismo, las MEGAS y Mapas Estratégicos de cada una de las Sedes, que reflejan las realidades y la diversidad que atiende cada una de ellas.

Se espera que este documento sea un instrumento para que el Plan de Desarrollo del Sistema UNIMINUTO 2013-2019 sea apropiado por todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realmente se ejecute con toda la conciencia y el compromiso que implica hacer realidad una estrategia tan ambiciosa como esta y, asimismo, permita a los grupos de interés y aliados de la Institución, conocerla más a profundidad para seguir aportando a la construcción de su senda de mejoramiento.

Sea esta la oportunidad para agradecer a toda la comunidad educativa por el compromiso de dotar a la Institución de un nuevo Plan de Desarrollo que oriente su día a día para alcanzar las metas previstas. Es el momento de dar las gracias, también, a todos los que con su concurso e ideas participaron en la elaboración del Plan que ahora nos nutre y orienta, que le permitirá a UNIMINUTO llegar a 2019 con un Sistema Universitario fortalecido para promover el cumplimiento de su misión en más rincones del país y de otras latitudes.

Leonidas López Herrán
Rector General



Contexto institucional

El Minuto de Dios

“El Minuto de Dios ha procurado promover al hombre, en todo lo que es, en sus ideas espirituales y materiales: instrucción intelectual y búsqueda religiosa, vivienda y trabajo, salud y recreación, vida comunitaria y social. En ningún campo hemos estado ausentes, sino que se ha perseguido un desarrollo integral. Los pobres, las comunidades marginadas, urbanas o rurales, han despertado nuestro interés.”

Padre Diego Jaramillo Cuartas, Cjm

Esta obra social y educativa, fundamentada en los postulados del Pensamiento Social de la Iglesia Católica, se ha dedicado a la promoción del desarrollo integral de la persona humana y de las comunidades en situación de vulnerabilidad. Concibe este desarrollo integral como la promoción “de todo el hombre y de todos los hombres y el paso, para cada uno y para todos, de condiciones de vida menos humanas a condiciones más humanas” (Papa Pablo VI, 1967).⁷ Fundada en 1955 por el sacerdote eudista Rafael García Herreros, El Minuto de Dios nació en Colombia como un espacio radial que ofrecía reflexiones acerca de Dios, del ser humano y de las responsabilidades que el individuo cristiano tiene con su sociedad y la transformación de la misma; esto, como reflejo de la vocación formadora de la comunidad eudista, cuya misión, en el marco del Evangelio de la Misericordia, está ligada a la dignificación de la persona a través de la evangelización, la formación cristiana y la educación.

Posteriormente, en el año 1957, El Minuto de Dios encontró un espacio en los canales de la televisión colombiana, espacio que se transmitiría diariamente en todo el país y que, dada su acogida, se mantiene vigente a la fecha. Desde sus orígenes, el programa televisivo y otros esfuerzos, le facilitaron al padre García Herreros conseguir recursos para vivienda de familias en situación de pobreza, al contar con el apoyo de empresarios y aliados, tales como el Ingenio Manuelita, uno de los primeros benefactores de la Obra. El programa permitió también fomentar las donaciones de los ciudadanos que quisieran colaborar con sus aportes personales.

Esta vocación de consolidar alianzas ha sido una de las claves del éxito en los proyectos que ha emprendido El Minuto de Dios. De hecho, el desarrollo de uno de los más grandes, la construcción del Barrio Minuto de Dios en la ciudad de Bogotá, ha sido producto, en gran parte, de la articulación de esfuerzos de varios actores del sector empresarial, del gobierno local y del sector social, entre otros.

Esta capacidad le ha permitido promover acciones estratégicas e integrales para aliviar necesidades inmediatas y de más largo plazo de las diferentes comunidades a las que sirve en todo el país. Asimismo, se ha conformado y consolidado un equipo humano que comparte la identidad

.....
7 Ver Encíclica *Populorum Progressio*, pp. 14-20.

vocacional de El Minuto de Dios, que trabaja con gran compromiso para hacer cumplir su misión y contribuir al logro de una sociedad más justa y comprometida con los valores cristianos. Los empleados y demás colaboradores de El Minuto de Dios son individuos comprometidos, que trabajan con eficacia y desinterés al servicio del ser humano y de la sociedad.

El desarrollo integral del individuo y la transformación y el empoderamiento de las comunidades en situación de vulnerabilidad, requiere de un apoyo trascendental en los distintos ámbitos de la vida de los individuos. Es así como la Institución El Minuto de Dios, a través de sus distintas entidades, ofrece oportunidades de vivienda, educación, emprendimiento, formación para el trabajo y financiación, al igual que acompañamiento en el crecimiento espiritual y en la formación comunitaria, entre otros. Para lograrlo, y atender integralmente a los individuos y a las comunidades marginadas y vulnerables, El Minuto de Dios se ha hecho presente en más de cien municipios a lo largo de 17 Departamentos con sus distintas líneas de acción y por medio de alianzas con diferentes actores: el Estado, el sector privado, las comunidades, las universidades y la Iglesia.

Actualmente, son varias las entidades que la integran, cada una de las cuales atiende su compromiso social (expresado en la frase del padre García Herreros: “que nadie se quede sin servir”), desde sus distintas especialidades⁸:

- a. Corporación El Minuto de Dios:** fue la primera entidad fundada por el padre Rafael García Herreros la cual, comprometida con el desarrollo integral de las comunidades marginadas, trabaja en temas de vivienda, generación de ingresos, formación para el empleo, cultura y atención humanitaria, entre otros. En los 55 años transcurridos desde su formación, la Corporación El Minuto de Dios ha entregado más de 53.000 viviendas, ha generado más de 10.000 empleos y ha capacitado a más de 20.000 personas.⁹ Igualmente, a través de sus programas de atención humanitaria, la Corporación atiende a más de 60.000 mil personas y cuenta con más de 730 niños apadrinados. Su Museo de Arte Contemporáneo –MAC, cuenta con más de mil obras de arte y ha recibido más de 500.000 visitantes.
- b. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO:** fue fundada en 1990 como un proyecto educativo innovador, que busca garantizar la oferta de educación superior de calidad a la mayoría de la población colombiana, en particular a aquellas comunidades con especial dificultad para acceder a ella. Esta Institución fomenta el desarrollo social y comunitario, y el desarrollo integral de sus estudiantes y los forma en las competencias específicas del saber profesional; así contribuye a la construcción de nación. Por medio de su participación en proyectos de innovación social, apoya en la transformación socioeconómica de las comunidades vulnerables en las que se proyecta. Actualmente, UNIMINUTO cuenta con más de 79.000 estudiantes distribuidos en seis sedes a través de las cuales se cubren catorce Departamentos del país.
- c. Corporación Educativa Minuto de Dios:** esta entidad, fundada en 1974, tiene como objetivo la promoción y la difusión del Evangelio a través de la Renovación Carismática de la Iglesia Católica. Así, es la entidad encargada de llevar a cabo los programas de evangelización de El Minuto de Dios a través de escuelas de evangelización, librerías y programas de comunicación en radio y televisión.

8 Minuto de Dios. Líneas de Acción. Disponible en www.elminutodedios.org

9 UNIMINUTO. Presentación institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

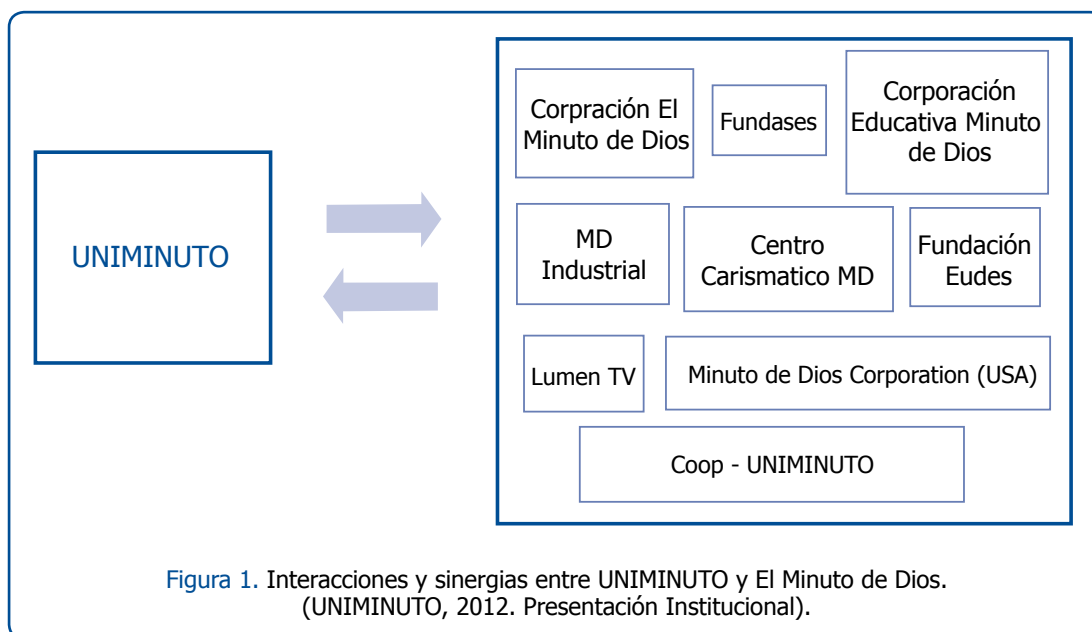
Actualmente El Minuto de Dios cuenta con emisoras en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cartagena

- d. **Fundación de Asesorías para el Sector Rural –Fundases:** entidad creada en 1988 con el objetivo de ayudar a mejorar la calidad de vida de los individuos más pobres de la población colombiana mediante la investigación, el desarrollo y la transferencia de tecnologías para la práctica de una agricultura sostenible. Trabaja en el tratamiento de basuras, la purificación del agua y la protección del medio ambiente, entre otros temas. Desde su fundación, Fundases ha asistido a más de 95.000 hogares en 22 municipios del país en cuanto al manejo de residuos y ha atendido a cerca de 73.600 hogares con seguridad alimentaria. De igual manera, ha recuperado tres humedales y ha montado diez granjas agroecológicas que se utilizan como centros demostrativos de buenas prácticas agrícolas.
- e. **Corporación Industrial Minuto de Dios –CIMD:** es una entidad que busca mejorar la calidad, la competitividad y la optimización de las cadenas de suministros de las empresas nacionales. Fundada en 1992, esta organización social aborda la capacitación integral, el desarrollo tecnológico y los procesos de mejoramiento continuo para elevar la capacidad industrial del país. Igualmente, la Corporación Industrial ha trabajado en la capacitación de jóvenes y madres cabezas de hogar en la industria manufacturera. Así, ha generado más de 10.000 empleos, beneficiado a más de 35 micro-empresas y fortalecido aproximadamente a cuarenta Pymes y a cerca de diez cooperativas.
- f. **Cooperativa Minuto de Dios, Coop-UNIMINUTO:** creada en 2001 como la asociación voluntaria y autónoma de sus miembros, esta cooperativa de aportes y créditos ofrece servicios de financiación, administración de carteras y servicios de créditos a los asociados, funcionarios de El Minuto de Dios y aliados estratégicos. Desde su fundación ha otorgado más de 190.000 créditos educativos que equivalen a más de USD \$6 millones, y ha beneficiado a más de 400 microempresarios y a cerca de doscientas familias con créditos de vivienda.
- g. **El Minuto de Dios Corporation:** fue creada en 2003 en Estados Unidos con el objetivo de incrementar la presencia de la Institución El Minuto de Dios a nivel internacional de forma permanente. También ayuda a garantizar una fuente adicional de recursos para las acciones sociales que desarrolla la Institución en Colombia.
- h. **Lumen TV:** tiene como objetivo difundir los mensajes cristianos a través de los medios de comunicación, para lo cual ofrece los servicios de producción de revistas, documentales, entrevistas, videos, comerciales de televisión, etc. Por medio de las Escuelas de Evangelización, el Centro Carismático beneficia a más de tres mil personas anualmente y a través del Oracional "El Man está Vivo", logran comunicar el mensaje de la Iglesia a más de 200.000 lectores.
- i. **Fundación Eudes:** fue creada en 1988; a través de ella se desarrollan las iniciativas orientadas hacia la atención integral de las personas afectadas por el VIH/Sida, esta entidad ofrece atención médica, odontológica, espiritual, psicológica, social y nutricional. Actualmente, cuenta con doce hogares de atención integral y vehículos Unidades Móviles de Promoción y Prevención a través de lo cual ayudan a más 400 individuos¹⁰.

.....
 10 Fundación Eudes. Disponible en www.fundacioneudes.co

Estas son las entidades que conforman la Obra de El Minuto de Dios, dentro de la cual la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO juega un papel trascendental, no solo como educadora de los hombres del mañana, sino como “formadora de futuros formadores” de ciudadanos, inspirados en los valores y el espíritu cristiano.

Cada una de las entidades que conforman la obra social y educativa de El Minuto de Dios procede con autonomía, contando con sus propios programas y directivos. Sin embargo, este conjunto de actores está llamado a construir alianzas y sinergias entre sí, convocar actores externos o pensar en nuevas entidades, tratando de cumplir y de seguir construyendo la misión de El Minuto de Dios (véase Figura 1).



El Sistema Universitario UNIMINUTO

"La Universidad Minuto de Dios será un centro de formación ideológico e investigativo, que desde la doctrina social cristiana, se propondrá formar los profesionales conscientes de la urgencia de realizar el cambio que necesita el país, suficientemente preparados para este propósito".¹¹

"Será una Universidad para servir al país, no para conseguir dinero. Formará:

El ingeniero que aglutine los recursos humanos y técnicos de las comunidades rurales y marginadas para lograr el progreso y el mejoramiento de su hábitat.

El educador que necesita hoy el país, para transformar la situación educativa de las comunidades, los grupos y las personas, que por razones de desigualdad de oportunidades han estado marginadas de la estructura educativa del país.

Los comunicadores - periodistas que transmitan valores, que no se queden al simple nivel de la noticia, que induzcan a pensar a las comunidades y a las personas, que sean críticos ante las situaciones, llevando a tomar actitudes positivas y de compromiso con el cambio.

Los administradores, profesionales en capacidad de identificar los problemas económicos, sociales y productivos de comunidades marginadas o de escasos recursos y de plantear soluciones tendientes a resolver dichos problemas y elevar el nivel de vida de estas comunidades".¹²

Padre Rafael García Herreros, cjm

En 1990 se constituyó y en 1992 empezó a operar la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, con el fin de facilitar el acceso a la educación superior de calidad a la población que de otro modo no tendría posibilidades de educarse. Inició su trabajo con 226 estudiantes del occidente de Bogotá. Desde sus inicios, orientó sus esfuerzos hacia la creación de un proyecto educativo innovador que permitiera ofrecer educación de calidad, integral, flexible y de fácil acceso, que formara ciudadanos íntegros y con grandes calidades espirituales, profesionales competentes, éticamente orientados y con motivación hacia la transformación social, y que ayudara en la construcción de un país justo, reconciliado y en paz.

Durante los años noventa tuvo un crecimiento importante tanto en el ámbito geográfico, con la apertura de centros regionales en Antioquia y Tolima, como en los ámbitos curricular y poblacional, puesto que aumentó el número de programas ofertados y pasó de contar con aproximadamente 220 estudiantes en 1992, a tener inscritos más de 1.500 en 1999.¹³ Durante los últimos diez años (2003-2013), potenciado principalmente por la ampliación de la oferta de programas virtuales y a distancia, UNIMINUTO logró un aumento del 1.200%. Esta modalidad ha sido una estrategia clave de éxito para alcanzar los niveles únicos de cobertura a los cuales ha llegado la Institución en un periodo tan corto, lo cual le ha permitido tener una presencia regional tan amplia y diversa en municipios del país donde ninguna otra institución de educación superior tiene presencia.

11 Según palabras del padre Rafael García Herreros, en el Especial: *Cincuenta años de El Minuto de Dios: Que nadie se quede sin servir*. En la revista Nuevo Milenio. No. 16 de Agosto de 2005.

12 Según palabras del padre Rafael García Herreros, en *El Mensajero*. Vol. 3, No 816 de octubre de 1988.

13 SINE — Sistema de Ingeniería de Negocios y Estadística. UNIMINUTO.

Es así como UNIMINUTO es hoy una de las instituciones de educación superior privadas más grandes del país y un aliado importante para la política de cobertura del Gobierno Nacional. De hecho, a partir de 2003, UNIMINUTO ha participado activamente en la operación y oferta de programas de educación superior en los Centros Regionales de Educación Superior –CERES, promovidos por el Ministerio de Educación Nacional. Actualmente, más del 22% de sus estudiantes, es decir, aproximadamente 17.000 alumnos, están inscritos en los programas que se ofrecen a través de los 32 CERES con que cuenta UNIMINUTO en Cundinamarca, Tolima, Antioquia, Caldas, Valle, Santander y Huila.

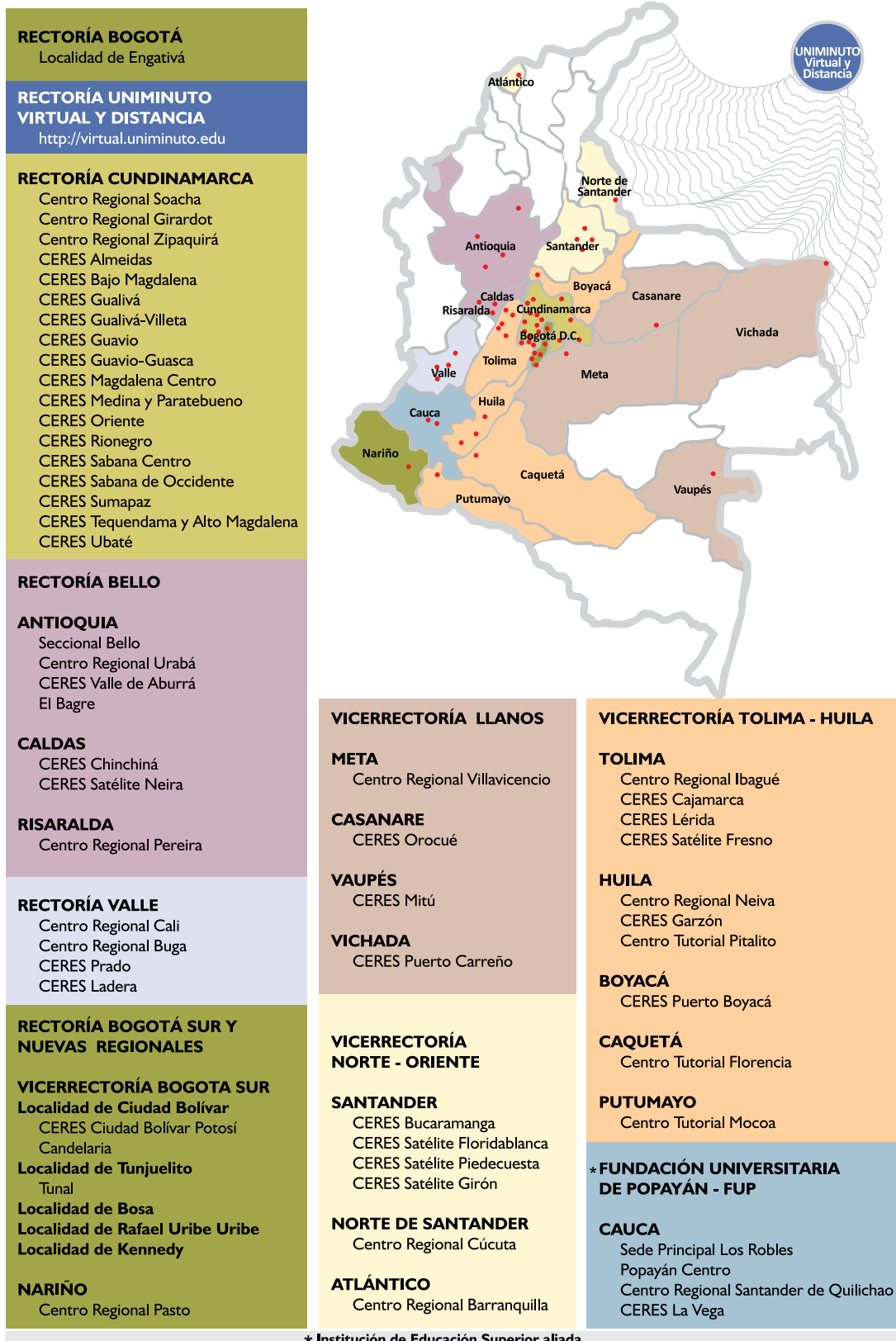
Asimismo, gran parte del éxito que la ha distinguido, reside en poder ofrecer programas educativos en distintas regiones a través de un sistema universitario multi-campus, que opera a través de varias sedes en distintos lugares del país (véase Figura 2). De hecho, ofrece educación superior en más de cien municipios de catorce Departamentos: Cundinamarca, Antioquia, Caldas, Risaralda, Cauca, Valle, Nariño, Meta, Vaupés, Santander, Norte de Santander, Atlántico, Huila y Tolima.

Una parte esencial de esta política de cobertura, ha sido la versatilidad que ha logrado al ofrecer programas en distintas modalidades: presencial (que participa con el 48% de las matrículas) y a distancia y virtual (que aporta el restante 52%), y la flexibilidad de los mismos para adecuarlos a las necesidades regionales. Hoy el sistema cuenta con 85.462¹⁴ estudiantes en programas profesionales técnicos, tecnológicos y universitarios, especializaciones y maestrías. También se ofrecen programas en articulación con la educación media, de formación para el trabajo y de educación continuada. Esta versatilidad ha sido uno de sus factores diferenciadores.

En este mismo sentido, con el fin de acceder a las comunidades más vulnerables y con menores oportunidades, UNIMINUTO ha desarrollado esquemas innovadores de financiación; ha recurrido así a diversas alianzas para garantizar que cada sede sea auto-sostenible y que los estudiantes tengan alternativas de financiación para asegurar su permanencia y facilitar su éxito académico, como en el caso de la Cooperativa Minuto de Dios, Coop-UNIMINUTO, que fue receptora, en 2009, de un crédito de la Corporación Financiera Internacional –IFC, el cual ayuda a soportar y a expandir el trabajo de la Institución.

Además, el Modelo Educativo de UNIMINUTO es único; está orientado hacia el desarrollo humano y social sostenible, lo cual implica la formación integral de los estudiantes, la responsabilidad social de la Institución y el desarrollo de competencias profesionales y para la acción idóneas en los graduados. Los programas y proyectos de la Institución están dirigidos a servir a las comunidades y al país sobre los fundamentos de los valores cristianos.

.....
14 UNIMINUTO. Presentación Institucional.



* Institución de Educación Superior aliada.

Figura 2. Mapa del Sistema Universitario. UNIMINUTO, 2014. Planeación y Desarrollo.

Otro de los factores diferenciadores de UNIMINUTO es la calidad de la Institución y de los programas que ofrece, considerando el costo de la matrícula. Para la Corporación, garantizar el acceso a la educación de las poblaciones en desventaja no tendría sentido si dicha educación no es de calidad y si la cobertura no conlleva al éxito académico. Se busca otorgar a las comunidades de regiones marginadas oportunidades de formación de la mejor calidad y hacerlas activamente partícipes de su transformación; para tal fin, se ha preocupado por contar con un proceso permanente de autoevaluación, el cual ha llevado a que UNIMINUTO cuente con nueve programas acreditados en Alta Calidad¹⁵ y trabaje arduamente para conseguir el fortalecimiento de su sistema de autorregulación con miras a obtener la Acreditación Institucional.

Asimismo, para la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, la diversificación y la pertinencia de la oferta académica y de la investigación han sido objetivos primordiales por los cuales se trabaja constantemente. Ejemplos de esto, entre otros, son los programas tecnológicos que buscan mejorar la productividad de diversos renglones como la construcción, el café, la palma, el arroz, etc., del sector productivo nacional.¹⁶

Por otra parte, la reciente puesta en marcha del Parque Científico de Innovación Social, que realiza investigaciones para proponer soluciones innovadoras a problemas sociales, es un gran desafío en el que está comprometida la Corporación. El Parque se ocupa de la investigación para solucionar asuntos tales como la educación de juventudes y adultos, la creación de empresas, la vivienda para poblaciones de bajos recursos y los problemas ambientales, de desarrollo rural y de uso de las TIC para el desarrollo de comunidades, entre otros.¹⁷

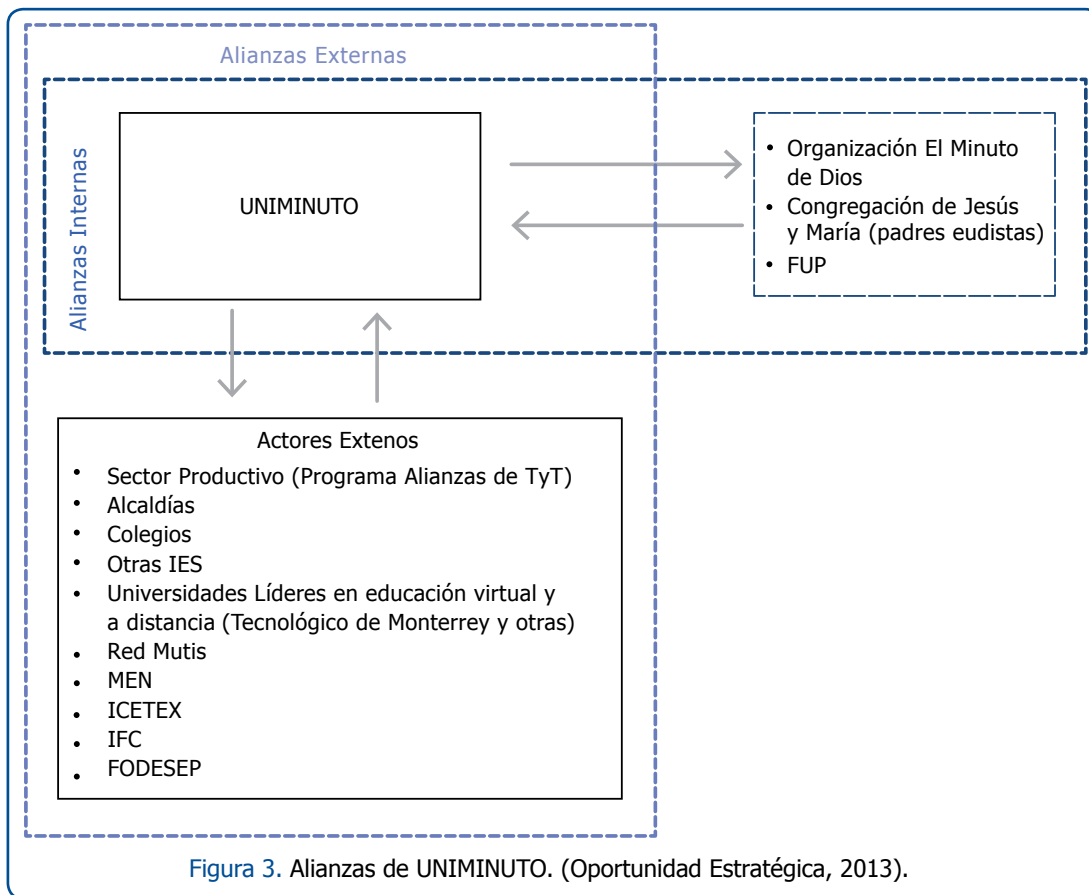
Cabe resaltar que lo anterior se ha logrado, en gran parte, gracias a la capacidad de UNIMINUTO para establecer y consolidar alianzas con actores claves del sector privado, académico, los gobiernos locales y la comunidad en general. Este ha sido uno de sus factores de éxito más importantes.

Los anteriores son aspectos que le han permitido a UNIMINUTO generar gran impacto y ofrecer oportunidades de formación a comunidades que de otro modo no tendrían acceso a una educación de calidad. La virtud de haberse constituido como Sistema Universitario para lograr los resultados mencionados en cobertura y acceso, su compromiso con la calidad y la búsqueda de la pertinencia y su capacidad de consolidar relaciones con aliados estratégicos de diversos sectores (véase Figura 3), le ha permitido lograr los avances realizados para el cumplimiento de su misión y del sueño de su fundador, el padre Rafael García Herreros, planteado desde el año 1988.

.....
15 Dato con corte al 16 de junio de 2014. Dirección de Planeación y Desarrollo – UNIMINUTO.

16 Algunos de estos programas fueron desarrollados en el marco de la conformación de alianzas para el fortalecimiento de la educación superior técnica y tecnológica promovida por el MEN.

17 El Parque Científico es una plataforma que viene a ayudar a UNIMINUTO de múltiples formas en la solución de problemáticas sociales. Su aporte será integral: (a) observatorio de necesidades sociales, (b) plataforma de apoyo a la investigación, (c) incubadora de proyectos de innovación social y (d) nodo de red de conocimiento global.





Entorno de la educación superior

Entorno global de la educación superior

Ha sido ampliamente demostrado que el nivel de desarrollo de un país depende en gran parte del nivel educativo de sus individuos.¹⁸ De hecho, la educación permite, por un lado, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y potenciar sus capacidades como actores libres para la construcción de la democracia y, por el otro, incrementar la frontera productiva de los países y aumentar la riqueza de sus habitantes. Asimismo, provee algunas de las condiciones básicas para generar cambios profundos y duraderos en las dinámicas culturales y sociales; cambios que pueden tener un valor destacable en un país como Colombia que lucha por superar la pobreza y las brechas de desigualdad y por construir una paz real.

En primer lugar, la educación permite superar las barreras sociales para participar en las instancias de toma de decisión y promueve la participación democrática y la equidad social. Tendencias como las marcadas por Freire, o posteriormente por Sen, conciben la educación como el camino a la libertad (Sen, 2000); como “un enfoque pedagógico que, desde una perspectiva ciudadana y democrática, promueve reflexiones y acciones individuales y colectivas para contribuir a la transformación social”, lo cual ha llevado a asumir la educación como un “proceso de constante liberación del hombre” (Freire, 1973). Este ideal, que sin lugar a dudas supone un reto inmenso, evidencia una postura por una educación que haga énfasis en educar para garantizar la dignidad y la equidad de todos los sujetos de la sociedad. Una educación que construya el pensamiento crítico, que vea a las personas como sujetos activos de su transformación y que rechace cualquier tipo de discriminación por condiciones de raza, género y clase.

La educación superior, en especial, juega un papel trascendental en este marco complejo de los desafíos que actualmente enfrenta la educación. Esta sección hace un breve recuento del estado de la educación terciaria en Colombia¹⁹ en comparación con otros países de la región y del mundo, lo cual permite entender el contexto internacional en el que juega UNIMINUTO y los retos que esto implica para la Institución en los próximos años.

En segundo lugar, la educación y, en particular, este nivel educativo, tienen la capacidad de promover la innovación, la cual permite aumentar la productividad y fortalecer las estructuras de los aparatos de producción. A través de la formación de trabajadores con las competencias que requiere la implementación de nuevas tecnologías, los aparatos de producción pueden competir a nivel internacional con bienes que agreguen más valor. Este es un elemento clave para promover la competitividad y el desarrollo de los países de economías no maduras, como

.....
18 El Premio Nobel Amartya Sen postuló el desarrollo como una vía para alcanzar la libertad de los individuos.

19 De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, la educación terciaria o superior en Colombia “se define como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”. Dicho proceso se encamina a la formación de las personas para aumentar sus competencias cualitativas en el trabajo y para fortalecer su pensamiento crítico sobre los problemas que enfrenta la sociedad. Ver: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-196477.html>

la de Colombia, pues el traslado del capital humano de sectores poco productivos a otros más productivos, que exigen mayores niveles de innovación, promueve el crecimiento económico. Los países con altos niveles de crecimiento son típicamente aquellos que han experimentado este tipo de cambios estructurales (McMilan y Rodrik, 2011, pp. 49-84).²⁰

En este sentido, es revelador el ejemplo de países como China e India que han logrado transformar su estructura productiva a través de la innovación, lo cual les ha permitido tener un alto crecimiento y aparecer como jugadores importantes en la arena internacional. Esto ha impuesto presión sobre América Latina, en el sentido de transformar y modernizar su estructura productiva. Así, los países latinoamericanos están forzados a detonar cualitativamente su nivel de enseñanza, entrenamiento y capacidad de investigación para innovar, pues es requisito indispensable para la expansión sostenida y fuerte de largo plazo (Moreno-Brid y Ruiz-Nápoles, 2009). Sin embargo, Colombia está rezagada en términos de innovación en lo que concierne al sector productivo; ejemplo de esto son los resultados del estudio de la UNESCO²¹, que encontró que a 2011 Colombia tenía los niveles más bajos de innovación en productos y procesos entre una lista de diez países en desarrollo.

Cobertura y desigualdad

En los países en vía de desarrollo, la educación terciaria ha atendido históricamente a los sectores con mayores ingresos, que pueden asumir altos costos de matrícula y recibir una educación media generalmente de buena calidad. En este sentido, existen grandes dificultades para que las posibilidades de acceso a la educación terciaria sean tangibles en los sectores menos favorecidos de la sociedad, donde hay importantes restricciones financieras, conflictos de incentivos y un nivel de preparación relativamente bajo.

Dichas restricciones de acceso a los sectores de la población con escasos recursos, son particularmente relevantes a la hora de explicar las dificultades de crecimiento en los países con altas tasas de desigualdad. Cuando los sectores que han gozado históricamente de las ventajas de la educación superior son relativamente pequeños y, sobre todo, la brecha de ingreso que los separa del resto de la población es alta, los obstáculos que enfrenta la población de menores ingresos para acceder a la educación son aún más difíciles de sobrepasar.

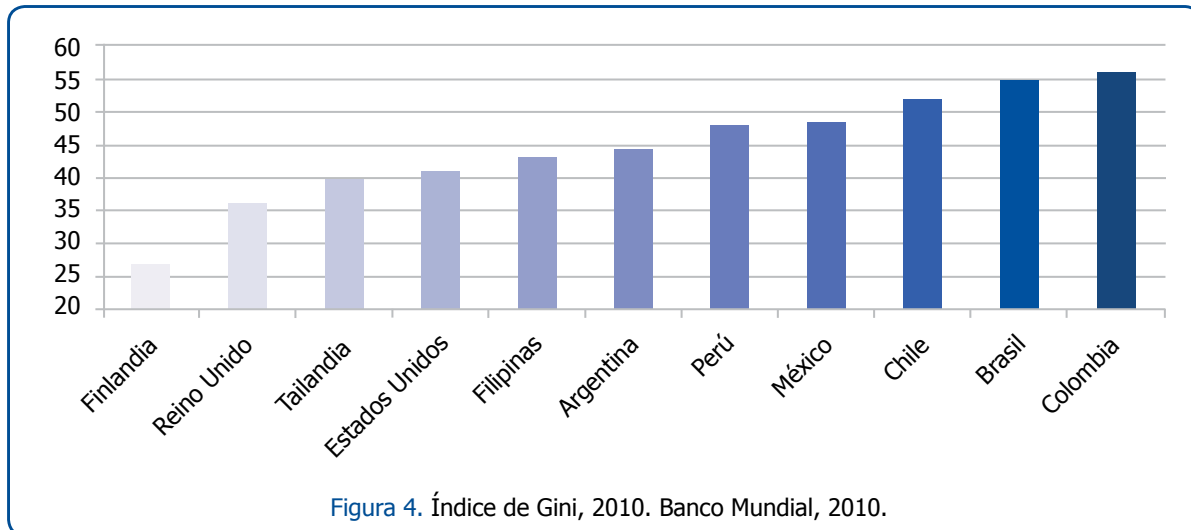
La Figura 4 muestra una medida de desigualdad para once países de diferentes contextos.²² Como puede verse, según un estudio del Banco Mundial, los países latinoamericanos sobresalen

.....
20 El estudio encuentra tres factores determinantes para que el fenómeno de desplazamiento de la fuerza laboral hacia sectores menos productivos se dé más fácilmente, o no, en determinados países: (a) las economías con ventajas comparativas en productos primarios están en desventaja, pues este tipo de productos no estimulan la manufactura; (b) las economías que han mantenido su moneda devaluada tienen algunas ventajas para llevar a cabo el crecimiento con cambio estructural, y (c) economías con mercados laborales flexibles, en la que el flujo de trabajadores entre sectores es fácil son un factor positivo. El estudio aborda estos tres factores a profundidad.

21 Ver el documento de la UNESCO. Results of the 2011 UIS pilot data collection of innovation statistics. de 2012

22 La Figura 4 muestra el Índice de Gini para once países. Dicho índice es una medida común de desigualdad en el interior de los países que toma el valor de 0 si hay igualdad absoluta (todos los individuos tienen exactamente el mismo ingreso) y 100 si hay desigualdad absoluta (todo el ingreso está concentrado en una persona). Vale decir que pequeños cambios en el índice reflejan por lo general grandes cambios en la distribución del ingreso. Para el gráfico se seleccionaron doce países de características distintas, para así comparar a Colombia en diferentes contextos. Cuatro de los países (Estados Unidos, Finlandia, Reino Unido y Francia) pertenecen a la OCDE y son frecuentemente reconocidos por sus acertadas políticas educativas. Cinco, son países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, México y Perú) con un nivel de desarrollo y tamaño similares a los de Colombia. Finalmente, se escogieron dos países asiáticos relativamente similares a Colombia en términos de ingreso (Tailandia y Filipinas). La selección de estos países se hizo también con base en la disponibilidad de los datos.

por sus altos índices de desigualdad y, como se verá más adelante, son estos también los que tienen menores niveles de cobertura en educación superior. Colombia se encuentra en el primer lugar de desigualdad entre los países revisados y tiene una de las peores distribuciones del ingreso en todo el mundo.



En el caso de América Latina la desigualdad de ingresos dificulta el acceso a la educación terciaria para los jóvenes de familias con menores ingresos, en forma de restricciones monetarias o de la baja calidad educativa que recibieron cuando asistían a la escuela. Un estudio de la CEPAL (2008) subraya que si bien ha habido avances significativos en términos de cobertura en estos países, la alta desigualdad ha impedido que esa cobertura llegue a las personas con ingresos relativos más bajos, que constituyen una parte muy importante de la población.

La Figura 5 muestra las diferencias entre la tasa de asistencia escolar del quintil cinco (el 20% más rico del país) y el quintil uno (el 20% más pobre). Como puede verse, la tasa de asistencia es mayor al 50% para el quintil más rico, mientras que está alrededor del 20% para el quintil más pobre; Colombia se ubica cerca de los promedios regionales.²³ Esto significa que las posibilidades reales de ingreso a la educación superior por parte de los sectores más vulnerables de la sociedad están seriamente limitadas por las dificultades para que estos terminen su educación media. Esta tendencia generalmente se asocia, entre otras, a las presiones económicas para ingresar al mercado laboral antes de terminar la escuela.

En este mismo sentido, la Figura 6 muestra la tasa de asistencia a la educación terciaria para los mismos once países. Como puede verse, los países con mayor desigualdad son también, en general, aquellos en los que una proporción más pequeña de la población accede a la educación terciaria. En Colombia, el país más desigual de la muestra, menos de la mitad de los jóvenes en edad de asistir a instituciones de educación superior lo hacen.

.....
 23 Vale destacar que el hecho de que el promedio de la tasa de asistencia está generalmente mucho más cerca de la cota inferior, evidencia una vez más la perversa distribución del ingreso en varios de estos países.

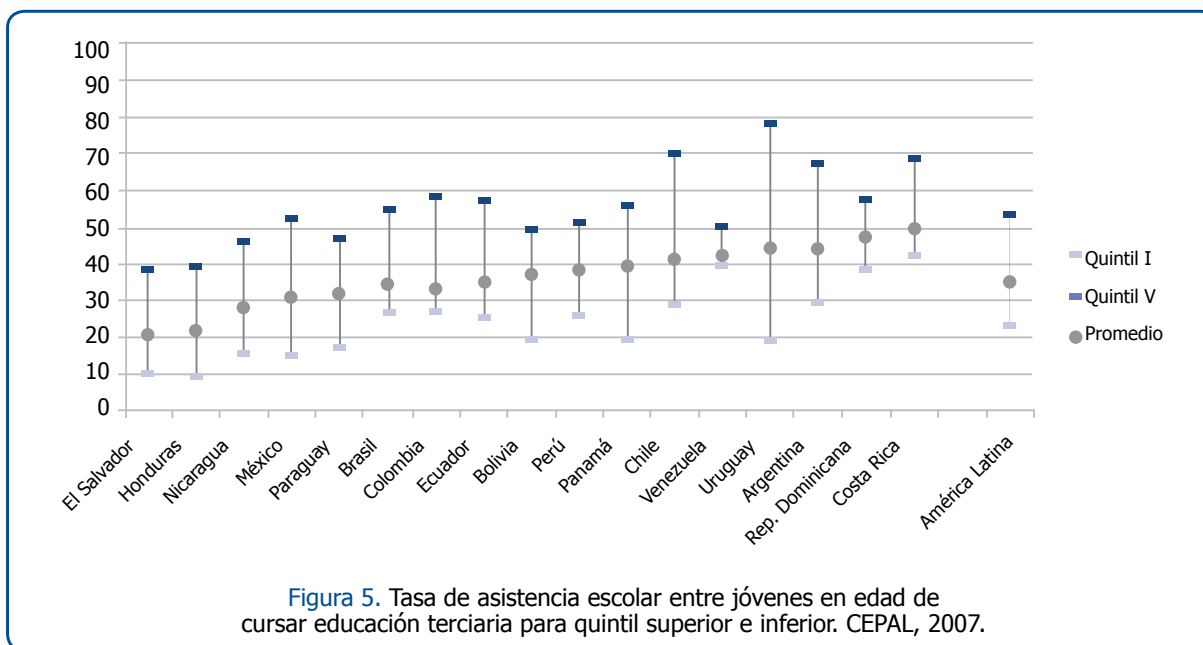


Figura 5. Tasa de asistencia escolar entre jóvenes en edad de cursar educación terciaria para quintil superior e inferior. CEPAL, 2007.

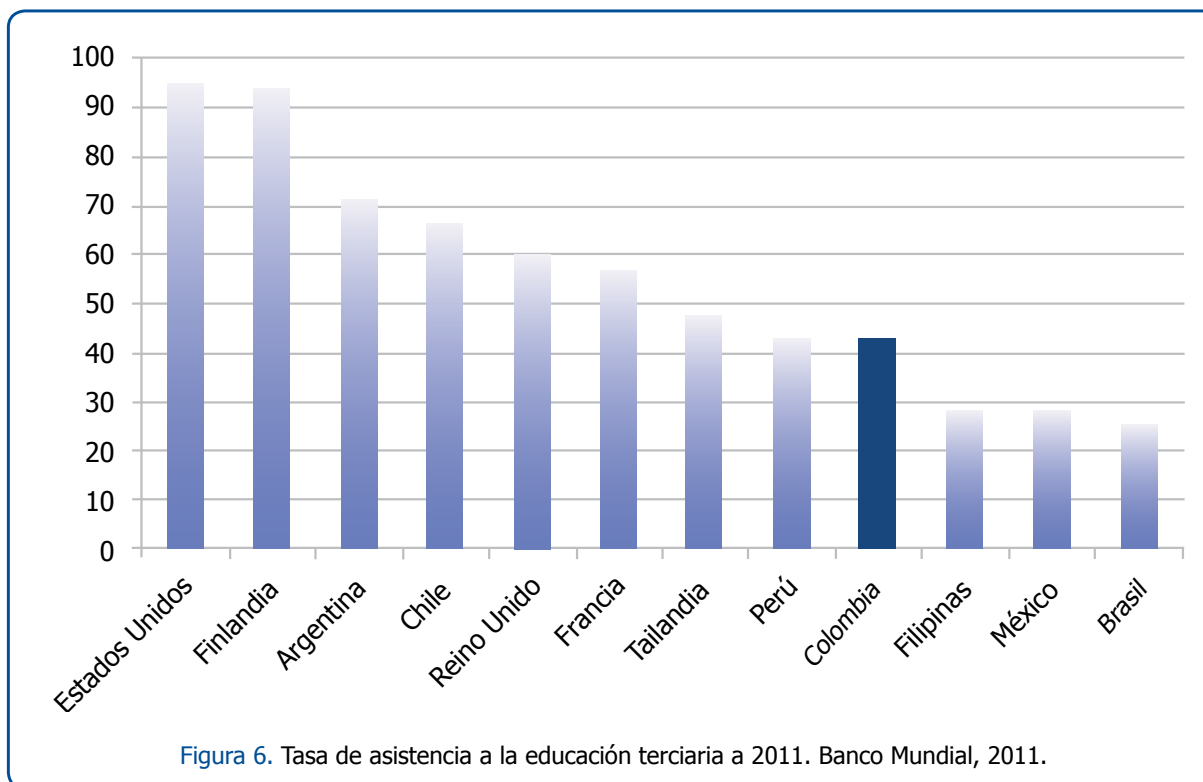


Figura 6. Tasa de asistencia a la educación terciaria a 2011. Banco Mundial, 2011.

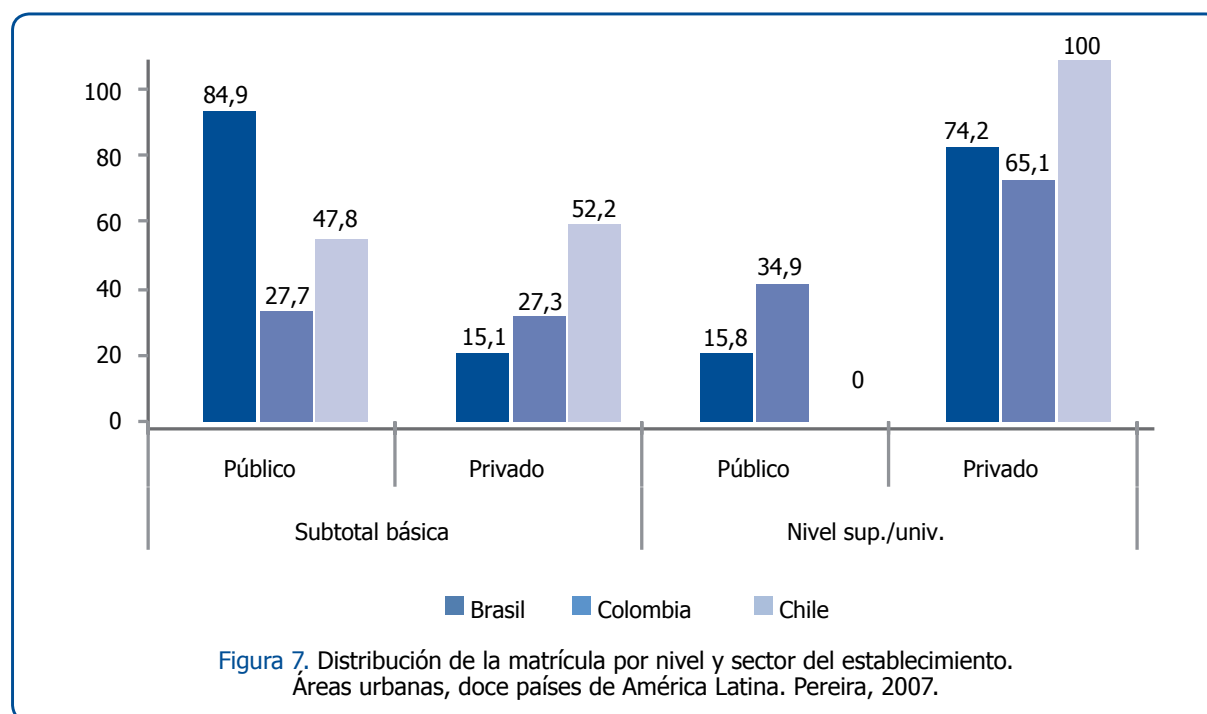
Lo anterior pone de relieve la importante relación que existe entre la desigualdad y la cobertura de la educación. Se puede inferir que esta es una relación en doble sentido y que, por lo tanto, los esfuerzos por ampliar el acceso a la educación terciaria pueden contribuir a disminuir la desigualdad y, posiblemente, los esfuerzos por mejorar la distribución del ingreso (a través de cambios en la estructura tributaria, por ejemplo) pueden terminar por

favorecer a la población que históricamente ha tenido mayores dificultades para acceder a la educación superior. En este sentido, UNIMINUTO cuenta con un gran potencial de contribuir a la transformación del panorama de desigualdad del país, al ofrecer posibilidades de educación superior de calidad a la población desatendida.

Educación pública y privada

El financiamiento de la oferta y la demanda de la educación juegan un papel fundamental a la hora de promover el acceso. Para algunos países como los Estados Unidos y el Reino Unido, el financiamiento a las universidades públicas, aunque significativo, no es tan grande debido a la concepción económica que se tiene y a la amplia oferta educativa del sector privado. Sin embargo, para los países en vía de desarrollo que, como se mencionó, buscan alcanzar altos índices de cobertura en corto tiempo, este es un tema trascendental, pues el mercado por sí solo rara vez ofrecerá educación de manera eficiente en términos sociales.

Para estos países, y en particular para los de América Latina, los modelos de naciones como Francia o Alemania, donde la universidad pública está en el centro de la política de educación superior con amplio financiamiento y cobertura por parte del Estado, pueden resultar más cercanos. De hecho, en la mayoría de los países latinoamericanos, más de la mitad de las matrículas están en el sector público, tanto para la educación básica y media como para la superior. La Figura 7²⁴ muestra la distribución de la matrícula entre el sector público y el privado de acuerdo con el nivel educativo para doce países de la región. Como puede observarse, en países como Argentina y México más del 70% de las matrículas están concentradas en el sector público.

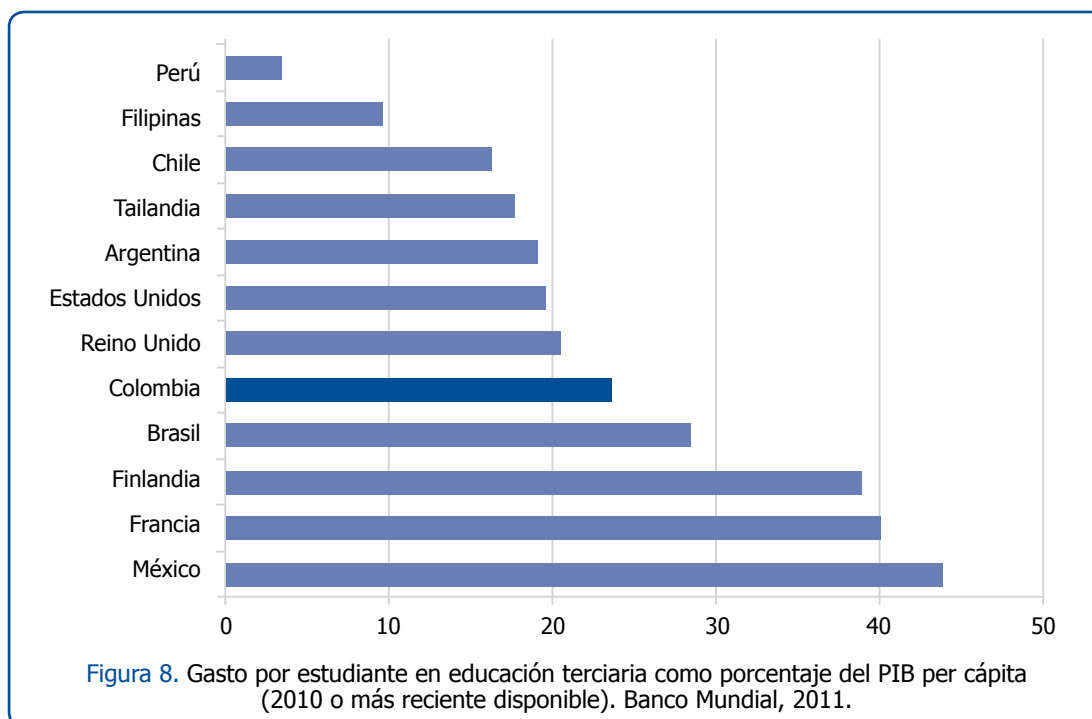


24 Si bien los datos son de 2006, otro informe de la misma entidad resalta que las tasas se mantienen similares durante varios años después.

En Colombia, contrario a los ejemplos mencionados, la mayoría de los estudiantes de educación terciaria están en el sector privado. Sin embargo, la política pública se ha concentrado en promover el acceso y la cobertura con estrategias como la promoción a la demanda, a través de créditos del Instituto Colombiano de Crédito Educativo – ICETEX, para los estudiantes, y el fomento al desarrollo de los Centros Regionales para la Educación Superior – CERES, en distintos lugares del país, como se verá más en detalle en el siguiente acápite.

En Colombia y Brasil se presenta una mezcla en términos de la oferta pública de educación; si bien en ambos países la educación media está altamente concentrada en manos del Estado, la mayoría de las matrículas en educación superior se encuentran en el sector privado. Vale la pena recordar que Colombia y Brasil tienen también bajos niveles de matrícula y figuran como dos de los países más desiguales de la región.

En relación con el gasto público por estudiante como porcentaje del PIB per cápita, la Figura 8 muestra la situación de los países estudiados. Este indicador resume la relación entre el gasto del Estado en educación (directamente a través de instituciones educativas, o bien, indirectamente a través de subsidios o inversiones), y la cantidad de estudiantes. Se podría inferir que a un mayor porcentaje de gasto público por estudiante como porcentaje del PIB per cápita, se debería contar con una mayor capacidad para ofrecer educación de calidad. Como puede apreciarse, Colombia resalta entonces por tener un nivel medio de gasto por estudiante; sin embargo, un nivel bajo de asistencia en educación terciaria (como se ilustra en la Figura 8).



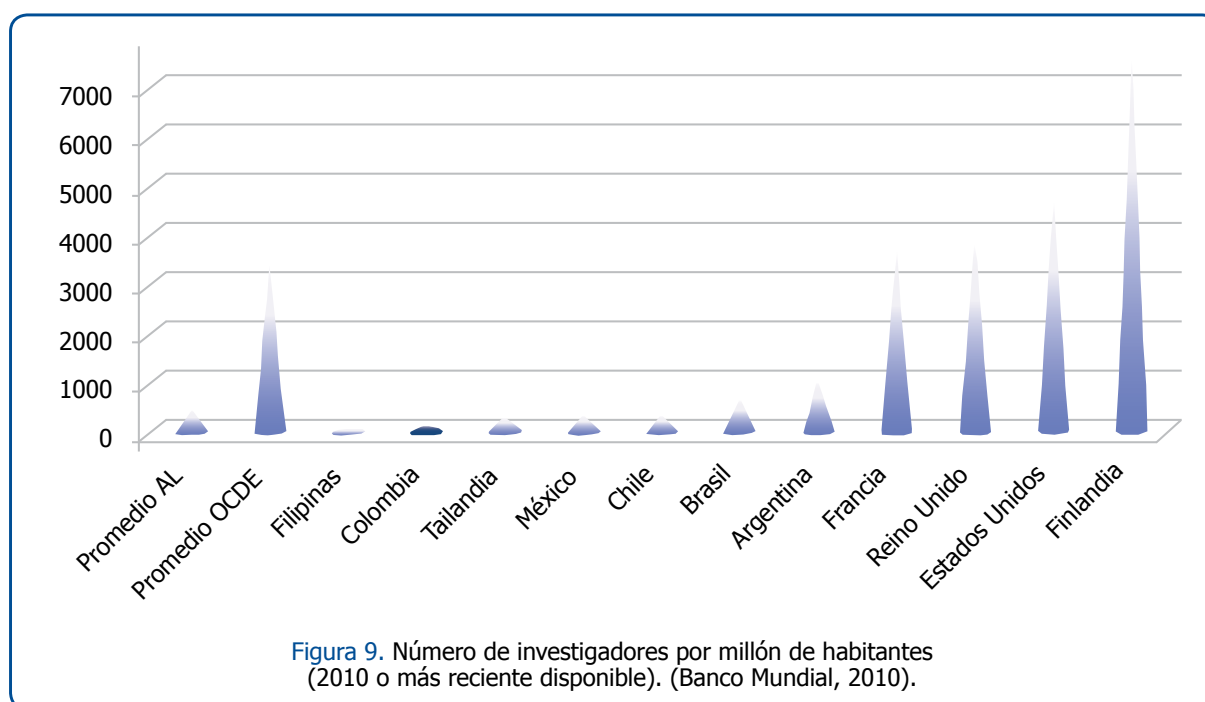
De hecho, el país tiene uno de los más bajos niveles de cobertura en educación superior y es el más desigual de la región. Esto llama la atención sobre la gran oportunidad de mejoramiento que se presenta en términos de aumento de la cobertura a través de la oferta educativa de educación superior pública o privada, para el mejoramiento de la distribución del ingreso.

Investigación e innovación

Dado el contexto productivo latinoamericano, la región se ha centrado en la producción de bienes intensivos en capital humano con bajos niveles de tecnología en el proceso. Esto requiere, en el sector productivo de la región, de un amplio crecimiento de la productividad, que debe ser impulsado por el aumento de los esfuerzos de investigación e innovación. El desarrollo de competencias investigativas es el soporte fundamental del desarrollo tecnológico y de la innovación social y productiva. Sin investigación, los esfuerzos por innovar en cualquier campo se hacen en tierra estéril, pues se basan generalmente en procesos de prueba y error, pero no en un entendimiento científico de los fenómenos observados.

Para aumentar la capacidad de investigación e innovación de un país, es importante, por un lado, promover la formación de docentes e investigadores y, por el otro, generar incentivos que fortalezcan las políticas de investigación e innovación de las organizaciones (empresas, universidades, institutos tecnológicos y centros de investigación, entre otros). El riesgo al fracaso y las implicaciones de los procesos creativos naturales a la innovación, suponen disponer de recursos suficientes para investigar, crear, recrear, poner a prueba, fracasar y volver a intentar; esto requiere de inversiones sostenidas para lograrlo.

En relación con lo primero, la Figura 9 muestra la proporción de profesionales dedicados a la investigación y al desarrollo de nuevos productos, procesos, métodos, etc. (incluyendo a los estudiantes de doctorado) en los once países analizados en el estudio de la OCDE: Colombia, otros tres países de América Latina, cuatro países de la Institución destacados por la calidad de su educación y dos países asiáticos con niveles de desarrollo similares.



Como puede observarse, tanto Colombia como otros países grandes de la región se encuentran bastante rezagados frente a los líderes en el tema: Francia, Reino Unido, Estados Unidos y Finlandia, y en relación con países de similar nivel de desarrollo. Es más, Colombia

tiene un rezago importante, incluso en relación con otros países de América Latina, solamente se ubica por encima de Filipinas, con 157 investigadores por cada millón de habitantes, frente a un promedio regional de 481 y proporciones de 347, 695 y 1.045, para México, Brasil y Argentina, respectivamente.

En relación con esto, las políticas de promoción de la innovación como las de la OCDE son un buen ejemplo. La Institución ha impulsado una estrategia de apoyo a los estados para el fomento de la innovación a través de la implementación de un marco jurídico y económico robusto, que permita que firmas e individuos se empoderen del conocimiento para buscar soluciones a problemáticas nuevas y ya existentes. Asimismo, la Unión Europea, por ejemplo, creó una competencia de innovación social que fomenta ideas para generar empleo en el Continente y así disminuir la tasa de desempleo.²⁵

En el caso de Colombia, Colciencias se ha consolidado como el principal ente estatal interesado en el fomento directo de la innovación, a través de la inversión en procesos educativos y en proyectos de investigación específicos dirigidos usualmente al avance del sector productivo. De este modo, la creación de iNNpulsa Colombia, ha marcado un paso importante, pues se enfoca en promover la innovación empresarial y el emprendimiento para la competitividad y el desarrollo. A pesar de los mencionados esfuerzos, el crecimiento en Investigación, Desarrollo e Innovación, I+D+i, ha llegado a ser incluso negativo en los últimos quince años (Botella y Suárez, 2012, pp. 7-20). Parte de este fenómeno puede ser explicado por la alta dependencia que tiene el país de fuentes de financiación pública. A diferencia de otros países del continente, el país recibe una baja porción de inversión de parte de las empresas privadas y la mayoría proviene del Estado, lo cual lo hace vulnerable a los ciclos y cambios políticos.²⁶

Cabe resaltar que la investigación, desarrollo e innovación, no solo se dan en el marco de lo productivo, sino también en la generación de transformaciones a nivel social. Howaldt y Schwarz (2010) definen la innovación social como aquella que no se da en el terreno de lo técnico sino en el ámbito social. "Una innovación social es una nueva combinación y/o configuración de prácticas sociales en áreas de acción o contextos definidos"²⁷, enfocada a satisfacer o responder a necesidades y problemas de una manera más efectiva que a través de las prácticas establecidas.

Como se mencionó anteriormente, hay un creciente esfuerzo institucional en países europeos y de la OCDE para fomentar la investigación dirigida a la innovación, a través de mejoras en la financiación y del impulso de la interdisciplinariedad en trabajos académicos. Sin embargo, en América Latina, y en Colombia en particular, el avance de estas nuevas tendencias continúa siendo tímido. UNIMINUTO cuenta con las bases necesarias para potenciar la innovación social en el contexto colombiano.

Botella y Suárez (2012) sugieren que la cooperación entre países en vías de desarrollo para la investigación y la innovación podría ser una de las claves para que América Latina supere su rezago en este tema. De esta forma, la innovación, tanto científica como social, podría aprovecharse de manera más efectiva al generarse en contextos similares a los de su

.....
25 Ver el documento de la Comisión Europea: *Second European Social Innovation Competition*, en línea.

26 *Ibíd.*, p. 4. (Traducido del inglés).

27 *Ibíd.*, p. 4. (Traducido del inglés).

aplicación. Asimismo, las alianzas público-privadas pueden ser un buen apalancador a la hora de promover la investigación, tanto en contextos académicos como en el sector productivo.

Internacionalización

Los retos de la globalización, los desarrollos de las TIC, los importantes avances e innovaciones en ciencia y tecnología, así como el creciente interés comercial por la educación superior, han convertido la internacionalización en un componente fundamental en la estrategia de las universidades. Este proceso integra aspectos de movilidad tanto de investigadores, profesores, administrativos y estudiantes, así como la conformación de redes de relaciones y programas interinstitucionales, tanto bilaterales como multilaterales. Además, comprende la internacionalización del currículo como una de las tareas más complejas del proceso, dadas las implicaciones institucionales que tiene.²⁸

Por tanto, la internacionalización se concibe como un proceso integrador, compuesto por un conjunto de acciones cooperativas con instituciones de otros países, que permiten una asociación y colaboración en temas de política y gestión institucional, formación, investigación, extensión, vinculación para el mutuo fortalecimiento y la proyección institucional, mejora de la calidad de la docencia, aumento y transferencia del conocimiento científico y tecnológico, y contribución a la cooperación para el desarrollo.²⁹ En el mundo globalizado, el éxito del proceso se asocia, inevitablemente, a la capacidad de las instituciones de tejer y estrechar lazos con otras IES y redes a través del mundo, de manera que se fortalezcan los procesos de enseñanza e investigación.

De esta manera, la internacionalización de las instituciones de educación superior se vuelve cada vez más un elemento central de la estrategia de desarrollo institucional, integrada a los propósitos estratégicos de las universidades. Los motivos para internacionalizarse varían de manera sustancial entre los diferentes países e instituciones. En África y Medio Oriente, por ejemplo, el interés está especialmente centrado en reforzar las capacidades investigativas, mientras que en el resto de países, está en la formación de los estudiantes como punto neurálgico para vivir en un mundo globalizado. También, se ha constatado la existencia de un patrón de creciente interés por la cooperación intrarregional en las instituciones de educación superior (International Association Of Universities –IAU, 2010).

En América Latina, el auge de la internacionalización en la educación superior empieza a ser visible a finales de los años ochenta, y durante los noventa adquiere un crecimiento importante, motivado por la necesidad del fortalecimiento de la calidad y la pertinencia de la educación. Los esfuerzos en la región se han concentrado en establecer alianzas con Estados Unidos, la Unión Europea y Australia. En este marco, se han generado iniciativas importantes; algunas de las de mayor impacto han sido³⁰:

- a. La constitución del Espacio Común de Enseñanza Superior –ALCUE (América Latina y el Caribe-Unión Europea), creado en 2000 con el fin de llegar a formar el mayor espacio universitario del mundo. Este espacio ha generado dos proyectos de alto

.....
28 Ver el documento de la UNESCO: Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe de 2008.

29 Documento de la UNESCO: Tendencias de la educación superior en *América Latina y el Caribe* de 2008.

30 La descripción de los programas significativos se tomó del documento: UNESCO, Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe. Caracas: 2008.

impacto en términos de trabajo cooperativo de académicos y gestores de la educación superior: el Proyecto Alfa Tuning América Latina³¹ y el Proyecto 6x4.³²

- b. El MERCOSUR aborda el componente educativo como un aspecto esencial, promoviendo la integración educativa en la región. En busca del desarrollo de la movilidad y la acreditación para la cooperación internacional universitaria, ha implementado dos experiencias significativas: el MEXA³³ y el MARCA.³⁴
- c. La Conferencia Latinoamericana y del Caribe sobre la Internacionalización de la Educación Superior, liderada por la Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior –RCI, inició en 2009 como un espacio de intercambio de experiencias en internacionalización, negociación e interacción entre las IES, reconociendo el proceso de internacionalización de la educación superior como un elemento fundamental para garantizar la calidad de los programas educativos en el mundo.

A pesar de los avances, la región requiere de esfuerzos importantes en aras de promover la internacionalización de la educación superior y la cooperación para el desarrollo, para favorecer la integración cultural y educativa.

El primer paso en este proceso se centra en la movilidad estudiantil, la cual, a pesar de ser muy importante, continúa siendo una oportunidad reservada para algunos privilegiados. En este sentido, las instituciones de educación superior en el mundo se han concentrado inicialmente en los siguientes aspectos: movilidad de los estudiantes entre las distintas instituciones de educación superior en diferentes países (a través de intercambios estudiantiles, prácticas y convenios de doble titulación³⁵, entre otros) y la movilidad de docentes. La internacionalización del currículo y el fortalecimiento de la investigación, se han dado como un segundo momento. En Europa, el programa ERASMUS (*European Community Action Scheme for the Mobility of University Students*) ha sido uno de los más exitosos en varios de estos campos.

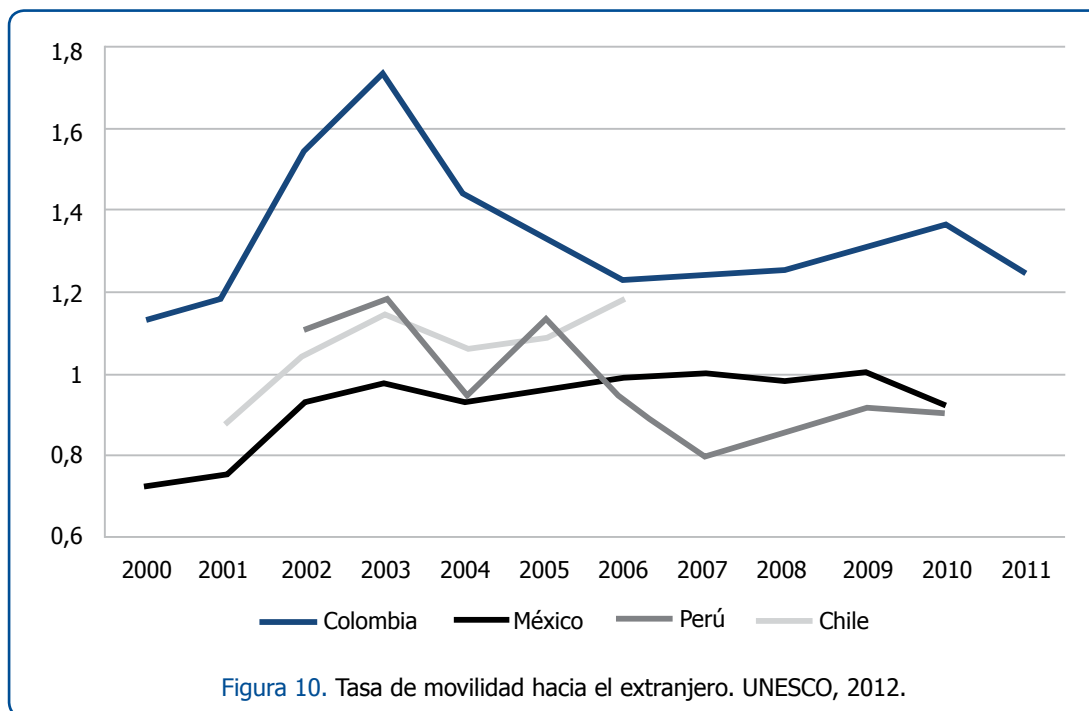
El programa ERASMUS constituye un plan de gestión por medio del cual se apoya y facilita la movilidad académica de los estudiantes y profesores dentro de los estados miembros de la

-
- 31 El Proyecto Alfa Tuning América Latina convocó a 19 países latinoamericanos, representados por académicos de 190 universidades en doce áreas del conocimiento. El propósito fue “afinar las estructuras educativas de América Latina”, principalmente en lo que se refiere a la provisión de los títulos y de los conocimientos, habilidades y niveles de comprensión de los graduados, identificar e intercambiar información sobre competencias, y mejorar la colaboración entre instituciones de educación superior para el mejoramiento de la calidad, efectividad y transparencia.
 - 32 En el Proyecto 6x4 participaron 52 universidades de diez países europeos y latinoamericanos. Se trabajó sobre seis profesiones en cuatro ejes, con la finalidad de proponer condiciones operativas que propicien una mayor compatibilidad y convergencia de los sistemas de educación superior en América Latina y el Caribe, y su comparación y acercamiento con los de la Unión Europea.
 - 33 El objetivo del Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras de Grado del Mercosur-MEXA, fue la validación de títulos de grado universitarios entre estos países, la cual tiene carácter únicamente académico, no confiriendo por sí derecho de ejercicio profesional. La acreditación MERCOSUR fue voluntaria y solo se aplicó a carreras que contaban con el reconocimiento oficial en el país y que tenían graduados. A la fecha están acreditadas por el MEXA un total de sesenta carreras en los seis países participantes: 19 de Agronomía, 29 de Ingeniería y doce de Medicina.
 - 34 Con base en lo desarrollado al respecto de la acreditación, se decidió comenzar por el *Programa de Movilidad Académica Regional para los Cursos Acreditados por el Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras de Grado en el MERCOSUR –MARCA*. El objetivo es fortalecer las carreras acreditadas, fomentar la cooperación interinstitucional y cumplir con el objetivo central de integración regional.
 - 35 Los convenios de doble titulación consisten en que los estudiantes cursen parte de una carrera en una Universidad y la otra parte en una segunda Universidad, y que al final de esto pueda recibir el grado por parte de las dos.

Unión Europea. Sus objetivos se centran en: (a) mejorar la calidad de la educación superior europea a través de la cooperación internacional, (b) mejorar el desarrollo del capital humano, (c) promover el diálogo y el entendimiento entre pueblos y culturas y, por último, (d) promover a Europa como centro de excelencia en el aprendizaje en todo el mundo (EACEA, 2013)³⁶; esto, a través de programas conjuntos, los cuales son desarrollados por un consorcio de universidades situadas en al menos tres países europeos; en por lo menos dos de ellos, el estudiante deberá cursar un periodo académico, obteniendo doble titulación. Su énfasis es la cooperación y la transferencia de conocimientos técnicos.

Al ser una estrategia reconocida por la calidad de los programas académicos que promueve, ser parte de la red ERASMUS tiene múltiples beneficios institucionales; entre otros: la generación de vínculos sólidos entre instituciones, el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y de los estudiantes, las facilidades de movilidad del personal docente, el incremento del reconocimiento y la visibilidad de la universidad en el mundo.

Es así como la internacionalización se ha convertido en una variable fundamental para las IES, reconociéndose como uno de los factores que determinan la calidad de una institución de Educación Superior. En términos generales, dada la complejidad del concepto, es difícil medirla. No obstante, la tasa de movilidad hacia el extranjero³⁷ suele utilizarse como una medida importante de internacionalización para los países. En la Figura 10 se muestra la tasa para cuatro países latinoamericanos que, por su tamaño, idioma y riqueza, son comparables a Colombia.³⁸



36 Ver documento del programa ERASMUS Mundus, Opportunities for higher education institutions and other bodies.

37 Se entiende como la proporción de estudiantes de determinado país que estudian fuera de este.

38 La comparabilidad de este dato depende de varios factores como la población del país, el idioma, la ubicación, la tasa de cobertura de la educación terciaria, etc.

Como puede observarse, el país ha tenido un buen desempeño relativo en este campo en los últimos años, pues hubo un crecimiento moderado desde mediados de la década pasada y la tasa ha sido relativamente más alta que la de los otros países. No obstante, es evidente que tiene aún mucho por conseguir en relación con países europeos o más avanzados. Las tasas de movilidad de Francia y Finlandia, por ejemplo, son de más del doble que las de Colombia, según el estudio de la UNESCO.

Sin embargo, como se mencionó, la medición de movilidad no es suficiente para medir integralmente la internacionalización de la educación superior; es solamente uno de varios factores que se deben tener en cuenta. De hecho, de los casi 23.000 ciudadanos colombianos que en 2011 se encontraban estudiando en otras partes del mundo, una porción significativa de estos, probablemente no volverá al país al terminar sus estudios y, por lo tanto, esto no necesariamente representará un avance en términos de internacionalización del capital humano que el país está formando.³⁹ Debido a lo anterior, y a la complejidad misma de la medición, se deben utilizar otros indicadores que den cuenta del proceso de internacionalización del país.

Como se mencionó anteriormente, la fortaleza de las alianzas con IES en otros lugares del mundo, así como la participación en redes académicas de alcance internacional, pueden servir para medir el nivel de internacionalización de las instituciones.

UNIMINUTO, en desarrollo de su política de mejoramiento de la calidad, ha enfocado también sus esfuerzos en la internacionalización de la formación que imparte y, eventualmente, en transferir su modelo a otros países del mundo. De hecho, la internacionalización es uno de los Retos Estratégicos que UNIMINUTO ha adoptado para el periodo 2013-2019.

Educación virtual y a distancia⁴⁰

Una de las novedades importantes de la educación superior en el siglo XX, que han aprovechado sobre todo las economías en desarrollo, es el nacimiento de la educación a distancia. "A pesar de las resistencias sociales, la demanda de este tipo de educación hizo que fuera incorporándose tímidamente, hasta que terminó por imponerse en determinados sectores de la población" (Aretio, 2009).

Actualmente, con el inmenso crecimiento del acceso a internet, la educación a distancia se ha visto apalancada en plataformas virtuales. La modalidad presencial de la educación a distancia ahora ha sido complementada con la capacidad de acortar distancias que ofrecen las nuevas tecnologías, al proporcionar ambientes y objetos de aprendizaje virtuales, entre otros, que están al alcance de los estudiantes sin tener que invertir ni largos tiempos ni recursos de desplazamiento para disponer de ellos (particularmente en el caso de las comunidades rurales). Esto ha permitido transformar en una posibilidad real para muchas personas, el acceder a la educación superior y así mejorar sus proyectos de vida.

.....
39 Medir la calidad de la educación terciaria a través de diferentes países continúa siendo un reto. Desafortunadamente, más allá de ciertos escalafones de clasificación para las mejores universidades del mundo, no hay mucha información que permita hacer comparaciones entre la calidad impartida en diferentes países. En todo caso, vale decir que a medida que aumenta la cobertura, tiende a haber mejoras en la calidad debido a que la demanda por mejor educación se robustece.

42 En Colombia, la educación a distancia comprende dos modalidades: la presencial (o tradicional) y la educación virtual, que se basa exclusivamente en plataformas y herramientas digitales; a través de estas, los estudiantes acceden a los contenidos y realizan la totalidad del proceso pedagógico. La educación a distancia tradicional también se basa en el estudio autónomo de los estudiantes, pero cuenta con un elemento presencial mucho más relevante, de por lo menos el 20% del currículo.

De manera más general, la educación a distancia, ya sea en la modalidad tradicional o la virtual, se ha convertido en una posibilidad para que los países con baja cobertura en educación, aprovechen los beneficios de una población más educada, sin tener que incurrir en los altos costos que esto implicaría bajo el modelo tradicional y sin hacer grandes sacrificios en términos de calidad.

Un ejemplo de lo anterior, es la Universidad Indhira Ghandi en India, que cuenta con el mayor número de estudiantes en el mundo, más de 3'500.000, y que está basada enteramente en la educación a distancia. La segunda con mayor número de estudiantes es la Universidad de Andalou en Turquía, encargada desde su constitución de proveer educación de calidad a la población rural más pobre de su país. En general, el crecimiento de la educación a distancia se ha dado mayoritariamente a través del aumento de las posibilidades de acceso a comunidades y personas que antes se encontraban marginadas por sus condiciones sociales o económicas.

En América Latina, en 2005 existía una población estimada de 984 mil estudiantes en esquemas de formación superior con componentes virtuales (UNISUL, 2010). Es previsible que ese número haya crecido bastante desde ese año hasta hoy, pues las tasas anuales de crecimiento de alrededor de un 30% superan con creces las tasas históricas de educación superior tradicional.

Además del acelerado incremento en la oferta y la demanda de programas a distancia, las instituciones de educación superior de todo el mundo, de las más variadas tendencias, han tendido a usar, cada vez de manera más intensiva, las tecnologías de la información y las comunicaciones para potencializar su alcance para públicos cada vez más globales. Programas como el Open Course Ware del MIT, en el que se carga virtualmente toda la información de los cursos de la universidad; Coursera, que ofrece cursos de distintas universidades en el mundo entero, o los MOOC (*Masive Online Open Courses*), entre otros, son pioneros en la democratización del conocimiento.

En términos generales, el uso de la virtualidad por parte de las IES alrededor del mundo es tal que, por su relevancia, la página web es usada por el prestigioso ranking QS a la hora de escoger las mejores universidades del mundo.

Con lo anterior, es claro que la tendencia de la educación a distancia y virtual ha ido cobrando cada vez más importancia e imponiendo nuevas exigencias a las instituciones de educación superior en el mundo. Esta se ha convertido en una modalidad clave para incrementar la cobertura de las IES; por lo tanto, cada vez son más los programas académicos ofrecidos a distancia, así como las instituciones de educación presenciales tradicionales que deciden ofertar sus propios programas por medio de esta modalidad. El multimodalismo es la forma que están asumiendo en general las instituciones de educación superior en la región.⁴¹

Asimismo, el crecimiento de esta modalidad educativa se ha caracterizado por implementarse a través de una gran diversidad de modelos pedagógicos y tecnológicos, para los cuales varían los niveles de incorporación de componentes virtuales y presenciales; este hecho repercute en divergencias significativas frente al uso de elementos tecnológicos y docentes. No obstante, las dinámicas de esta modalidad evidencian una importante tendencia hacia procesos de virtualización asociados a modelos semipresenciales, así como una creciente generación de

.....
41 Ibid.

alianzas, convenios y espacios de articulación entre instituciones para producir e intercambiar la oferta académica, además del uso de materiales y tecnología.

UNIMINUTO ha hecho grandes avances en este tema y busca fortalecer cada vez más su oferta de programas virtuales y a distancia, con el fin de alcanzar mayores niveles de cobertura y ofrecer mayores oportunidades de educación de calidad a personas de bajos ingresos, para quienes este tipo de educación ofrece una mayor facilidad de acceso.

Entorno nacional de la educación superior

El Plan Sectorial de Educación 2010-2014 está enmarcado en los lineamientos del Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016, que recogió, de manera concertada con los actores del sector educativo, algunos de los retos que se consideraron más importantes para el fortalecimiento de la educación en Colombia. En especial, a nivel de la educación superior, el Plan Decenal hizo énfasis en los siguientes aspectos, con una visión a 2016: inclusión en la educación superior, uso de las TIC, inversión y financiamiento, acceso y permanencia, calidad y formación de los docentes; investigación y uso de tecnologías en la educación superior.

Estos aspectos marcan las pautas que el país debe seguir para alcanzar un mayor nivel de desarrollo. Asimismo, enmarcan el accionar de una institución de educación superior como UNIMINUTO, cuya misión responde de manera muy natural a los intereses del país, de ofrecer un servicio público educativo de calidad al alcance de todos los colombianos.

Colombia ha hecho un progreso considerable en varios aspectos; sin embargo, todavía tiene retos a futuro que exigen una gran actuación por parte de los actores que conforman el sector a nivel nacional y a nivel territorial. A continuación se hace una breve presentación de las principales líneas de política y tendencias de la educación superior en el país. Se presenta una descripción general de su estado de avance en algunos de los aspectos más significativos.

Cobertura y composición de la oferta de la educación superior en Colombia

En la última década, Colombia ha mostrado una tendencia positiva en la cobertura de la educación superior (véase Figura 11). La tasa de cobertura ha pasado en menos de diez años del 25,6% en 2003, al 39,7% en 2011; es decir, ha crecido cerca del 15%. En la actualidad, de 4'319.415 estudiantes de educación media, aproximadamente 1'719.415, acceden a la educación superior. Sin embargo, si bien es cierto que los datos muestran una importante mejoría con respecto a los años anteriores, aún se está muy lejos del promedio latinoamericano (55%) y, más aún, del promedio de la OCDE (78%).⁴² Esto exige un gran esfuerzo del Gobierno y de todos los actores del sector en el corto plazo.

Cabe mencionar que la tasa de natalidad, que es el principal indicador del crecimiento poblacional, se ubicó en 2012 en 17,2 nacimientos por cada 1.000 habitantes. Dada la tendencia decreciente de este indicador, disminuyendo más de cinco puntos en diez años (22,8 en 2002 a 17,2 en 2012), se espera que la población no crezca al mismo ritmo que en el pasado, sino que empiece una tendencia de estabilización (Sandino 2009). Esto implicaría que, durante

42 Ver: UNESCO, 2009. Tomado de estadísticas del Ministerio de Educación Nacional –MEN 2013.

los próximos años, la población en edad de ingresar a la educación superior en la franja de quince a 59 años, sería relativamente constante, por lo que los esfuerzos del Gobierno para generar cobertura se realizarían sobre una base total de personas similar año a año, lo cual es positivo. A continuación se muestran las proyecciones de población del país y su participación por grupos de edad (véanse Figuras 12 y 13).

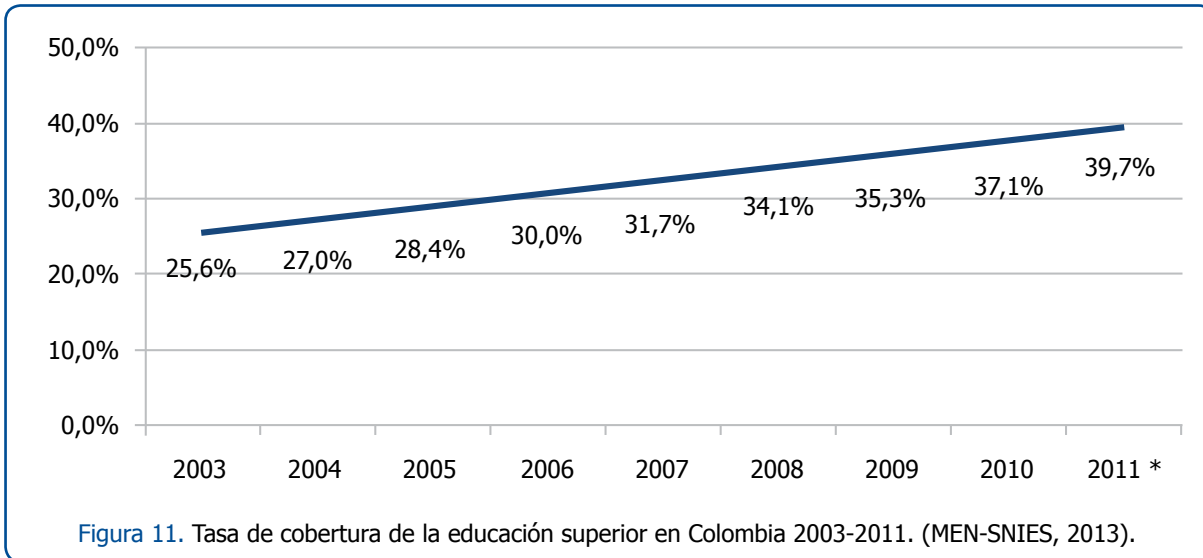


Figura 11. Tasa de cobertura de la educación superior en Colombia 2003-2011. (MEN-SNIES, 2013).

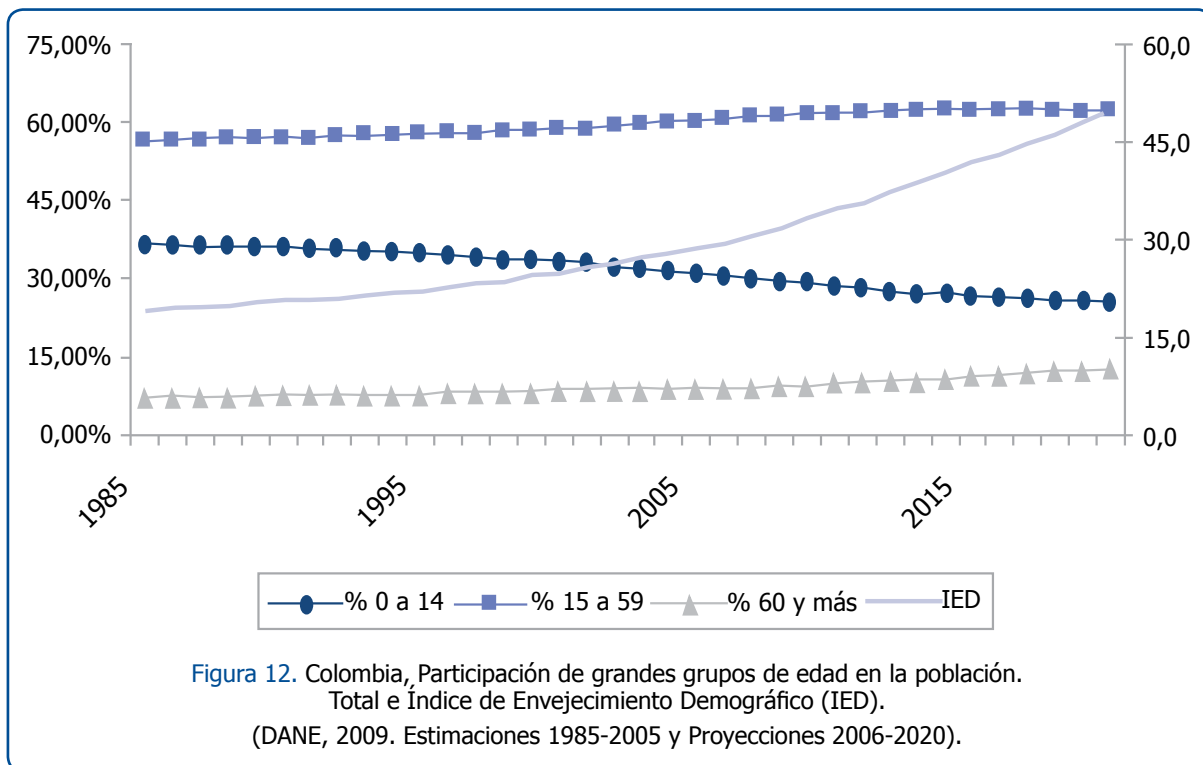
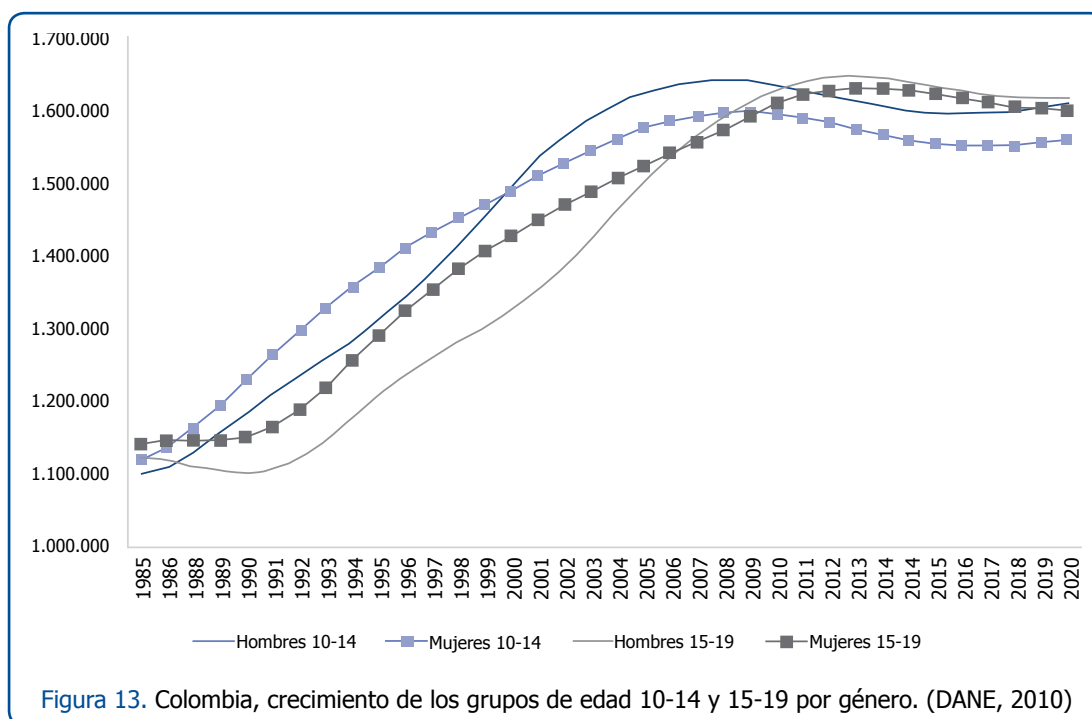


Figura 12. Colombia, Participación de grandes grupos de edad en la población. Total e Índice de Envejecimiento Demográfico (IED). (DANE, 2009. Estimaciones 1985-2005 y Proyecciones 2006-2020).



En este contexto, el país se ha planteado una meta ambiciosa; pasar del 37% de cobertura al 50% en 2014, como se puede observar en la Tabla 1.

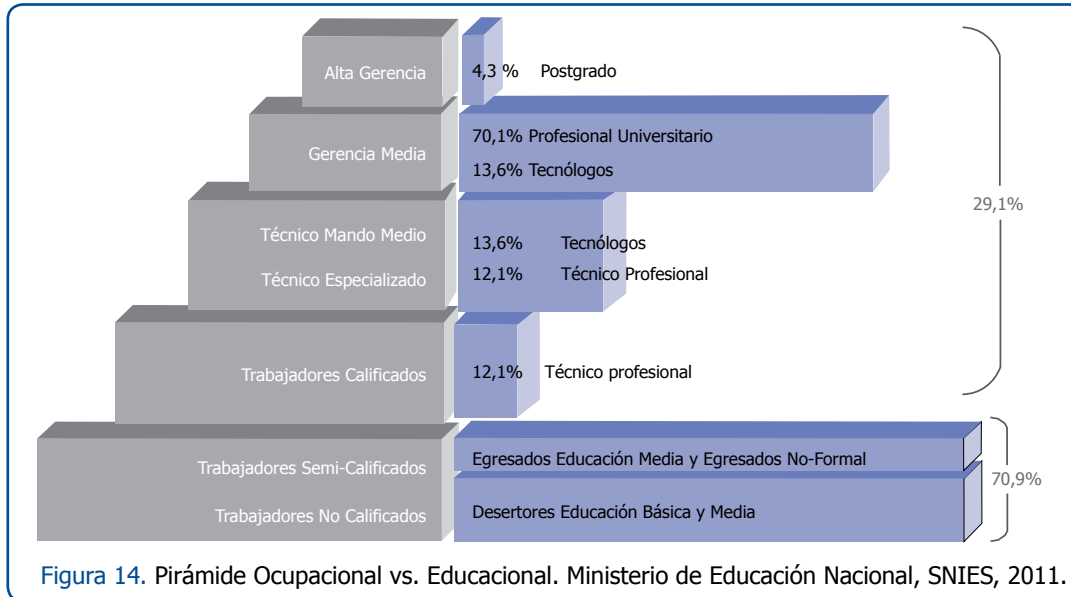
Tabla 1. Cifras iniciales de matrícula en 2010 y metas para 2014

Nivel	Cifra Inicial 2010	META 2014	Crecimiento absoluto necesario 2010-2014	Porcentaje de crecimiento necesario 2010-2014	Índice de crecimiento anual promedio necesario
TyT	542.358 (34,2%)	980.202 (45%)	437.844	80,7%	15,9%
Cupos TyT (fuera del SENA)	246.672 (15,5%)	411.202 (19,9%)	1654.530	66,7%	13,6%
Cupos TyT del SENA	296.686 (18,7%)	569.000 (26,1%)	272.314	97,8%	17,7%
Universidad	1.045.570 (65,80%)	1.198.025 (55%)	152.455	14,6%	3,5%
Total de cupos de pregrado	1.587.928	2.178.227	590.299	37,2%	8,2%

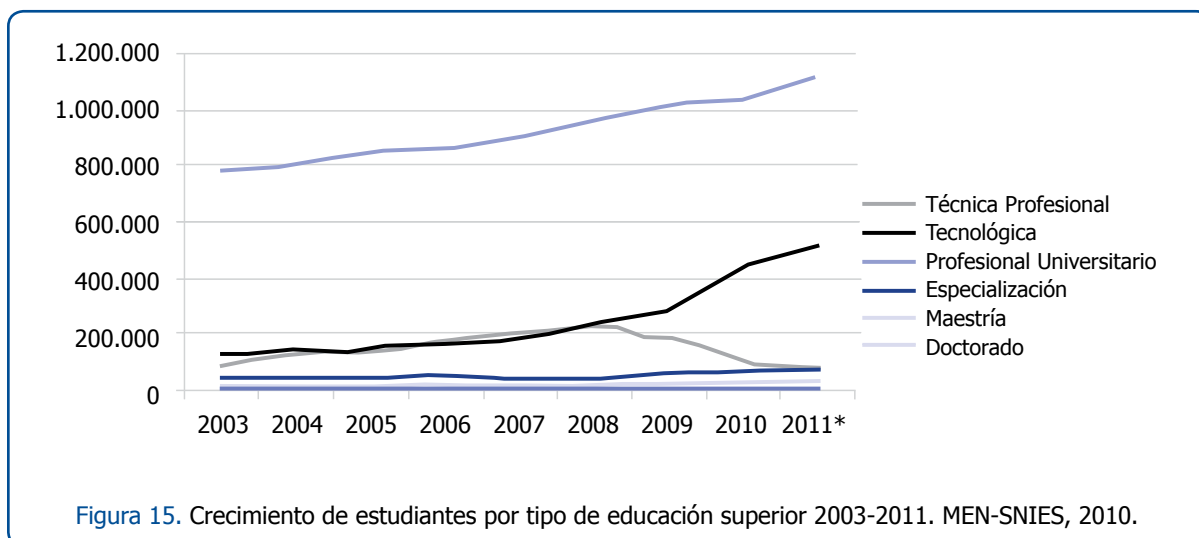
Fuente: MEN-SENA, 2010.

En relación con los distintos niveles de formación de la oferta de educación superior, se pretende una recomposición de la oferta al aumentar la participación de la educación técnica y de la tecnológica. Dada la perspectiva que plantea el Observatorio Laboral sobre las necesidades de capital humano del sector productivo, se busca un crecimiento más acelerado en este nivel de formación y más regulado en la educación profesional universitaria.

Si se comparan las tasas de crecimiento anual promedio necesario para lograr una correspondencia entre la pirámide ocupacional y la pirámide educacional, se evidencia la necesidad de que la educación técnica y tecnológica crezca a un ritmo del 15,9% anual, mientras que la profesional universitaria apenas al 3,5% (véanse Tabla 1 y Figura 14).



Esto se hace evidente si se tiene en cuenta que el crecimiento de la matrícula se ha dado, sobre todo, en el ámbito profesional universitario y en la educación tecnológica, y no en la educación técnica profesional, como lo muestra la Figura 15. La caída que la educación técnica ha tenido en los últimos años, pasando de más de 220.000 estudiantes en 2008 a menos de 85.000 en 2011, ha forzado a la política a plantearse como meta aumentar la cobertura en este nivel en particular.



Con lo anterior, es claro que el país debe hacer un gran esfuerzo en este tema y, en especial, recomponer la estructura de la oferta de este tipo de educación en los diferentes niveles y, particularmente, aumentar la participación de los niveles técnico y tecnológico, con

el fin de atender la demanda laboral de ocupaciones y proveer una mayor empleabilidad de los graduados de educación superior. Esta recomposición de la oferta permitiría presenciar una mayor pertinencia de la educación superior, en lo que concierne al sector productivo, como se expone más adelante.

Cabe mencionar la importancia que tiene en la política de pertinencia, el proyecto de fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica, a través de la promoción de las alianzas estratégicas, en las que participan las instituciones de educación superior que ofrecen programas técnicos y tecnológicos, el sector productivo y los gobiernos locales, con el fin de impulsar la oferta de programas que, además de definir de una mejor forma los perfiles profesionales de los graduados, respondan a las necesidades productivas de los distintos sectores en diferentes regiones del país

Finalmente, las IES deben asegurar que la pertinencia de la educación superior no se circunscriba exclusivamente al sector productivo, sino a las demandas del sector social y otros sectores de la sociedad. En este sentido, UNIMINUTO tiene una gran responsabilidad, pues conoce a profundidad las realidades sociales de las comunidades con las cuales trabaja, lo cual le permite ubicarse en un lugar estratégico para contribuir a la formación de ciudadanos que aporten al desarrollo social del país.

Acceso y permanencia

La variedad de razones que explican la dificultad en el acceso y en la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo, presenta una gran complejidad para diseñar e implementar políticas en este sentido. Un estudio realizado en 2007 por el MEN, apoyado por el Centro de Estudios para el Desarrollo –CEDE, de la Universidad de los Andes (MEN, 2007), establece que las dos principales razones de deserción son la vulnerabilidad socio económica y académica, entre otros factores. Más grave aún, es la tendencia al aumento de la vulnerabilidad de los estudiantes de educación superior pertenecientes a familias con ingresos de uno a dos salarios mínimos, en el tiempo, como se muestra en la Figura 16. En ella se puede ver claramente la evolución de la tendencia de la vulnerabilidad en función de las características socio-económicas de los estudiantes, que entre 1998 y 2007 pasó del 19% al 38%⁴³

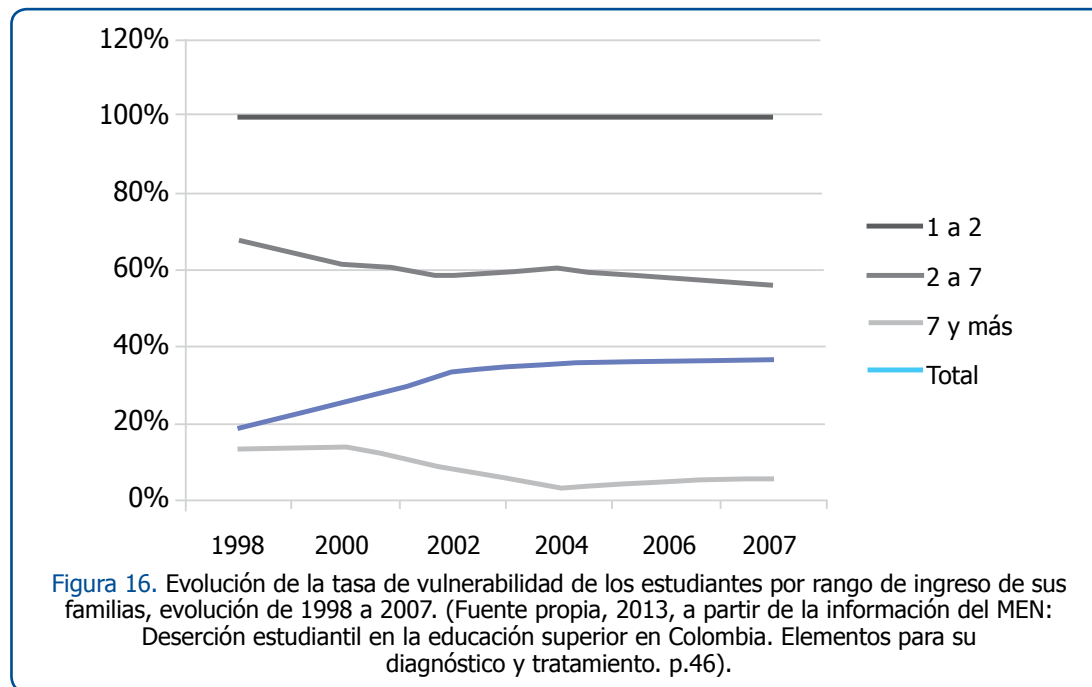
Asimismo, el riesgo de deserción aumenta por factores académicos; es decir, como consecuencia de la baja calidad de la formación que recibe la mayoría de los estudiantes con estas características socio-económicas en la educación básica y media, pues el bajo desempeño académico aumenta el riesgo de deserción de los jóvenes.⁴⁴

Adicionalmente, como se puede observar en la Figura 17, la vulnerabilidad de los estudiantes que presentan desempeños bajo y medio, también tiende a aumentar a lo largo del tiempo.⁴⁵ Esto tiene implicaciones para la política de calidad de la educación media, que debe preparar para el ingreso y permanencia en la educación superior; pero, lo más importante, representa un gran desafío para las instituciones de educación superior, en el sentido de la obligación que tienen de nivelar a los estudiantes que ingresan por primera vez y tienen mayores dificultades.

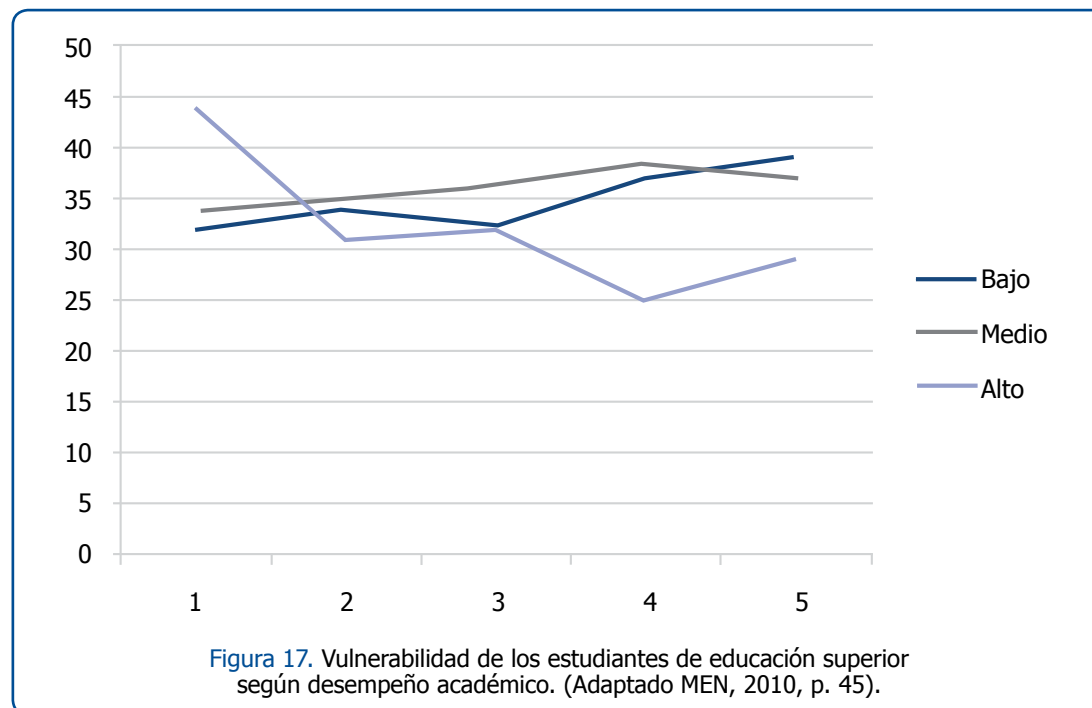
.....
43 Si bien las cifras no están actualizadas a la fecha, la tendencia es reveladora de la situación que se presenta en estos grupos poblacionales.

44 Ver documento del MEN, *Deserción estudiantil en la educación superior en Colombia*. Elementos para su diagnóstico y tratamiento de 2008.

45 *Ibíd.*



En este sentido, UNIMINUTO ha diseñado un programa de permanencia específicamente orientado a atender a los estudiantes de primer año, que forma parte del Modelo de Atención Integral al Estudiante –MAIE, momento en el que se presenta usualmente la mayor deserción en las Instituciones de Educación Superior.⁴⁶



⁴⁶ De acuerdo con el Boletín informativo de la educación superior publicado en febrero de 2010, los semestres de mayor riesgo de deserción son el primero y el segundo, debido a que del 100% de la población que deserta, el 37% lo hace en primer semestre y el 16% lo hace en el segundo.

Es importante tener en cuenta, como lo advierte el estudio, que estas tendencias se pueden atribuir, en parte, al aumento de la cobertura que se ha alcanzado, al lograr un mayor acceso de la población de estudiantes de menores recursos.

Con todo lo anterior, la política de acceso y permanencia en la educación superior se ha enfocado en tres grandes objetivos: (a) promover una mayor regionalización de la oferta, que facilite el acceso de estudiantes en regiones más apartadas de las ciudades que concentran la oferta de Instituciones de Educación Superior, a través de la creación de los Centros Regionales de Educación Superior –CERES; (b) buscar formas de financiamiento, tanto a la demanda como a la oferta, que permitan un mayor acceso de los estudiantes, y (c) fortalecer las políticas de bienestar en el interior de las instituciones de educación superior para disminuir los índices de deserción.

Cabe mencionar que en esta línea de la política pública, UNIMINUTO ha actuado como un buen aliado del Gobierno y ha participado activamente en la implementación de los CERES a lo largo de todo el país. Por ejemplo, en 2012, UNIMINUTO operaba 29 CERES; es decir, aproximadamente un 16,5% de los CERES del país, y contaba con 13.563 estudiantes; o sea, casi un 44% de la población total atendida a través de los CERES en Colombia (Vélez, 2008).

Su cobertura regional en distintas sedes, principalmente a través de la educación virtual y a distancia, como se verá más adelante, le ha permitido una gran desconcentración de la oferta para llevarla a distintas localidades. Asimismo, la capacidad de financiar a los estudiantes a través de la Cooperativa UNIMINUTO, ha representado una herramienta importante para elevar el acceso de los que pertenecen a familias de bajos ingresos; y, finalmente, su preocupación misional por su bienestar, le ha permitido profundizar el conocimiento sobre sus realidades sociales y afectivas, lo cual ha facilitado un acompañamiento muy cercano para lograr una mayor permanencia de los estudiantes. En este sentido, la política de bienestar está íntegramente ligada a la política de pastoral, con lo cual UNIMINUTO busca acompañar al estudiante en la realización de su proyecto de vida, como una excelente persona y un óptimo profesional.

Retomando el primer objetivo de la política de regionalización, implementada por el Gobierno anterior desde 2006, la creación de los Centros Regionales de Educación Superior –CERES, es un esfuerzo importante que ha permitido llevar la educación superior a varias de las regiones más apartadas de los grandes o medianos centros urbanos (Véase Tabla 2). Estos ofrecen una infraestructura básica, que cuenta con facilidades para el uso de las TIC, dispuesta para el uso compartido de diferentes instituciones de educación superior.⁴⁷

En cuanto al segundo objetivo, la financiación, en años recientes Colombia ha hecho un esfuerzo importante, desde el enfoque de la oferta, en el financiamiento de la educación superior. El país invierte hasta el 1,9% del PIB; una proporción considerable en comparación con la media de la OCDE, del 1,5% y la de América Latina, de 1,3%, respectivamente.

.....
47 MEN (2006): Manual operativo del proyecto de asistencia al fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica en Colombia. p.3.

Tabla 2. Estado de los CERES al 2013

Creados	Funcionando	Matrícula primer semestre 2012	Programas	Departamentos y Municipios pertenecientes al área de influencia de los CERES
208	155*	27.233**	915	32 deptos - 590 municipios

*Información en proceso de consolidación

** Información preliminar

Fuente: MEN-Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2013, estadísticas de educación superior a diciembre 31 de 2013.

El financiamiento de las IES públicas se realiza con aportes del Gobierno (Véase Tabla 3), establecidos en la Ley 30 de 1992, con aportes departamentales, distritales o municipales de los gobiernos regionales, con recursos originados en impuestos especiales llamados "estampillas" y con los recursos generados por las propias instituciones, especialmente vía aranceles de posgrado, consultorías y asesorías. A continuación se presenta un cuadro resumen de los aportes del Estado a universidades públicas, de 2007 a 2011.

Tabla 3. Aportes del Estado a Universidades Públicas (millones de pesos)

TIPO DE RECURSO	2009	2010	2011	2012	2013
Aportes Nación - Funcionamiento (art 86+art 87+ ajuste IPC+concurrancia)	1.935.147	2.025.291	2.113.615	2.362.271	2.437.101
Aportes Nación - Inversión	54.085	56.789	58.993	60.763	64.086
Apoyo de cotaciones	13.621	18.000	26.819	27.624	28.452
Fonde cobertura Icetex		70.000			
Ley 1324 de 2009		41.835	45.409	46.745	48.174
Aportes Entidades Territoriales*	197.307 (p)	201.253	207.253 (p)		
Colciencias	92.000 (p)	123.840	127.55.2 (p)		
Recursos CREE					148.996
TOTAL ESTADO	2.002.854	2.238.915	2.244.836	2.497.403	2.726.809
%Crecimiento anual	-4,90%	11,80%	0,30%	11,30%	9,20%

Cifras en millones de pesos * Corte a noviembre 30 de 2013

Fuente: MEN, 2013. Estadísticas de educación superior.

Cabe mencionar que el gasto total público en educación superior alcanza los 5,7 mil millones de pesos mientras el privado llega a los 5,4 mil millones de pesos OECD-Banco Mundial, 2012). Sin embargo, desde el 2002, el gasto público ha aumentado en un 67,6%, mientras el privado lo ha hecho en solo un 28,6%.⁴⁸

En este sentido, se debe resaltar que las IES privadas reciben algunos recursos públicos⁴⁹, como el caso de la financiación a proyectos de investigación, previa participación en concursos

48 Ver documento del MEN de 2010: *Memorias Revolución Educativa 2002-2010: Acciones y Lecciones*.

49 Es difícil recopilar estadísticas agregadas en términos financieros de las IES privadas dada la ausencia de fuentes de información. Según la Ley 30 de 1992, las instituciones privadas de Educación Superior deben ser personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria.

o convocatorias, así como por asesorías o consultorías prestadas al Estado y por otros ingresos que provienen vía fondos y programas específicos públicos. Algunas agencias del Estado que proveen estos recursos son: el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colciencias; el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios en el Exterior –ICETEX; la Financiera de Desarrollo Territorial –FINDETER, y el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior –FODESEP; igualmente, algunos ministerios como el de Educación, Agricultura y Protección Social, entre otros.⁵⁰

Desde el enfoque de la demanda, el ICETEX ha permitido un aumento a la financiación de la matrícula, de tal forma que ha sido reconocido como uno de los mejores del mundo en su labor (OECD-Banco Mundial, 2012). En 2012, contó con cerca de 1,2 billones de pesos para 225.145 nuevos créditos.⁵¹

Finalmente, en relación con el tercer objetivo, fortalecer las políticas de bienestar, el Ministerio de Educación, a través de la política de calidad, como se menciona a continuación, establece el bienestar estudiantil como uno de los componentes esenciales de la calidad de las instituciones de educación superior.

Calidad y pertinencia

Durante los últimos años, el país ha avanzado en el fortalecimiento de la política de calidad y del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior –SACES. Con la expedición de la Ley 1188 de 2008 y del Decreto 1295 de 2010, se genera un marco normativo más completo y claro para el aseguramiento de la calidad, lo cual ha permitido avances importantes. En este contexto, ha sido clave la gestión de entidades como la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de Calidad en la Educación Superior –CONACES, encargada de otorgar los registros calificados para los programas académicos de las instituciones de educación superior y el Consejo Nacional de Acreditación –CNA encargado de las acreditaciones de alta calidad, y el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, que por su parte tiene la labor de potencializar las pruebas Saber Pro para medir la calidad de los graduados.

Asimismo, el Gobierno ha planteado el fortalecimiento tanto de las competencias genéricas y específicas, como el de las competencias laborales, para lo cual se está trabajando en la creación e implementación del Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo –SCAFT (MEN, 2008).⁵²

Sin embargo, todavía el camino por recorrer es largo. Aspectos como la Acreditación de Alta Calidad, tanto institucional como de programas, y la misma obtención del Registro Calificado en algunos casos, son un reto para las instituciones de educación superior y, en particular, para aquellas que ofrecen programas en los niveles técnico y tecnológico. Adicional a la promoción de la acreditación, como parte de los esfuerzos para mejorar la calidad, la formación docente y la pertinencia son dos aspectos medulares que determinan el éxito de la educación que imparten las instituciones.

50 Ver Informe Colombia de la *Red de observatorios de buenas prácticas de dirección estratégica universitaria en América Latina y Europa* con la participación de la Universidad de los Andes, la Universidad del Norte, la Universidad del Valle y la Pontificia Universidad Javeriana (en línea), 2011.

51 Ver el *Informe de gestión* del ICETEX de 2012.

52 Ver el documento el MEN: *Educación técnica y tecnológica para la competitividad* (en línea).

Primero, en lo relacionado con la acreditación, a 2011 el CNA había aprobado la Acreditación Institucional de Alta Calidad a 26 Instituciones de educación superior, las cuales representaban el 8,7% del total. Sin embargo, la meta del Gobierno a 2014 es del 10%, por lo cual se espera haber acreditado a treinta Instituciones más de educación superior para ese año. Por otra parte, el reto para CONACES es que el 100% de los programas ofertados cuenten con Registro Calificado para el 2014.

La Tabla 4 muestra el número de instituciones acreditadas en Alta Calidad a 2011. Como es evidente, las IES que lograron el mayor número de acreditaciones fueron las universidades, con el 19%; mientras muy pocas instituciones universitarias, con el 1,9% y, menos aún, instituciones técnicas y tecnológicas, con el 4,4%.

Tabla 4. Número de IES acreditadas por nivel de formación a 2013

Tipo IES	No. Total de IES	No. de IES acreditadas	Públicas acreditadas	Privadas acreditadas	% IES acreditadas	% Públicas	% Privadas
Institución técnica profesional	41	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Institución tecnológica	54	3	2	1	5,6%	66,7%	33,3%
Institución Universitaria / Escuela	121	2	1	1	1,7%	50%	50%
Tecnológica	121	2	1	1	1,7%	50,0%	50,0%
Universidad	82	25	8	17	30,5%	32,0%	68,0%
Total IES	298	30	11	19	10,1%	36,7%	63,3%

Fuente: MEN-SNIES, 2013. Información con corte a 31 de diciembre de 2013.

Con respecto a la calidad de los programas que estas instituciones ofrecen, se puede destacar el gran número de programas tecnológicos, con 1.593 con registro, sobre un total de 10.388. La Tabla 5 muestra el número de programas con Registro Calificado por nivel de formación.

Tabla 5. Programas con Registro Calificado, por nivel de formación, a 2013

Nivel de formación	Registro Alta Calidad	Registro Calificado	Total general
Formación técnica profesional	25	742	767
Tecnológica	80	1.593	1.673
Profesional Universitaria	809	2.883	3.692
Especialización	9	3.007	3.016
Maestría	16	1.065	1.081
Doctorado	4	155	159
Total general	943	9.445	10.388

*Incluye únicamente los programas del SENA con Registro Calificado.

Fuente: MEN-SNIES, 2013. Información con corte a 31 de diciembre de 2013.

En segundo lugar, en relación con la calidad docente en las instituciones de educación superior, actualmente el 46% de los docentes tiene un título de maestría y el 14%, de doctorado. Si bien es cierto que esto representa un gran avance a nivel interno, Colombia todavía está atrasada con respecto a otros países latinoamericanos. Para esto, el Gobierno ha establecido metas como el aumento en el número de docentes con doctorado del 14% en 2010, al 18% en 2014, y el fortalecimiento de las competencias en pedagogía de los profesores. Asimismo, el plan decenal de educación 2006-2016, plantea un objetivo de formación y desarrollo profesional, el cual se ha tratado de abordar desde el MEN a través de la profundización en temas como la competitividad en un entorno global, el conocimiento y la apropiación de las tecnologías de la información aplicadas a las labores educativas, la formación en habilidades para el bilingüismo y un mayor acercamiento de la docencia al sector productivo y a las necesidades particulares del entorno.⁵³

Y finalmente, la calidad implica la pertinencia de la educación que imparten las instituciones educativas. Esta cobra especial importancia, en particular en un país que, como se mencionó anteriormente, requiere de profesionales formados para impulsar el desarrollo de un aparato productivo más competitivo y un crecimiento más equitativo como base del desarrollo sostenible.

En este sentido, la expedición del Conpes 3674 de 2010, que da los lineamientos de política para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Formación del Capital Humano en Colombia, es un gran avance. Este llama la atención sobre la importancia de lograr una mayor correspondencia entre la pirámide ocupacional y de formación, como se mencionó anteriormente, y pone de relieve la necesidad de fortalecer la educación técnica y tecnológica para lograr una mayor pertinencia.

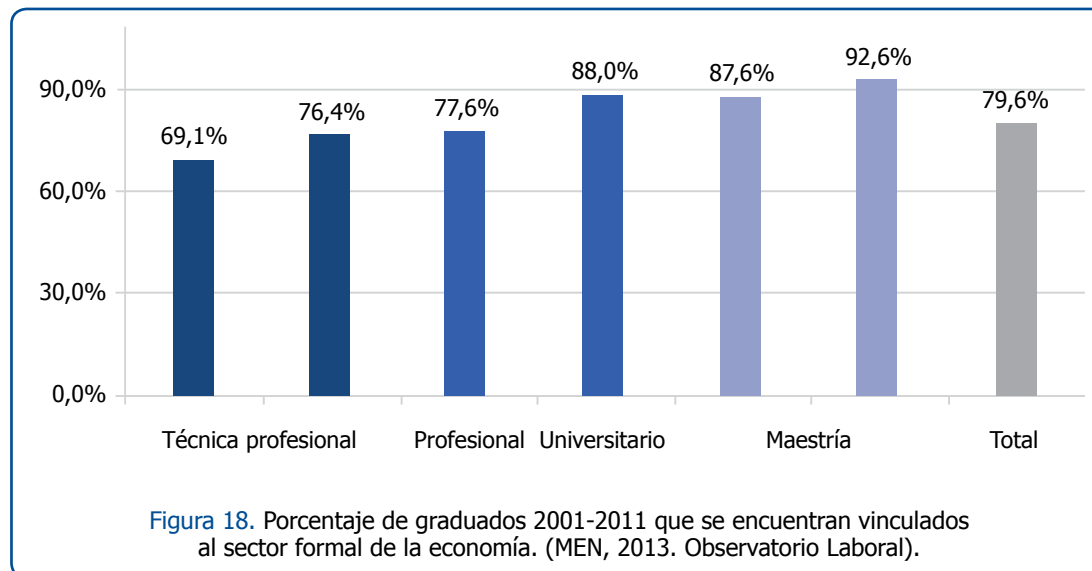
En relación con lo anterior, es de resaltar el esfuerzo que ha realizado el Ministerio de Educación Nacional por fortalecer las alianzas estratégicas entre las instituciones de educación superior técnicas y tecnológicas, el sector productivo y los gobiernos locales. Actualmente dispone de un préstamo del BID por un valor de 46 millones de dólares, de los cuales 18 millones serán destinados exclusivamente al apoyo de dichas alianzas, con el fin de fomentar el diseño de currículos pertinentes que faciliten la empleabilidad de los graduados de los programas de educación técnica y tecnológica de dichas alianzas en sus regiones. UNIMINUTO ha participado en este programa de forma activa y espera poder continuar aportando al desarrollo regional a través de ellas.

Asimismo, el documento de política establece la creación de un Marco Nacional de Cualificaciones, que tiene como objetivo permitir una mayor movilidad entre los diferentes niveles de formación y entre la educación formal y la educación para el trabajo y el desarrollo humano. Esto requerirá de grandes esfuerzos de implementación, considerando en especial un paso básico, la adopción del enfoque de formación basado en competencias, por parte de las instituciones de educación superior.

Vale la pena mencionar que en términos de pertinencia, el país está haciendo esfuerzos serios para estudiar la perspectiva del sector productivo de manera más efectiva. El Observatorio

.....
⁵³ Tema que se desarrolla con más profundidad en el documento: *Reflexiones del Instituto Nacional Superior de Pedagogía en torno a la formación Docente*, de la Universidad Pedagógica Nacional.

Laboral para la Educación –OLE, del MEN, ya ofrece alguna información sobre la vinculación de los estudiantes al sector formal de la economía. Sin embargo, debería brindar aún un mayor servicio como fuente de consulta por parte tanto del sector productivo, como del educativo, y como una muy asertiva herramienta de prospectiva para el diseño de la política pública. A continuación, en la Figura 18, se muestra la vinculación al sector formal de los graduados de educación superior del país, con los datos más actualizados disponibles. A medida que aumenta el nivel de formación, aumenta la vinculación al sector formal de la economía.



Finalmente, las condiciones del entorno, la apertura económica del mercado nacional y los crecientes flujos de información, tendrán un gran impacto en la composición laboral del país, por lo cual es importante monitorear el cambio de forma crítica y prepararse para el mismo, tal como lo hacen los mejores sistemas de formación para el trabajo del mundo, como el alemán, el irlandés o el australiano, donde los observatorios de competencias generan prospectivas a veinte años. La capacidad de las instituciones de educación superior para adaptarse a los cambios en la estructura productiva del país, es determinante para alcanzar mayores niveles de calidad y pertinencia de la educación superior y, consecuentemente, mayores niveles de desarrollo.

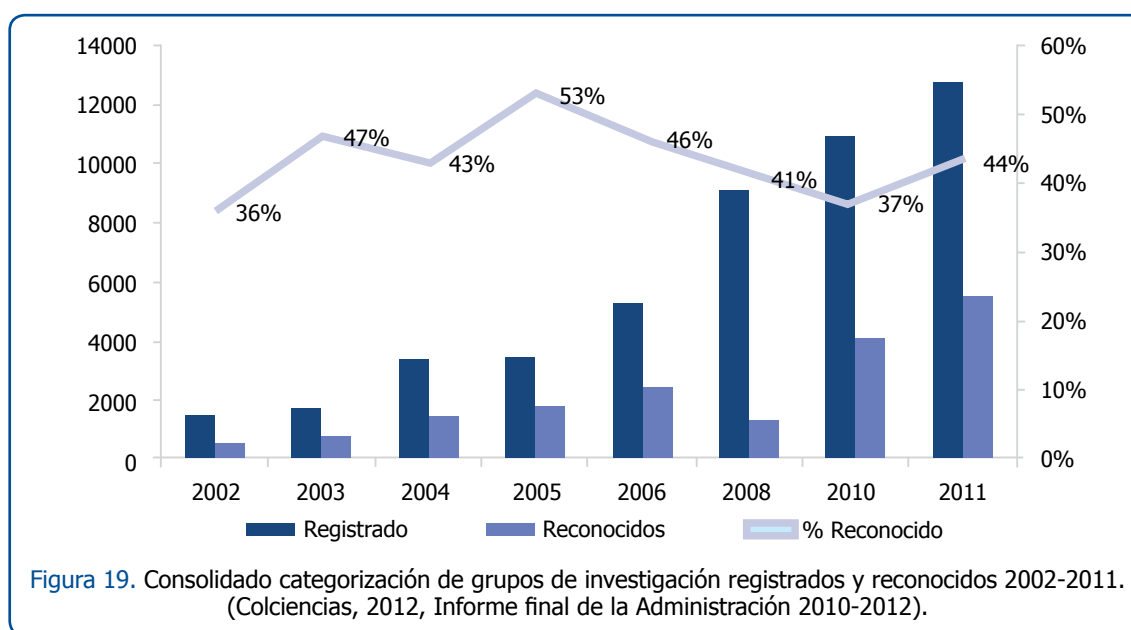
Investigación e innovación

Como se mencionó en el acápite anterior, sobre el entorno global de la educación superior, la investigación e innovación son claves para transformar las estructuras sociales y productivas de los países, aumentar la competitividad y promover el desarrollo. Este se alcanza con más conocimiento e innovación aplicados a las transformaciones de las estructuras sociales y del aparato productivo.

En Colombia, en 2008, mediante la definición de la *Política Nacional de Fomento a la Investigación y la Innovación, Colombia construye y siembra futuro*, se estableció como principal objetivo “crear las condiciones para que el conocimiento sea un instrumento del desarrollo”. Para esto, se definieron dos ejes de impacto: la aceleración del crecimiento económico y la disminución de la inequidad; pero, también se orientó la política hacia dar prelación a la investigación y a la innovación, que sean social y localmente pertinentes e internacionalmente competitivas (Colciencias, 2008).

Por otra parte, dada la definición de la Innovación como una de las cinco “locomotoras” del desarrollo económico del país, la investigación debe ocupar un lugar central en la política educativa. Para esto, en el CONPES 3582 de 2009, se sientan las bases para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Tal esfuerzo ha sido validado por órganos internacionales como el Banco Mundial o el BID, que ya han desembolsado recursos financieros para su apoyo. También se han dado pasos tan importantes como la transformación de Colciencias de Instituto a Departamento Administrativo, lo cual lo faculta para diseñar políticas y ampliar su espectro de ejecución, así como la creación de iNNpulsa Colombia, entidad cuyo propósito es promover la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico, como motores para la competitividad y el desarrollo regional.

Este renovado apoyo a la investigación e innovación se ha visto reflejado en temas como el aumento en el número de grupos de investigación en el país, como lo muestra la Figura 19, así como del presupuesto de Colciencias, creciendo un 18% entre el 2010 y 2012. Además, se pasó de apoyar a 159 estudiantes de doctorado en 2007 a más de 800 en 2012, representando un crecimiento de más del 403%, en cinco años, y se definió que el 10% del total de las regalías se deben destinar a la inversión en ciencia, tecnología e innovación, lo cual representó 869 mil millones de pesos en 2012 (Colciencias, 2012).



Por otra parte, el Plan Nacional de Desarrollo, Prosperidad para todos, busca fortalecer la capacidad investigativa y de innovación, y se ha propuesto identificar nuevos proyectos e iniciativas, otorgar apoyo a los grupos de investigación de sesenta instituciones de educación superior, alcanzar una meta de 449 investigadores por millón de habitantes y de cincuenta programas de maestría y doctorado, y alcanzar la Acreditación de setenta programas (DPN, 2010).

Asimismo, para 2014 se proyecta un aumento en la inversión en ciencia, tecnología e innovación, del 0,47% al 0,7%, como porcentaje del PIB nacional, logrando una investigación menos académica y más orientada al sector productivo y consolidando los diversos comités Universidad-Empresa-Estado. Con esto también se espera el fortalecimiento de tres pilares

fundamentales identificados como ejes del Sistema Nacional de Innovación: (a) el capital humano de calidad en los niveles técnico y avanzado, (b) la innovación empresarial y el emprendimiento innovador, y (c) el desarrollo científico y tecnológico relevante para abordar los desafíos productivos, económicos y sociales (OECD – Banco Mundial, 2012).

Internacionalización

Como se mencionó en el acápite del entorno global de la educación superior, la globalización y la creciente interdependencia entre países exigen la internacionalización de la educación superior. Actualmente las instituciones educativas deben concebirse en el marco de una interlocución permanente con actores internacionales, y formar a sus estudiantes con competencias para desempeñarse profesionalmente tanto a nivel local como a nivel internacional. La internacionalización de la educación superior implica el intercambio de conocimiento en una economía interconectada, con el fin de fortalecer los procesos de docencia, investigación e innovación; implica también, como lo menciona Brunner (2011), la disminución del riesgo de “endogamia académica”, que hace referencia a la contratación como docente e investigador del personal graduado de la misma universidad, reduciendo la posibilidad de recibir ideas de nuevas fuentes (IAU, 2010).

En Colombia, el Ministerio de Educación Nacional –MEN, a través del Proyecto para la Internacionalización de la Educación Superior (2009), ha planteado cinco ejes de actuación, en los cuales el país ha logrado avances. De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, Prosperidad para todos y con el estudio de la OCDE y el Banco Mundial (La educación superior en Colombia 2012), en los últimos años se han marcado hitos en el proceso de internacionalización de la educación superior en cada uno de los cinco ejes (OECD – Banco Mundial, 2012), como se menciona a continuación.

Primero, el eje de apoyo a las IES en la construcción de políticas de internacionalización: el Gobierno ha puesto en marcha el Programa Nacional para el Asesoramiento sobre Internacionalización a Instituciones de Educación Superior, dirigido por el Ministerio de Educación Nacional, en colaboración con un grupo de universidades acreditadas. Entre 2009 y 2011, este programa asesoró a 69 instituciones de educación superior de todo el país, lo que dio como resultado el desarrollo de una estrategia integral de internacionalización en todas ellas.

Segundo, el eje de movilidad académica internacional de estudiantes, docentes e investigadores: El Plan Nacional de Desarrollo, Prosperidad para todos, plantea fortalecer la política de movilidad e internacionalización que pretende que quinientos estudiantes, docentes e investigadores, se suscriban a diez acuerdos de cooperación internacional a 2014.

Cabe mencionar que en el curso académico 2009-2010, un total de 3.113 de los 6.920 colombianos matriculados en instituciones de educación superior de los Estados Unidos, eran estudiantes de posgrado, con lo que Colombia fue el tercer país latinoamericano que más estudiantes envió, después de México (3.911) y Brasil (3.121) (IIE, 2010). Y en 2011, según cifras del SNIES, 4.801 alumnos colombianos de educación superior estudiaban en el extranjero. El 43% de ellos cursaba un semestre en otra institución como parte de programas de intercambio académico, el 32,9% se encontraban en periodos de formación o en prácticas, el 17,5% asistía a cursos de corta duración; el 6% realizaba prácticas de medicina en el extranjero.

Tercero, el eje de participación de instituciones de educación superior en redes universitarias: En relación con este eje, en 2006, un total de 2.127 docentes pertenecientes a las instituciones colombianas, formaron parte de un estudio de ASCUN, en el cual se desarrollaban actividades en conjunto con universidades a nivel internacional.

Cuarto, el eje de internacionalización de los currículos: en 2006 hubo un total de 144 programas académicos en Colombia con un enfoque internacional, ofertados por el 39% de las instituciones participantes en el estudio de ASCUN citado anteriormente. Y quinto, el eje de internacionalización de la investigación, en el que se espera la participación de estudiantes y docentes en, mínimo, quince redes de investigación internacional (DNP, 2010).

Asimismo, se ha consolidado una institucionalidad que incluye el Comité Interinstitucional para la Internacionalización de la Educación Superior y la Mesa, MEN-ASCUN, de internacionalización. Al primero, pertenecen instituciones como el Ministerio de Educación Nacional, el Instituto Colombiano de Crédito y Estudios Técnicos en el Exterior –ICETEX, el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colciencias; el Consejo Nacional de Acreditación –CNA, el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA, el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN y la Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior –RCI; y a la segunda, rectores de universidades que forman parte de la asociación (MEN, 2012).

Finalmente, en relación específicamente con el bilingüismo, que es uno de los aspectos claves de la internacionalización, transversal a los ejes planteados arriba, el país aún se encuentra atrasado en el contexto internacional. Colombia se sitúa en el puesto 41 entre 47 países por su nivel de inglés (EF, 2011). El plan nacional de bilingüismo 2004-2019 pretende lograr avances en la materia. A pesar de esto, de acuerdo con la OCDE, el impacto de las iniciativas no se ha podido medir de manera efectiva y, evaluándolo por los resultados en las pruebas Saber Pro, no se han hecho avances significativos (EF, 2011).

Con lo anterior, con el fin de fortalecer el bilingüismo, se han definido tres líneas de acción: el fortalecimiento a programas de licenciatura en lenguas/inglés, el programa de desarrollo profesional para docentes de inglés del sector oficial y el diagnóstico de nivel de lengua y programa de desarrollo profesional en lengua inglesa para docentes de inglés, de institutos formadores técnicos y tecnológicos. Con esto se espera que para el 2014 el 40% de los estudiantes de grado 11 y el 20% de los jóvenes universitarios, alcance un nivel B2 de inglés (MEN, 2005). También se espera que el 100% de los docentes alcancen este nivel.

Con lo anterior, es claro que Colombia ha hecho avances significativos, pero que todavía tiene un buen camino por recorrer en términos de internacionalización. Para UNIMINUTO es también un desafío importante, más aún si se considera que ya es una institución que se proyecta en la arena internacional a través de algunos esfuerzos de movilidad estudiantil y docente y, sobre todo, por sus objetivos de ofrecer programas académicos más allá de las fronteras colombianas y de replicar el modelo UNIMINUTO en otros países de América Latina y, posiblemente, en el África. La estrategia de internacionalización del Plan de Desarrollo 2013-2019, que se ilustra más adelante, es ambiciosa.

Educación virtual y a distancia⁵⁴

La educación a distancia es inicialmente reconocida en La Ley 30 en la que se especifica su carácter de metodología, al igual que la educación presencial. Según lo expuesto en el Decreto 1295 del 20 de abril de 2010, los programas de educación a distancia son aquellos “cuya metodología educativa se caracteriza por utilizar estrategias de enseñanza-aprendizaje, que permiten superar las limitaciones de espacio y tiempo entre los actores del proceso educativo”. De igual manera, el mismo decreto establece que “los programas virtuales, adicionalmente, exigen el uso de las redes telemáticas como entorno principal, en el cual se lleven a cabo todas o al menos el ochenta por ciento (80%) de las actividades académicas” (Arias, 2010).

El Ministerio de Educación Nacional –MEN, pretende ampliar la cobertura de la educación superior a través de estos programas y fortalecer la presencialidad con herramientas virtuales. El Gobierno está comprometido con que cada vez más instituciones ofrezcan opciones de formación a distancia, bien sea tradicional o virtual, como un medio para incrementar la cobertura en zonas remotas, donde la presencia de las instituciones de educación superior es muy baja.

En este sentido, cabe mencionar que UNIMINUTO ha sido un actor importante en el desarrollo de esta política, pues a través de sus programas de metodología a distancia apoyada en la virtualidad, y con programas virtuales, logró un crecimiento de más de 1.700% entre el primer semestre de 2008 y el segundo semestre de 2012, pasando de 1.768 estudiantes a 31.885 durante este periodo. Dicho crecimiento ha conllevado a que, en la actualidad, UNIMINUTO tenga presencia en catorce Departamentos y 103 municipios con una oferta de 36 programas propios.

Algunas de las siguientes cifras muestran el estado de la oferta de programas a distancia en el país en años recientes. En 2009, el 6,4% del total de programas de educación superior ofrecidos era de metodología a distancia. De estos 676 programas, el 53,8% pertenecían a instituciones públicas y el resto a instituciones privadas (Matallana y Torres, 2011). Si se desagrega a nivel de pregrado y posgrado, se observa que el primero tenía una participación mucho mayor a distancia, del 11,8%, dentro del total de programas, mientras que los programas de posgrado a distancia solo alcanzaban a representar el 3,1% del total de este nivel académico (Véase Tabla 6). En ese mismo año, 36 instituciones ofrecían estos programas con más de 4.000 estudiantes matriculados (OCDE – Banco Mundial, 2012).

Tabla 6. Oferta de programas a distancia 2009

Modalidad	Pregrado	Posgrado	Total
Presencial	4.208	5.678	9.886
A distancia	499	177	676
Total	4.707	5.855	10.562

Fuente: SNIES-MEN, 2011, Tomado de: Matallana, O. y Torres, M. *Caracterización de la educación superior a distancia en las universidades colombiana. UNAD.*

54 En la Ley 30 de 1992.

En términos de nivel de formación, como se puede observar en la Tabla 7, se destaca que de los 676 programas en metodología a distancia a 2009, la mayoría, 296, eran de nivel profesional universitario, seguidos de los programas tecnológicos y de especialización, con 169 cada uno. Los programas de maestría únicamente eran, uno de una institución oficial y siete de instituciones de carácter privado (Matallana y Torres, 2011).

Tabla 7. Oferta de programas a distancia por nivel de formación, 2009

	Tecnología	Técnica profesional	Profesional Universitario	Especialización	Maestría
Privada	34	11	135	125	7
Oficial	135	23	161	44	1
Total	169	34	296	169	8

Fuente: SNIES-MEN, 2011, Tomado de: Matallana, O. y Torres, M. *Caracterización de la educación superior a distancia en las universidades colombiana. UNAD.*

De acuerdo con cifras del SPADIES del Ministerio de Educación, cabe resaltar que históricamente la educación a distancia tiene índices de deserción más altos que la educación presencial. Si bien es cierto que la tendencia fue decreciente en el segundo semestre de 2012, la deserción en el nivel técnico profesional se ubicó en el 36%, la del nivel tecnológico superaba el 25,3% y la del nivel profesional universitario se situaba en el 16,3% SPADIES-MEN (2012).

Se debe mencionar que parte del éxito de las políticas reside en el nivel de conectividad de las regiones. En este sentido, el Gobierno ha hecho esfuerzos a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, logrando según él, el acceso a internet al 87% del total de matriculados en educación superior, con un promedio de 21 estudiantes por computador en el 2010. Para consolidar dichos avances, el Ministerio de Educación Nacional presta asistencia técnica (a nivel organizacional, pedagógico, tecnológico y comunicacional), capacitación en educación virtual y promueve y posiciona este tipo de educación (MEN, 2010).

Por último, cabe resaltar que un aspecto fundamental para el éxito de la política de fomento de la virtualidad, es el desarrollo docente. Una de las apuestas más importantes es la de contribuir a la consolidación de competencias para el uso y apropiación pedagógica de las TIC, haciendo énfasis en los ambientes virtuales de aprendizaje, el desarrollo de redes virtuales del conocimiento y la innovación pedagógica a través de dichos medios.

En conclusión, el país ha hecho grandes avances en el fortalecimiento de la educación superior. Como se expuso anteriormente, la educación terciaria tiene una particular importancia en el fortalecimiento de la democracia y la superación de barreras sociales, al igual que en la transformación de la estructura productiva y el aumento de la competitividad del sector productivo del país. UNIMINUTO ha sido un aliado de la política nacional, en particular, al permitir el acceso a la educación superior de calidad a personas en regiones en donde anteriormente no había oferta. Algunos de los factores de éxito para lograrlo tienen que ver con la facilidad de financiación, que favorece el acceso a la educación; la operación de 29 CERES a lo largo de todo el país, que promueve la cobertura regional, y la educación a distancia en sus modalidades presencial (tradicional) y virtual, que han facilitado el acceso a miles de estudiantes.

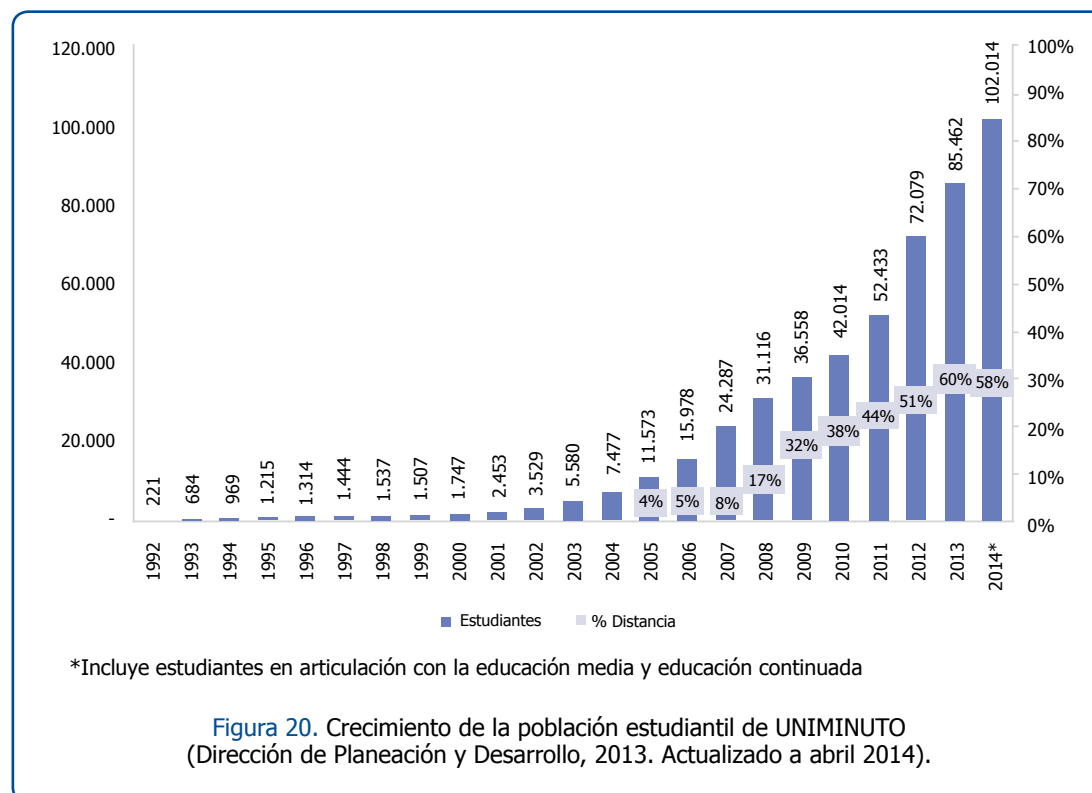
Sin embargo, el desafío es de marca mayor y UNIMINUTO ha formulado su estrategia dentro del Plan de Desarrollo 2013-2019, en función de aportar mucho más a la solución de problemáticas sociales en el país a través del desarrollo de su misión. En las siguientes páginas de este documento se presentan los principales retos para alcanzarla.



El Sistema UNIMINUTO

La realidad en cifras

Desde su fundación en 1992, la Institución ha tenido un crecimiento significativo, el cual ha sido potenciado por su expansión en distintas regiones del país, a través de programas presenciales, a distancia y virtuales (Véase Figura 20). En la Tabla 8 se pueden apreciar algunos de los hitos que han marcado este crecimiento: el primero fue el inicio de la operación de la Sede de UNIMINUTO en Bello en 1998, con instalaciones de gran capacidad, similares a las de la Sede Principal en Bogotá; luego la apuesta decidida de UNIMINUTO de participar en la política nacional para ampliar la cobertura, apoyada en los Centros Regionales de Educación Superior –CERES, en el año 2003, y, posteriormente, el acelerado aumento de la oferta de educación virtual y a distancia, que dio un gran paso desde la transformación del Instituto de Educación Virtual y a Distancia –IEVD, a la constitución de la Rectoría de Educación Virtual y a Distancia en 2008, que lideraría la oferta de esta modalidad de educación en todo el país, entre otros pasos significativos. De particular relevancia fue la creación de la Cooperativa UNIMINUTO para atender las necesidades de financiación de los estudiantes.



Como se puede apreciar, en la segunda década de su existencia, UNIMINUTO pasó de tener 3.529 estudiantes en 2002, a 85.462 estudiantes de pregrado y posgrado en 2013; un crecimiento a un ritmo muy alto que le ha impuesto y le reclama al Sistema Universitario grandes transformaciones institucionales.

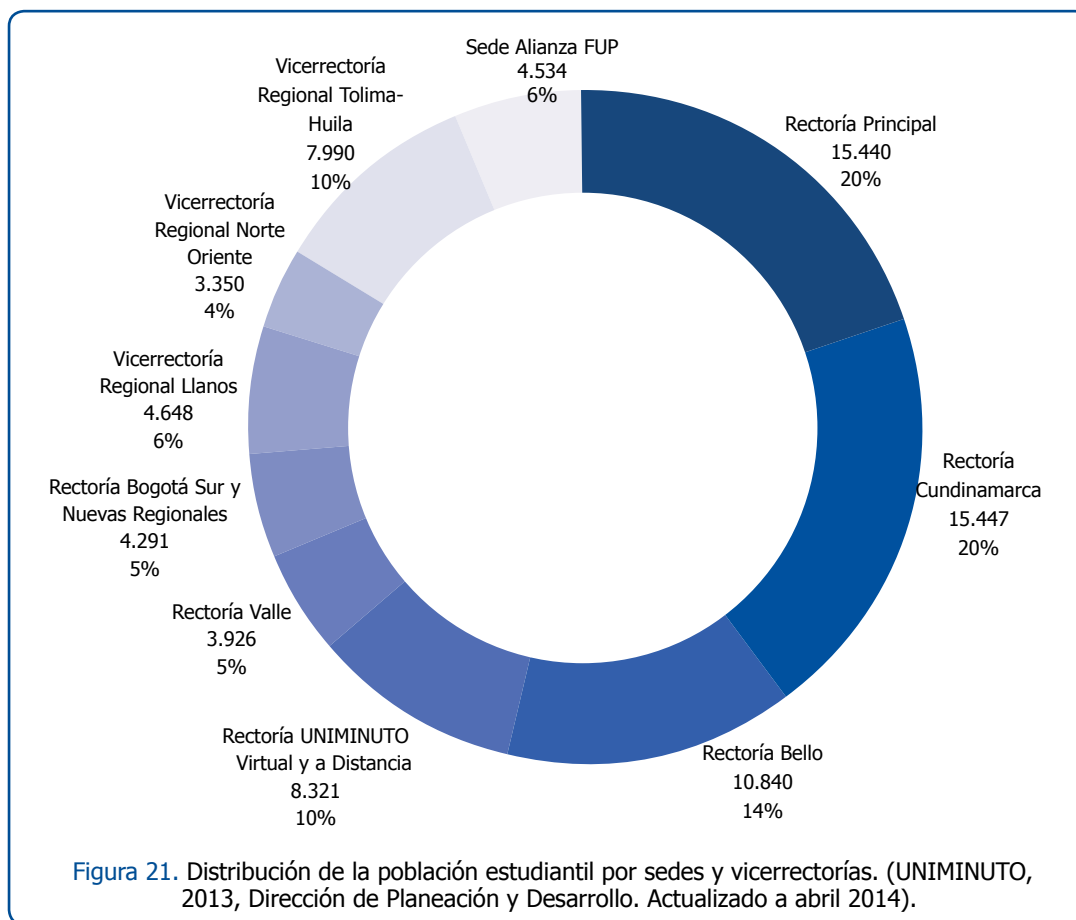
Tabla 8. Grandes hitos que han marcado el crecimiento de UNIMINUTO

Fecha	Hitos
1992	Apertura de la Sede Principal
1998	Apertura Seccional Bello
2000	Apertura Sede Cundinamarca
2001	Inicio Coop-UNIMINUTO
2003	Inicio Ceres Alianza con el MEN
2004	Apertura Centro de Operación Llanos
2005	Apertura Sede Valle
2005	Apertura Centro de Operación Bucaramanga
2006	Apertura Centro de Operación Bogotá Sur
2008	Creación UNIMINUTO Virtual y a Distancia
2009	Consolidación de Servicios Integrados
2011	Apertura Centro de Operación Barranquilla
2011	Apertura Centro de Operación Ibagué
2011	Apertura Centro de Operación Neiva
2011	Apertura Centro de Operación Cúcuta
2012	Apertura Centro de Operación Buga
2013	Apertura Centro de Operación Pasto

Fuente: UNIMINUTO, diciembre 2013.

La distribución regional de esta población estudiantil puede evidenciarse en la Figura 21, en la que se presenta el porcentaje de la población que cubre cada una de las sedes o vicerrectorías. Como se puede apreciar, la gran mayoría de la población se encuentra fuera de la Sede Principal en Bogotá, donde inició el desarrollo del Sistema Universitario, en el Barrio Minuto de Dios; el 85% de la población se ubica en las sedes regionales.

Orientada por la vocación de ofrecer oportunidades de educación superior de calidad a la población marginada, durante la última década, UNIMINUTO ha dirigido sus esfuerzos hacia la ampliación de su cobertura nacional, como lo muestra la Figura 21. A 2019 se mantiene el interés institucional de continuar con dicha expansión regional pero, como lo presenta el Plan de Desarrollo 2013-2019, tal meta irá acompañada de un esfuerzo paralelo en la calidad integral; es decir, calidad en su gestión académica, en su gestión administrativa y de su capital humano, y en el fortalecimiento y desarrollo del sistema. De tal manera, durante el próximo quinquenio, UNIMINUTO buscará ofrecer educación superior de calidad y transformar las comunidades de todos los rincones del país en las que opere, por medio de un sistema fuerte y consolidado, como se expone más adelante.



Población estudiantil de UNIMINUTO

El análisis de la composición de la población estudiantil evidencia, en primer lugar, que el 68% son mujeres, valor que puede oscilar entre 60% y 75%, según las distintas regiones (con una tendencia hacia un decremento de la participación masculina); y, en segundo lugar, que aunque el rango de edad de la mayoría de la población (64,19%) oscila entre 16 y 26 años, hay una alta dispersión etaria de la población universitaria del sistema⁵⁵.

De manera similar, la Tabla 9 permite ilustrar la distribución socio-económica de la población estudiantil de UNIMINUTO: el 97% pertenece a estratos 1, 2 y 3. No obstante, existe una amplia variabilidad entre las distintas sedes y regiones; se destacan, en particular, las sedes de Bogotá sur y Tolima-Huila, en donde cerca del 90% de la población pertenece a estratos 1 y 2, y la Sede Principal y la Sede Engativá (UVD), en donde cerca del 40% de la población pertenece a estrato 3.

Sin embargo, no se puede perder de vista que la población objetivo de UNIMINUTO es aquella que no tiene fácil acceso a la educación superior por condiciones socio-económicas. De este modo, la estrategia del Sistema Universitario se centra en lograr una gran capilaridad en la cobertura regional, con oportunidades de financiación.

.....
55 No incluye estudiantes en articulación con la educación media.

Tabla 9. Distribución poblacional por estratos socio-económicos en cada una de las sedes y vicerrectorías, a 2013

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4.5 y 6
Rectoría Sede Principal	6,0%	51,7%	40,4%	1,9%
Rectoría Cundinamarca	14,0%	69,3%	16,0%	0,8%
Rectoría Bello	21,5%	49,6%	25,4%	3,5%
Rectoría Uniminuto Virtual y a Distancia	4,7%	47,9%	44,1%	3,3%
Rectoría Valle	21,4%	48,0%	27,4%	3,2%
Rectoría Bogotá Sur y Nuevas Regionales	17,3%	69,6%	12,8%	0,3%
Vicerrectoría Llanos	21,0%	41,8%	34,9%	2,3%
Vicerrectoría Tolima Huila	30,2%	58,7%	10,0%	1,0%
Vicerrectoría Norte Oriente	25,6%	43,8%	24,7%	5,9%
TOTAL	15,8%	55,3%	26,8%	2,1%

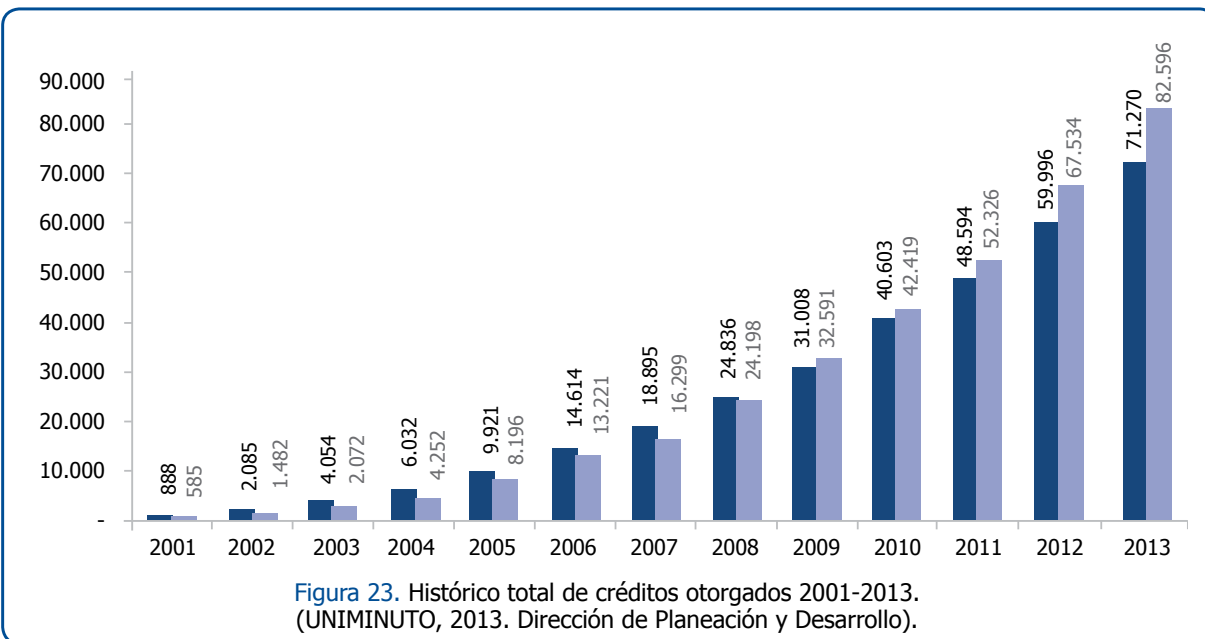
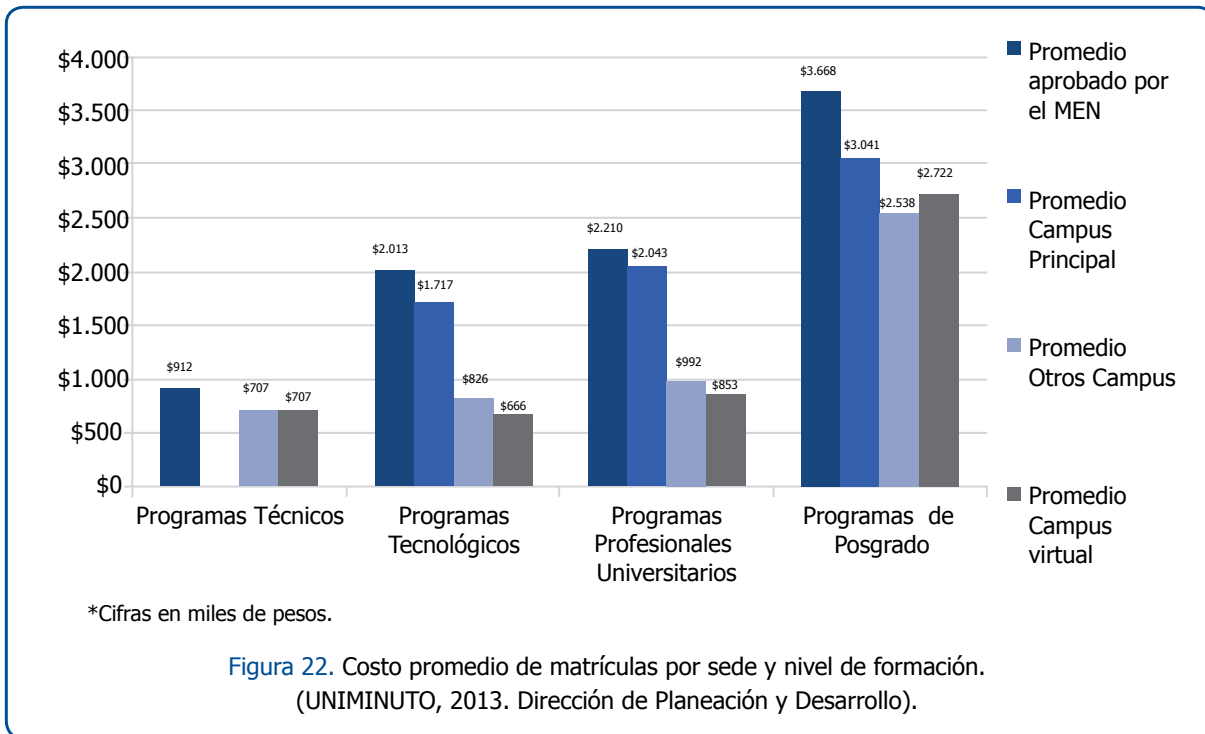
* No tiene en cuenta a los estudiantes en articulación con la educación media

Fuente: UNIMINUTO, 2013, Dirección de Planeación y Desarrollo, actualizada en diciembre de 2013.

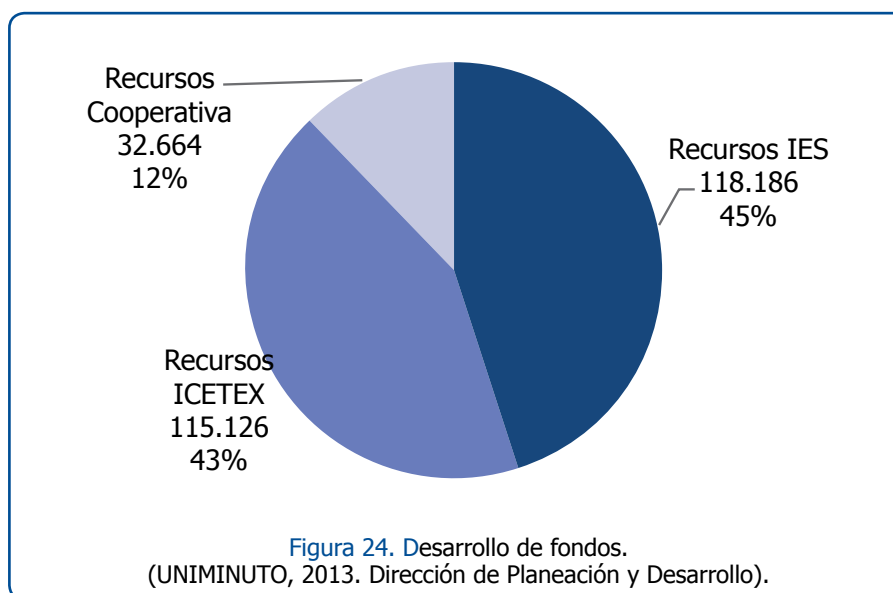
Acceso y financiación

Además de la cobertura regional que ha logrado UNIMINUTO, la Institución ha optado por ofrecer matrículas de bajo costo, por debajo del promedio de matrícula aprobado por el Ministerio de Educación Nacional. El valor de las matrículas difiere según el nivel de formación y ubicación geográfica de los campus, como lo muestra la Figura 22.

De manera complementaria, las figuras 23 y 24 evidencian el apoyo que ha brindado la Cooperativa UNIMINUTO, Coop-UNIMINUTO, capitalizada por diversas entidades (Cooperativas e IES aliadas.) para la financiación de las matrículas, presentando el valor y el total de los créditos estudiantiles otorgados con el fin de facilitar, aún más, el acceso y la permanencia en la Institución.



Esta flexibilidad en los mecanismos de financiación ha explicado en gran parte el impacto que ha logrado UNIMINUTO al ofrecer verdaderas oportunidades de educación superior con una razón costo-calidad muy beneficiosa para los estudiantes y sus familias.



La oferta académica

En relación con la composición de la oferta académica de UNIMINUTO según nivel de formación, la Tabla 10 evidencia el predominio de los programas de pregrado entre los cuales el nivel profesional universitario ha venido aumentando significativamente en comparación con los niveles técnico y tecnológico.

Tabla 10. Población estudiantil según nivel de formación

	Pregrado			%Posgrado		
	Técnica profesional	Tecnología	Profesional Universitario	Especialización	Maestría	Educación Continua
2010	0,7% 236	29,2% 10.374	66,9% 23.738	2,7% 965	0,0%	0,5% 164
2011	0,8% 366	21,3% 10.084	74,4% 35.150	2,0% 945	0,9% 412	0,5% 276
2012	0,5% 488	15,0% 9.163	80,8% 49.425	1,9% 1.157	0,6% 391	0,9% 524
2013	0,5% 400	10,9% 8.188	85,0% 64.086	2,2% 1.670	0,5% 352	0,9% 706

*No incluye estudiantes en articulación con la educación media.

Fuente: UNIMINUTO, 2013, Dirección de Planeación y Desarrollo, actualizada a diciembre de 2013.

Esta situación es de especial relevancia para UNIMINUTO, pues la Institución busca el fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica, al igual que la política educativa nacional, con la cual UNIMINUTO ha decidido alinearse. De hecho, uno de sus Retos Estratégicos dentro del Plan 2013-2019, es el fortalecimiento de la oferta en estos niveles educativos, considerando la demanda que existe en el país por capital humano con las competencias idóneas para desempeñarse en las distintas ocupaciones que requiere el sector productivo, con el fin de

lograr mayores niveles de tecnificación y desarrollo tecnológico para ser más competitivo, como se mencionó anteriormente.

Cabe resaltar la distribución estudiantil en cada una de las modalidades de estudio con respecto a los diferentes niveles de formación. En la Tabla 11 se puede evidenciar la alta concurrencia de estudiantes de programas universitarios y de posgrado en modalidad virtual y a distancia. Actualmente, como lo muestra la Tabla 12, la mayoría (51,2%) de los estudiantes del Sistema, estudian en modalidad a distancia, la cual le ha permitido a UNIMINUTO llegar a varias de las regiones marginadas del territorio colombiano. De hecho, al exigir un alto grado de trabajo individual y requerir tan solo de uno o dos días de clases presenciales, la educación a distancia es una alternativa que permite, para muchos estudiantes, trabajar y estudiar de manera simultánea. Este es uno de los factores de éxito en el crecimiento de la cobertura que ha logrado UNIMINUTO.

Tabla 11. Distribución estudiantil por nivel de formación y modalidad de estudio a 2013

	Técnico Profesional	Tecnología	Profesional Universitario	Especialización	Maestría	Educación Continua	Total general
Nocturna	1	5.647	8.706	13	1	79	14.447
Diurna	287	1.962	12.741	202		342	15.534
Distancia	101	737	42.814	1.447	164	283	45.546

*No incluye estudiantes en articulación con la educación media ni estudiantes de la Sede Alianza FUP.

Fuente: UNIMINUTO, 2013, Dirección de Planeación y Desarrollo, Actualizada a diciembre de 2013.

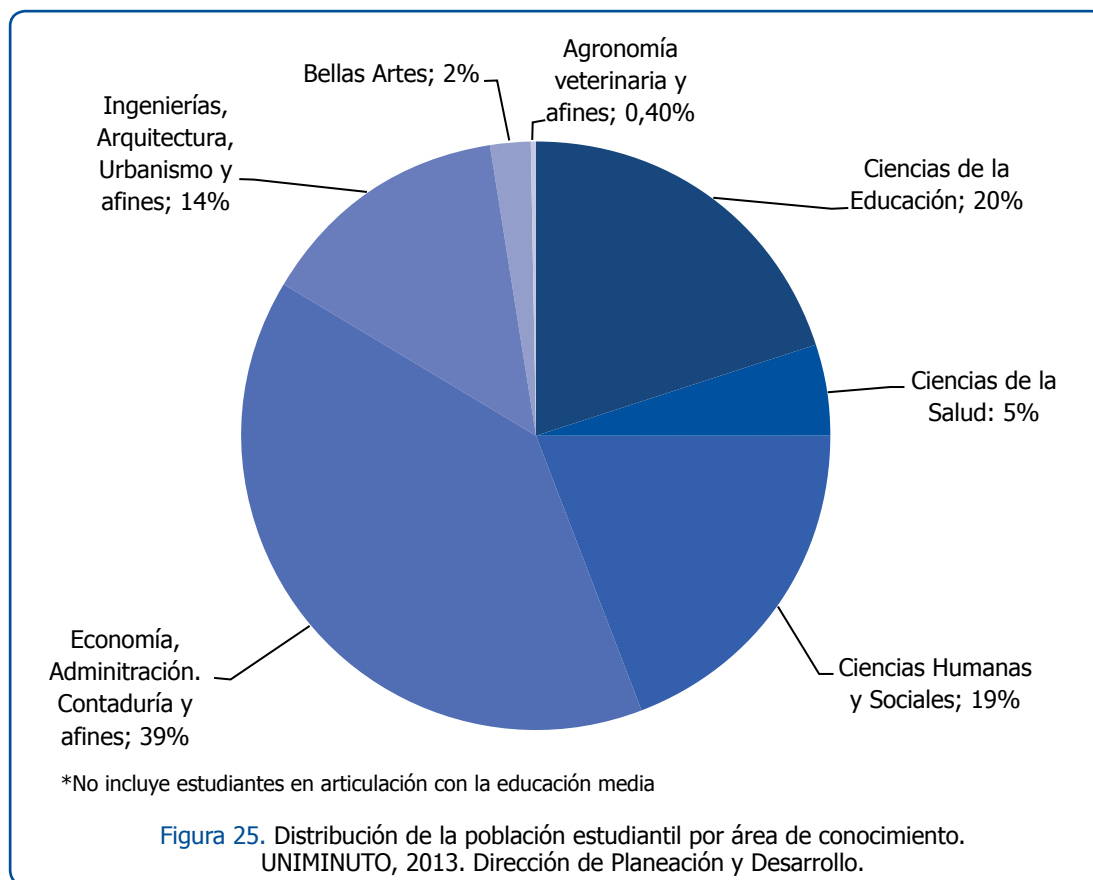
Tabla 12. Participación de la metodología de estudio en cada sede o vicerrectoría

	Distancia y Virtual	Presencial
Rectoría Sede Principal	0,23%	99,77%
Rectoría Cundinamarca	57,51%	42,49%
Rectoría Bello	65,91%	34,09%
Rectoría Uniminuto Virtual y a Distancia	100,00%	0,00%
Rectoría Valle	80,92%	19,08%
Rectoría Bogotá Sur y Nuevas Regionales	69,46%	30,54%
Vicerrectoría Llanos	82,97%	17,03%
Vicerrectoría Tolima Huila	99,59%	0,41%
Vicerrectoría Norte Oriente	96,25%	3,75%
TOTAL	61,57%	38,43%

*No incluye estudiantes en articulación con la educación media

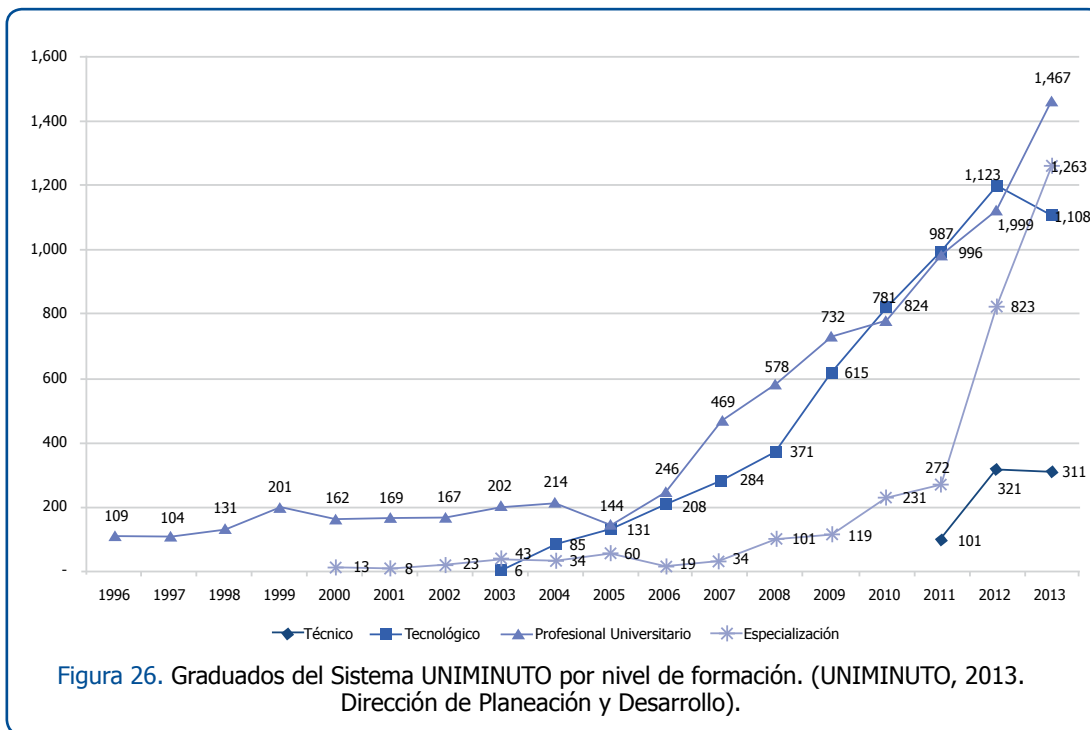
Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, UNIMINUTO, 2013, actualizada diciembre de 2013.

Con respecto a las distintas áreas del conocimiento, la Figura 25 permite evidenciar que los programas de mayor demanda de UNIMINUTO, a los que pertenece el 39% de la población estudiantil, son aquellos relacionados con administración, educación e ingenierías.



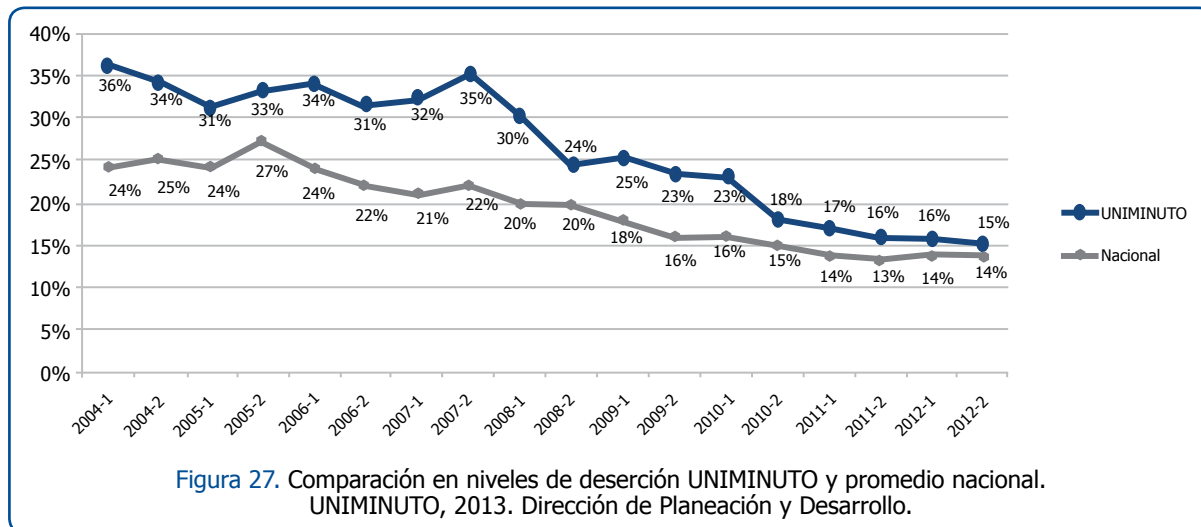
Los programas de educación y de ciencias humanas y sociales acogen al 20% y 19% de la población estudiantil, respectivamente. Cabe resaltar la baja participación que tienen los programas de agronomía, veterinaria y demás estudios afines, particularmente considerando la baja demanda que tienen por parte de los estudiantes. Esto, en contraposición con por el interés que sobre estos puede tener el sector productivo de las distintas regiones donde hace presencia UNIMINUTO, en especial el de la agroindustria. Este es uno de los aspectos sobre los cuales busca trabajar la Institución, para lograr una oferta académica cada vez más pertinente.

Finalmente, desde 1996, fecha en la cual UNIMINUTO presenta su primera promoción de graduados, el Sistema ha otorgado títulos profesionales a más de 17.500 estudiantes. De estos, el 45,4% se ha graduado de programas universitarios de pregrado, el 17,3% de programas de posgrado y el 37,3%, de programas técnicos y tecnológicos. La Figura 26 exhibe estos datos, presentando el número de estudiantes graduados del sistema, por nivel de formación.



Permanencia

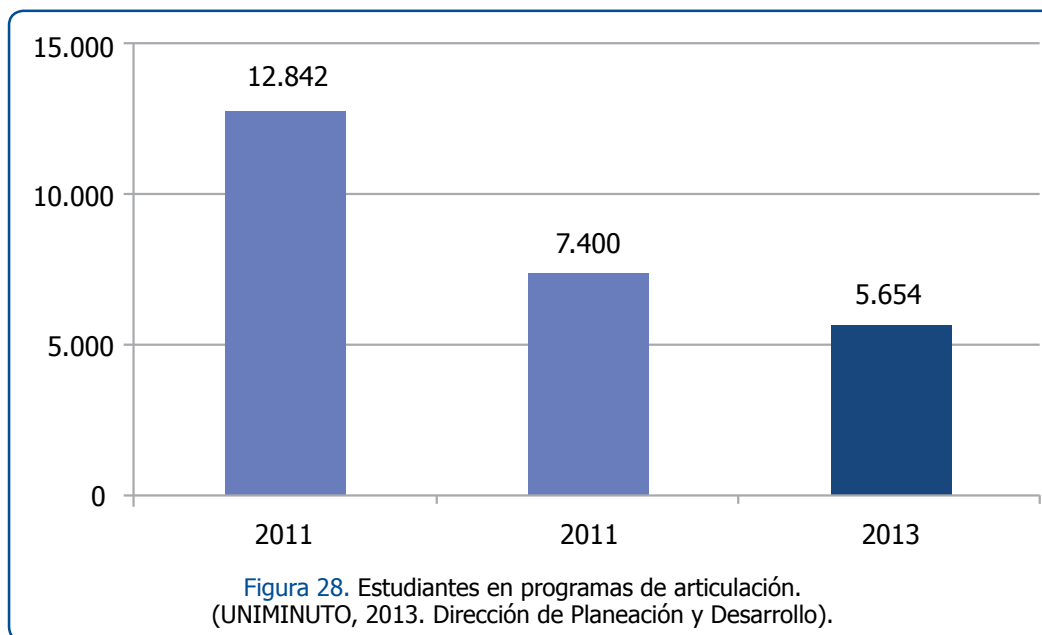
A pesar de que la deserción es un riesgo que enfrenta permanentemente a UNIMINUTO, se ha presentado una acelerada caída en los niveles de deserción interanual durante los últimos años, incluso más acelerada que la presentada a nivel nacional, como se ilustra en la Figura 27.



La mayor parte de la deserción estudiantil se genera durante los primeros semestres. En su mayoría, se debe a variables tales como el cruce del horario laboral con el universitario, la elección de carreras equivocadas o no deseadas, los problemas familiares u otros proyectos. También, se asocia con factores de tipo económico como la escasez de recursos o el bajo acceso a financiación (UNIMINUTO, 2013).

Con el fin de reducir el fenómeno, UNIMINUTO ha emprendido iniciativas de acompañamiento al estudiante para favorecer su permanencia. Así, ha creado el Programa Primer Año, mediante el cual se busca introducir a los estudiantes de manera paulatina y adecuada a la vida universitaria, ayudándolos y asesorándolos con los trámites administrativos y financieros, ofreciéndoles atención psicosocial y haciéndoles seguimiento académico desde la consejería. De igual manera, con el fin de orientarlos profesional y vocacionalmente hacia programas acorde con sus objetivos y capacidades profesionales, UNIMINUTO ofrece el curso Proyecto de Vida, el cual es requisito para todos los programas.

Asimismo, UNIMINUTO tiene interés en promover la vinculación estudiantil a la educación superior desde la educación media, a través de los programas de articulación, que permiten a los estudiantes de grados 10 y 11 cursar programas de educación superior en nivel técnico profesional, de tal forma que al graduarse de la secundaria puedan simultáneamente conseguir su título de técnico profesional. La estrategia de articulación de UNIMINUTO inició apoyada en las alianzas que promueve el Ministerio de Educación Nacional a través de las bolsas concursales, como se mencionó anteriormente. En la Figura 28, se puede apreciar el número de estudiantes en articulación.



Cabe mencionar que, si bien el número de estudiantes en articulación ha venido disminuyendo, esta caída se debe, en primer lugar, a la iniciativa de UNIMINUTO de concentrar sus esfuerzos en menos programas, con el fin de conseguir mejores resultados en calidad, permanencia y pertinencia de los mismos; y, en segundo lugar, a que tras el fin de la financiación gubernamental para los estudiantes en articulación, UNIMINUTO optó por continuar con la oferta de este programa, pero cobrando por la matrícula del mismo, después de evidenciar la correspondencia entre el pago y el nivel de compromiso y permanencia en los programas.

Calidad

La calidad en UNIMINUTO tiene una dimensión integral, que comprende como elementos esenciales: (i) la calidad humana, (ii) la vocación de servicio, (iii) la calidad académica y (iv)

la calidad administrativa. La Institución busca no solo el éxito académico de los estudiantes y su formación integral, sino la calidad del capital humano de toda la comunidad UNIMINUTO, colaboradores administrativos y docentes, entre otros. Alimentar la vocación de servicio es un mandato misional, por lo cual, la cultura de la calidad y del servicio es uno de los retos principales de la Institución, y le pone un especial énfasis al servicio al usuario.

En relación con la calidad académica, actualmente el Sistema UNIMINUTO cuenta con ocho programas acreditados en Alta Calidad, como se evidencia en la Tabla 13. Igualmente, dentro de cada sede se están realizando procesos de autoevaluación con fines de acreditación, para un gran número de programas. A la fecha, se cuenta con 29 programas acreditables de los 116 programas que ofrece la Institución. Además, desde el 2011, UNIMINUTO está trabajando por la Acreditación Institucional por parte del Consejo Nacional de Acreditación, CNA.

Tabla 13. Lista de programas acreditados en Alta Calidad a junio de 2014

Grupo VNA	SNIES	Programa	Estado	Resolución	Fecha	Vigencia
GRUPO 2	2051	Administración de empresas	Reacreditado	7750	26 / 05 / 2014	4 años
GRUPO 3	17759	Tecnología electrónica	Acreditado	10671	06 / 09 / 2012	4 años
GRUPO 4	10430	Tecnología en comunicación gráfica	Acreditado	4004	18 / 04 / 2012	4 años
	9363	Estudios en filosofía	Acreditado	2491	30 / 03 / 2011	4 años
	12167	Licenciatura en educación Básica con énfasis en tecnología informática	Acreditado	6798	18 / 08 / 2011	4 años
	7744	Licenciatura en filosofía	Acreditado	7744	26 / 05 / 2014	4 años
GRUPO 5	12226	Licenciatura en educación básica con énfasis en humanidades y lengua castellana	Acreditado	8450	30 / 09 / 2011	4 años
	12170	Licenciatura en educación básica con énfasis en educación artística	Reacreditado	11536	13 / 09 / 2012	4 años

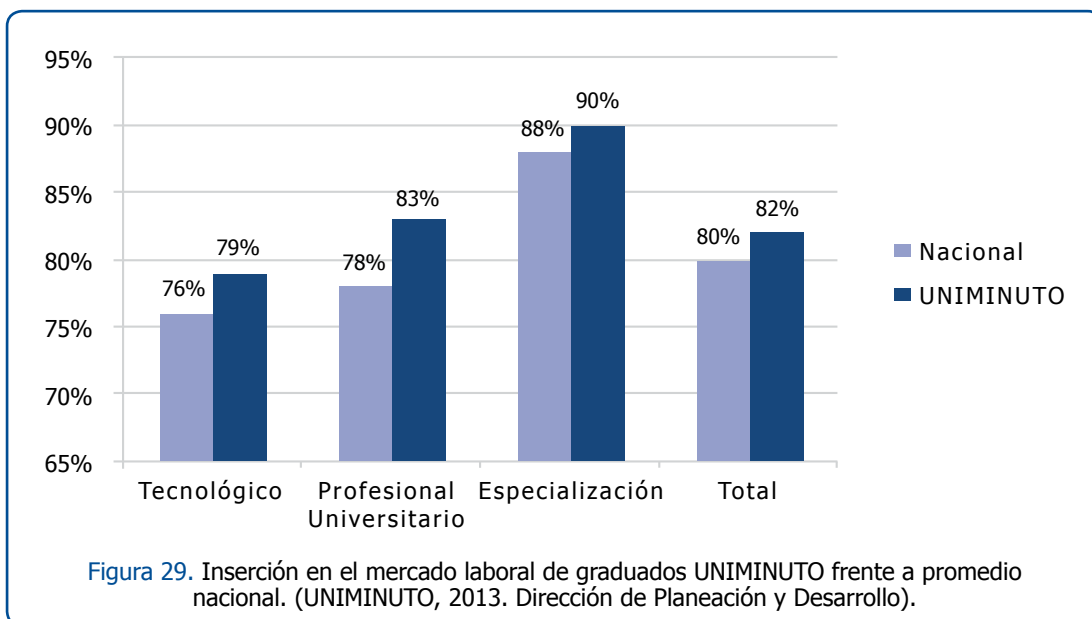
Fuente: UNIMINUTO 2014. Dirección de Planeación y Desarrollo.

En relación con la calidad de la gestión administrativa, UNIMINUTO cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, SGC, que ha sido certificado bajo la norma ISO 9001:2008 para la Sede Principal, En relación con la calidad de la gestión administrativa, UNIMINUTO cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, SGC, que ha sido certificado bajo la norma ISO 9001:2008 para la Sede Principal, Sede Valle, Seccional Bello, Sede UVD y Servicios integrados, y está en proceso de certificación de las Sedes Cundinamarca y Bogotá Sur y Nuevas Regionales.

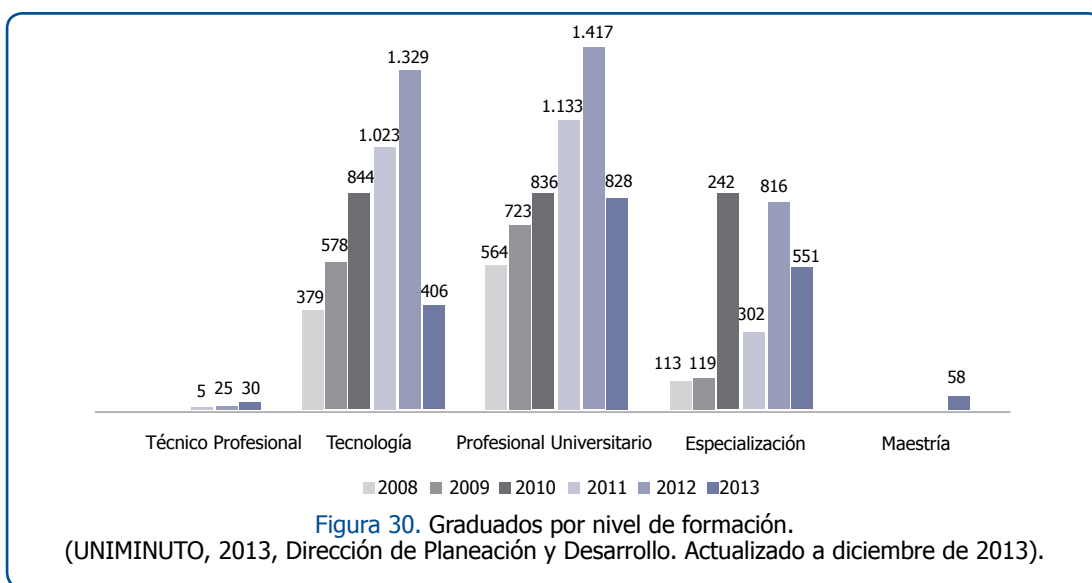
El SGC es una herramienta que toma como base la gestión por procesos y busca, de esta forma, conocer y satisfacer las necesidades y expectativas que los distintos grupos de interés tienen con respecto al servicio ofrecido por la Institución. En este sentido, UNIMINUTO ya ha podido hacer un seguimiento de las correspondientes acciones preventivas y correctivas para la mejora de los procesos, que se han traducido en acciones de mejora concretas; prueba de esto es que a 2014, se levantaron 42 acciones, cada una con su respectivo plan de mejora.

Pertinencia

La Figura 29, que evidencia el nivel de inserción laboral que tienen los graduados de UNIMINUTO, por encima del nivel nacional, sugiere que los programas académicos logran relativos buenos niveles de pertinencia y calidad. La consecución de empleo de los graduados es reflejo del reconocimiento y la valoración que se tiene sobre ellos en el mercado laboral.



Por otro lado, la Figura 30 presenta el número de graduados del Sistema por nivel de formación de 2008-2012, donde se evidencia la intención de UNIMINUTO de mantener una oferta académica diversa, con una buena participación de programas técnicos y tecnológicos para atender la demanda de profesionales de éstos niveles del sector productivo, en pro de la pertinencia educativa, si bien es un buen indicativo de la diversidad de los programas ofertados, la Institución trabaja permanentemente en fortalecer cada vez más la oferta de programas de los niveles técnico y tecnológico de UNIMINUTO.



En este sentido, la implementación de una política de seguimiento a graduados es fundamental para el mejoramiento de la calidad y la pertinencia de la educación que imparte UNIMINUTO. Este es uno de los aspectos más importantes del Plan de Desarrollo 2013-2019.

Proyección social

A través de la proyección social UNIMINUTO promueve el mejoramiento continuo de las condiciones humanas y sociales de las comunidades en las que tiene presencia. Desde su concepción, la proyección social ha sido un eje transversal del quehacer del Sistema UNIMINUTO.

Las unidades académicas de las sedes son las encargadas de potenciar la estrategia de proyección social a lo largo de su área de influencia, a través de los siguientes cinco grandes grupos de iniciativas.

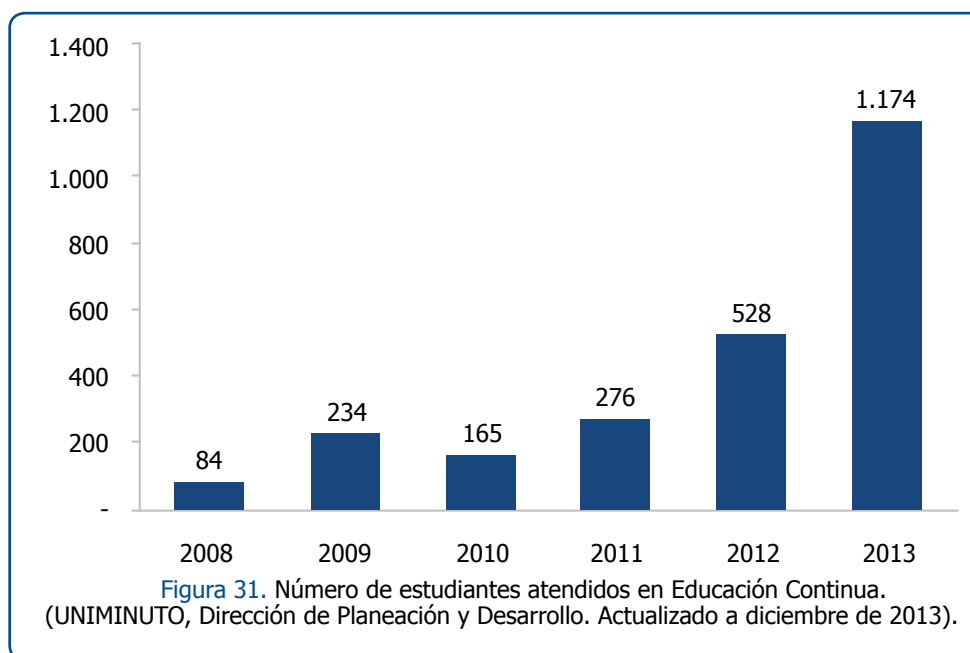
Primero, la formación ética, competente y responsable de los graduados de UNIMINUTO debe tener una gran repercusión sobre las comunidades en donde estos se desempeñan en su vida profesional. La educación que ofrece UNIMINUTO está enfocada en alcanzar los contextos sociales de mayor vulnerabilidad y en generar transformaciones sociales desde el accionar de los graduados.

En segundo lugar, las prácticas profesionales y de responsabilidad social en las que se aplican los conocimientos y los valores adquiridos durante la formación de los estudiantes, sirven como una plataforma de encuentro entre las comunidades y UNIMINUTO. Los estudiantes de todas las carreras ofrecidas por la Institución se acercan a realidades complejas y tienen la oportunidad de contribuir al mejoramiento de las mismas, bien sea a través del emprendimiento social o de la investigación.

En tercer lugar, la oferta de talleres, cursos y diplomados, entre otras modalidades de educación continuada, se estructura de acuerdo con las necesidades y problemáticas específicas de los contextos en los que se ofrecen. De esta manera, UNIMINUTO amplía el portafolio de servicios a través de los cuales llega a las comunidades y brinda herramientas para el mejoramiento de las condiciones de vida de estas. La Figura 31 presenta la creciente acogida que ha tenido el Programa de Educación Continua.

Por otro lado, la labor de proyección social de UNIMINUTO se refleja en el aumento de cobertura en lugares de difícil acceso a la educación superior, a través de la articulación con la educación media (Véase Figura 28) y de la ampliación del Registro Calificado, particularmente mediante la operación de los Centros Regionales de Educación Superior –CERES. Ambas estrategias incrementan significativamente las posibilidades de acceso de personas en situación de vulnerabilidad o que no han sido atendidas por la oferta educativa, a lo largo y ancho del territorio nacional.

Finalmente, los proyectos de consultoría y asesorías que realizan las sedes con el sector oficial, productivo y social de las regiones, contribuyen también, y de manera muy relevante, a la construcción de comunidades cada vez más fuertes y a que sus condiciones de vida sean cada vez mejores.



Innovación social

La innovación es uno de los Ejes Estratégicos de UNIMINUTO, entendida como una forma de pensar y de actuar de la Institución que permea todas las esferas de acción: la docencia, la investigación, la gestión financiera, la gestión del talento humano, la tecnología, la gestión de la calidad, etc. Este es un requisito esencial para lograr la flexibilidad necesaria para atender la complejidad y diversidad de los problemas sociales que atiende UNIMINUTO en su día a día. En últimas, toda esta forma de pensar y de actuar debe concluir en la capacidad de UNIMINUTO de producir innovación social.

Entre las distintas iniciativas de innovación social de UNIMINUTO, la Institución ha iniciado un proyecto muy importante que permitirá darle mayor relevancia y canalizar muchas de ellas a través del Parque Científico de la Innovación Social. Este es un esfuerzo conjunto entre UNIMINUTO y la Institución El Minuto de Dios, que busca fomentar el desarrollo de la investigación y la ejecución de proyectos centrados en el mejoramiento práctico de las condiciones de personas en contextos de vulnerabilidad.

El Parque sirve como plataforma de encuentro y fomento de iniciativas sociales en un amplio espectro de disciplinas. Para esto se está trabajando por el establecimiento de relaciones sólidas y efectivas con el Estado, universidades, empresas, gremios y organismos internacionales, como la Agencia Nacional de Superación de la Pobreza Extrema –ANSPE y la División de Cooperación Global de la National Information Society Agency de Corea –NIA, entidades con las que ya se han establecido convenios para la promoción de la innovación social en Colombia. Es una propuesta ambiciosa, que representa un gran desafío para el Plan de Desarrollo 2013-2019 de UNIMINUTO.

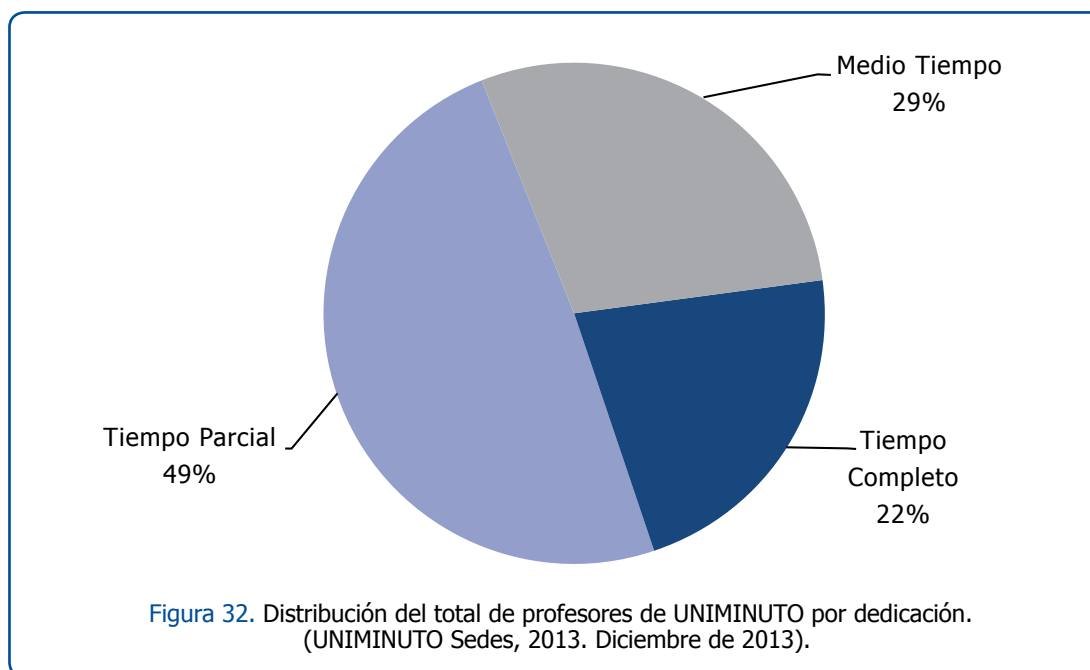
A medida que se continúe consolidando el quehacer del Parque, los esfuerzos se centrarán en seis diferentes tipos de servicio: (a) investigación, (b) intervención en comunidades, (c) emprendimiento, (d) gestión del conocimiento, (e) apoyo al tejido empresarial y (f) divulgación.

El Parque Científico de Innovación Social tiene el potencial no solo de consolidarse como una plataforma de mejoramiento social, sino de darle mayor visibilidad, fuerza y sostenibilidad a la innovación social que realice UNIMINUTO.

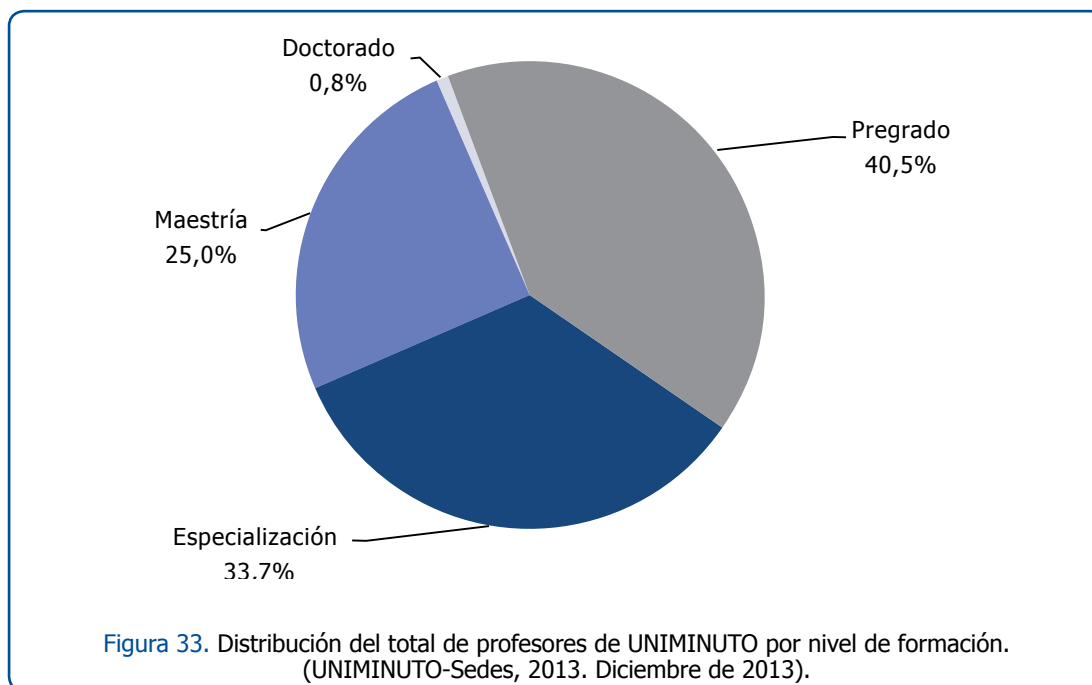
Docencia

Para UNIMINUTO, el proceso de enseñanza y aprendizaje tiene como actores activos tanto al docente como al estudiante, pues se concibe como una tarea intencionada y compartida; como un proceso interactivo que promueve la construcción colectiva de conocimientos con miras a la formación con responsabilidad social, reflexividad praxeológica e interdisciplinariedad. Para lograr esta interacción, el rol de los profesores es esencial, por lo cual la Institución busca asegurar su mejoramiento académico, su conocimiento y habilidades a la vanguardia de su campo de acción, su apropiación de los valores y principios institucionales, y su desarrollo personal.

UNIMINUTO cuenta con un total de 3.249 docentes para atender los programas de pregrado, posgrado y educación continuada a nivel nacional, entre los cuales se incluyen también los tutores, que apoyan en los programas de metodología virtual y a distancia en las regiones. La Figura 32 ilustra la distribución de la dedicación profesoral y la Figura 33 presenta el nivel de formación de dicho profesoral.



UNIMINUTO ha venido implementando una política institucional para el desarrollo profesional de todos sus colaboradores y, en especial, de sus profesores. Pretende mejorar el desempeño de sus docentes y el nivel y calidad de su producción intelectual. Para esto, ha destinado un presupuesto muy significativo y grandes esfuerzos institucionales en la implementación de un escalafón y se ha preocupado por estimular la formación avanzada en programas de maestría y doctorado, que adicionalmente son una condición indispensable para los procesos de acreditación y requisito imprescindible para la investigación.



De hecho, ha establecido convenios con instituciones de educación superior reconocidas en la formación posgradual como la Universidad de los Andes, la Universidad del Rosario, la EAFIT y la ICESI, entre otras (Véase Tabla 14). Estas instituciones otorgan becas totales o parciales para que los profesores de UNIMINUTO puedan cursar sus programas de posgrado. Asimismo, UNIMINUTO fomenta distintos programas de capacitación.

Tabla 14. Total de profesores en procesos de formación posgradual con apoyo de UNIMINUTO

Institución	Ciudad	Número de profesores
Universidad de los Andes	Bogotá - Colombia	24
Universidad Javeriana	Bogotá - Colombia	4
Universidad del Rosario	Bogotá - Colombia	3
Universidad Tecnológico de Monterrey	Monterrey - México	18
Universidad de Barcelona	Barcelona - España	1
Total		50

Fuente: UNIMINUTO, 2013. Gerencia de Gestión Humana.

Finalmente, la Institución busca fortalecer y crear núcleos académicos que permitan mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, las publicaciones y la proyección social de UNIMINUTO.

Investigación

El Sistema Universitario concibe la investigación como el proceso a través del cual se impulsa el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, bien para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, como para generar soluciones a problemas sociales. Desde los

modelos educativo y curricular de la Institución, la investigación es el proceso que vincula la teoría con la práctica, y que permite la transformación de los actores que participan en ella.

Si bien se postulan dos tipos de investigación: (a) la teórica y la aplicada, en la que se generan nuevos conocimientos, aportando alternativas de solución que permiten mejorar las condiciones de vida de las comunidades, organizaciones e individuos beneficiarios del producto de la investigación, y (b) la formativa, concebida como un instrumento de educación utilizado por la Institución para profundizar el conocimiento de los estudiantes sobre su campo profesional y sobre las estrategias y técnicas de la investigación misma; ambas están estrechamente relacionadas, pues dada la particularidad del enfoque praxeológico, los aprendizajes y el conocimiento creado como producto de la una, aportan necesariamente al desarrollo de la otra. Ejemplo de esto, son los semilleros de investigación a través de los cuales se busca transformar la realidad de las comunidades con las que se trabaja.

Los campos institucionales de investigación de UNIMINUTO son: el desarrollo humano y el desarrollo social sostenible; estos campos se despliegan a través de las siguientes líneas de investigación: (a) educación, transformación social e Innovación, (b) desarrollo humano y comunicación, (c) innovaciones sociales y productivas y (d) gestión social, participación y desarrollo comunitario.

A 2013, el Sistema cuenta con veinte grupos de investigación reconocidos por Colciencias (2013), 17 en la Sede Principal y tres en Bello, como se evidencia en la Tabla 15.

Tabla 15. Grupos de investigación reconocidos por Colciencias, 2013

Sede	Código	Nombre del grupo	Estado	Clasificado en
Sede Principal	COL0003819	Innovaciones educativas y cambio social	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0029601	Construcción de ciudadanía, Comunidad y tejido social CRISÁLIDA	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0077799	Investigación-UNIMINUTO	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0086644	Grupo de estudios e investigación en ingeniería civil - GEIIC	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0089878	Investiciencias	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0122731	Estudio en psicología básica y aplicada para el desarrollo social	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0020571	Palabra, pueblo y vida	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0069859	Centro de educación para el desarrollo - CED	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0022549	Agroeco y gestión Ambiental	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0030175	Grupo de investigación en comunicación, lenguaje y participación	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0075524	Incograf	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0075527	Gepades md	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0075453	CELOG-MD Centro de Estudios Logísticos UNIMINUTO	Reconocido	Convocatoria 2012

Continuación Tabla 15. Grupos de investigación reconocidos por Colciencias, 2013

Sede	Código	Nombre del grupo	Estado	Clasificado en
	COL0000238	Ambientes de aprendizaje	Reconocido	Convocatoria 2012
Sede Principal	COL0028275	Pensamiento, filosofía y sociedad	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0058443	Desarrollo regional md	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0036123	Ciudadanía, paz y desarrollo	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0096373	Responsabilidad social y desarrollo sostenible	Reconocido	Convocatoria 2012
Sede Bello	COL0116189	Grupo de estudios e investigaciones educativas y pedagógicas G.E.I.E.P.	Reconocido	Convocatoria 2012
	COL0116073		Reconocido	Convocatoria 2012

Fuente: Colciencias, 2013.

Percepciones y recomendaciones de actores claves y aliados de UNIMINUTO

El Plan de Desarrollo 2013-2019 se construyó sobre la base de la participación activa y propositiva de todos los grupos de interés de UNIMINUTO, con el fin de asegurar un desarrollo institucional que genere valor para todos y cada uno de ellos, y lograr los impactos deseados en el entorno. En este sentido, con el fin de complementar el estudio más cuantitativo, contenido en el anterior acápite, se recogieron las distintas percepciones de los grupos de interés con el fin de hacer una revisión más integral y cualitativa.

Así, adicional al ejercicio realizado en grupos focales con participantes de los distintos grupos de interés (estudiantes, docentes, colaboradores Y familias de los estudiantes, entre otros), en el que participaron más de 350 personas, se realizaron entrevistas a algunos actores de particular importancia para la Institución, tanto internos como externos, con el fin de conocer sus percepciones con respecto a UNIMINUTO, su vocación social, su gestión académica y su proyección hacia el futuro.

Se entrevistaron a más de cincuenta representantes de este grupo de interés, entre los cuales figuran empresarios, rectores y miembros de instituciones de educación superior, consultores internacionales, representantes de los gobiernos regionales tales como: Carlos Angulo Galvis, ex rector de la Universidad de los Andes; José Rafael Toro, vicerrector académico de la Universidad de los Andes; Hernando Parra, asesor legal del grupo Colpatria; Adriana Gutiérrez, secretaria de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Gobernación de Cundinamarca; María del Rosario Guerra, consultora independiente y ex ministra de Comunicaciones; Hans Peter Knudsen, rector de la Universidad del Rosario; Gabriel Burgos, ex-viceministro de Educación Superior; Jaime Rodríguez, presidente de la Cámara de Comercio de Villavicencio; Jamil Salmi, ex-funcionario del Banco Mundial y experto en educación superior, y Gonzalo Sarmiento, presidente de Fedearroz, empresa tolimense; entre otros.

A continuación, una figura de nube de ideas recoge el resultado de la sistematización de los textos de las entrevistas realizadas, que resalta las palabras que se utilizaron con

mayor frecuencia. Se indagó por las fortalezas y debilidades que tiene la Institución y sobre cuáles serían algunas recomendaciones para el desarrollo a 2019. En la Figura 34 se destacan especialmente la misión de UNIMINUTO, lo social, la calidad, el crecimiento y la regionalización, los programas y las comunidades. A continuación se profundiza sobre las percepciones de los entrevistados con respecto a algunos de estos temas, que arrojan luces para seguir adelante en la implementación de la estrategia.



Figura 34. Nube de ideas. (Oportunidad Estratégica, 2013).

Por un lado, se evidenció un reconocimiento general sobre los grandes logros y fortalezas de UNIMINUTO. En primer lugar, el aporte que le hace al país al ofrecer educación superior de calidad al alcance de todos, con facilidades de acceso, formación integral y oferta académica flexible, que responde a la realidad de las regiones en las que se hace presencia. En este sentido, la integración con las comunidades se concibe como un aspecto fundamental de su Modelo Educativo. Con ello, a partir de la formación en valores, el acompañamiento a los jóvenes y estudiantes, la oferta de programas diversos, la introducción de esquemas innovadores de financiamiento para los estudiantes y el conocimiento y acercamiento social local, se logra crear un impacto social a nivel regional, diferenciado y con mucho potencial.

En segundo lugar, hubo un definitivo consenso sobre algunas fortalezas de UNIMINUTO tales como: su equipo humano, comprometido con la misión, alineado con la vocación social de la Institución, dinámico y dispuesto al cambio; su buen nombre y marca posicionada "UNIMINUTO", que genera confianza y respeto inigualables; su conocimiento de las realidades locales, como prácticamente ninguna otra institución educativa del país, y su capacidad para construir alianzas con actores de diversos sectores, entre otros.

En relación con las alianzas, se destacó la gran capacidad que ha desarrollado UNIMINUTO para mantenerse cercana a actores que la ayudan a crecer, como un factor clave de éxito para alcanzar los logros mencionados. La Universidad de los Andes y la Universidad del Rosario, por ejemplo, son instituciones que han acompañado a UNIMINUTO en su búsqueda de la calidad de manera generosa y desinteresada, a través de becas de formación de docentes, entre otras cosas. Las donaciones y convenios con reconocidas empresas y grupos empresariales, le han permitido un crecimiento en infraestructura y en software libre, entre otros, determinantes para haber alcanzado el crecimiento de los últimos años. Algunas organizaciones multilaterales le han dado un merecido apoyo financiero. Los gobiernos locales han sido actores claves con quienes adelantar proyectos sociales en las regiones y desarrollar alianzas estratégicas para la educación técnica y tecnológica, así como las organizaciones de base que han trabajado de la mano con la Institución, entre tantos actores que han apoyado a UNIMINUTO.

Por otro lado, los entrevistados destacaron algunas consideraciones que UNIMINUTO debe tener en cuenta en su proyección hacia el futuro para cumplir con sus metas y su misión. Las siguientes son algunas percepciones que eventualmente incorporan recomendaciones para afrontar los desafíos que tiene UNIMINUTO en los próximos seis años.

Calidad y crecimiento

Entre las observaciones más frecuentemente expuestas están las relacionadas con la natural tensión entre la calidad y el crecimiento. Dado el acelerado crecimiento de los últimos años, se destaca la idea de darle una mayor relevancia a la calidad. Se debe garantizar que la oferta de oportunidades de acceso a la educación, que identifica la misión de UNIMINUTO, se realice dentro de estándares de calidad integrales: en la formación del capital humano, en la prestación de un buen servicio y en la gestión académica y administrativa. Para esto, se resalta la necesidad de cuidar el ritmo de crecimiento de tal forma que se asegure mantener la calidad y la misionalidad en cada rincón de la Institución.

Se mencionó también la importancia de la consolidación y mayor homogenización de algunos procesos básicos en los distintos lugares del país donde hace presencia UNIMINUTO. En este sentido, se pueden aprovechar los aprendizajes y las buenas prácticas de una sede en las demás, con el ánimo de consolidarse como Sistema Universitario multicampus. Esto, sin desconocer la importancia de mantener las diferencias propias a las particularidades de cada región.

Finalmente, la calidad y el crecimiento se refieren necesariamente a lograr el éxito académico y la permanencia de los estudiantes, para lo cual se sugirió fortalecer el Programa de Primer Año (MAIE), con el fin de ofrecer un mayor acercamiento y mejor acompañamiento inicial al estudiante, con conocimiento y empatía de su compleja realidad social. Por último, el bilingüismo es uno de los factores más importantes de la calidad de los programas, que se debe tener en cuenta para el mejoramiento de la oferta.

Oferta académica pertinente

Frente a la oferta académica, se hizo gran énfasis en la importancia de asegurar su pertinencia. Si bien, los objetivos de formación de los programas tienen como función esencial atender las necesidades educativas de los estudiantes, es también importante tener en cuenta las necesidades productivas y del mercado laboral de las distintas regiones, con el fin de formar graduados que contribuyan más directamente al desarrollo regional, tanto en lo social, como en el aspecto de competitividad de su sector productivo.

En este último sentido, la educación técnica y tecnológica fue foco particular de observación. Los entrevistados reconocieron los esfuerzos realizados por la Institución para establecer alianzas con el sector productivo para la construcción de programas pertinentes. Esto, según ellos, debe continuarse y fortalecerse, aprovechando el conocimiento que tiene UNIMINUTO del ámbito local donde opera, para estudiar la oferta de programas en este nivel de formación, en cada una de las distintas regiones, y contribuir en el cambio cultural hacia la valoración y el reconocimiento de la educación técnica y tecnológica.

Inclusive, en ocasiones se sugirió reflexionar sobre la posibilidad de destinar diferentes sedes, o centro de operación del Sistema multicampus, exclusivamente a la oferta de programas

técnicos y tecnológicos en disciplinas que requieran las diferentes regiones para atender mejor estas necesidades, pues concentrar el foco de atención permite conocer mejor a los grupos de interés y responder a sus necesidades de manera más asertiva, lo cual promueve la calidad y genera eficiencia. De manera complementaria, se profundizó sobre la importancia de la formación por ciclos propedéuticos para promover la movilidad educativa.

Finalmente, se hizo énfasis en la importancia del seguimiento a graduados con el fin de conocer sus perfiles profesionales, la pertinencia de su formación, si hay evidencia de movilidad social o si contribuyen con liderazgo a la transformación de su comunidad, entre otros aspectos. Este es un insumo fundamental para el mejoramiento de la calidad de los programas.

Fortalecimiento de la investigación social situada

En cuanto a la interacción de UNIMINUTO con el entorno, se destacó la importancia de la consolidación de proyectos de innovación social con comunidades vulnerables mediante las prácticas sociales, la investigación y las alianzas con el sector productivo y gubernamental. Reconociendo que es una institución universitaria con mayor énfasis en la docencia y profesionalización, se sugiere que la investigación situada puede ser el diferenciador más importante de UNIMINUTO como gran concedora de las realidades locales; una investigación que proponga soluciones concretas a las problemáticas sociales.

Sostenibilidad

UNIMINUTO es reconocida por los entrevistados como una de las IES más grandes del país, la cual ha logrado ofrecer educación superior de alta calidad a bajo costo y con facilidades de acceso. Con el objetivo de asegurar la sostenibilidad financiera que ha caracterizado a UNIMINUTO todos estos años, se sugiere introducir posibles nuevas modalidades de matrícula, como la diferenciada, al igual que la búsqueda de nuevos recursos, para cuya obtención se recomienda contemplar los ingresos derivados de proyectos de investigación, propiedad intelectual, alianzas con el sector productivo y con organizaciones internacionales, y regalías, entre otros.

Sector productivo

Las alianzas y sinergias con el sector productivo son un elemento esencial para lograr una formación pertinente según los entrevistados. El vínculo con los empresarios y los gremios a nivel regional es vital, tanto para generar soluciones de valor al sector productivo, como para impactar de mejor forma la empleabilidad de sus graduados. A partir del estrechamiento de alianzas con el sector productivo, se facilita la posible consecución de subsidios a proyectos productivos, asociados a la investigación y a la docencia, entre otros.

Los aliados y los actores externos reconocen la necesidad que tiene el sector productivo de profesionales, no solo con destrezas laborales, sino en especial con competencias integrales y formación humana y social, y enfatizan el aporte que UNIMINUTO puede brindar al formar profesionales con estos perfiles.

Posicionamiento

En relación con lo anterior, se manifestó que UNIMINUTO tiene una gran posibilidad de posicionarse, no solo ante la sociedad, sino en particular ante el sector productivo, como una

institución de educación superior que forma profesionales íntegros, honestos, comprometidos, con calidades humanas y con competencias profesionales, como ninguna otra institución.

Asimismo, se sugirió trabajar en la diferenciación de UNIMINUTO en el mercado de la educación superior y posicionarla como una universidad fuerte, grande y de calidad, que ofrezca oportunidades de acceso. Debe hacer más visible su capacidad de conjugar su vocación de ser una institución incluyente, con la de ser una institución innovadora y de calidad, que sirve no solo a comunidades en situación de vulnerabilidad, sino al sector productivo colombiano y que aporta en este doble sentido al desarrollo del país.

Con lo anterior, es evidente la buena percepción que sobre la Institución tienen los aliados y los actores externos, al igual que su interés por continuar apoyando el fortalecimiento de la misma, con miras a que pueda seguir ofertando educación superior de calidad que permita transformar a las comunidades en las que hace presencia.

Los aliados reconocen ampliamente el tan importante esfuerzo que ha efectuado UNIMINUTO para llegar a una población, que en Colombia se ha caracterizado por sus pocas oportunidades de acceso a la educación superior, y tienen una concepción de esta como una entidad con inigualable potencial y capacidad de crear un mayor impacto social en el país.

Marco Conceptual

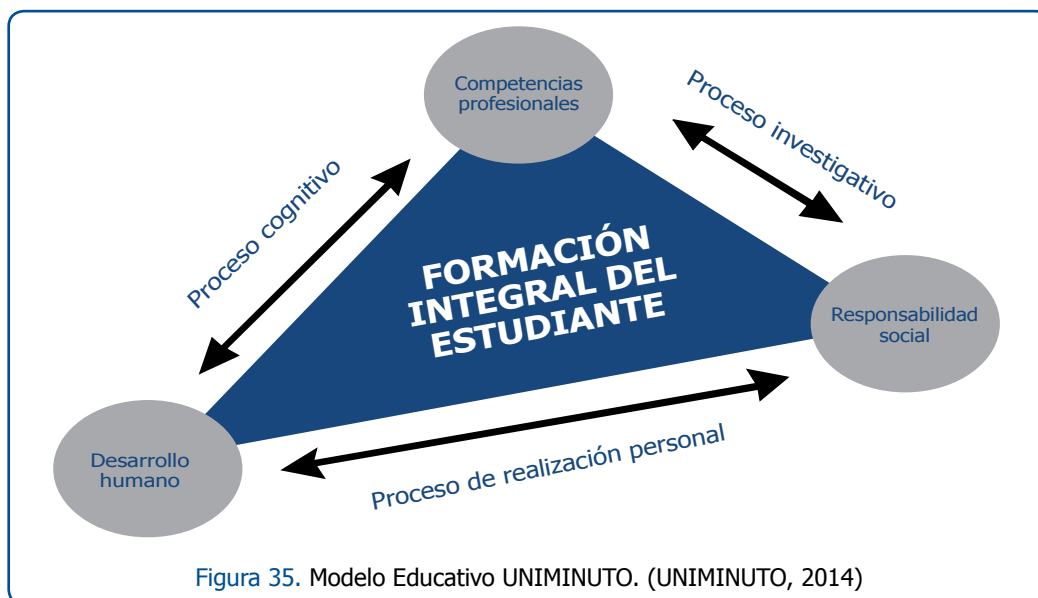
Modelo Educativo

La Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO ha implementado, desde sus inicios, un modelo educativo enfocado al cumplimiento de su misión, que, favoreciendo un fácil acceso a una educación superior de calidad, se compromete con una educación para el desarrollo humano y social integral a través de la formación de líderes e innovadores sociales, constituidos como seres humanos íntegros, y profesionales éticos y competentes, para construir un país justo, reconciliado, fraternal y en paz.

Para ello, ha adoptado un enfoque pedagógico praxeológico que integra el saber (teoría) y la práctica (praxis) mediante un proceso reflexivo que parte del análisis crítico de las prácticas y experiencias de cada persona o comunidad, llevándolas a integrar su(s) proyecto(s) de vida personal y profesional, a un proyecto de transformación de la sociedad.

Este modelo promueve el desarrollo de todas las dimensiones de la persona, partiendo de las potencialidades de cada uno y tiene en cuenta el conjunto de ideas, creencias, valores, actos, palabras y contextos del estudiante o comunidad, para ayudarle (s) a construir su bienestar personal y comunitario. Así, busca formar sujetos capaces de reflexionar críticamente sobre sus prácticas y generar, desde ellas, conocimiento innovador y pertinente, así como articular su trabajo y proyecto de vida al proyecto social de nación.

De esta manera, el modelo educativo, anclado en los contextos y situaciones reales, está soportado en tres pilares: el desarrollo humano, la responsabilidad social y las competencias profesionales propias de cada disciplina y nivel educativo, como se ilustra en la Figura 35.



En la perspectiva de contribuir al desarrollo de líderes e innovadores sociales, el modelo educativo de UNIMINUTO concibe los tres pilares del quehacer educativo, mediados por el proceso de realización personal, el proceso cognitivo y el proceso investigativo, así:

- a. **Desarrollo humano:** Busca equilibrar el aprendizaje del estudiante con su formación como persona integral llevándolo a construir un proyecto personal de vida, y a desplegar sus potencialidades, adquiriendo la autonomía y las competencias pertinentes para su realización personal y profesional.
- b. **Responsabilidad social:** Pretende promover una sensibilización consciente y crítica ante las situaciones problemáticas, tanto de las comunidades como del país, al igual que la adquisición de unas competencias orientadas a la promoción y compromiso con el desarrollo humano y social integral. Se construye por medio de las prácticas en responsabilidad social y las prácticas profesionales, e integra los conocimientos teóricos disciplinares con la interacción y el trabajo con las comunidades facilitado en el ejercicio de las prácticas. El enfoque de la educación para el desarrollo, conjuntamente con la pedagogía praxeológica, sustenta este proceso.
- c. **Competencias profesionales:** Son el resultado del proceso cognitivo e investigativo que adelanta UNIMINUTO, el cual combina la teoría con la práctica y promueve la transformación de los individuos y comunidades, el despliegue de sus potencialidades naturales, de sus conocimientos, habilidades y competencias. De igual manera, dicho proceso fomenta la actitud de "aprender a aprender", y genera un hábito reflexivo y crítico que facilita la aplicabilidad del conocimiento para interpretar y transformar la sociedad, mediante procesos de investigación situada y aplicada.

Este modelo educativo praxeológico se propone desde una perspectiva de pensamiento sistémico, que integra las actividades educativas al contexto marco (político, económico, social, religioso, legal, cultural y tecnológico; local, regional, nacional e internacional). Sitúa en dicho contexto las actividades que constituyen y complementan el proceso educativo y reconoce las diversas interacciones que alimentan y surgen de la actividad pedagógica de la institución.

Es por tanto, un modelo único con mediaciones diferentes según los niveles de aplicación del mismo y las metodologías usadas en cada sede, su interacción con las funciones sustantivas, los grupos de interés y los procesos de autoevaluación.

De esta forma se trata de un modelo educativo que permite la permanente retroalimentación y mejoramiento de sus actividades, currículos, ambientes de aprendizaje, enfoques, teorías, entre otros, a través del constante análisis e interacción con la realidad social que se pretende transformar. Igualmente es un modelo que, además de contribuir a la necesaria socialización de los estudiantes, los ayuda a lograr la debida automatización que les permitirá ser auténticos líderes e innovadores sociales. Este proceso se concreta en las tres opciones pedagógicas propias del modelo:

- a. Una pedagogía humanista cuya premisa central es que en condiciones de aprendizaje óptimas (aquellas que genera, entre otras, la reflexión sobre la acción práctica), los seres humanos tenderán a realizarse plenamente y aceptarán responsabilizarse de su propio desarrollo.
- b. Una pedagogía social que integra elementos de responsabilidad social, como la concientización y el compromiso que despierta a la persona y la invita a querer participar de un proyecto de sociedad fundado sobre la paz, la justicia y la solidaridad, contribuyendo profesionalmente a la construcción de comunidades aprendientes y autogestionarias.
- c. Una pedagogía praxeológica es decir, un enfoque que relaciona acciones y ambientes educativos que pueden ser, en apariencia contradictorios (*theoría vs praxis*), alrededor del desarrollo de las competencias profesionales en el proceso cognitivo que supone el quehacer educativo, y se expresa en el ejercicio profesional de la enseñanza (docencia) y el proceso personal de aprendizaje. A los elementos socializantes del quehacer educativo tradicional, como proceso de transmisión cultural, la pedagogía praxeológica añade, en sinergia dialéctica, la acción educativa que libera, responsabiliza y hace autónomo al estudiante. Por eso el conocimiento está en función de la calidad de vida: la convergencia de saberes al servicio de la persona, sin perder de vista la centralidad del ser humano en el proceso del desarrollo integral.

El Sistema de Investigaciones

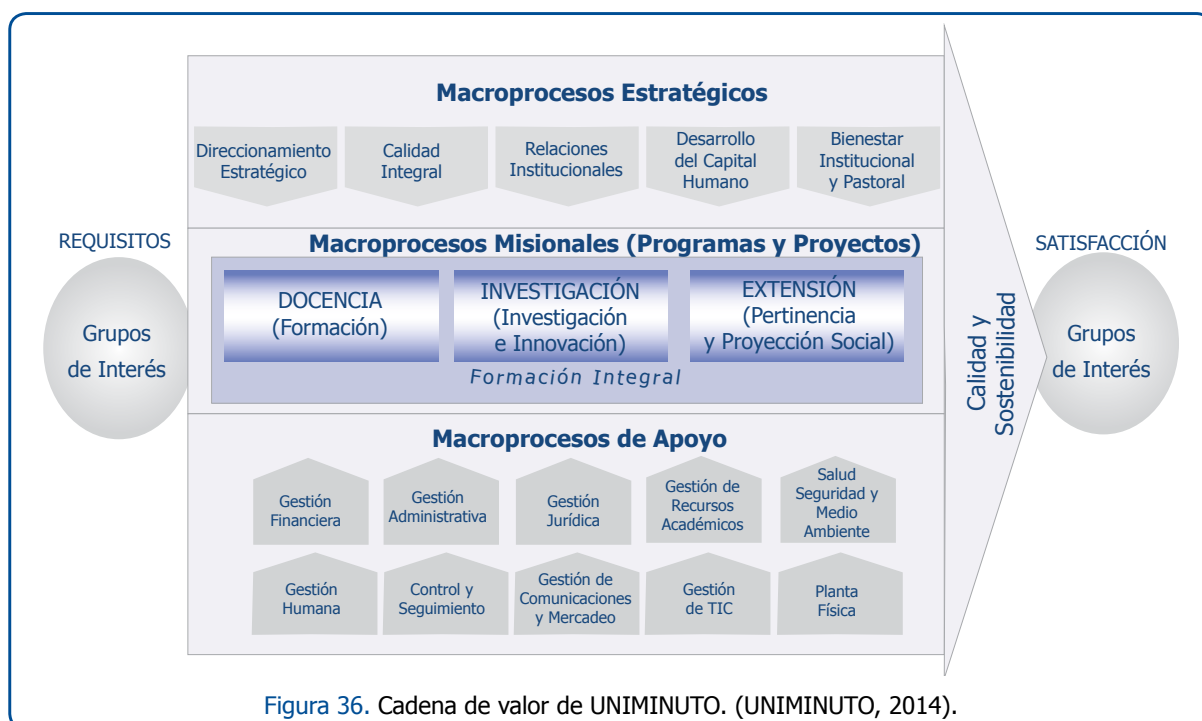
El Sistema de Investigaciones CTI&S-UNIMINUTO está comprometido con la persona humana y el desarrollo social sustentable. La investigación y la innovación que se promueven apuestan a la pertinencia, a la excelencia y a la capacidad transformadora y autotransformadora del conocimiento. Esta es una actividad misional que apunta a la configuración del sujeto educativo, al desarrollo comunitario y al bien común. Los grupos de investigación son el soporte básico de la actividad; de ahí la opción estratégica por su consolidación y desarrollo de sus capacidades, así como el fomento del amor por el conocimiento en los semilleros de investigación. La investigación y la innovación en UNIMINUTO son indispensables entre ellas, y se articulan con las otras dos actividades misionales: la formación y la proyección social.

La política de investigación acoge los siguientes elementos para la acción, acorde con los principios, visión y misión institucionales: (a) función social del conocimiento, (b) desarrollo humano integral, (c) apuesta por la praxis, (d) capacidad transformadora y autotransformadora del conocimiento, (e) investigación-acción, y (f) articulación institucional.

De tal manera, para desarrollar este trabajo investigativo, UNIMINUTO ha priorizado las siguientes cuatro líneas de investigación, las cuales operativizan el campo institucional del desarrollo humano y social sostenible: (a) educación, transformación social e innovación, (b) desarrollo humano y comunicación, (c) innovaciones sociales y productivas, y (d) gestión social, participación y desarrollo comunitario.

Modelo de Gestión

Con el fin de fortalecer el apoyo administrativo, el Sistema Universitario UNIMINUTO desarrolló en 2007 (actualizado posteriormente en 2014) el Modelo de Gestión, el cual le permite ofrecer mayor valor agregado a sus estudiantes, comunidades y grupos de interés, a través de procesos eficientes que la diferencian de otras IES. El modelo se basa en su cadena de valor, es decir, en la forma en que la Institución desempeña sus actividades del día a día y en las interrelaciones entre los procesos para lograr el cumplimiento de su misión (Véase Figura 36), conforme con los lineamientos generales que dan los principios institucionales, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Desarrollo y las políticas institucionales. Asimismo, contempla mecanismos de evaluación y revisión permanente de sus procesos, mediante indicadores establecidos para cada uno de ellos.



Establece tres grupos de macroprocesos que debe atender: el misional, el estratégico, el de apoyo y el de seguimiento, como se detalla a continuación:

Macroprocesos misionales

Agrupar las actividades relacionadas con las funciones sustantivas de la educación superior y directamente relacionadas con el cumplimiento de la misión de la Institución, para crear valor a los grupos de interés: educación integral, investigación e innovación, y pertinencia y proyección social.

Macroprocesos estratégicos

Desarrolla las actividades de orientación para el cumplimiento de las funciones sustantivas, mediante la calidad integral, el direccionamiento estratégico (conocimiento del entorno, análisis interno, planeación, el aprovechamiento de la información de la Institución para la toma de decisiones), el desarrollo del capital humano y bienestar institucional y pastoral, y la gestión de las relaciones externas.

Macroprocesos de apoyo

Reúne las actividades que aportan los recursos requeridos por las funciones sustantivas de la Institución en su búsqueda de la misión.

El Modelo de Gestión presenta entonces los distintos procesos que ejecuta y en los que se apoya UNIMINUTO para entregar un servicio de calidad. Soportado por el SGC, busca garantizar que a través del servicio ofrecido efectivamente se satisfagan, de manera adecuada y destacada, las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés. Con esto, el Sistema UNIMINUTO se propone (UNIMINUTO, 2013): (a) lograr las acreditaciones institucional y de programas, (b) lograr el reconocimiento de los grupos de investigación, (c) impactar en las comunidades, (d) desarrollar una cultura de servicio y satisfacción de los grupos de interés, (e) mejorar permanentemente los procesos, (f) desarrollar competencias del personal, y (g) modernizar y mantener las infraestructuras y los sistemas de información.

Plan de Desarrollo 2013 - 2019



Plan de Desarrollo: Sistema UNIMINUTO

Proceso de Planeación Estratégica del Sistema Universitario

La formulación de la estrategia del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2013-2019 se realizó con el apoyo de más de 350 personas pertenecientes a los diferentes grupos de interés de UNIMINUTO, en los diversos lugares de operación de la Institución a lo largo del país: estudiantes, familias de los estudiantes, docentes, colaboradores, miembros del Consejo de Fundadores y de los consejos superiores de las sedes, rectores de sedes, vicerrectores generales y directivos de la Institución, sector gobierno, sector empresarial y aliados, entre otros, que participaron en el ejercicio a través de entrevistas, grupos focales o talleres de planeación estratégica. Ellos dieron cuenta de sus percepciones sobre el norte que debía seguir la Institución y sobre las condiciones externas e internas que deberían ser tenidas en cuenta para lograrlo.

Asimismo, se realizó un estudio del entorno nacional e internacional de la educación superior y de las cifras e información de la Institución, que permitió conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Sistema Universitario UNIMINUTO, como se expuso anteriormente. Con estos dos insumos, se construyó la estrategia que guiará a la Institución hasta el año 2019, como se ilustra en el presente acápite.

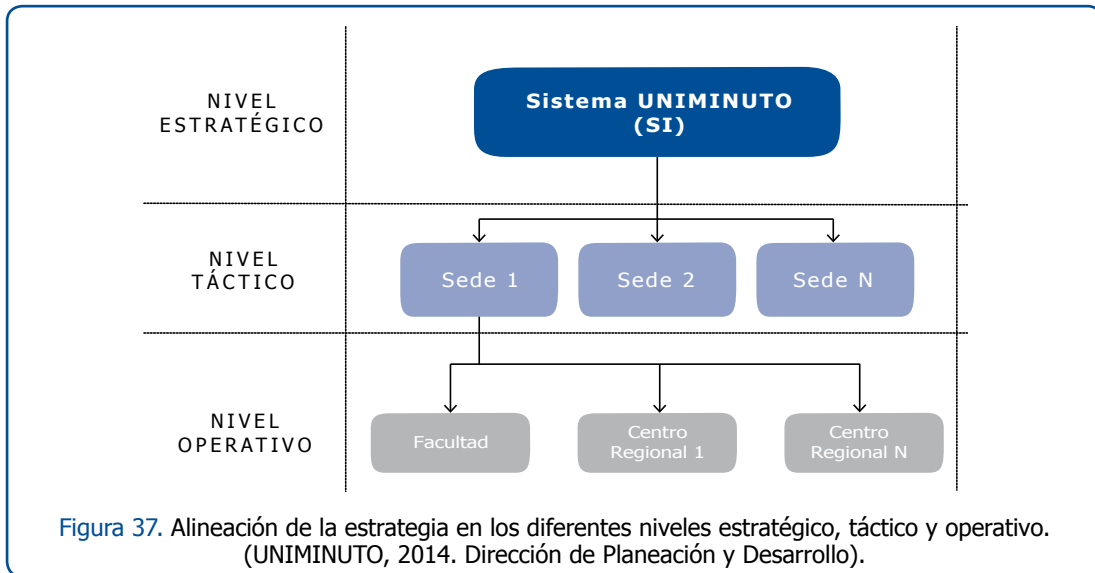
Este Plan de Desarrollo, utiliza el modelo de gestión de la estrategia propuesto por Kaplan y Norton (2004, p. 27), que se basa en el Balanced Score Card, o “Cuadro de Mando Integral”. Cabe mencionar que este modelo es aplicado y ha sido implementado tanto en sociedades con ánimo de lucro, como en entidades públicas, organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones y empresas del sector social, entre otros. UNIMINUTO adoptó el modelo desde la formulación del Plan de Desarrollo 2008-2012 y lo aplicó también para su Plan de Desarrollo 2013-2019; en este último, llegando hasta desdoblar la estrategia en dos niveles detallados: el nivel 1, del Sistema Universitario y el nivel 2, de cada una de las sedes en particular.

Esta adopción se tuvo en cuenta considerando que uno de sus mayores aportes para la exitosa gestión de una organización, reside en la facilidad que ofrece para planear y medir el cumplimiento de la estrategia de manera más integral.⁵⁶ Supera la tradicional planeación estratégica en función del cumplimiento de los resultados finales esperados, usualmente a nivel financiero (ingresos, ventas, etc.), y propone la planeación y posterior evaluación de resultados, de manera más balanceada, en función de retos y objetivos en las distintas perspectivas de acción de la Institución: crecimiento y aprendizaje, procesos, cliente o usuario y financiera; es decir, involucra el capital humano, la cultura organizacional, la capacidad tecnológica y de infraestructura, la eficiencia de los procesos, la calidad de la gestión y el servicio al usuario, entre algunos de los temas que deben ser incorporados a la estrategia,

.....
56 El modelo establece seis pasos fundamentales: (a) desarrollar la estrategia, (b) planificar la estrategia, (c) alinear la Institución, (d) planificar operaciones, (e) controlar y aprender, y (f) probar y adaptar.

medidos y monitoreados. Esto, para una organización joven como UNIMINUTO que todavía está consolidando varios de sus procesos, es de particular importancia.

Asimismo, promueve una gran alineación entre los diferentes niveles de la Institución, para llevar la estrategia hasta la operación, de manera coherente y cohesionada. Permite realizar una implementación de la estrategia de manera muy coordinada entre los diferentes actores de la Institución, en todos y cada uno de los diferentes niveles y con gran facilidad para realizar su evaluación y seguimiento (Ver Figura 37). Lo cual es clave para el Sistema Universitario, en particular para fortalecerse como “sistema”.



A nivel estratégico, el plan establece la Misión y los Principios institucionales, una MEGA que pretende dar cumplimiento a la misión de UNIMINUTO con una visión a 2019, y un Mapa Estratégico con Ejes Estratégicos en torno de los cuales deberá girar el accionar de toda la Institución en sus diferentes niveles: la calidad integral, la innovación y la proyección social, todo lo cual se expone en detalle más adelante. La unidad de Servicios Integrados juega un papel trascendental en el logro del cumplimiento de los retos planteados en este nivel, pues es la llamada a dar línea y apoyar la gestión de la Institución como un todo. Y a nivel táctico, el plan se desarrolla en las Sedes que, a través de sus diferentes “planes estratégicos”⁵⁷, desarrollan su vocación y su rol como parte del Sistema.

La metodología permite “traducir” el plan, a través del desdoblamiento del Mapa Estratégico, como se explica a continuación: El “Mapa Estratégico del Sistema” establece los “retos” del nivel 1, o el nivel estratégico de la Institución, a los cuales deben apuntar los “objetivos” de los “Mapas estratégicos de Sede” en el nivel 2, o el nivel táctico, desde sus diferentes realidades, como se ilustra en la Figura 38.

57 Si bien las sedes están encargadas de la “ejecución” de la estrategia, desde un nivel más “táctico”, sus estrategias, plasmadas en “planes estratégicos”, han sido incorporadas como parte del Plan de Desarrollo, pues dada la preponderancia de cada una de las sedes en el Sistema Universitario, se consideró esencial para la adecuada cohesión y comprensión del mismo.

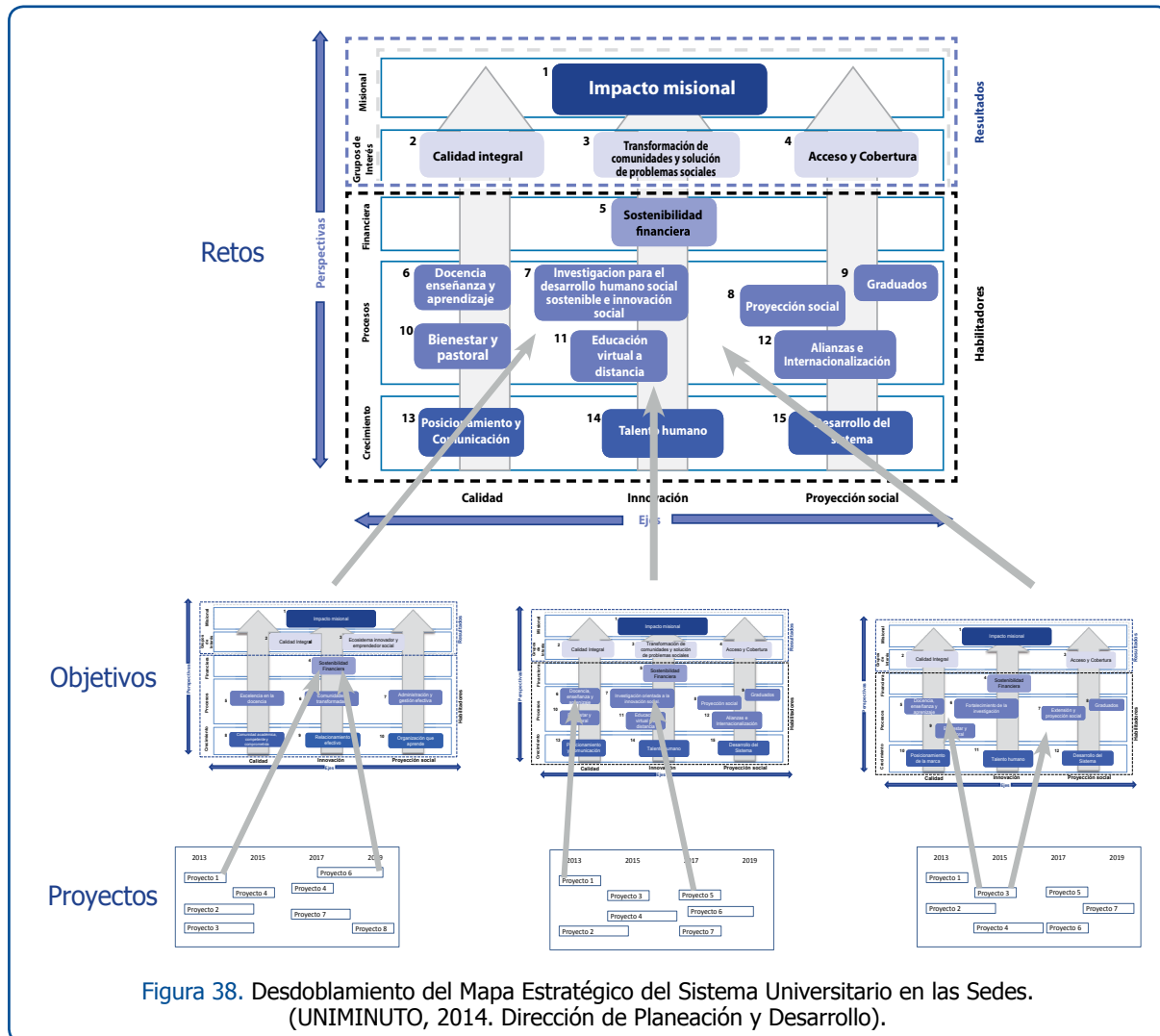


Figura 38. Desdoblamiento del Mapa Estratégico del Sistema Universitario en las Sedes. (UNIMINUTO, 2014. Dirección de Planeación y Desarrollo).

De esta forma se puede gestionar la estrategia en las distintas sedes, según la vocación de cada una de ellas, plasmada en sus planes estratégicos, y asegurando la cohesión del Sistema Universitario.

La Sede Principal, que tiene una experiencia mayor a la de las demás por haber sido el centro del inicio de la operación de la Universidad, hoy en día tiene un rol natural de liderazgo que impulsa la gestión de las demás sedes. Sus aprendizajes y experiencias deben servir para potenciar su desarrollo. Asimismo, está en capacidad de empezar a ofrecer programas de posgrado que le permitan reforzar un poco más la investigación y potenciar la generación y apropiación del conocimiento que transforme las comunidades, fruto de los aprendizajes propios de la labor de cumplimiento de la misión de UNIMINUTO, en el barrio Minuto de Dios y las demás localidades de Bogotá en su zona de influencia.

La Seccional Bello, situada en uno de los enclaves de mayores problemáticas sociales de los alrededores de Medellín, es una Sede que busca liderar el crecimiento de UNIMINUTO

en el noroccidente y el Eje Cafetero de Colombia. Con unas instalaciones nuevas que le han permitido generar gran impacto, se ha propuesto llevar una formación integral con altos estándares de calidad, tanto en la implementación del Modelo Educativo como del Modelo de Gestión UNIMINUTO, a las distintas regiones mencionadas, al igual que proyectarse a nivel internacional.

La Sede Cundinamarca pone un gran énfasis en los negocios verdes como motor de emprendimiento y desarrollo social y regional. Busca promover la generación de ingresos con propuestas pedagógicas innovadoras que aporten al desarrollo regional, a través de su presencia en las diferentes provincias del departamento.

La Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia tiene la vocación de fortalecer la metodología a distancia y su modalidad virtual y, de este modo, fomentar la apropiación del uso de las TIC en la metodología presencial, en todo el Sistema UNIMINUTO. Busca estar a la vanguardia en el uso de las TIC, con el fin específico de llevar una formación integral y una oferta educativa a las comunidades con dificultad de acceso a la educación superior, para quienes la educación a distancia y virtual ofrece nuevas oportunidades de formación.

La Sede Valle busca el desarrollo y el posicionamiento de UNIMINUTO en la región Pacífico, para lo cual se propone lograr un mayor relacionamiento con el entorno y generar nuevas alianzas estratégicas; y, asimismo, potenciar la proyección social a través de la implementación de un nuevo centro para la investigación orientada a la innovación social.

Y finalmente, la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales, tiene como función fundamental gestar y desarrollar los emprendimientos de nuevas sedes o centros regionales de UNIMINUTO en las diferentes regiones del país. En cabeza suya está la responsabilidad de llevar la misión, el Modelo Educativo y de Gestión de la Organización, con los estándares necesarios para ofrecer una educación de calidad, en cualquier metodología y modalidad, a las nuevas locaciones en las que UNIMINUTO pretenda ubicarse.

Cabe mencionar, que para el logro de cada uno de los retos del Sistema Universitario, y de los Objetivos Estratégicos de las sedes, se ha dispuesto de un presupuesto estratégico asignado exclusivamente al desarrollo e implementación del Plan de Desarrollo, que se clasifica en cuatro diferentes categorías: desarrollo académico, fortalecimiento institucional, tecnología e infraestructura y planta física. En el periodo, 2013 – 2019 se desarrollarán proyectos relacionados con estas categorías, como se menciona a continuación:

- a. Desarrollo académico.** Desarrollo de nuevos programas académicos y acreditación de los existentes, laboratorios especializados, compra de material bibliográfico y bases de datos, estandarización y virtualización de aulas, gestión de la investigación, sistema de autoevaluación y autorregulación, internacionalización del currículo y capacitación docente, entre otros.
- b. Fortalecimiento institucional.** Creación de nuevos centros regionales, alineación organizacional, Sistema de Gestión de la Calidad - SGC, gestión documental, gestión integral del riesgo, entre otros.
- c. Tecnología.** Adquisición de equipos de cómputo, telecomunicaciones, recursos educativos - virtuales y móviles, licencias, entre otros.

d. Construcciones y edificaciones. Construcción de nuevas edificaciones para el funcionamiento de centros regionales a lo largo del país, adecuación de la infraestructura existente, mejoramiento de los espacios de aprendizaje, entre otros.

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral, permite monitorear el cumplimiento de los “retos” de la estrategia, con responsables de cada uno de ellos, indicadores y metas. Se han diseñado indicadores en el nivel 1, o de Sistema, con metas a lo largo de los años 2014 – 2019, que son monitoreados por las unidades de Servicios Integrados (Ver Anexo 1. Cuadro de indicadores estratégicos del Sistema Universitario). Y otros, en el nivel 2 de sede, que son aquellos indicadores que plantean metas más específicas de cada una para dar cumplimiento a sus “Objetivos Estratégicos”, que también apuntan al cumplimiento de los retos del Sistema desde sus particularidades, como se expuso anteriormente.

Con lo anterior, es claro que cada una de las sedes aporta al crecimiento del Sistema desde sus diferentes roles. Con esto se espera que en 2019, UNIMINUTO logre cumplir su MEGA en desarrollo de la misión, y esté consolidado como un Sistema Universitario multicampus que opere en distintas regiones del país y algunas locaciones internacionales, en absoluta sincronía entre todas las partes, con los estándares de una universidad de talla mundial y, lo más importante, llevando a cada una de ellas los valores cristianos y principios fundacionales de la Institución.

Principios

Estos principios tienen como función orientar el actuar del Sistema UNIMINUTO en su totalidad. Cada una de las sedes, desde cada uno de los rincones del país donde opera, adopta los principios de UNIMINUTO y los lleva a la práctica mediante la implementación de su estrategia.

Humanismo cristiano

Creemos en el ser humano, en su integralidad como hijo de Dios, digno de respeto, y por lo tanto llamado a su completo desarrollo, como individuo y como miembro de una comunidad.

Actitud ética

Creemos y promovemos el comportamiento ético a partir de valores fundamentales que determinan la actuación humana; esta actitud ética nace del reconocimiento de las personas en su dignidad, responsabilidad, derechos, autonomía y libertad.

Espíritu de servicio

Creemos que servir e incentivar el compromiso de servicio a la sociedad, y en especial a los más necesitados, es una responsabilidad ineludible para todos los seres humanos.

Excelencia

Creemos en la educación superior de excelencia en todos los aspectos de la vida universitaria.

Inclusión y equidad educativa

Creemos en el derecho de todas las personas a la educación. Y hacemos una opción preferencial por quienes no tienen acceso a ella.

Sostenibilidad

Creemos que para el logro de los objetivos misionales, la institución debe ser un proyecto sostenible.

Praxeología

Creemos en el ejercicio de la práctica, como validación de la teoría, como método de enseñanza – aprendizaje y como fuente de conocimientos.

Comunidad educativa

Creemos en la construcción de una comunidad educativa sólida que ofrece apoyo mutuo y testimonio fraternal, e interactúa con las otras comunidades donde la institución universitaria ofrece sus servicios, para que ellas sean protagonistas de su desarrollo.

Comunidad participativa

Creemos en una comunidad participativa en donde todos tengan acceso a la información pertinente, ejerzan libremente el consenso y el disenso, respeten y sean respetados por los demás, trabajen en equipo y aprendan a resolver los conflictos y las diferencias a través del diálogo.

Identidad cultural

Creemos en el amor a la patria. Respetamos sus tradiciones, y valores culturales en su diversidad, y favorecemos su integración.

Misión

La misión de UNIMINUTO expresa su gran propósito, su razón de ser como una organización que forma parte de la Obra de El Minuto de Dios.

El Sistema Universitario UNIMINUTO inspirado en el Evangelio, el pensamiento social de la Iglesia, la espiritualidad Eudista y el carisma de El Minuto de Dios, tiene como propósito:

- Ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente con opción preferencial para quienes no tienen oportunidades de acceder a ella, a través de un modelo innovador, integral y flexible.
- Formar excelentes seres humanos, profesionales competentes, éticamente orientados y comprometidos con la transformación social y el desarrollo sostenible.
- Contribuir, con nuestro compromiso y nuestro testimonio, a la construcción de una sociedad fraterna, justa, reconciliada y en paz.

MEGA

La MEGA es una “meta grande y ambiciosa” que constituye el máximo norte estratégico de UNIMINUTO; es una visualización de la meta más ambicionada en la que se pueda pensar a largo plazo; debe ser capaz de desafiar todas las posibilidades institucionales.⁵⁸

En el 2019 UNIMINUTO es reconocida, a nivel nacional e internacional, como una institución de educación superior que desde su modelo educativo inspirado en el Humanismo Cristiano, forma personas íntegras que, como profesionales competentes y emprendedores, abiertos a la búsqueda de Dios y al servicio del hombre, contribuyan al desarrollo de sus comunidades y de una sociedad equitativa.

UNIMINUTO se caracteriza por ser una institución incluyente y sostenible, soportada en una cultura de alta calidad, con una oferta educativa amplia y pertinente, gran cobertura, fácil acceso, uso de nuevas tecnologías, promoción de la innovación social y de iniciativas de cooperación para el desarrollo.

Impulsores de la MEGA

Los impulsores son los resultados que UNIMINUTO debe lograr para alcanzar la MEGA en cada uno de sus elementos centrales. Son victorias necesarias que aseguran su cumplimiento, atendiendo los aspectos misionales de la Institución.

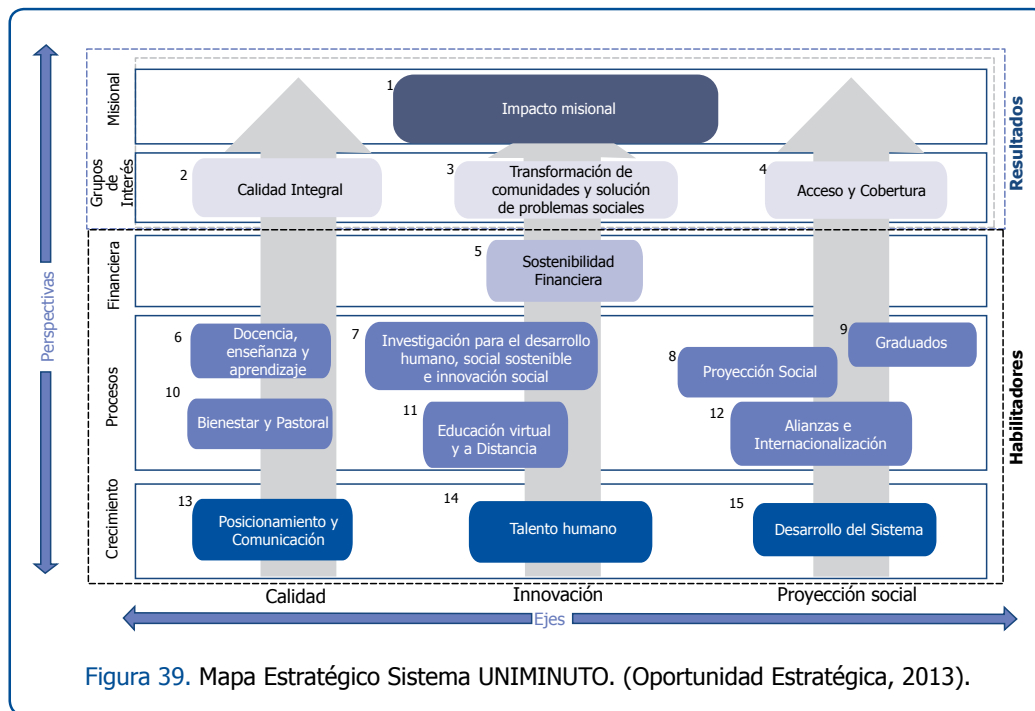
.....
58 Definición descrita por Oportunidad Estratégica.

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Desarrollo Humano Integral	Habr� transformado los proyectos de vida de los estudiantes y la comunidad educativa hacia una mayor armon� con los principios del humanismo cristiano.
2. Dimensi3n Espiritual	Con el respeto a la libertad religiosa de todos, la universidad ofrecerá los medios que faciliten la apropiaci3n personal de la propuesta de vida hecha por Jesús.
3. Calidad Integral	Contará con una cultura de alta calidad que integrará (i) la calidad humana, (ii) el servicio, (iii) la calidad académica y (iv) la gesti3n administrativa que estará soportada en sistemas de informaci3n eficientes, y en medios de apoyo adecuados para todos los ambientes de aprendizaje.
4. Sostenibilidad	Su modelo de gesti3n financiera asegurar� la auto sostenibilidad de la oferta de educaci3n superior de calidad al alcance de todos.
5. Acceso y Cobertura	El modelo de acceso será flexible, innovador e incluyente para ofrecer mayores oportunidades de acceso y cobertura.
6. Innovaci3n Social	La innovaci3n social será un sello propio de la instituci3n que integra la docencia, investigaci3n y proyecci3n social. Habr� aumentado y posicionado sus proyectos de innovaci3n social como producto de su trabajo con las comunidades.
7. Profesores	Tendrá en pleno funcionamiento una carrera docente conforme al reglamento profesoral que estimular� un alto desempeño en docencia, extensi3n e investigaci3n.
8. Infraestructura Organizacional	Contará con una planta física adecuada, que cumplir� con estándares de calidad en cada centro de operaci3n. Habr� consolidado una estructura organizacional con mayor grado de eficiencia, eficacia e impacto.

Mapa Estratégico Sistema UNIMINUTO

El Mapa Estratégico es una representaci3n visual de la estrategia; ilustra la creaci3n de valor de la Instituci3n a partir de las relaciones causa-efecto que se dan entre los distintos objetivos o retos de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).⁵⁹ Está construido sobre la base de tres grandes elementos: (a) Perspectivas Estratégicas, (b) Ejes Estratégicos y (c) Retos Estratégicos, como se explica a continuaci3n. El Mapa Estratégico de UNIMINUTO se puede apreciar en la Figura 39.

.....
59 Oportunidad Estratégica.



Perspectivas Estratégicas

En el Mapa Estratégico, las Perspectivas Estratégicas corresponden a las diferentes esferas de acción con que una organización cuenta, que se pueden visibilizar en el mapa como divisiones horizontales. Estas perspectivas tienen una lógica de causa-efecto, en función de la cual se ubican una encima de la otra y se leen de abajo hacia arriba. Kaplan y Norton sugieren unas básicas: "crecimiento", "procesos", "clientes" y "financiera". Sin embargo, cada organización puede determinar las que se ajusten más a su realidad específica.

Para UNIMINUTO, las perspectivas adoptadas para la formulación del Plan de Desarrollo son las siguientes: (a) Misional, (b) Grupos de interés, (c) Financiera, (d) Procesos y (e) Crecimiento, que se explican a continuación. Para cada una de estas perspectivas, se establecen los retos u objetivos de medio y largo plazo, que conforman la estrategia, como se puede apreciar con detalle en cada uno de los Retos Estratégicos se presenta más adelante.

Es preciso mencionar que las perspectivas de Crecimiento, Procesos y Financiera, contienen los retos habilitantes del Mapa Estratégico, y las perspectivas de Grupos de interés y Misional, contienen los retos de resultado. Es decir, las primeras contienen los retos cuyo cumplimiento es requisito para que los retos en las dos perspectivas posteriores, puedan hacerse realidad, con el fin de que UNIMINUTO logre entregar la promesa de valor, a los grupos de interés y a la sociedad en general, como lo establece la MEGA del Sistema Universitario.

En este sentido, las dos perspectivas que contienen los retos de resultado son las siguientes:

Misional: es la perspectiva que permite visualizar lo que se pretende cumplir para entregar valor a la sociedad, según la misión de la Institución. Esta perspectiva permite hacer vigilancia del cumplimiento de la misión de UNIMINUTO. El reto en esta perspectiva es el de impacto misional.

Grupos de interés: en ella se incorporan los retos que permiten entregar la oferta de valor a los diferentes grupos de interés de la Institución. En esta perspectiva se ubican los retos que permiten ofrecerles el mejor servicio, en particular a los estudiantes y las comunidades.

En el caso de UNIMINUTO, es la perspectiva donde se pueden visibilizar los retos de calidad integral, transformación de comunidades y solución de problemas sociales, y acceso y cobertura. Cada uno de ellos se explica en detalle más adelante. Sin embargo, en ellos se puede visibilizar la preocupación de UNIMINUTO por ofrecer una educación y un servicio de calidad a sus diferentes grupos de interés externos, en particular a los estudiantes y a las comunidades que atiende, y por lograr transformaciones en la sociedad que conduzcan a mejorar las condiciones de vida de miles de colombianos.

Las tres perspectivas que contienen los retos habilitadores son las siguientes:

Financiera: comprende los esfuerzos que se requieren para garantizar la sostenibilidad de la Institución. Si bien UNIMINUTO no es una organización con ánimo de lucro, tiene la obligación de asegurar su funcionamiento con los mejores estándares de calidad en un largo plazo; esto requiere un esfuerzo y una planeación financieras muy sólidas, para lo cual ha establecido un gran reto de sostenibilidad.

Procesos: en ella se enmarcan los procesos claves para el cumplimiento de la estrategia. La eficiencia y la calidad de los procesos determinan el nivel de cumplimiento de los retos en las perspectivas de grupos de interés y misional.

Los siete retos específicos de UNIMINUTO en esta perspectiva están directamente relacionados con el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Institución universitaria: docencia, enseñanza y aprendizaje; investigación orientada a la innovación social, proyección social, egresados, bienestar y pastoral; educación virtual y a distancia, y alianzas e internacionalización.

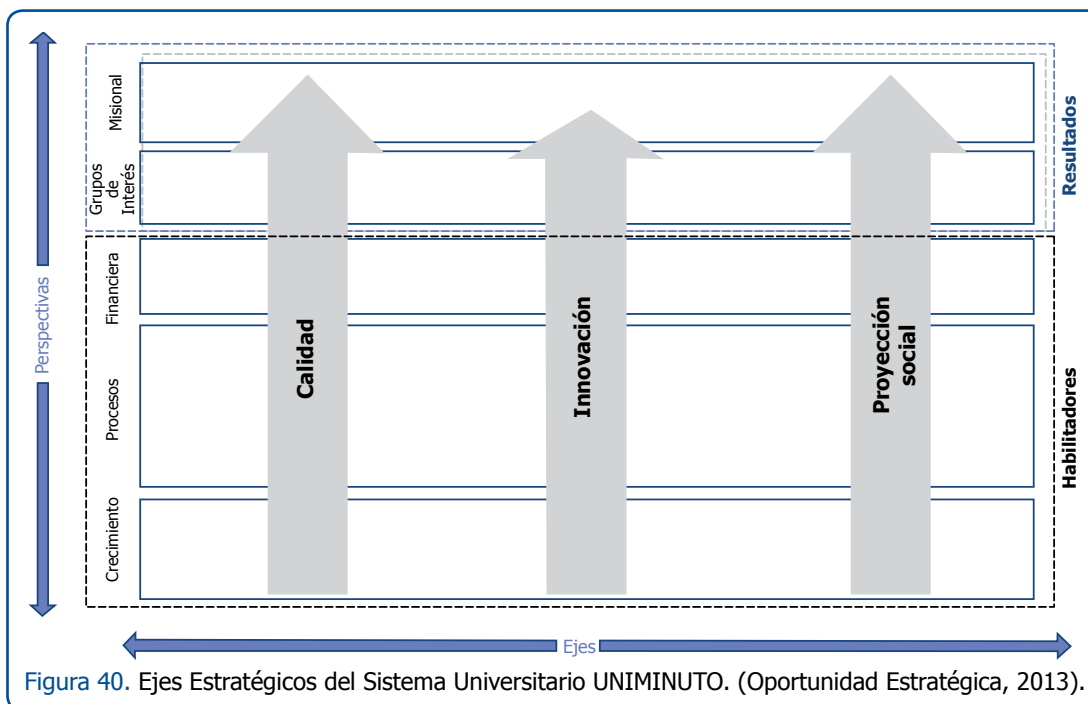
Crecimiento: en ella se definen los retos internos que tienen que ver con el crecimiento y aprendizaje de la Institución, enfocados al desarrollo del capital humano, de UNIMINUTO, de la infraestructura y de la tecnología, entre otros. La perspectiva de crecimiento permite ubicar los esfuerzos en promover un ambiente sano, una cultura de la calidad y el servicio, fortalecer la capacidad de relacionamiento de la Institución, tanto a nivel interno como con sus interlocutores externos, y consolidar sus recursos e infraestructura para ofrecer un mejor servicio, entre otros.

Para UNIMINUTO los retos que se enmarcan en esta perspectiva son los siguientes: posicionamiento y comunicación, talento humano y desarrollo del sistema. Es clave resaltar que este último reto es uno de los más importantes de toda la estrategia, pues del fortalecimiento del sistema, como tal, depende en gran medida la capacidad que logre UNIMINUTO de llegar a todas las sedes y centros regionales con una calidad reconocida en la educación y en los servicios que ofrece.

Ejes Estratégicos

Los Ejes Estratégicos son los pilares sobre los cuales deberán estructurarse las principales acciones del Sistema para garantizar el cumplimiento de la misión. Un eje se reconoce por su

transversalidad; representa un mandato sobre “cómo” se deben efectuar las acciones de la estrategia y “cómo” se deben cumplir cada uno de los retos. En el Mapa Estratégico, los ejes corresponden a las flechas verticales de calidad, innovación y proyección social; es decir, los retos de UNIMINUTO deben tener en cuenta estos tres conceptos como guía de los esfuerzos que lleven a su realización, como se ve en la Figura 40.



Calidad: este eje se refiere al mandato de calidad que debe guiar todo el accionar del Sistema Universitario. La calidad, como se establece más detalladamente en el reto específico de calidad integral, comprende para UNIMINUTO la dimensión del ser humano, de la gestión organizacional y de la educación como último resultado. La calidad integral debe ser el resultado de la consolidación de una cultura de calidad en todo el Sistema UNIMINUTO; es decir, en todos los rincones donde la Institución opera.

Innovación: la innovación debe verse reflejada en todas y cada una de las acciones de UNIMINUTO, ya no solamente entendida como innovación de productos y servicios, como se había establecido en el Plan de Desarrollo anterior, sino en un sentido más amplio que involucra todas las diferentes iniciativas de la Institución; es decir, innovación financiera, innovación en sus currículos, innovación de procesos, innovación en la investigación e innovación en la aplicación de las TIC al servicio de la enseñanza y el aprendizaje, entre otros.

UNIMINUTO, desde el momento de su creación, se ha destacado por ser una organización innovadora, lo cual ha sido evidenciado, entre otros, a través de los premios internacionales que le han sido otorgados⁶⁰ por parte del Grupo G20, el diario Financial Times de Londres, y la

60 El otorgamiento de los premios *Premio a la Excelencia*, Centros Regionales de Educación Superior –CERES del Ministerio de Educación Nacional en 2007 y 2009, el *G20 Challenge on Inclusive Business Innovation*, otorgado por el grupo de los veinte países industrializados y emergentes en 2012, el *Sustainable Finance Award, Achievement in Inclusive Business*, otorgado por el diario Financial Times y la Corporación Monetaria Internacional –IFC, y el *Inclusive Business Leaders Award*, otorgado por la IFC en los años 2011, 2012 y 2013, representan un compromiso para seguir avanzando.

Corporación Financiera Internacional. Esta cualidad es en gran medida la que le ha permitido ajustarse a las realidades regionales con gran flexibilidad para atender las necesidades de las distintas problemáticas que atiende.

Proyección social: todo el accionar de UNIMINUTO está permeado por el interés de servir a la comunidad. UNIMINUTO tiene como política de proyección social, garantizar la interacción entre la comunidad educativa y la sociedad, para que a partir del reconocimiento de diferentes contextos, se puedan co-crear cambios positivos que transformen la realidad socio-cultural, económica y ambiental de las comunidades y de las regiones donde se hace presencia institucional, a partir de procesos articulados de formación, de investigación situada y aplicada, y de diversos proyectos con impacto social.

Retos Estratégicos

Los Retos Estratégicos representan los objetivos que el Sistema Universitario debe alcanzar en 2019. Son los componentes básicos de la estrategia para alcanzar la MEGA. En el Mapa Estratégico, los retos corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

A continuación se presentan los quince Retos Estratégicos del Sistema UNIMINUTO, con sus descripciones y sus respectivas líneas estratégicas, que se desarrollan a través de los proyectos del Sistema para alcanzar el desempeño deseado. Las líneas estratégicas se especifican después de la descripción de cada uno de los retos.

Son en total 34 líneas estratégicas que permiten la ejecución de cada uno de los retos de manera alineada, a través de unas grandes iniciativas que permiten agrupar en forma sencilla los proyectos. Pueden asimilarse a grandes programas o macroprogramas que incluyen varios proyectos.

Cabe mencionar que en los correspondientes mapas estratégicos de cada una de las sedes que conforman el Sistema UNIMINUTO⁶¹, los objetivos de sede se alinean a los retos del Sistema y los proyectos de las sedes se enmarcan en las líneas estratégicas del mismo.

Reto Estratégico 1. Impacto Misional. Formar seres humanos, colaboradores y estudiantes, integrales⁶² a través del acompañamiento a su proyecto de vida, del desarrollo de su dimensión espiritual y de su liderazgo en valores; y producir conocimiento que es pertinente para el desarrollo social de las comunidades.

Reto Estratégico 2. Calidad Integral. Destacar a UNIMINUTO por tener un concepto propio de calidad que comprenda cuatro dimensiones: (i) la calidad humana y la formación integral de sus estudiantes, (ii) la vocación del servicio, (iii) la calidad académica, y (iv) administrativa. Reconocida a nivel nacional e internacional.

Línea Estratégica. Formación de estudiantes con calidad humana y proyectos de vida transformadores. Acompañar a los estudiantes en su desarrollo integral y crecimiento espiritual, a través de pastoral social, bienestar y proyectos de proyección social.

61 Las estrategias de cada sede están contenidas en los documentos de Plan Estratégico de cada una de ellas.

62 En sus dimensiones: misional, humana, espiritual, social y cualificación para el trabajo

Línea Estratégica. Calidad académica. Alcanzar exigentes metas autodefinidas con base en la Misión y en parámetros nacionales e internacionales. Los registros calificados, las acreditaciones de programa e institucional serán eje central de ésta línea

Línea Estratégica. Cultura de la calidad. Contar con un equipo con calidad humana y vocación de servicio, que ha apropiado la cultura de la calidad y gestiona procesos innovadores, flexibles, ágiles, alineados y efectivos.

Reto Estratégico 3. Transformación de comunidades y soluciones de problemas sociales. Generar impactos positivos y sostenibles en las personas, comunidades y organizaciones a través de soluciones enfocadas a problemas sociales concretos.

Línea Estratégica. Interacción estrecha con el entorno y apropiación social de la investigación MD. Conocer la realidad de una comunidad en situación de vulnerabilidad, reflexionarla y aprender de ella, y transformarla y enriquecerla mediante el producto de la investigación social situada y la proyección social. Consolidar espacios que aseguran la presencia de los aportes investigativos de UNIMINUTO en la sociedad.

Reto Estratégico 4. Acceso y Cobertura. Ofrecer oportunidades de acceso con criterios incluyentes, innovadores y flexibles, y facilidades de financiación y acompañamiento integral, para poder atender a toda la población.

Línea Estratégica. Flexibilización y actualización del portafolio de programas para hacerlos pertinentes en todas las Sedes. Contar con una oferta académica que permita responder de manera eficaz a las necesidades de las diferentes regiones donde UNIMINUTO opera.

Línea Estratégica. Ampliación y mejoramiento del portafolio de financiación. Ofrecer un portafolio más variado y adecuado a las necesidades financieras de los estudiantes en las diferentes regiones del país, a través de alianzas con terceros que ofrezcan este tipo de servicios.

Línea Estratégica. Profundización de los esfuerzos para ampliar el acceso y éxito académico de las comunidades atendidas por UNIMINUTO. Realizar un acompañamiento muy cercano a los estudiantes, que permita fortalecer su desarrollo integral a nivel humano, académico, psicológico, entre otros, con el fin de promover la permanencia y el éxito académico.

Reto Estratégico 5. Sostenibilidad Financiera. Generar suficientes recursos financieros para el desarrollo sostenible del Sistema UNIMINUTO.

Línea Estratégica. Sostenibilidad del Sistema UNIMINUTO. Asegurar la generación de ingresos futuros es una responsabilidad de la institución, para continuar cumpliendo la misión de ofrecer oportunidades de educación de calidad a la mayor cantidad de comunidades posible que no tengan acceso a ella.

Reto Estratégico 6. Docencia, enseñanza y aprendizaje. Fortalecer la docencia, la enseñanza y el aprendizaje a través de la formación de profesores, una interacción constructiva y permanente con el entorno local, nacional e internacional y el conocimiento de las necesidades de formación de los estudiantes.

Línea Estratégica. Mejoramiento de los procesos de enseñanza - aprendizaje. Evaluar permanentemente los procesos de enseñanza - aprendizaje para implementar acciones de mejora que permitan asegurar la calidad de la educación.

Línea Estratégica. Internacionalización de la docencia. Enfocar la docencia en el aprendizaje de nuevas tendencias educativas, el bilingüismo, la movilidad académica y la adopción y apropiación de tecnologías para la enseñanza, entre otros.

Línea Estratégica. Currículos adecuados y pertinentes. Adecuar los currículos para atender las necesidades de formación integral de los estudiantes, y contribuir al desarrollo y competitividad de las comunidades y regiones donde se ofrecen los programas académicos.

Reto Estratégico 7. Investigación para el Desarrollo Humano y Social Sostenible e Innovación Social. Fortalecer la investigación orientada al Desarrollo Humano y el Desarrollo Social Sostenible y la Innovación Social, generando soluciones innovadoras a problemáticas sociales concretas.

Línea Estratégica. Fortalecimiento de la investigación. Consolidar la institucionalidad de la investigación, a través de la formación y promoción de la investigación sobre soluciones a problemáticas sociales, en y a través de las facultades y centros regionales; el desarrollo del observatorio y la plataforma de proyectos de innovación social y; la promoción de los centros de investigación en distintas sedes del Sistema Universitario.

Línea Estratégica. Innovación Social. Desarrollar proyectos innovadores que permitan la solución de problemas sociales de las comunidades que UNIMINUTO atiende, y el aprendizaje e investigación a partir de las experiencias compartidas con ellas.

Reto Estratégico 8. Proyección social. Garantizar la socialización, aplicación y seguimiento de la política de proyección social en el Sistema, asegurando la excelencia en la gestión de la proyección social.

Línea Estratégica. Alineación de las Sedes en el enfoque pedagógico de educación para el desarrollo. Alinear a todas las sedes, conceptual, pedagógica y operativamente con el enfoque de Educación para el Desarrollo.

Línea Estratégica. Posicionamiento de la producción del conocimiento generado a través de la investigación y de las experiencias generadas a partir de las prácticas sociales y profesionales a nivel nacional e internacional. Gestionar este conocimiento incluyendo su divulgación y posicionamiento, con el fin de ser apropiado por diferentes actores a nivel nacional e internacional, y contribuir al fortalecimiento de las comunidades.

Línea Estratégica. Construcción de relaciones sólidas con aliados clave de la comunidad. Construcción de relaciones gana-gana con aliados clave para generar un mayor impacto a partir de las prácticas sociales y profesionales.

Reto Estratégico 9. Graduados. Fortalecer las relaciones con egresados y graduados para brindarles oportunidades de formación para toda la vida, facilitarles una ruta de empleabilidad

o de emprendimiento, y mejorar la oferta educativa a partir de sus percepciones y necesidades y de su aporte a la Institución como aliados permanentes.

Línea Estratégica. Desarrollo de estrategias de empleabilidad y emprendimiento. El seguimiento a graduados debe permitir desarrollar estrategias que faciliten una exitosa inserción en el mercado laboral y el emprendimiento.

Línea Estratégica. Relacionamiento permanente con los graduados, como aliados estratégicos. Implementar estrategias de calidad a partir de sus percepciones y de los aprendizajes del seguimiento a su carrera profesional. Asimismo, aprovechar el valor que pueden ofrecer a la Institución a través de vinculación académica, desarrollo de proyectos con el sector productivo, apoyo financiero, entre otros.

Reto Estratégico 10. Bienestar y Pastoral. Promover la cultura espiritual, el amor, servicio a Cristo desde el Evangelio, la espiritualidad Eudista y la obra Minuto de Dios.

Línea Estratégica. Afianzamiento del desarrollo espiritual institucional. Desarrollar y fortalecer las estrategias misionales y pastorales del Sistema.

Línea Estratégica. Desarrollo Humano Integral y clima institucional. Fortalecer el desarrollo integral del capital humano de UNIMINUTO desde la multidimensionalidad, la construcción de la comunidad y el mejoramiento de la calidad de vida para asegurar un excelente clima institucional.

Línea Estratégica. Consolidación de una política de permanencia y educación de éxito para los estudiantes. Fortalecer el éxito académico, a través del mejoramiento del Modelo de Atención Integral al Estudiante - MAIE, y las estrategias de acompañamiento espiritual, psicológico y académico.

Reto Estratégico 11. Educación virtual y a distancia. Fortalecer y profundizar el modelo de educación virtual y a distancia que ofrece UNIMINUTO para apoyar las directrices de acceso, cobertura y calidad de la institución.

Línea Estratégica. Innovación constante en el uso e implementación de las TIC en el aula. Realizar una permanente vigilancia tecnológica para innovar en el uso e implementación de las TIC tanto en la metodología a distancia como en la presencial.

Línea Estratégica. Mejoramiento de la implementación de la metodología de educación a distancia. Fortalecer los procesos de implementación del modelo de educación virtual y a distancia de UNIMINUTO y su integración con la metodología presencial.

Reto Estratégico 12. Alianzas e internacionalización. Fortalecer la internacionalización de la comunidad educativa, y transferir el modelo UNIMINUTO a otras comunidades.

Línea Estratégica. Internacionalización de la comunidad educativa. Desarrollar la estrategia de internacionalización de la comunidad educativa orientada al impacto en la calidad institucional en especial la movilidad académica y los procesos formativos.

Línea Estratégica. Transferencia y réplica del modelo de gestión. Empaquetamiento del modelo de gestión de UNIMINUTO que permita transferirlo o replicarlo en diversos escenarios de Colombia y el mundo.

Reto Estratégico 13. Posicionamiento y comunicación. Consolidar la reputación y el prestigio institucional del Sistema UNIMINUTO y su cohesión interna, a través de estrategias de comunicación y mercadeo que atiendan de manera diferenciada a todos sus grupos de interés.

Línea Estratégica. Posicionamiento y prestigio institucional a nivel nacional e internacional. Consolidar un sistema de comunicación externa y mercadeo que permita fortalecer la reputación y el prestigio institucional.

Línea Estratégica. Fortalecimiento de la identidad misional y la cohesión institucional. Fortalecer la identidad misional de toda la comunidad universitaria, su cohesión en torno a los principios fundacionales y la coherencia entre el pensar y el actuar de la Institución.

Reto Estratégico 14. Talento Humano. Consolidar un equipo humano integral, con colaboradores comprometidos, alineados y altamente efectivos, conformado por profesores, colaboradores de gestión académica y administrativas, el cual genere valor para asegurar el cumplimiento de la Misión.

Línea Estratégica. Formación y desarrollo profesoral: Formar profesores con las competencias idóneas para desempeñarse en las tres funciones docencia, investigación y proyección social es una de las iniciativas que impactan de manera más importante la calidad y el éxito académico de los estudiantes.

Línea Estratégica. Consolidación y afianzamiento de un modelo de gestión del talento humano. Fortalecer el modelo de gestión del talento humano para lograr la efectiva implementación de las siguientes iniciativas: la definición de las competencias, funciones y perfiles; la gestión de la compensación y estructura salarial; la gestión del vínculo afectivo del colaborador con la misión institucional; la capacitación y desarrollo profesional y profesoral; la gestión del desempeño, los planes de carrera y de sucesión, y la gestión del clima laboral.

Reto Estratégico 15. Desarrollo del Sistema. Modernizar e integrar el Sistema UNIMINUTO en el ámbito administrativo, y desarrollar e implementar un modelo de gestión que genere valores compartidos a todas las partes.

Línea Estratégica. Alineación del Sistema para generar eficiencia, eficacia y efectividad. Apropiar la estrategia por parte de toda la Institución, e integrarla al día a día, a través del mejoramiento de los procesos y del fortalecimiento organizacional.

Línea Estratégica. Fortalecimiento de la planta física del Sistema UNIMINUTO acorde a las necesidades de crecimiento y calidad. Adecuar la planta física a las distintas necesidades en las diferentes Sedes, para mejorar la calidad en cada lugar de operación del Sistema.

Línea Estratégica. Promoción del uso y mejoramiento de la tecnología. Lograr la apropiación del uso de la tecnología en permanente actualización, conforme a los cambios que generan las nuevas herramientas tecnológicas.

Línea Estratégica. Consolidación de un sistema de comunicación interna y entre las partes del Sistema. Lograr una efectiva comunicación a nivel interno y externo, como un elemento central de la gestión de la calidad integral.

Línea Estratégica. Fortalecimiento del modelo de integración de la estrategia con la operación. La exitosa implementación de la estrategia depende del eficiente y permanente monitoreo de su ejecución; con el fin de adoptar de manera oportuna los correspondientes ajustes que se requieran para lograr las metas que se ha propuesto la institución.

Proyectos Estratégicos

No.	Proyecto Estratégico
1	Estandarización curricular
2	Apoyo y fomento a la investigación
3	Sistema de Gestión de la Calidad SGC
4	Servicio al Usuario
5	Dinamización Financiera
6	Desarrollo de fondos – Fundraising
7	Éxito académico
8	Comunicación efectiva
9	Financiación estudiantes
10	Modelo de generación de ingresos para estudiantes y graduados: Empleo y emprendimiento
11	Programa de formación de profesores (Docencia – Investigación)
12	Alineación organizacional
13	Desarrollo de infraestructura física y tecnológica
14	Desarrollo del Talento Humano
15	Desarrollo del Sistema



Plan Estratégico: Sede Principal

Caracterización de la Sede Principal

La Sede Principal constituye la primera Sede de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Esta inicia su operación en enero de 1992, con una cohorte cercana a los 240 estudiantes y ofertando aproximadamente diez programas académicos⁶³. El énfasis de estos programas tuvo como marco el desarrollo social, fundamentado en la experiencia que había adquirido la obra El Minuto de Dios, con el fin de formar profesionales que difundieran su filosofía social en el país.

La Sede se encuentra ubicada en los barrios El Minuto de Dios y La Serena, pertenecientes a la Localidad de Engativá. Sin embargo, su área de influencia no se limita a su entorno inmediato, debido a la dinámica de los proyectos sociales que desarrolla y a las localidades que habitan sus estudiantes; la Sede influye en 6 de las 20 localidades que conforman el Distrito Capital

Actualmente (2013) la Sede cuenta con una amplia y diversa oferta educativa, la cual comprende programas académicos de distintos niveles de formación: i) pregrado: tecnológico y universitario; ii) posgrado: especializaciones universitarias y iii) educación continua: diplomados, cursos y seminarios. Dichos programas son cursados por 15.444 estudiantes, distribuidos como se evidencia en la Tabla 16 en donde el nivel universitario constituye el segmento de formación con mayor participación en la Sede.

En los últimos diez años, la población estudiantil ha tenido un crecimiento significativo especialmente en los programas de formación de pregrado, en los cuales pasó de tener 1.857 estudiantes en el 2003 a contar con 16.652 para el primer semestre del año 2014. Este crecimiento se ha potenciado debido a la ampliación de la oferta académica y al fortalecimiento de estrategias de acceso. No obstante, la dinámica de dichas tasas de crecimiento anuales evidencia una desaceleración, ya que para el periodo entre los años 2003 y 2007 estuvieron alrededor del 22% y entre los años 2008 y 2014 han estado cerca al 10%⁶⁴. En la Figura 41 se evidencia el crecimiento poblacional de la sede.

En relación con las características de la población estudiantil de la Sede, se evidencia que el 53% corresponde a mujeres. Esta participación de género se ha mantenido casi constante durante los últimos años. Por otra parte, el rango de edad de la mayoría de la población (82%) oscila entre 16 y 26 años. Los estudiantes que integran el siguiente segmento etario compuesto por el rango de edad mayor a 26 años, representan el 18% de la población estudiantil.

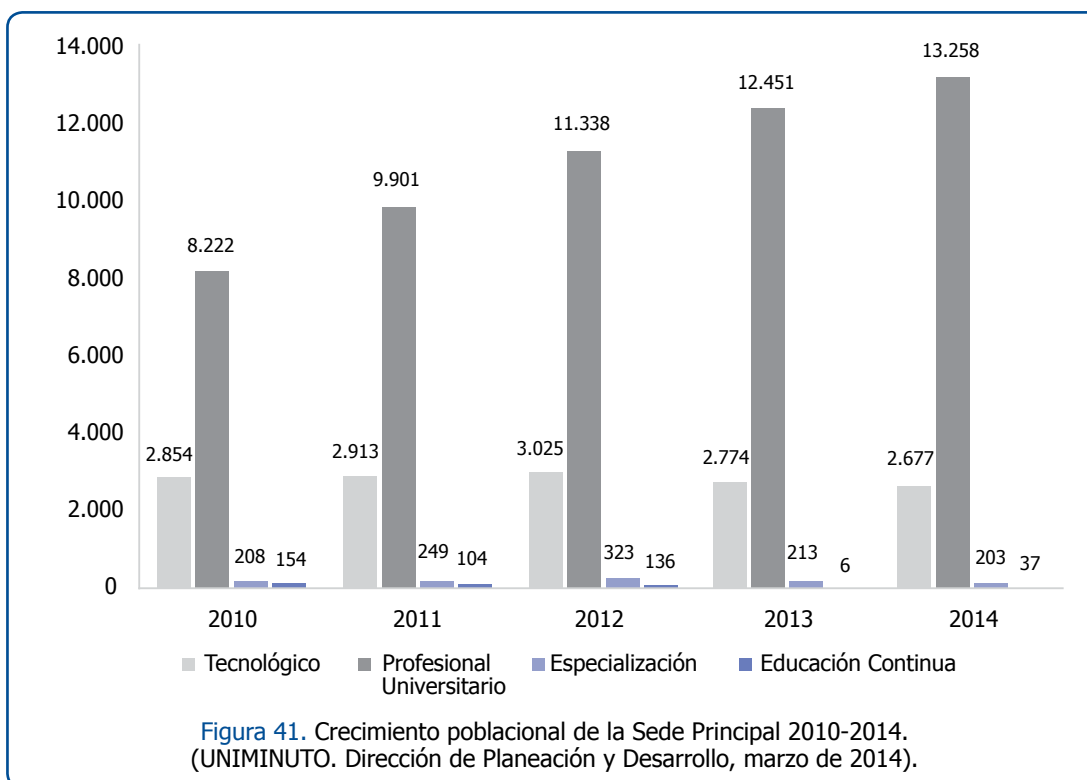
63 Ingeniería social, Licenciatura en Informática, Licenciatura en Filosofía, Licenciatura en Básica Primaria, Administración para el Desarrollo Social, Comunicación Social –Periodismo–, Administración, Ingeniería Civil.

64 Dirección de Planeación y Desarrollo Sede Principal.

Tabla 16. Población estudiantil por nivel de formación de la Sede Principal

Nivel de formación	Población estudiantil
Tecnológico	2.677
Profesional Universitario	13.258
Especialización	203
Educación continua	37
Total	16.175

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014.



De manera similar, la Figura 42 permite evidenciar la distribución socio-económica de los estudiantes en la Sede Principal: el 92% de ellos pertenece a estratos 2 y 3. En esta Sede la participación de estudiantes de estrato 3 es significativa, siendo del 40%. Es importante señalar que el 50% de la población estudiantil de la Sede hace parte del mercado laboral.

Desde 1996 la Sede Principal cuenta con 9.730 graduados, cifra que ha venido aumentando anualmente tal como lo ilustran la Tabla 17 y la Figura 43.

Aproximadamente el 3% de los graduados de la Sede se han convertido en colaboradores vinculados a UNIMINUTO. Dado el incremento en el número de graduados que se está evidenciando, se han desarrollado diversas estrategias para vincularlos de manera activa a la comunidad académica de la Institución. Para ello se han implementado mecanismos de

comunicación a través de una plataforma que ofrece información de empleabilidad, educación continua con precios especiales y asesoramiento en emprendimientos. También se han impulsado acciones que incentiven la carnetización, la cual ha permitido consolidar una base de datos de los graduados de la Sede.

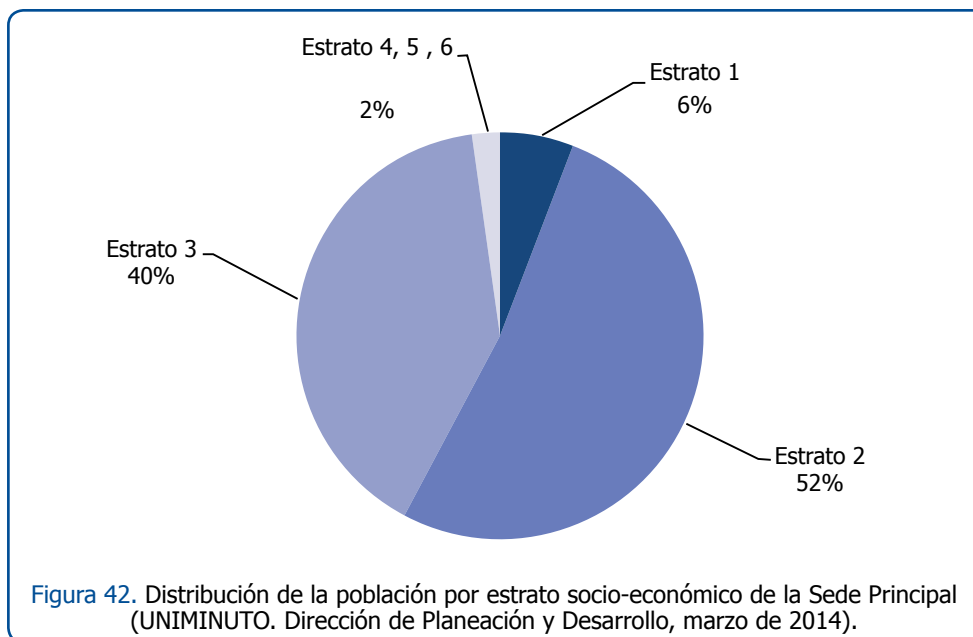
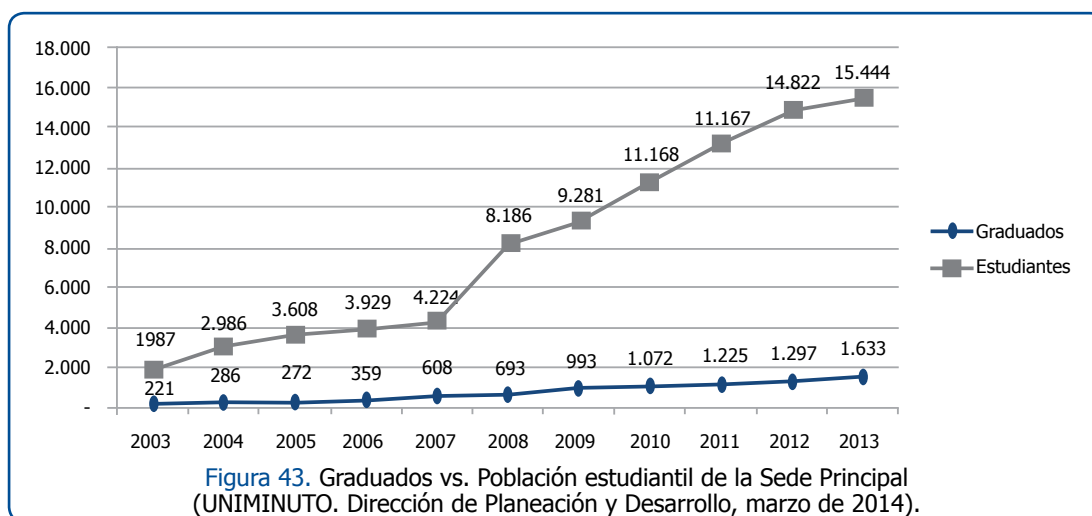


Tabla 17. Títulos otorgados por nivel de formación y año de la Sede Principal

Año	Tecnológico	Profesional Universitario	Postgrado	Total graduados
1996	-	106	-	106
1997	-	105	-	105
1998	-	128	-	128
1999	-	204	-	204
2000	-	158	12	170
2001	-	169	8	177
2002	-	167	14	181
2003	4	202	15	221
2004	64	199	23	286
2005	79	141	52	272
2006	132	218	9	359
2007	154	427	27	608
2008	209	416	68	693
2009	293	601	99	993
2010	296	575	201	1.072
2011	323	723	179	1.225
2012	310	792	195	1.297
2013	326	969	338	1.633
Total general	2.190	6.300	1.240	9.730

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014.



Es importante resaltar que aunque la Sede ha presentado altos niveles de deserción, tanto en programas tecnológicos como universitarios, esta tasa ha evidenciado un decrecimiento constante en los últimos años (Véase Tabla 18), disminuyendo alrededor de 10 puntos porcentuales. Sin embargo, esta sigue siendo superior a la tasa de deserción nacional, que está alrededor del 12%.

Con el ánimo de afectar positivamente estas cifras, la Sede Principal ha implementado diferentes estrategias dirigidas a brindar oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior. Estas se enmarcan en el Modelo de Atención Integral al Estudiante, el cual estructura un acompañamiento que aborda tres dimensiones: i) económica y financiera, ii) académica y iii) social y vocacional. Este modelo ha tenido resultados importantes, especialmente a través del Programa de Primer Año, que hace parte de la dimensión académica. Dicho programa promueve acciones de nivelación y seguimiento al desempeño académico, por medio de consejerías y monitorías. A pesar de los avances relevantes que ha obtenido el Modelo, aún se presentan múltiples oportunidades de mejoramiento, que definen este factor como uno de los retos de la Sede.

Tabla 18. Deserción estudiantil de la Sede Principal

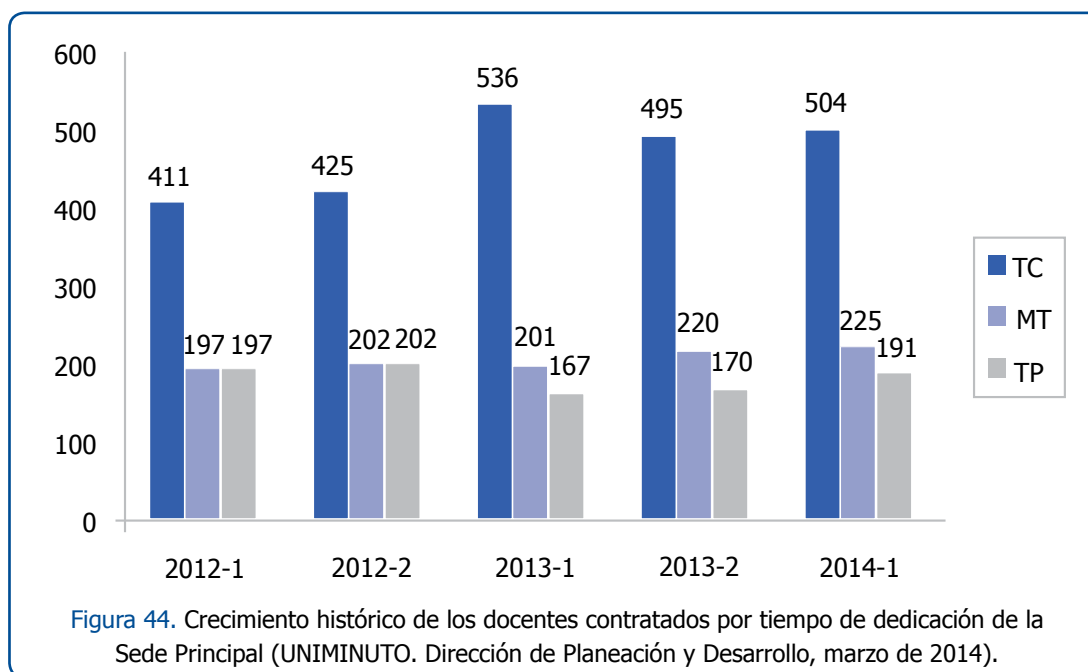
	2008 - 2	2009 - 2	2010 - 2	2011 - 2	2012 - 2	2013 - 2
Tasa	25,5%	20,2%	15,7%	13,8%	14,0%	12,0%
No. Desertores	1.068	1.126	1.281	1.542	1.746	1.638

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014.

En relación con la oferta educativa, la Sede cuenta con cinco facultades: i) Ciencias empresariales, ii) Ciencias humanas y sociales, iii) Ciencias de la comunicación, iv) Educación e v) Ingeniería. Estas ofrecen 27 programas de pregrado (19 profesionales y 8 tecnológicos) y 6 de posgrado. Estos programas se ofrecen en modalidad presencial y, de ellos, 9 cuentan con acreditación de alta calidad otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación –CNA⁶⁵.

65 i) Administración de Empresas; ii) Estudios en Filosofía; iii) Comunicación Social y Periodismo; iv) Tecnología en Comunicación Gráfica; v) Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Educación Artística; vi) Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Humanidades y Lengua Castellana; vii) Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Tecnología e Informática; viii) Licenciatura en Informática y ix) Tecnología en Electrónica.

Para atender a los más de 15 mil estudiantes inscritos en estos programas, la Sede cuenta con aproximadamente 1.042 docentes. Estos se reconocen como actores fundamentales para el logro de altos estándares de calidad en la oferta educativa; por lo tanto se ha avanzado en la generación de condiciones cada vez más apropiadas para el ejercicio docente, incrementando la vinculación de profesores con dedicación de tiempo completo y con contratos anuales (Véase Figura 44). La cantidad de profesores con dedicación de medio tiempo y tiempo parcial se ha mantenido en una proporción estable, con un leve incremento correspondiente con el crecimiento de la población estudiantil.

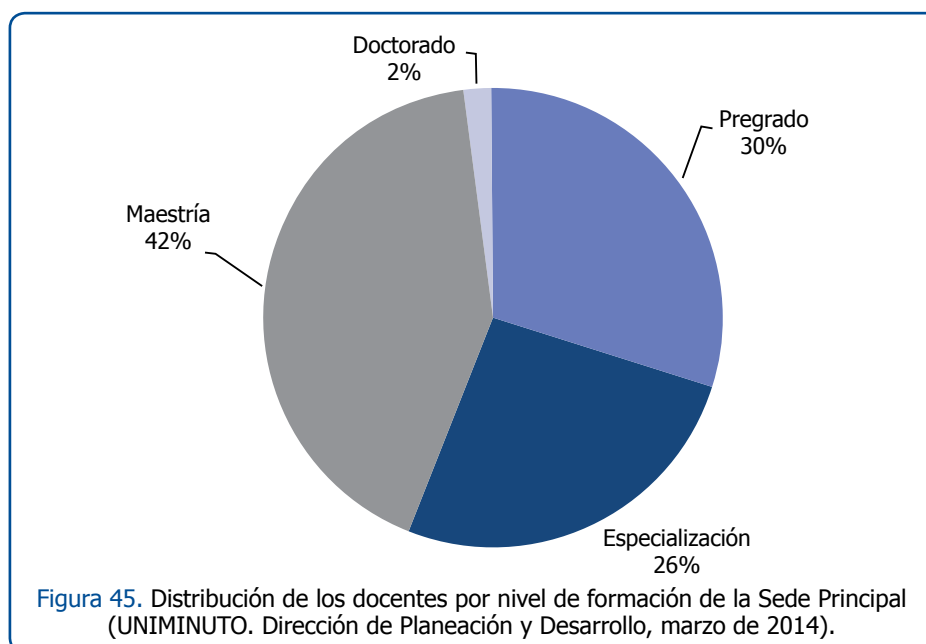


Se ha hecho un esfuerzo por incrementar paulatinamente la vinculación de profesores con formación posgradual (especialización y maestría). En los últimos 4 años la participación de profesores con nivel de pregrado en la composición del cuerpo docente ha disminuido alrededor del 2%, cifra en la que se aumentó la contratación de profesores con maestría (Véase Tabla 19 y Figura 45).

Tabla 19. Comportamiento histórico de los docentes por nivel de formación de la Sede Principal

Semestre	Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado	Total
2012-1	205	289	303	8	805
2012-2	267	276	278	8	829
2013-1	310	284	295	15	904
2013-2	294	235	338	18	885
2014-1	278	236	388	18	920
Total	1.354	1.320	1.602	67	4.343

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014.



En relación con la investigación, la Sede privilegia los proyectos cuyo objeto contribuye en la transformación de realidades concretas de las comunidades y organizaciones, proyectos donde el énfasis es el desarrollo humano y el desarrollo social sostenible; de esta manera orienta sus esfuerzos hacia la promoción de investigación aplicada y situada. No obstante, reconoce la importancia de generar: i) investigación básica como proveedora de conocimiento teórico que desarrolla el pensamiento en las diferentes disciplinas y áreas temáticas, e ii) *investigación* formativa como escenario para la promoción y el desarrollo de capacidades investigativas.

Respondiendo a estos tres tipos de investigación, la Sede Principal cuenta con 14 grupos reconocidos por Colciencias⁶⁶. Igualmente, a la fecha dispone de 65 semilleros de investigación organizados y registrados. Estos grupos de investigación tienen vinculados aproximadamente 160 profesores, quienes en promedio, anualmente administran alrededor de 50 proyectos de investigación.

Como complemento a la formación académica, la Sede ha consolidado iniciativas importantes relacionadas con proyección social, a través de las cuales se ofrecen actividades que enriquecen el ambiente universitario. Las estrategias se desarrollan en cinco líneas: i) Egresados, ii) Educación para el desarrollo y prácticas en responsabilidad social, iii) Prácticas profesionales, iv) Educación continuada, v) Proyectos de asesoría y consultoría, y por último vi) Desarrollo del componente ambiental.

Estas estrategias recurren a proyectos sociales como escenarios formativos, mediante un enfoque pedagógico de Educación para el Desarrollo y un modelo de formación ciudadana basado en la Praxeología. Así, con el interés de consolidar la formación integral de los estudiantes, a través de estos espacios se forman personas con la capacidad de: i) entender la realidad en la cual están inmersos: causas, implicaciones de la situación social actual,

.....
 66 Durante los años 2010-2013, los grupos estuvieron en las siguientes categorías, de acuerdo al modelo de medición 2009: uno en categoría A1, dos en B, cinco en C y cinco en D; en el año 2014 las categorías se ajustaron al nuevo modelo de medición y quedaron así: uno en categoría B, dos en C, ocho en D y 3 Reconocidos .

relación local – global y ii) cuestionar la realidad, identificar sus emociones y las de los otros en situaciones de alta complejidad social. Los estudiantes de todos los programas realizan prácticas en responsabilidad social en todos los primeros semestres, para esto cuentan con diez proyectos sociales⁶⁷ en los cuales participan cerca de 1500 estudiantes y tienen más de 6000 beneficiarios. Asimismo, cuentan con nueve centros y escuelas⁶⁸ que se orientan al desarrollo de proyectos con impacto social y ofrecen servicios de asesoría y consultoría.

A partir de la evaluación del Plan de Desarrollo 2008–2012 realizada por la Dirección de Planeación y Desarrollo de la Sede Principal, se han identificado varios retos pendientes y aprendizajes de la Institución. Dicha evaluación se realizó a partir de una ponderación, por medio de la cual se estableció un orden de prioridad de los retos y a partir de allí cada unidad que compone la Sede, evaluó el nivel de avance en el cumplimiento de los mismos, definiendo el grado de esfuerzo que este implicó.

Los resultados señalan que de los retos planteados en el Plan de Desarrollo anterior, se identificaron como retos críticos –por ser aspectos muy importantes de la Sede respecto a los cuales hubo un bajo nivel de avance– los siguientes: i) R5. Docencia, ii) R15. Modernización administrativa, iii) R13. Talento humano, iv) R12. Bienestar y v) R3. Calidad. Estos también se encuentran entre aquellos retos frente a los cuales la Sede invirtió un esfuerzo mayor al avance logrado (Véase Tabla 20).

Tabla 20. Evaluación de los retos de la Sede Principal – Plan de Desarrollo 2008 – 2012

Retos críticos para evaluación*	Retos críticos por esfuerzo**	Retos críticos por esfuerzo vs avance*
R5. Docencia	4.9	R1. Misional
R15. Modernización administrativa	4.9	R6. Desarrollo circular
R13. Talento humano	5.0	R2. Financiero
R12. Bienestar	5.5	R3. Calidad
R3. Calidad	5.7	R9. Proyección social
R10. Alianzas	5.8	R8. Investigación
R14. Infraestructura	6.4	R14. Infraestructura
R8. Investigación	6.4	R4. Cobertura
R11. Mercado y Comunicaciones	6.5	R5. Docencia
R6. Desarrollo curricular	7.1	R15. Modernización administrativa
R4. Cobertura	7.2	R10. Alianzas
R9. Proyección social	7.4	R13. Talento humano
R2. Financiero	7.8	R11. Mercado y Comunicaciones
R1. Misional	8.1	R12. Bienestar
		R3. Calidad
		R5. Docencia
		R6. Desarrollo circular
		R15. Modernización administrativa
		R8. Investigación
		R14. Infraestructura
		R13. Talento humano
		R1. Misional
		R2. Financiero
		R9. Proyección social
		R10. Alianzas
		R12. Bienestar
		R4. Cobertura
		R11. Mercado y Comunicaciones

*Retos críticos por evaluación: muy importantes con poco avance

**Retos críticos por esfuerzo: mayor o menor esfuerzo para alcanzar los resultados esperados

° Retos críticos por esfuerzo vs. Avance: retos que tuvieron un esfuerzo mayor del avance logrado

67 i) VOCES. Creciendo en comunidad Ciudad Bolívar; ii) Alfabetización en el manejo de la información; iii) Métales la ficha a Suba; iv) Soy Solidario; v) Desarrollo de habilidades cognitivas; vi) Audiovisuales para la formación ciudadana; vii) Ciudadanos emprendedores; viii) Comercio Justo; ix) Red de medios escolares; x) Filosofía para niños.

68 i) Centro de educación para el desarrollo – CED; ii) Escuela de medios – ESMEDIOS; iii) Centro de estudios en vivienda de interés social – CENVIS; iv) Escuela de economía solidaria – ECOSOL; v) Centro universidad empresa – CUE; vi) Centro de Pensamiento en Desarrollo Humano y Social; vii) Escuela de alta docencia; viii) Centro de Idiomas Rochereau; ix) Centro Cultural Museo de Arte Contemporáneo.

La implementación del Plan de Desarrollo 2008 – 2012 permite rescatar los siguientes aprendizajes:

- Para lograr un nivel óptimo de apropiación del Plan de Desarrollo es necesario usar una metodología que permita una participación más amplia y activa de la comunidad académica durante su formulación.
- Es fundamental contar con una batería de indicadores y fuentes de verificación, de tal forma que se lleve un seguimiento riguroso y se realice una evaluación efectiva del mismo.
- El Plan debe trazarse desde una lógica de desarrollo organizacional y por lo tanto esta debe aparecer claramente para todo miembro de la comunidad académica.
- La formulación del Plan de Desarrollo debe estar precedida de ejercicios de reflexión y autocomprensión de lo que es la Institución y lo que espera ser y ello no se agota en la enunciación formal de una misión y una visión.

Las principales dificultades que presentó la Sede durante la implementación del Plan estuvieron relacionadas con:

- Los bajos niveles de articulación interna y externa de la Sede, expresados en los pocos proyectos conjuntos entre la Sede, con otras sedes del Sistema, con instituciones de El Minuto de Dios, con otras IES, etc.
- La desarticulación existente entre las dinámicas administrativas y académicas de la institución y la complejidad que han adquirido los procesos administrativos a partir de la puesta en funcionamiento de las unidades de Servicios Integrados.
- El bajo nivel de confiabilidad de los sistemas de información existentes debido a las inadecuadas prácticas y mecanismos de tratamiento de la información y la inexistencia de otros sistemas de información (o desarrollos en los existentes) que permitan contar con información completa sobre todas las funciones y procesos clave de UNIMINUTO.
- La falta de actualización del modelo educativo como política general del Sistema UNIMINUTO y de las políticas específicas, lineamientos y estrategias derivadas de ella de manera consistente y coherente.

Caracterización del área de influencia

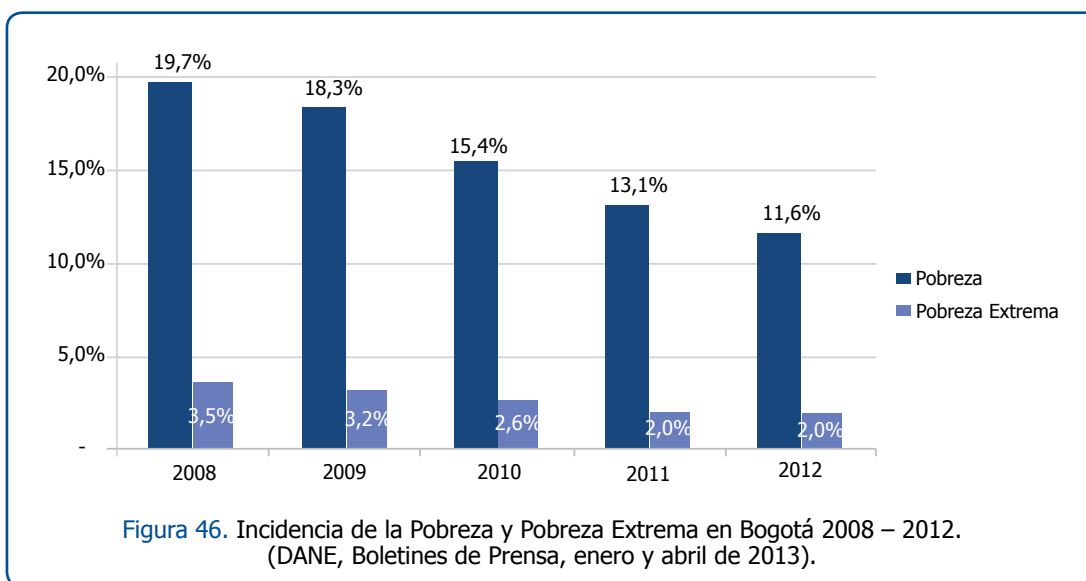
Entorno social

Bogotá D.C. es la ciudad más poblada del país. Actualmente (2013) cuenta con una población de aproximadamente 7'674.366 personas, las cuales representan el 16,3% de la población total del país. Esta es una ciudad netamente urbana, tan solo el 0,2% de sus habitantes se localiza en el área rural de la ciudad, por lo tanto su zona urbana se caracteriza por su alta densidad poblacional. Las localidades que concentran la mayor cantidad de población son, en su orden: Suba, Kennedy, Engativá, Ciudad Bolívar, Bosa y Usaquén, las cuales albergan el 62% del total de la población. En estas localidades es donde tiene presencia la Sede.

Su distribución estaría señalada que la población que se encuentra en los segmentos de edad de 15 a 24 y de 25 a 34, representa el 17% del total de habitantes de la ciudad. El grupo etario con mayor concentración de población se encuentra en el rango de los 15 a los 19 años, donde la mayor densidad de población es masculina. Se espera, a partir de las proyecciones construidas por el DANE, que en los próximos 6 años la estructura poblacional por edad y sexo se mantenga muy similar a la actual, proyectando por ende, una tasa estable de crecimiento de los más jóvenes, con tendencias decrecientes (DANE, 2013).

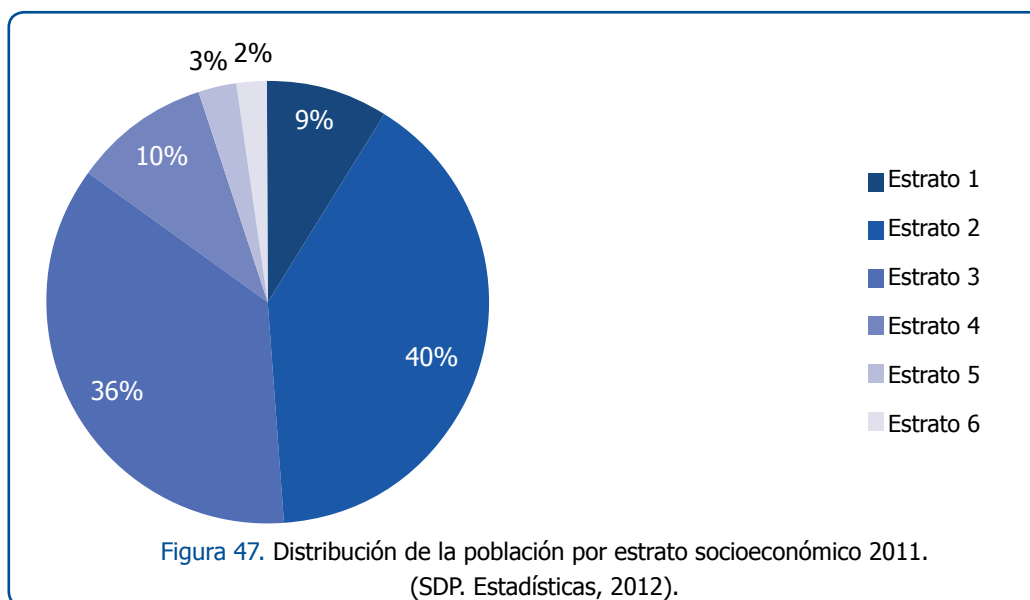
Por otro lado, Bogotá D.C. se ha caracterizado por ser una de las ciudades con mayores niveles de atracción migratoria interdepartamental en el país, convirtiéndose en un territorio receptor. Aunque estas cifras se han visto reducidas de manera significativa durante los últimos años, la ciudad sigue presentando saldos netos migratorios positivos y elevados respecto a otros Departamentos del país (DANE, 2010). Por lo tanto, Bogotá sigue siendo la ciudad con mayor afectación por llegada de población desplazada, la cual en 2011 alcanzó una cifra cercana a 42 mil personas. Esto genera situaciones de especial fragilidad en cuanto a las posibilidades institucionales y sociales para atender adecuadamente a la población (CODHES, 2012).

Los niveles de pobreza en la ciudad han disminuido paulatinamente en los últimos años, como aparece en la Figura 46. Para el año 2012, la pobreza en Bogotá alcanzó una incidencia de 11,6%. Entre 2011 y 2012 se registraba una disminución de 1,5 puntos porcentuales. Por otro lado, la pobreza extrema fue del 2%, valor que se mantuvo constante respecto al año anterior (DANE, 2013).



No obstante, a pesar del mejoramiento en los indicadores de pobreza, aún el grado de desigualdad en la distribución de ingresos permanece muy elevado, evidenciando un Coeficiente de Gini superior al 0,5. Este hecho se refleja en la distribución socioeconómica de la población, en donde cerca del 50% de los habitantes pertenece a los estratos 1 y 2 (Véase Figura 47). Según el método integrado de pobreza, cerca del 23,6% de los hogares vive en pobreza crónica, y de este porcentaje, el 21,2% lo conforman los estratos 1 y 2, mientras que el 2,4% restante está compuesto por el estrato 3. Estas son cifras bastante desalentadoras,

considerando que pobreza crónica implica que estos hogares además de vivir con al menos una necesidad básica insatisfecha, no cuentan con los recursos suficientes para superar la pobreza (Secretaría Distrital de Planeación, 2012).



Entorno productivo

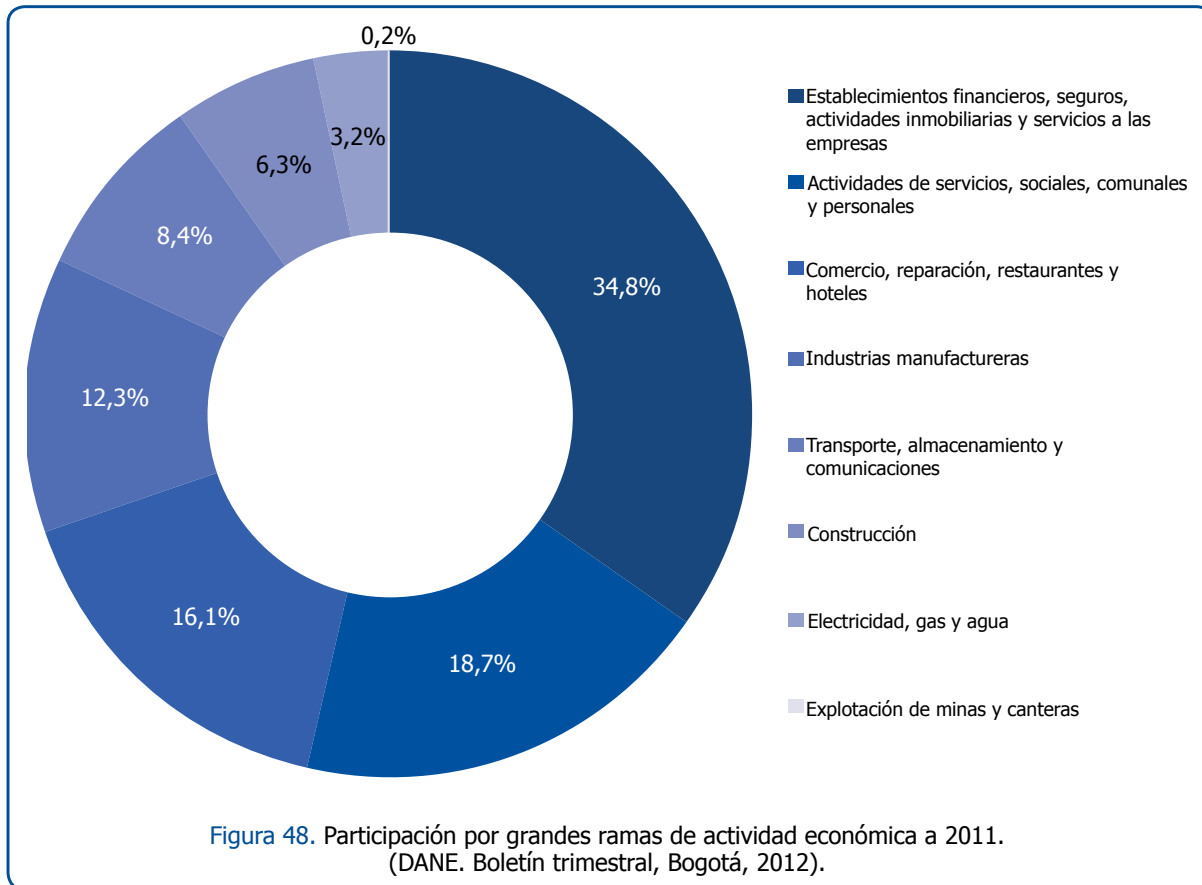
Bogotá es el principal foco económico de Colombia; se sitúa en el puesto número 1 entre los 32 Departamentos del país en la escala de competitividad (CEPAL, 2010). También es considerada como uno de los mejores destinos para hacer negocios entre las ciudades de América Latina, ubicándose en el puesto octavo entre 47 ciudades (América Economía Intelligence, 2012). La capital ha logrado un mejor entorno político y económico, mejor gestión urbana, calidad de vida y un mayor desarrollo de servicios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Bogotá aporta el 24.5% del PIB nacional, con una producción de 151.145 miles de millones de pesos COP (DANE, 2013). Su estructura económica es la más diversificada del país, con alta participación en actividades financieras, de seguros e inmobiliarias (34,8%) y en actividades de servicios sociales, comunales y personales (18,7%). De manera similar, como lo muestra la Figura 48, las actividades de comercio, restaurantes y hoteles generan el 16,1% del PIB.

La dinámica económica de Bogotá ha sido históricamente un referente del crecimiento del país. Durante los últimos años la ciudad ha registrado crecimientos en su producción muy cercanos al promedio nacional; para 2010, la tasa de crecimiento fue de 3,4%, mientras que en el 2011, esta llegó a ser del 6,3%, tan solo 0,3 puntos inferior a la tasa de crecimiento nacional. Este comportamiento es el resultado de una serie de acciones que buscan promover el desarrollo de nuevas actividades productivas, reducir la informalidad empresarial y laboral, facilitar el acceso al emprendimiento y estimular la innovación y la productividad de las empresas.

La actividad empresarial de la capital continúa con un comportamiento positivo, según datos reportados por la Cámara de Comercio de Bogotá; la ciudad está compuesta por alrededor de 300 mil empresas, de las cuales el 86% son microempresas, un 13% son Pymes y el 1% son grandes empresa (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012). En particular, el segmento micro-

empresarial se caracteriza por su elevada informalidad, con cerca del 36% de las empresas operando bajo esta modalidad. La ciudad concentra un 29% de las empresas del país (el 34% si se suma Cundinamarca), y anualmente se crean en promedio 66000 nuevas empresas. Estas empresas generan opciones laborales a más de cuatro millones de habitantes, en los sectores económicos relacionados con servicios, industria y construcción. No obstante, se reportan aproximadamente 1.8 millones de trabajadores informales.



Es importante resaltar que la ciudad, articulada con el Departamento de Cundinamarca, a lo largo de la década ha registrado un notable crecimiento en sus exportaciones y esa evolución la ubica como la región con el mejor desempeño exportador del país. Además, este dinamismo ha ido acompañado de un posicionamiento como destino atractivo para la inversión extranjera y nacional (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011). Durante el 2011, las exportaciones ascendieron a US \$3.7 millones, la cifra más alta en la historia, con un crecimiento del 27,1% frente al año anterior. Para el 2012, el crecimiento fue tan solo del 7,8%, cifra superior a la tasa de crecimiento nacional. La composición de las exportaciones se explica por: ventas de equipo de transporte (77,7%), maquinaria y equipo (38,5%), productos metalúrgicos (32%), productos de caucho y plástico (31%) y minerales no metálicos (22,6%) (DANE, 2013). En este marco, la ciudad está invirtiendo esfuerzos importantes para dinamizar las exportaciones, diversificar la oferta exportable y lograr una mayor internacionalización de las empresas.

Este esfuerzo se refleja en los retos planteados en el Plan de Competitividad Regional, en donde las apuestas productivas se priorizan en torno a tres Ejes Estratégicos: i) la

internacionalización (atraer inversión y reinversión, marketing de la ciudad, formación en inglés para negocios), ii) el desarrollo de proyectos para el apoyo a la transformación productiva (centro de emprendimiento y formalización empresarial) y iii) el desarrollo de clústeres (en sectores como agroindustria, lácteos, servicios, educación superior, logística, TIC, diseño y construcción y turismo). Se resalta también la necesidad de fortalecer la infraestructura, el capital humano y la innovación (DANE, 2013).

Por otro lado, el Plan de Desarrollo Distrital 2012–2016: Bogotá Humana, está constituido alrededor de tres pilares estratégicos: i) una ciudad que reduce la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo; ii) un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua y por último, iii) una Bogotá en defensa y fortalecimiento de lo público. Estos ejes desplegados en programas, planes y proyectos locales implican apuestas productivas relacionadas con el sector económico más fuerte de la ciudad: servicios, propiciando una alta demanda en el sector público de profesionales y productos para adelantar proyectos sociales en torno a esos Ejes Estratégicos.

Entorno educativo

La demanda potencial del sector educativo está determinada por la Población en Edad Escolar (PEE), es decir, niñas, niños y adolescentes entre los 5 y 16 años, a quienes constitucionalmente les asiste y cobija el derecho a acceder a la educación (Secretaría de Educación del Distrito, 2013). En Bogotá D.C., las cifras evidencian un leve decrecimiento de la PEE durante los últimos 5 años, especialmente en el segmento etario de 6 a 10 años. Las localidades de Suba, Kennedy, Ciudad Bolívar, Engativá y Bosa presentan una alta concentración de esta población (PEE).

El Distrito en los últimos años ha hecho un esfuerzo importante por lograr garantizar el acceso y la permanencia en el sector educativo de la PEE. Este esfuerzo se ha visto reflejado en el incremento de las matrículas por nivel de formación, especialmente en las relacionadas con el sector oficial. No obstante, las tasas de cobertura registran un descenso gradual durante los últimos años, evidenciando los niveles de preescolar y educación media como los de menor cobertura (Véase Tabla 21). Estas cifras de cobertura escolar revelan la diferencia cuantitativa entre la población estudiantil en nivel básico y la población estudiantil en nivel medio. La tasa de deserción en secundaria es de 5.4, la más alta entre los niveles de escolaridad, seguida por la media con 4.1 (Secretaría de Educación del Distrito, 2013).

Existe una brecha importante de cobertura sobre todo en los estratos 1 y 2. En estos, el porcentaje de asistencia está alrededor del 77%, la asistencia en el estrato 3 alcanza el 84% y en los otros estratos supera el 89%, llegando incluso cerca del 99% en el estrato 6 (SED, 2012). Por esto, el Distrito ha establecido como eje estratégico lograr fortalecer la educación media, incrementando así el acceso a la educación superior. De esta manera su objetivo principal es: *Transformar y fortalecer la educación media distrital mediante la consolidación de una oferta diversa, electiva y homologable con educación superior que promueva la continuidad de los estudiantes en este nivel educativo* (SED, 2012). Por lo tanto, la articulación de la media con la educación superior, cobra especial relevancia en la estrategia impulsada por el Distrito.

Tabla 21. Tasa de cobertura bruta por nivel educativo – Periodo 2008 - 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Preescolar	92,50%	89,00%	89,00%	85,60%	83,30%
Primaria	108,80%	108,60%	106,70%	102,60%	97,20%
Secundaria	106,70%	109,00%	109,10%	107,70%	107,80%
Media	84,50%	85,70%	89,40%	91,40%	88,30%
Tasa global bruta	102,60%	102,80%	103,10%	101,00%	90,30%

Fuente: SED. Caracterización Sector Educativo. Bogotá, 2012.

Por otro lado, en términos de calidad se evidencia un incremento significativo de los colegios clasificados en la categoría superior en las pruebas Saber 11, tanto en colegios oficiales distritales como privados. Esto demuestra una disminución en la brecha entre colegios privados y distritales en más de 20 puntos porcentuales. Asimismo, los colegios distritales pertenecientes a la categoría inferior disminuyeron en 20,3%, pasando de 28,2% a 7,9%. Este es un resultado muy significativo para un periodo tan corto de tiempo (Véase Figura 49).

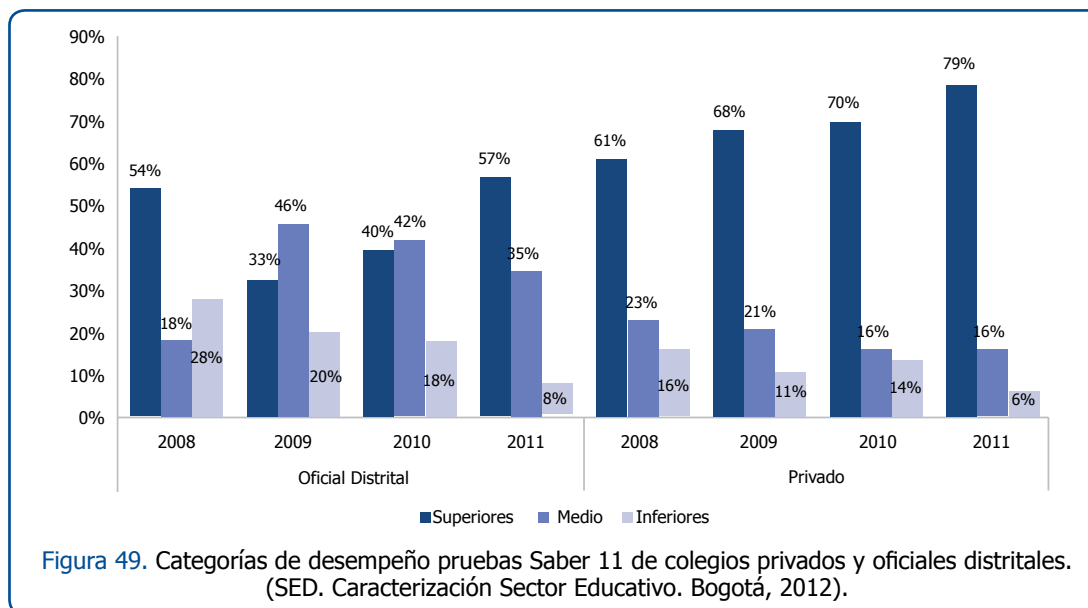


Figura 49. Categorías de desempeño pruebas Saber 11 de colegios privados y oficiales distritales. (SED. Caracterización Sector Educativo. Bogotá, 2012).

En relación con la situación de la educación superior, la ciudad de Bogotá difiere mucho con respecto al resto del país, puesto que cuenta con una tasa de cobertura del 73,7%, significativamente superior a la tasa nacional de 37,1%. Por otra parte, la tasa de cobertura neta de educación superior para la población entre 18 y 24 años de la ciudad es de 41,7%. No obstante esta importante cobertura global, se presentan notables desigualdades entre estratos y localidades; esta cobertura varía entre 20,9% y 80% (SED, 2012). La Figura 50 presenta el crecimiento de la población estudiantil matriculada en educación superior en Bogotá, tanto en el nivel de pregrado como en el de posgrado. Complementado esta, la Tabla 22 presenta la distribución de dicha población estudiantil en los distintos niveles de formación.

Los niveles de matrícula en Bogotá están muy por encima de los del resto del país y son las instituciones privadas las que reportan mayor participación frente a las oficiales. Del mismo

modo, la matrícula para pregrado es predominante sobre los otros niveles de formación. Entre los años 2006 a 2010 se ha incrementado la matrícula oficial en 12%, con una especial participación del SENA; la matrícula privada por su parte ha aumentado en un 11,7%, siendo UNIMINUTO una de las principales aportantes.

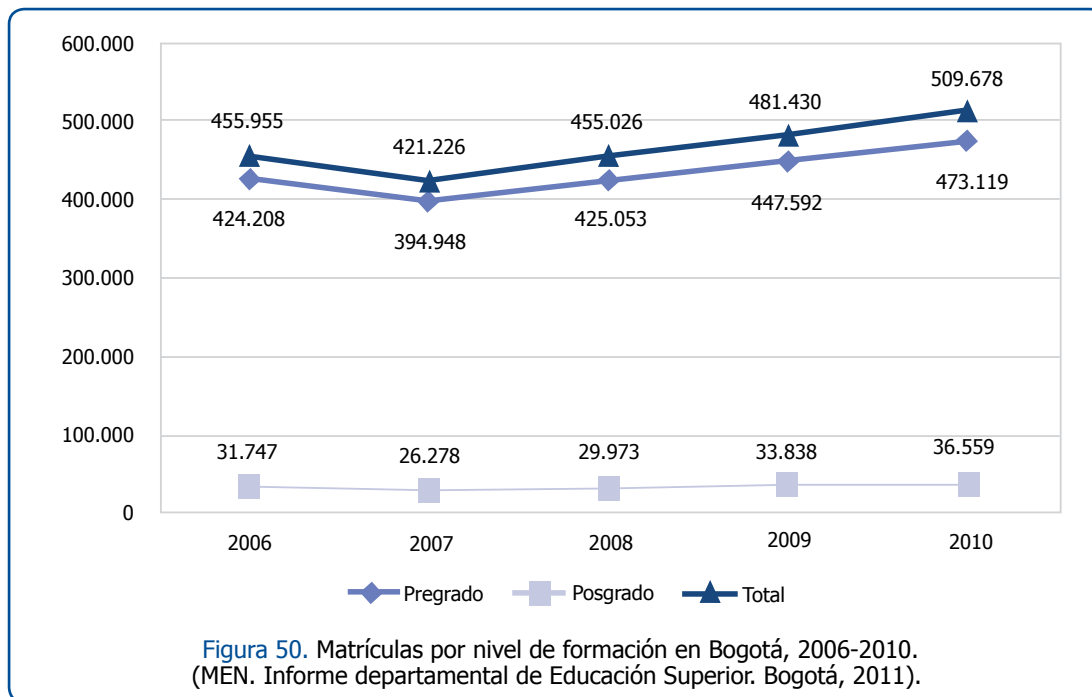


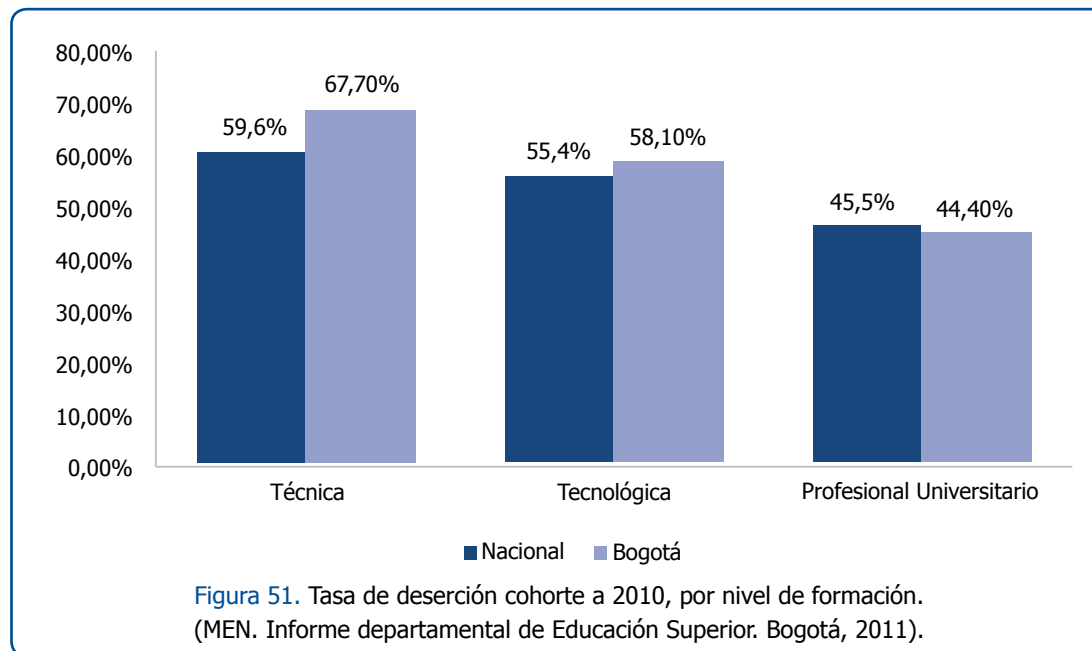
Tabla 22. Participación de la matrícula por nivel de formación

Nivel de Formación	Técnica	Tecnológica	Profesional Universitario	Especialización	Maestría	Doctorado
% a 2010	8,90%	19,80%	64,10%	4,70%	2,26%	0,20%

Fuente: MEN. Informe departamental de Educación Superior. Bogotá, 2011

Es pertinente anotar que aunque existe una alta tasa de absorción de estudiantes de educación media en la capital (124,3% en el 2008), la cual puede explicar la alta tasa de asistencia, existe paralelamente una alta tasa de deserción en Bogotá (MEN, 2011); esta es incluso superior a la tasa nacional en los niveles de formación técnica y tecnológica (Véase Figura 51).

Con el fin de promover una mayor tasa de asistencia y permanencia en la educación superior, la Alcaldía Mayor de Bogotá, mediante su Plan de Desarrollo Distrital Bogotá Humana 2012-2016 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012), da prioridad en la agenda educativa a estrategias que permitan garantizar el acceso a la educación superior, tales como la articulación, las alianzas con IES, la ampliación de la oferta pública y la oferta de subsidios y financiación para la ES. De manera similar, bajo el interés de promover programas pertinentes que faciliten el desarrollo de la ciudad, el Plan de Desarrollo Distrital hace énfasis en el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en temas de salud, energías limpias, biodiversidad y TIC dentro de las IES.



Estrategia de la Sede Principal

Como se mencionó en el capítulo “Plan de Desarrollo: Sistema UNIMINUTO”, cada una de las Sedes, estableció su propio Plan Estratégico, atendiendo a las realidades específicas de su entorno pero en estricta alineación con la estrategia del Sistema Universitario, plasmada en el Mapa Estratégico del Sistema.

En este orden de ideas, cada uno de los Mapas estratégicos de las sedes, están soportados sobre las mismas bases conceptuales del anterior, es decir se construyeron sobre las mismas perspectivas y Ejes Estratégicos, y sus Objetivos Estratégicos están apuntando al cumplimiento de los 15 Retos Estratégicos del Sistema.

MEGA Sede Principal

A continuación se presenta la MEGA o Meta Grande y Ambiciosa de la Sede Principal que da el norte y establécelo que debe haber logrado la Sede en el año 2019.

En el 2019, UNIMINUTO-Sede Principal será reconocida nacional e internacionalmente por su alto impacto social en el país, evidenciado en la formación de profesionales, líderes, innovadores y emprendedores sociales; en la generación y apropiación de conocimiento que transforme las comunidades, que sea situado y socialmente responsable; en los procesos de calidad integral en toda su gestión y en el fortalecimiento de una comunidad académica, comprometida con la misión institucional.

Impulsores de la MEGA

La MEGA de la Sede Principal se fundamentará en los siguientes impulsores, que son los resultados que se deben lograr para alcanzarla. Son victorias necesarias que aseguran su cumplimiento atendiendo los aspectos misionales de la Institución.

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Formación de profesionales innovadores y emprendedores	Contará con un modelo educativo potenciado que garantice la presencia del 70% de los graduados en escenarios emprendedores o como líderes incidiendo en sus comunidades.
2 Generación y apropiación de conocimiento	Habrà fortalecido y transformado la realidad de 100 comunidades y organizaciones con las que interactúa la Sede, teniendo como ejercicio piloto el barrio El Minuto de Dios.
3. Proceso de calidad integral	Habrà logrado la acreditación institucional y la certificación ISO 9001:2008 de un 100% de los procesos de gestión académica y administrativa.
4. Fortalecimiento de una comunidad académica	Contará con el 35% de los profesores escalafonados en el nivel de asociados. Logrará que el 60% de sus estudiantes obtengan puntajes por encima de la media nacional en el examen Saber Pro.

Mapa Estratégico

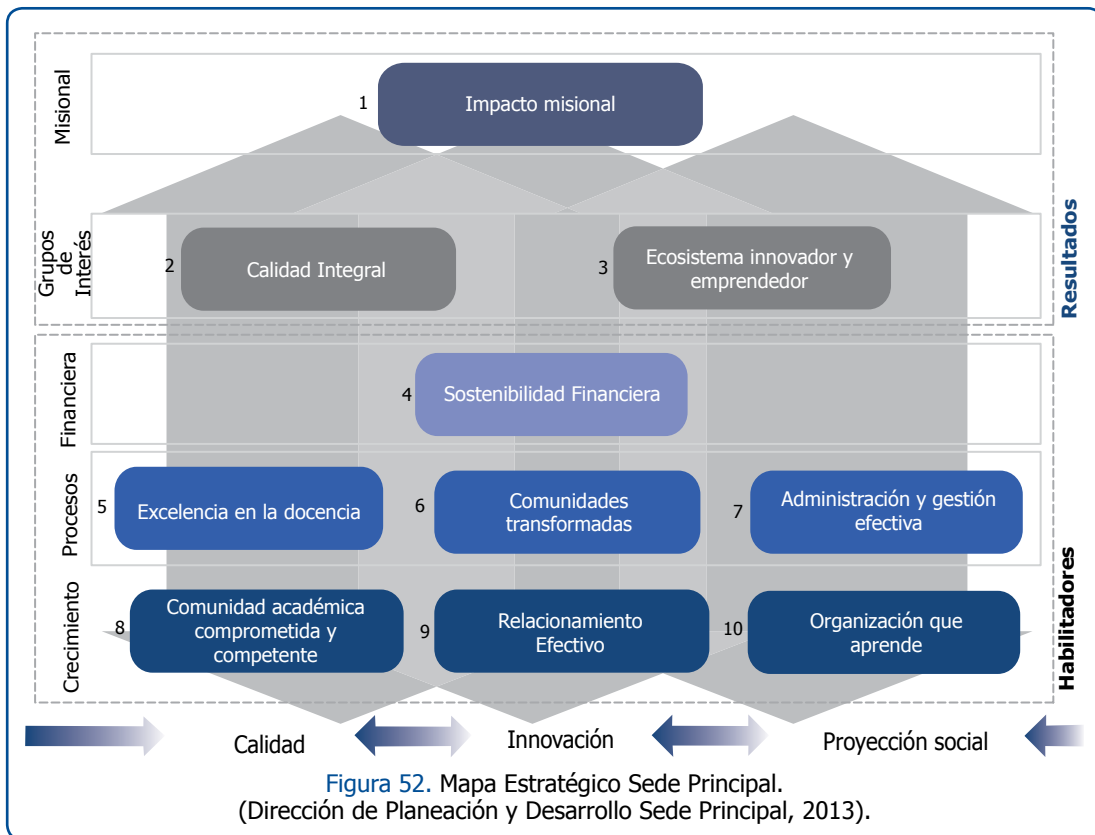


Figura 52. Mapa Estratégico Sede Principal.
(Dirección de Planeación y Desarrollo Sede Principal, 2013).

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son los componentes básicos de la estrategia para alcanzar la MEGA. En el Mapa Estratégico, corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

A continuación se presentan los diez Objetivos Estratégicos de la Sede Principal y los proyectos que se han establecido para el cumplimiento de cada uno de ellos.

Objetivo Estratégico 1. Impacto misional. Desarrollar el Proyecto Educativo Institucional contribuyendo de manera efectiva y pertinente con el Desarrollo Humano y Social integral de las personas, grupos, comunidades y organizaciones que se encuentran vinculadas con UNIMINUTO-Sede Principal.

Objetivo Estratégico 2. Calidad integral. Garantizar la calidad en la Sede Principal mediante la consolidación de una cultura que conlleve al mejoramiento continuo de las condiciones organizacionales y educativas, los procesos y las ofertas de valor.

Objetivo Estratégico 3. Ecosistema innovador y emprendedor social. Hacer de UNIMINUTO Sede Principal y de su entorno inmediato un ecosistema que promueva, favorezca y enriquezca experiencias y actores sociales desde la innovación y el emprendimiento social.

Objetivo Estratégico 4. Sostenibilidad financiera. Lograr la sostenibilidad económica que garantice el desarrollo de la Sede Principal a través de la generación suficiente de recursos.

Objetivo Estratégico 5. Excelencia en la docencia. Fortalecer la docencia para dar respuesta a la misión institucional a través del desarrollo profesoral y de la implementación efectiva del enfoque praxeológico y de otros enfoques pedagógicos que favorezcan la inclusión educativa, garanticen el éxito académico y la formación de profesionales, líderes, innovadores y emprendedores.

Objetivo Estratégico 6. Comunidades transformadas. Generación, gestión y apropiación de conocimiento que transforme las comunidades, que sea situado y responsable social y ambientalmente.

Objetivo Estratégico 7. Administración y gestión efectiva. Gestionar efectivamente los recursos clave para el desarrollo estratégico de la academia, a través de una identificación y asignación pertinentes.

Objetivo Estratégico 8. Comunidad académica, competente y comprometida. Consolidar una comunidad académica comprometida, identificada con el componente misional y competente para la academia, a través de una apuesta por el desarrollo humano integral.

Objetivo Estratégico 9. Relacionamiento efectivo. Fortalecer las capacidades de relacionamiento en el ámbito, interno y externo de la Sede, para favorecer el alineamiento organizacional, la articulación con el Sistema UNIMINUTO y la vinculación y el prestigio institucional en el entorno local, regional y global.

Objetivo Estratégico 10. Organización que aprende. Consolidar las condiciones óptimas y coherentes de cultura, infraestructura y estructura organizacional, que permitan a los procesos medulares agregar valor en cumplimiento de la misión institucional.

Proyectos Estratégicos Sede Principal

Los Proyectos Estratégicos están trazados a largo plazo y están orientados a generar transformaciones sustanciales en la Sede Principal con el propósito de alcanzar los Objetivos Estratégicos.

Proyecto Estratégico	Objetivo del proyecto estratégico
Calidad integral	Implementar de manera permanente estrategias de sensibilización, comunicación, valoración, transformación y estímulo de prácticas de aseguramiento de la calidad y la excelencia a nivel académico o administrativo.
Proyectos tácticos de mejora de las unidades	Desarrollar un proyecto táctico por cada una de las Facultades y Unidades de Gestión de la Sede, orientado a realizar mejoras a corto plazo en los aspectos que cada unidad considere pertinente para el fortalecimiento de los procesos claves de Docencia, investigación, Proyección Social, Bienestar, Organización, Administración y Gestión y ligados a los planes de mejora de programas y unidades.
Ecosistema de innovación y emprendimiento social	Documentar, compartir y legitimar la experiencia de la Sede Principal organizada como un ecosistema de innovación y emprendimiento social.
Estudio financiero integrado	Desarrollar un estudio financiero que integre la operación y el desarrollo de la sede, con el funcionamiento como Ecosistema de Innovación y Emprendimiento Social, a través de proyecciones financieras para los próximos 5 años.
Excelencia en la docencia	Adaptar paulatinamente los currículos y las prácticas docentes para que correspondan al Modelo Educativo potenciado y situado en las tendencias y necesidades educativas que demanda el entorno y en la apuesta diferenciadora de UNIMINUTO Sede Principal por el liderazgo, la innovación y el emprendimiento social.
Microrred de comunidades transformadas desde la innovación y el emprendimiento social	Ejecutar tres experiencias piloto de innovación y emprendimiento social articuladas como una red y situadas contextualmente en el Barrio Minuto de Dios, en las localidades de Engativá y Suba y en una región de Cundinamarca.
Administración y gestión efectiva	Alcanzar altos niveles de reconocimiento de los grupos de interés y usuarios internos de las unidades y procesos administrativos, a partir de prácticas de gestión transparente, eficiente y efectiva de los recursos, basadas en resultados e impactos.
Fortalecimiento del capital humano	Potenciar el capital humano de la sede en sus capacidades, para generar innovaciones sociales, pedagógicas y organizacionales, a través de procesos formativos vinculados con proyectos de transformación social, innovación pedagógica y organizacional.
Relacionamiento efectivo	Generar capacidades de relacionamiento interno y externo de la Sede, que mediante alianzas con actores locales, nacionales o internacionales puedan contribuir con la sostenibilidad financiera, educativa, social y medioambiental, a partir de los diversos espacios de docencia, investigación, proyección social y administración y gestión.
Aprendizaje organizacional	Generar aprendizajes organizacionales necesarios para implementar un ecosistema de innovación y emprendimiento social con calidad integral, mediante la gestión de conocimiento sobre educación para el desarrollo integral, innovación y emprendimiento social, gestión asociada y administración eficiente.



Plan Estratégico: Seccional Bello

Caracterización de la Seccional Bello

La Seccional Bello es fundada el segundo semestre de 1998 con 15 estudiantes en el programa de Administración. Su creación obedece a la necesidad de ofrecer educación superior en el norte del área metropolitana de Medellín. La seccional es formalizada a través del Acuerdo No. 012 del 10 de septiembre de 1999 del Consejo de Fundadores.

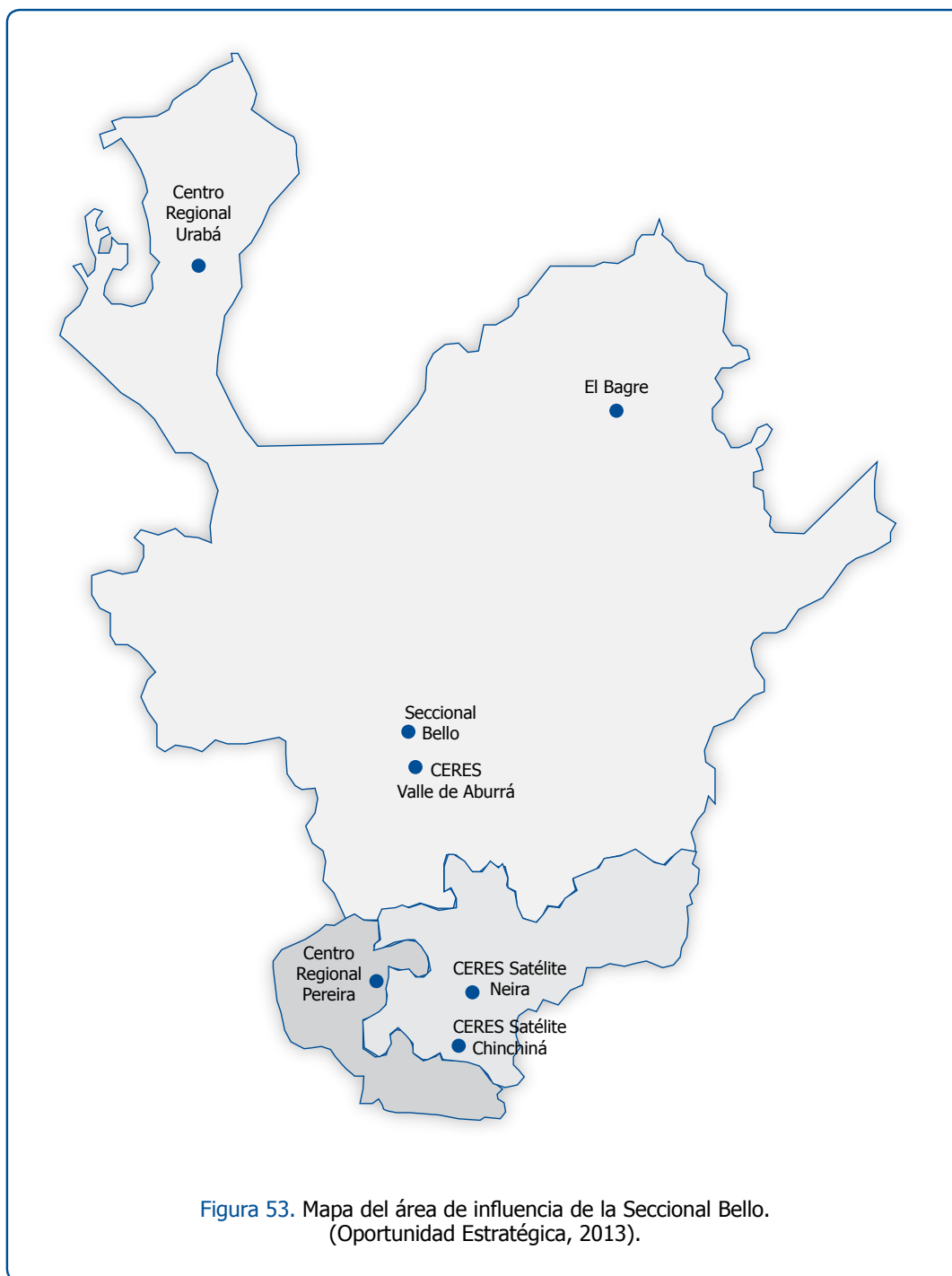
La seccional ha tenido un desarrollo acelerado en sus 14 años de existencia. En 1998 se inician operaciones a través de la Institución Educativa Padre Rafael García Herreros ofreciendo educación media técnica. Con la consolidación de la institución y la ampliación de la oferta a programas profesionales empieza un proceso de expansión de la seccional. Durante los años 2004 a 2007 se firma la primera alianza CERES Valle de Aburrá, nace el Centro Regional Urabá y el Centro Tutorial El Bagre, ambos en alianza con la Universidad del Tolima y se crea el CERES Chinchiná satélite Neira. En 2008 inicia el proyecto de Cooperación Internacional con la Comunidad de Madrid y la ONG española H+D, el cual fortalece la oferta de programas técnicos y tecnológicos de la entidad. En años recientes se crea el Centro Regional Pereira (2011) y se hacen importantes inversiones en infraestructura, consolidando la seccional como una de las más modernas del Sistema.

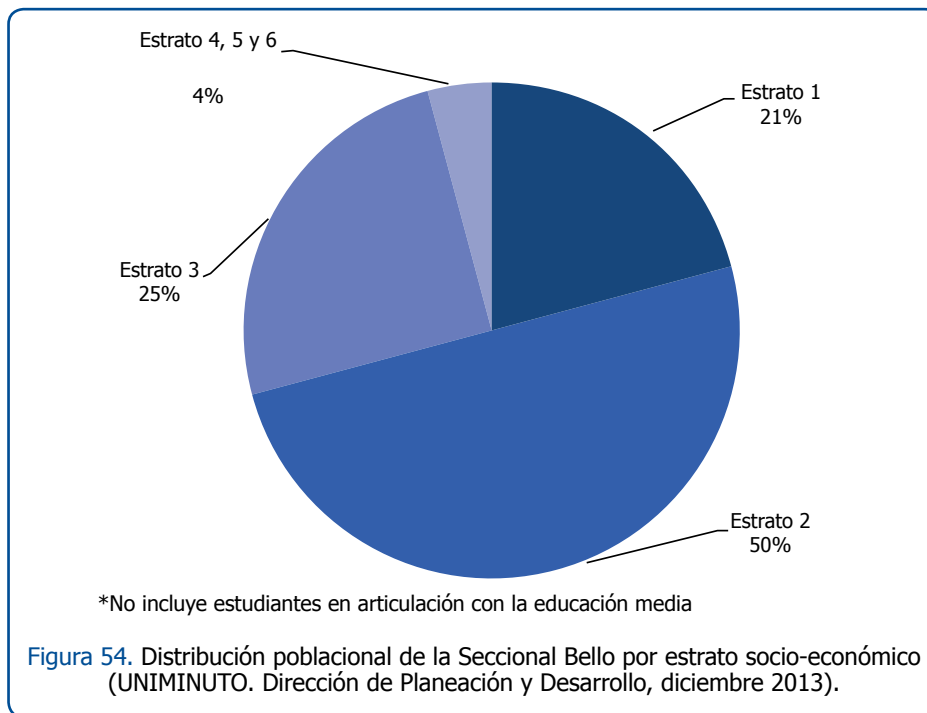
La zona de influencia de la seccional Bello es amplia y cubre más de un Departamento de la geografía nacional. La Sede Bello y el CERES Valle de Aburrá se ubican en la zona norte del Valle de Aburrá. Asimismo, el Centro Regional Urabá y el Centro Regional Bajo Cauca se sitúan en el Departamento de Antioquia, en los municipios de Apartadó y El Bagre, respectivamente. Sumado a lo anterior, el CERES Chinchiná se encuentra en el Departamento de Caldas y el Centro Regional Pereira, en el Departamento de Risaralda.

La Figura 53 permite visualizar los centros de operación de la Seccional en los Departamentos de Antioquia, Caldas y Risaralda.

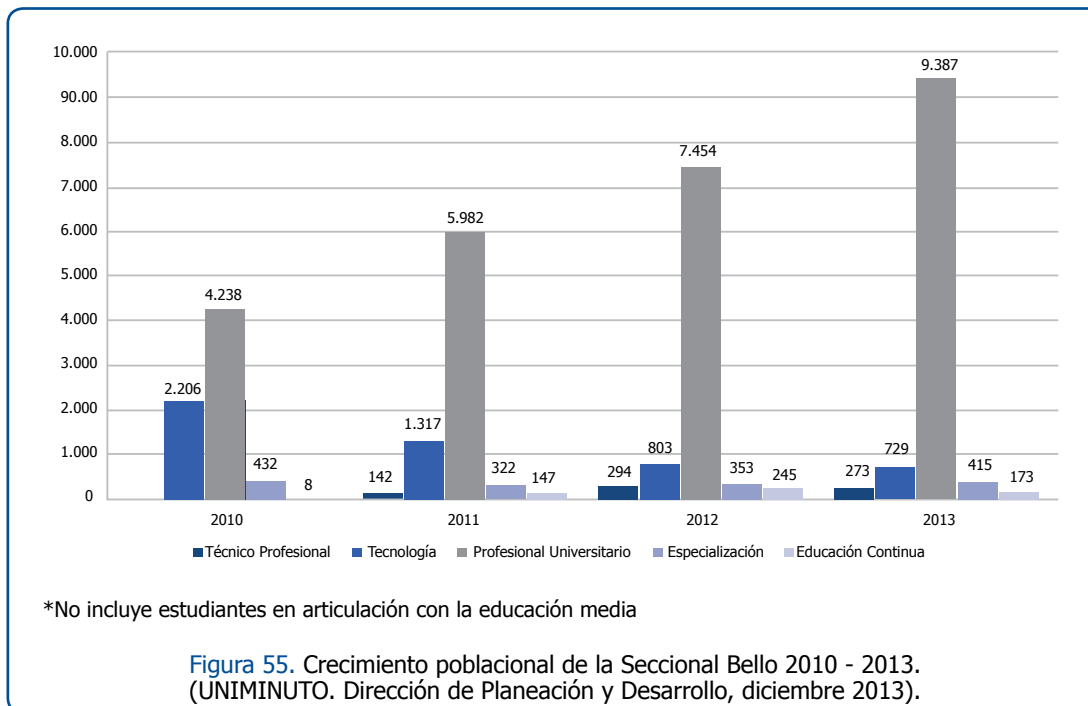
En la actualidad (2013-2) la sede cuenta con cerca de 11 mil estudiantes. De estos estudiantes, el 76% son mujeres y el 24%, hombres. Asimismo, el 55% son jóvenes entre los 16 y 26 años y el 45% son mayores de 26 años.

Por estrato socioeconómico, la concentración más grande de estudiantes se encuentra en estrato 2 con un 50%, seguido de los estudiantes del estrato 3 con un 25%. (Véase Figura 54).





Sumado a lo anterior, es relevante mencionar que el crecimiento de la Seccional en los últimos años ha sido acelerado, pasando de 6.881 estudiantes en el segundo semestre de 2010 a 10.980 estudiantes en el segundo semestre de 2013, es decir, alcanzando un crecimiento de más del 60% en menos de 3 años. La Figura 55 muestra el crecimiento de la sede en número de estudiantes en los últimos años.



Por último, vale la pena mencionar que, como lo evidencia la gráfica de crecimiento poblacional, la dinámica de la institución ilustra una mayor concentración en la formación profesional universitaria que en los otros niveles de formación. A 2013, el nivel de formación de pregrado universitario cuenta con más del 85% de la población, seguido por el tecnológico con un 7%.

La seccional ofrece 24 programas. De estos, 6 técnicos, 4 tecnologías, 10 pregrados universitarios, 3 especializaciones y 1 maestría. Para esto cuenta con un equipo de 486 docentes, de los cuales 82 son de tiempo completo, 52 de cátedra, 150 docentes de medio tiempo y 202 tutores.

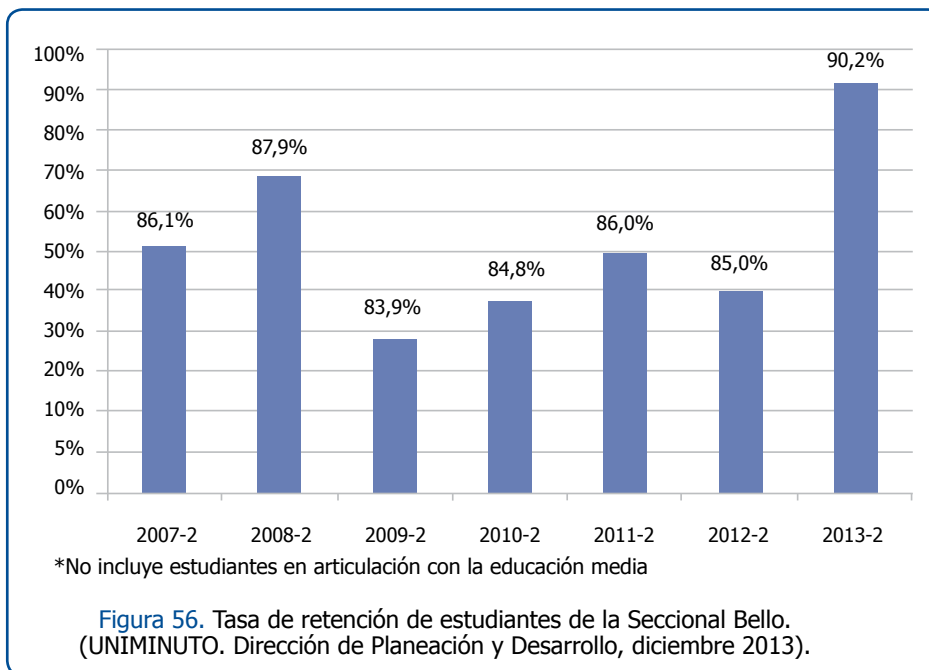
La investigación de la Seccional busca fortalecer las acciones de las organizaciones que tienen impacto social. Asimismo, se hace un esfuerzo importante por fortalecer la divulgación del conocimiento que se genera a través de la Universidad. En la actualidad el enfoque está en sistematizar los aprendizajes de la práctica social. Para esto se trabaja en cuatro frentes diferentes: (i) formación en investigación, (ii) consolidación de la investigación, (iii) implementación del parque científico de innovación y (iv) apropiación social del conocimiento.

La Seccional Bello se enfoca en ser un apoyo para las organizaciones que tienen impacto social, a través del Centro de Educación para el Desarrollo - CED y en su liderazgo en las prácticas de responsabilidad social. Por lo tanto, la apuesta es hacia el fortalecimiento de las comunidades a través de los estudiantes. Una acción importante es la "Rueda de solidaridad" que es una estrategia de formación para organizaciones que tienen impacto social. El voluntariado y la gestión del componente Minuto de Dios son actividades de apoyo.

En relación con el Bienestar, el foco actual se orienta a la implementación del Modelo de Atención Integral al Estudiante - MAIE. Esto, buscando mejorar los indicadores de éxito académico. En la actualidad, esta estrategia se encuentra en la etapa de diseño, por lo que su plazo de implementación es largo. Por otra parte, de la mano de gestión humana se desarrolla un proyecto de bienestar para colaboradores.

Respecto a Pastoral, se están implementando estrategias de retiros espirituales, convivencias y la evangelización a través de los medios de comunicación. Todo confluye en una apuesta hacia el uso de los medios de comunicación para fortalecer el tema de pastoral. Igualmente se busca la profundización del aspecto misional (líneas de evangelización, formación y creación de comunidades) mediante la conformación de un grupo denominado "Fraternidad UNIMINUTO". Por último, se hace un esfuerzo para articularse efectivamente con las otras entidades de la Institución El Minuto de Dios y no duplicar esfuerzos.

La Figura 56 muestra la tasa de retención de estudiantes de la Seccional desde 2007. Como puede verse, ha habido un incremento importante en la proporción de estudiantes que se mantienen en la Seccional. La labor del área de bienestar y pastoral debe propender por mejorar estos niveles de retención y mantener tasas de deserción bajas.



Para los egresados se hace la labor de seguimiento desde la "investigación de impacto de egresados", la cual se realiza a través de encuestas. La evaluación se diseñó recientemente y en la actualidad se están efectuando las investigaciones con los 5 programas incluidos hasta el momento. Se han realizado avances en la actualización de la base de datos de egresados, diseño de plan de formación, consolidación de convocatorias laborales e institucionalización del evento de egresados.

En cuanto a la acreditación de programas, en 2008 se inició la autoevaluación con fines de acreditación con metodología del Consejo Nacional de Acreditación - CNA. Con base en esto se han diseñado planes de mejora, asociados a asignación de recursos para contratación de personal (docente y administrativo, espacios físicos, infraestructura tecnológica, plan de formación de docentes, etc.). Se tiene un comité de mejoramiento continuo para priorizar lo que se puede hacer en un año para potenciar todo el tema de acreditación. En la actualidad, la prioridad en la acreditación la tienen los programas de administración, trabajo social y tecnología en logística.

La internacionalización funciona a través de las alianzas con entidades y está articulada con el Sistema mediante la dirección de internacionalización. Al respecto se trabaja el tema de intercambios de los estudiantes. En la actualidad son pocos los que se van, pero se está haciendo un esfuerzo de socialización de las oportunidades para mejorar estas cifras. Los intercambios de docentes y colaboradores también son importantes. Se han logrado intercambios para el aprendizaje de una segunda lengua. Asimismo, se traen docentes extranjeros que contribuyen a consolidar la estrategia de internacionalización en la seccional. Una estrategia importante ha sido la atracción de voluntarios para que enseñen inglés.

En relación con las alianzas interinstitucionales, se han formalizado relaciones con 40 organizaciones sociales, resultado de un importante esfuerzo por priorizar las redes a las

cuales les interesaría pertenecer a la seccional. También se ha desarrollado un programa para identificar y dar prioridad a los aliados estratégicos para las unidades, y luego diseñar estrategias de relacionamiento con los mismos.

En relación con el tema de calidad académica, cada año se hacen análisis comparativos por semestres y programas. Actualmente, administración de empresas y tecnología en logística están en la media nacional, tecnología en informática está por encima de esta y los otros programas se encuentran por debajo de la misma. Las acciones encaminadas al mejoramiento son: talleres semestrales gratuitos para el entendimiento de la prueba (se hace para inglés, técnicas de la comunicación y lógica matemática) y la capacitación a los docentes frente a estas pruebas. En 2011 se asignaron recursos para que los docentes conozcan las pruebas y sus métodos de enseñanza contribuyan a la mejora de los resultados.

Es válido resaltar que debido a la importante presencia geográfica de la seccional en su área de influencia, esta se enfrenta a contextos socioeconómicos diversos. La heterogeneidad del desarrollo de las zonas donde se cuenta con sedes, agrega complejidad a la gestión de la seccional. Por ejemplo, son muy distintas las problemáticas que se deben atender en la región de Urabá, del Bajo Cauca o de Bello y Pereira.

Sumado a lo anterior, la seccional se desenvuelve en uno de los contextos más dinámicos del país. Teniendo en cuenta que el epicentro de la seccional se encuentra en el área metropolitana de Medellín, es importante destacar que el entorno aporta condiciones positivas para el desarrollo de iniciativas de innovación social. Asimismo, la región es bien conocida por contar con uno de los sectores empresariales más pujantes del país.

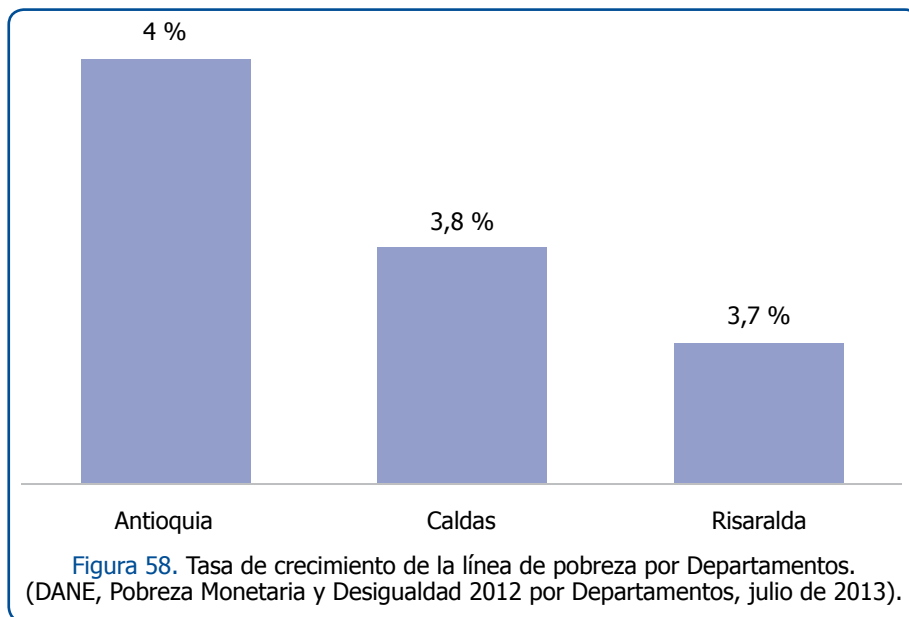
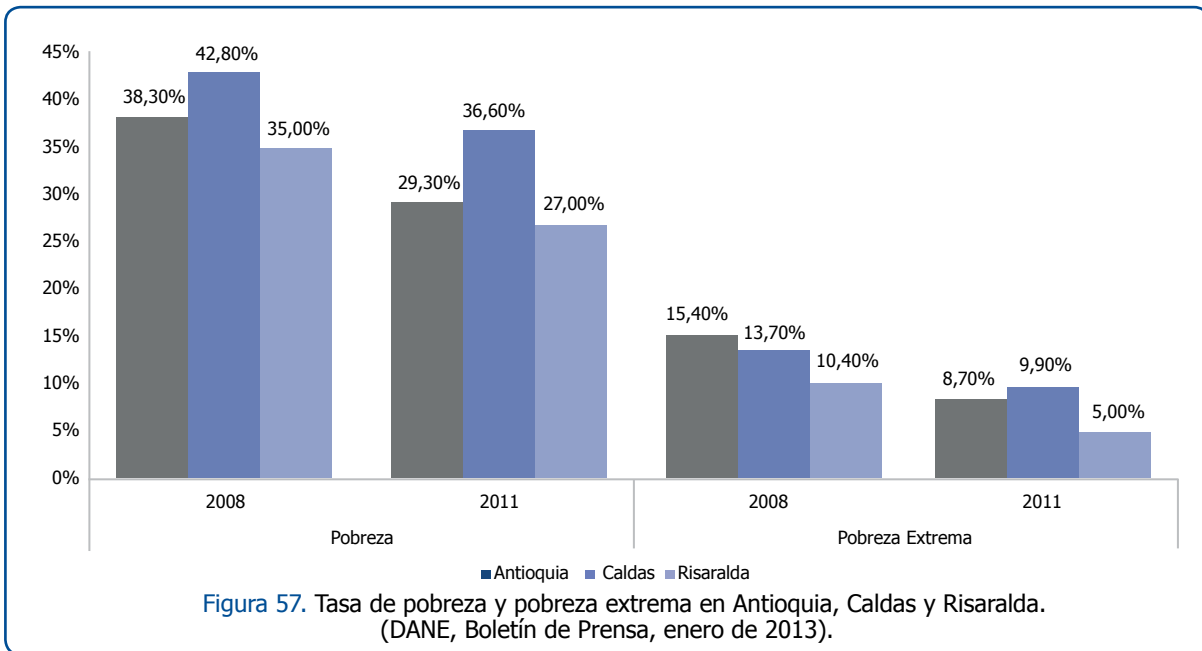
Caracterización del área de influencia

Entorno social

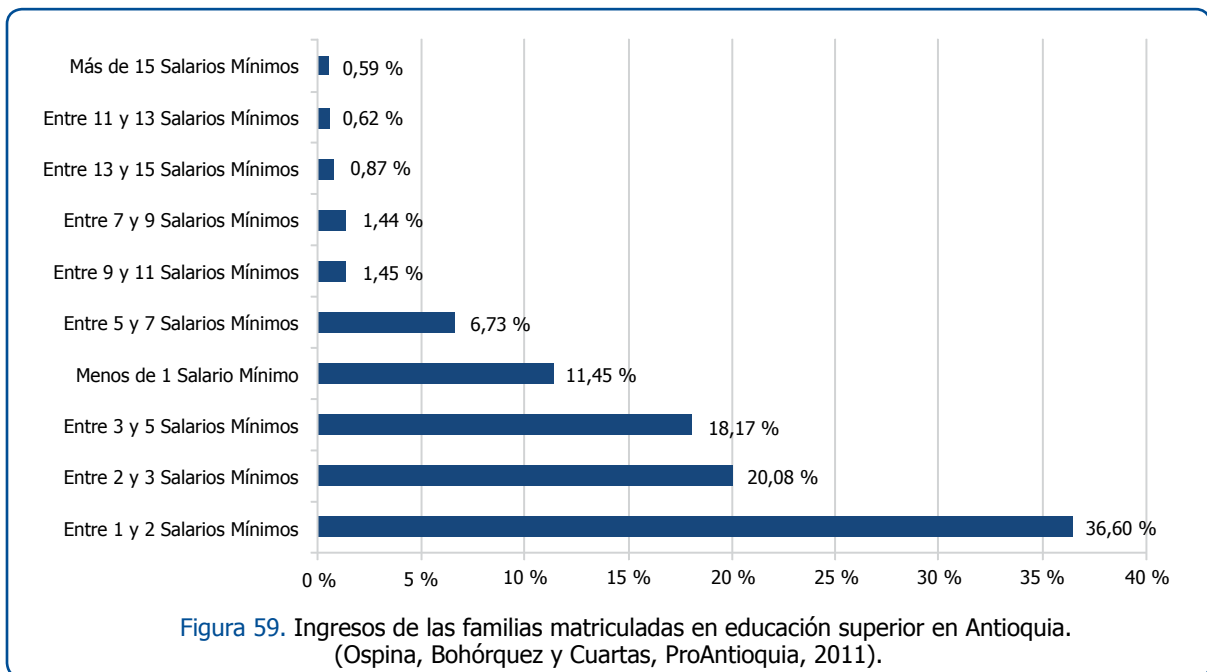
Como se ha expuesto en el documento, la seccional Bello abarca los Departamentos de Antioquia, Caldas y Risaralda. Al respecto, Antioquia cuenta con 6'299.900 habitantes, Caldas con 984.115 y Risaralda con 941.245. Para estos Departamentos, el porcentaje de residentes entre los 15 y 24 años oscila en la actualidad entre el 16% y el 18% del total de su población, mientras que la población entre 25 y 34 años, representa entre el 15% y el 16%. Se espera, sin embargo, que en los próximos 6 años, la población entre los 25 y los 34 años aumente su proporción dentro del total de habitantes de esta región, proyectando por ende, una tasa baja de crecimiento de los más jóvenes (DANE 2013).

Por otra parte, es de resaltar que las tasas de pobreza en el Departamento han bajado paulatinamente en los últimos años. La Figura 57 ilustra la evolución de la pobreza en estos tres Departamentos, en tanto que la Figura 58 muestra cómo ha sido el comportamiento de la tasa de crecimiento de la línea de pobreza en los mismos Departamentos.

A pesar del mejoramiento en los indicadores de pobreza, aún es difícil para las familias acceder a la educación superior debido a sus condiciones socioeconómicas. Como evidencia la Figura 59, el 50% de las familias que pueden acceder a la educación superior en Antioquia, tiene un ingreso inferior a dos salarios mínimos mensuales, lo que supone un esfuerzo importante de las familias para apoyar la permanencia de sus miembros en el sistema educativo.



Por otra parte, una de las constantes problemáticas de la región obedece a la violencia. De acuerdo con Medicina Legal, el área metropolitana de Medellín es una de las zonas urbanas más violentas del país, por encima de Bogotá y Barranquilla. Bajo estas condiciones, el complejo contexto de Bello evidencia una tasa de homicidio alta, teniendo en cuenta que el 7% de los homicidios de Antioquia se produjo en Bello durante el 2012. Asimismo, el Urabá antioqueño y otras zonas rurales del Departamento han visto un incremento en sus tasas de homicidio y en otras manifestaciones de violencia durante los últimos años fruto de la conformación y fortalecimiento de las llamadas bandas criminales BACRIM. De manera similar, Pereira ha visto un recrudecimiento de la violencia en su cabecera municipal, mientras que las zonas rurales del Eje Cafetero han tendido a gozar de relativa tranquilidad en los últimos años.



Otro de los problemas serios que enfrenta en el ámbito social la región de influencia de la sede es el desplazamiento forzoso. Antioquia es uno de los Departamentos que más población desplazada ha recibido durante los últimos años. Esto significa un influjo alto de personas en condición de pobreza y con pocas posibilidades de estudio y progreso económico. El desplazamiento al interior del Departamento ha sido igualmente importante, aumentando la población vulnerable en las cabeceras municipales en toda el área metropolitana del Valle de Aburrá. En el Eje Cafetero, en cambio, el desplazamiento ha sido relativamente bajo, cuando se le compara con el resto del país. (CODHES, 2012).

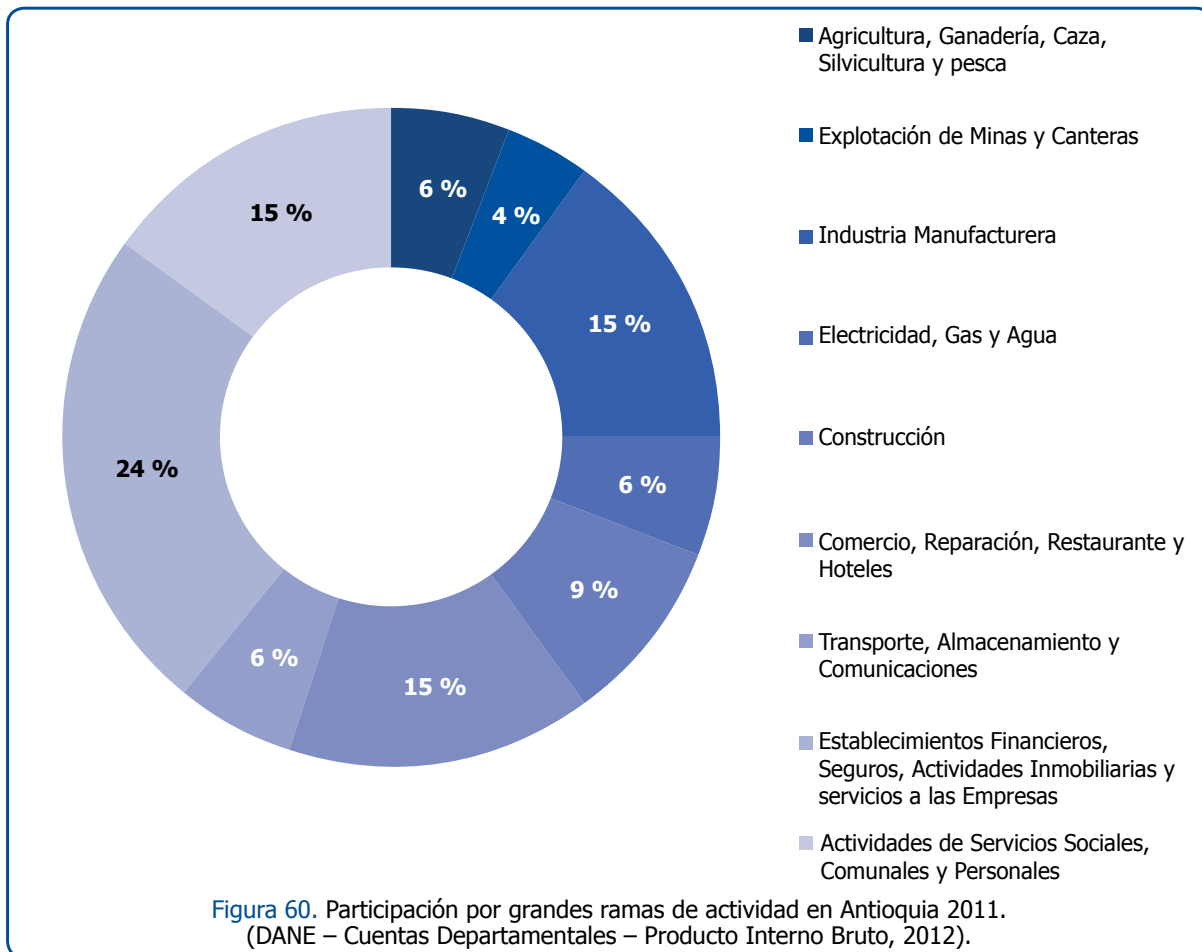
Por último, otro de los problemas sociales que enfrenta la región son los altos niveles de desempleo. De acuerdo con el DANE, Risaralda fue en 2012 el segundo Departamento con mayor tasa de desempleo del país (14,8%). Se ha argumentado que tan alto desempleo es consecuencia parcial de la disminución del empleo en actividades agrícolas, en particular las cafeteras. El papel de UNIMINUTO como generador de competencias es vital para hacer de esto una oportunidad. Por su parte, las tasas de desempleo de Antioquia y Caldas fueron también significativas en 2012, llegando a 10,6% y 10,2%, respectivamente (DANE, 2012).

Entorno productivo

El Departamento de Antioquia se sitúa en el puesto número 2 entre los 32 Departamentos del país en la escala de competitividad (CEPAL, 2013). Su producto interno bruto (PIB) es de 86.287 miles de millones de pesos COP, representando el 13% del PIB nacional. Su nivel de producción lo ubica como el segundo Departamento en niveles de producción del país. (DANE, 2013)

Por su parte, Risaralda y Caldas ocupan los puestos 5 y 7, respectivamente, en la escala de competitividad departamental. Sus niveles de producción son de 8.950 y 9.519 millones de pesos COP respectivamente, representando cada uno el 1,5% de la producción nacional. Esto los sitúa en los puestos 17 y 20 entre 32 Departamentos respecto al tamaño de su PIB (DANE. Op. cit.).

El Departamento de Antioquia se caracteriza por tener una economía relativamente diversificada con un importante sector de servicios. En la Figura 60 se muestra la participación sectorial en el PIB del Departamento.



Es importante resaltar que Antioquia está haciendo tres apuestas importantes desde el punto de vista productivo. En primera instancia, se busca incentivar el desarrollo sostenible mediante la gestión ambiental del territorio, la producción sostenible y la infraestructura sostenible; también se busca el desarrollo específico de la región de Urabá y el aprovechamiento de la costa del Departamento y, por último, se hace una apuesta importante en la internacionalización de la economía del Departamento, apalancados en la capacidad empresarial local y las oportunidades que se abren con los tratados de libre comercio (Gobernación de Antioquia, 2012).

Risaralda, por su parte, plantea una desconcentración de la economía departamental del área metropolitana, desarrollando las vocaciones productivas de los otros municipios del Departamento. Igualmente, se proyectan inversiones y apoyos para el fortalecimiento de la infraestructura social y la vivienda con criterios de sostenibilidad. También se busca el desarrollo del sector productivo a través del fomento al emprendimiento de la base de la pirámide, el de alto impacto tecnológico y la atracción de inversión extranjera condicionada (Gobernación de Risaralda, 2012).

Por último, Caldas se centra en un trabajo basado en las cadenas productivas de mayor potencial del Departamento. Sobresalen las apuestas que se hacen sobre la agricultura y

la agroindustria, el sector forestal y la guadua, las cadenas pecuaria y piscícola y la minería (Gobernación de Caldas, 2012).

Entorno educativo

El contexto educativo de Antioquia y del Eje Cafetero ha tenido grandes mejoras durante los últimos años, tal y como ha sido la tendencia en el resto del país. En particular, la cobertura⁶⁹ –especialmente de educación básica y media– ha aumentado significativamente. Sin embargo, la tasa de cobertura de la educación superior sigue siendo bastante baja. En la Tabla 23 se muestra la cobertura por región en Antioquia. Vale notar que las regiones más alejadas del Valle de Aburrá son también las que cuentan con menor cobertura y que el SENA es uno de los proveedores de educación superior más importantes de la región.

Tabla 23. Cobertura bruta en la educación superior en Antioquia, por región, 2010

	Con SENA	Sin SENA
Bajo Cauca	18,0%	7,6%
Magdalena Medio	21,9%	6,6%
Medellín	53,9%	42,1%
Nordeste	21,6%	10,6%
Norte	21,7%	14,1%
Occidente	18,0%	13,4%
Oreiente	22,3%	14,6%
Suroeste	11,9%	9,5%
Urabá	20,9%	11,5%
Valle de Aburrá	34,8%	25,1%

Fuente: Ospina, Bohórquez y Cuartas, ProAntioquia, 2011

Tabla 24. Cobertura bruta en la educación superior en Antioquia, por tipo de región, 2010

Capital/Depto.	Población 17-21 años*	Matrícula Oficial	Matrícula Privada	Matrícula Total	Tasa de Cobertura
Medellín	193.062	126.204	85.685	211.889	103,10%
Apartadó	18.028	5.975	1.969	7.944	43,60%
Bello	41.510	2.523	3.765	6.288	15,10%
Valdas	6.723	1.742	1.444	3.186	46,80%
Carmen de Viboral	4.902	1.528	7	1.535	31,30%
Caucasia	11.097	2.687	401	3.088	27,60%
Envigado	18.157	4.157	1.221	5.378	29,50%
Itagüí	23.133	7.050	286	7.336	31,70%
Rionegro	10.863	3.424	3.135	6.559	58,80%
Sabaneta	4.573	728	2.537	3.265	67,40%
Santafé de Antioquia	2.517	762	103	865	34,40%
Santa Rosa de Osos	3.537	875	130	1.005	28,40%
Turbo	16.219	3.806	177	3.983	24,40%
Resto de Municipios	220.247	22.763	1.532	24.295	11,00%
Antioquia	574.568	184.224	102.392	286.616	47,60%

Fuente: MEN, Síntesis Estadística Departamento de Antioquia, 2012

69 "Educación Superior - Síntesis Estadística Departamento De Antioquia", donde se muestra la " Matrícula, Tasa de Cobertura, Deserción en el año 2012

Debido a la manera como se concentra la población en el Departamento, aproximadamente el 80% de los estudiantes se ubican en Medellín y en el Valle de Aburrá, (Gobernación de Antioquia, 2012) el esquema de regionalización de la educación superior que se ha implementado en los últimos años ha tenido dificultades a la hora de garantizar una planta profesoral de buen nivel y constante en el tiempo, especialmente en los municipios más alejados de la capital. Como lo muestra la tabla 25, una parte muy importante de la población en edad de estudiar sigue por fuera del sistema de educación superior.

Tabla 25. Población por fuera del sistema de educación superior en Antioquia y el Eje Cafetero

Departamento	Población por fuera del sistema	% Población por fuera del sistema
Antioquia	337.234	58,98%
Risaralda	48.537	57,76%
Caldas	60.850	64,94%
Quidío	24.840	49,60%
Antioquia y eje cafetero	471.461	58,96%
Nacional	2.697.913	62,90%

Fuente: Gobernación de Antioquia. Programa Antioquia la más Educada. 2012

Por su parte, la calidad de la educación –básica, media y superior– sigue siendo uno de los grandes retos que se deben enfrentar. Por ejemplo, cerca del 40% de los centros públicos de educación media de Antioquia obtuvo resultados bajos o inferiores en las pruebas Saber en 2011, de acuerdo con la calificación del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. Por su parte, tan solo un 3% de los establecimientos públicos entró a la contenida calificación de superior o muy superior (Gobernación de Antioquia, 2012). El bajo nivel de la calidad de la educación media oficial es un evidente obstáculo para que las personas en situación de vulnerabilidad accedan a una educación de calidad. UNIMINUTO hace esfuerzos por establecer un programa de nivelación para sus estudiantes.

Antioquia es el segundo Departamento, después de Bogotá, con mayor número de Instituciones de Educación Superior - IES. Sin embargo, solo unas pocas de estas están acreditadas en alta calidad por el CNA. El proceso de acreditación al que se enfrenta todo el Sistema UNIMINUTO podría traducir un importante aumento cualitativo de la educación en la región.

En Antioquia y el Eje Cafetero se evidencia una preponderancia de los programas universitarios y tecnológicos, como lo muestra la Tabla 26. La fuerte presencia del SENA en la región aumenta de manera muy significativa la participación de estudiantes en programas técnicos y tecnológicos. Por el contrario, se tiene poca participación en general de estudios de posgrados y de educación para el trabajo como oportunidades de fortalecimiento para UNIMINUTO. La educación técnica parece ser entonces una oportunidad de crecimiento para esta Sede de UNIMINUTO, especialmente si se tiene en cuenta la caída que sufrió su participación en la matrícula durante los últimos años.

Tabla 26. Participación de la matrícula en educación superior por nivel de formación, 2012

Departamento	Programas Tecnológicos	Programas Técnicos	Programas Profesionales Universitario	Posgrado (especialización, maestría y doctorado)
Antioquia	38,38%	3,08%	23,69%	4,84%
Risaralda	31,89%	3,87%	59,43%	4,80%
Caldas	26,27%	2,26%	63,40%	8,07%
Quidío	26,91%	10,33%	61,90%	0,86%
Antioquia y eje cafetero	35,58%	3,62%	55,93%	4,88%
Nacional	26,80%	5,60%	62,40%	5,20%

Fuente: MEN, Fomento Educación Superior. Informe Educación Antioquia y Eje Cafetero. 2012.

Estrategia de la Seccional Bello

Como se mencionó en el capítulo “Plan de Desarrollo: Sistema UNIMINUTO”, cada una de las Sedes, estableció su propio Plan Estratégico, atendiendo a las realidades específicas de su entorno pero en estricta alineación con la estrategia del Sistema Universitario, plasmada en el Mapa Estratégico del Sistema.

En este orden de ideas, cada uno de los Mapas estratégicos de las sedes, están soportados sobre las mismas bases conceptuales del anterior, es decir se construyeron sobre las mismas perspectivas y Ejes Estratégicos, y sus Objetivos Estratégicos están apuntando al cumplimiento de los 15 Retos Estratégicos del Sistema.

MEGA Seccional Bello

A continuación se presenta la MEGA o Meta Grande y Ambiciosa de la Seccional Bello que da el norte y establece lo que debe haber logrado la Sede en el año 2019.

UNIMINUTO Seccional Bello, a 2019, será líder en procesos de transformación social basado en el humanismo cristiano y el espíritu de servicio, alcanzando una cobertura de 33.000 estudiantes en el noroccidente y el Eje Cafetero de Colombia, enmarcada en una cultura de calidad, sostenibilidad, pertinencia y fortalecimiento institucional.

Impulsores de la MEGA

La MEGA de la Seccional Bello se fundamentará en los siguientes impulsores, que son los resultados que se deben lograr para alcanzarla. Son victorias necesarias que aseguran su cumplimiento atendiendo los aspectos misionales de la Institución.

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Cobertura con calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Habrá logrado la acreditación institucional y la certificación de los procesos académico-administrativos, alineados con el Sistema. • Acreditados en alta calidad el 50% de los programas acreditables. • Certificación ISO del 80% de las técnicas laborales. • Certificación internacional administrativa y académica. • Cultura del mejoramiento continuo.
2. Posicionamiento	La marca UNIMINUTO estará posicionada en noroccidente y el Eje Cafetero de Colombia, como la Institución Universitaria de las oportunidades.
3. Innovación social	Ser líderes en procesos creativos para la transformación social, por medio de la formación de personas para el desarrollo integral de las comunidades.
4. Identidad misional	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de cultura institucional y sentido misional. • Cultura de servicio y espiritualidad Eudista.
5. Diversificación de ingresos	El 30% de los ingresos de UNIMINUTO procederá de fuentes diferentes a matrículas de pregrado.
6. Fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura Contar con la infraestructura física y tecnológica adecuada en cada uno de los centros de operación de la seccional. • Capital humano Personal competente, comprometido, suficiente y con vocación de servicio, en cada uno de los centros de operación de la seccional.
7. Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interinstitucionales. • Manejo de segundo idioma. • Cooperación internacional. • Internacionalización de currículo.

Mapa Estratégico

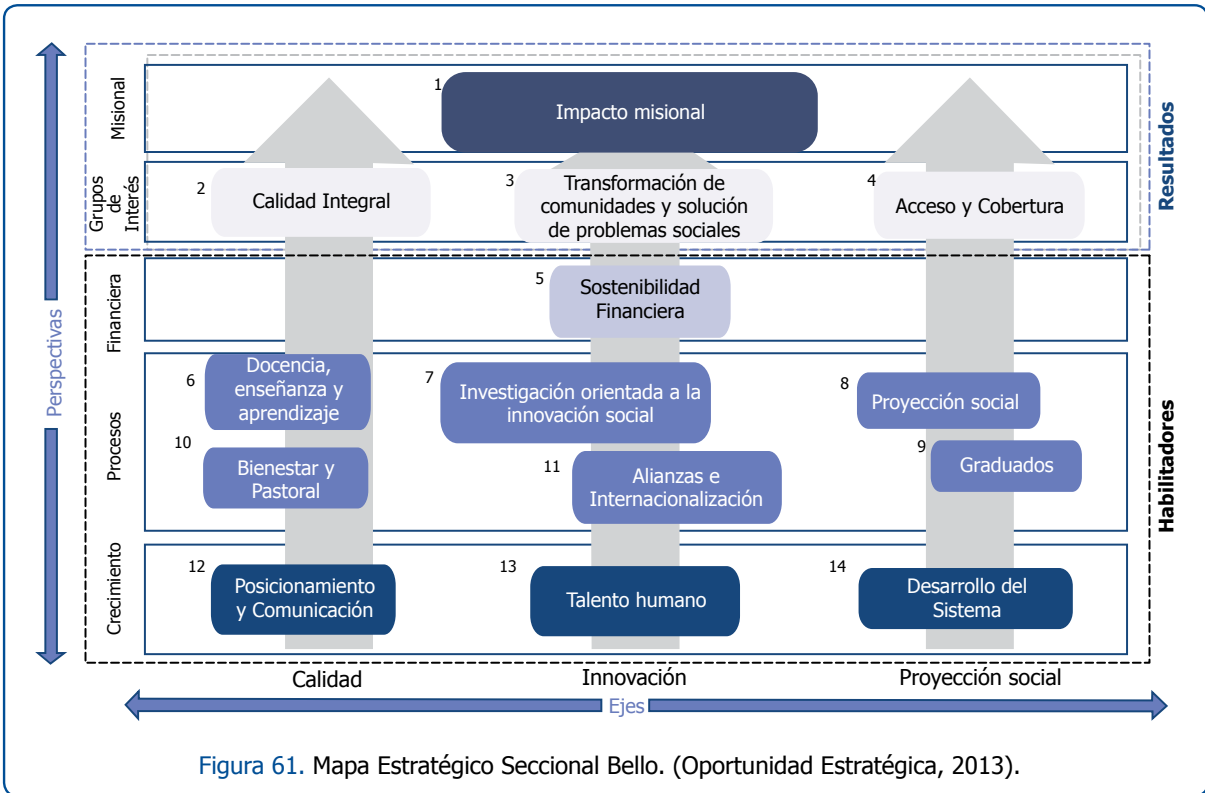


Figura 61. Mapa Estratégico Seccional Bello. (Oportunidad Estratégica, 2013).

Para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Seccional Bello contenidos en el Mapa (Ver Figura 61)⁷⁰, se diseñaron Proyectos Estratégicos con su respectivo presupuesto estratégico, destinado exclusivamente para la implementación de la estrategia de la Sede, como se menciona más adelante.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son los componentes básicos de la estrategia para alcanzar la MEGA. En el Mapa Estratégico, corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

A continuación se presentan los catorce Objetivos Estratégicos de la Seccional Bello y los proyectos que se han establecido para el cumplimiento de cada uno de ellos.

Objetivo Estratégico 1. Impacto Misional. Formar seres humanos “estudiantes y colaboradores” integrales, a través del acompañamiento a su proyecto de vida, del desarrollo de su dimensión espiritual y de su liderazgo en valores; y producir conocimiento pertinente para el desarrollo social de las comunidades.

Objetivo Estratégico 2. Calidad Integral. Destacar a UNIMINUTO por tener un concepto propio de calidad, que comprenda tres Dimensiones: (i) la formación integral de sus estudiantes

70 En el Mapa Estratégico, los objetivos corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

(ii) la calidad académica (ii) el servicio que presta todos sus usuarios, reconocida a nivel nacional e internacional.

Objetivo Estratégico 3. Transformación de comunidades y solución de problemas sociales. Generar estrategias orientadas a la formación de emprendedores sociales que impacten la problemática de los contextos, diagnosticando y contribuyendo a las realidades de las comunidades.

Objetivo Estratégico 4. Acceso y Cobertura. Generar un nuevo portafolio de programas, que responda a las necesidades de la industria Colombiana, en aras de formar personas competentes que aporten al desarrollo del país.

Planear, formular y operar un nuevo portafolio de programas, para cada uno de los centros de operación, que fortalezca los niveles técnicos y tecnológicos

Objetivo Estratégico 5. Sostenibilidad Financiera. Desarrollar e implementar estrategias para asegurar la sostenibilidad de la Seccional Bello, mediante la generación de otras fuentes de ingreso diferentes a matrícula de pregrado.

Objetivo Estratégico 6. Docencia, enseñanza y aprendizaje. Fortalecer los procesos académicos por medio de la actualización de los currículos, permitiendo la inmersión de la comunidad educativa a contextos nacionales e internacionales con calidad.

Objetivo Estratégico 7. Investigación orientada a la innovación social. Fortalecer la investigación orientada hacia la innovación social, generando soluciones innovadoras a problemáticas sociales concretas.

Objetivo Estratégico 8. Proyección social. Garantizar la socialización, aplicación y seguimiento de las políticas de proyección social en el sistema, asegurando la excelencia en la gestión.

Objetivo Estratégico 9. Graduados. Incorporar, acompañar y potenciar a los graduados como parte de la comunidad educativa.

Objetivo Estratégico 10. Bienestar y Pastoral. Promover y fortalecer el desarrollo integral, el clima laboral y la calidad de vida de la comunidad universitaria; así como promover una cultura espiritual a partir del evangelio, la espiritualidad Eudista y la obra Minuto de Dios.

Objetivo Estratégico 11. Alianzas e internacionalización. Impactar la calidad del Sistema UNIMINUTO a través de la internacionalización de su comunidad educativa y la sistematización y transferencia del modelo UNIMINUTO posicionándolo como un actor relevante de innovación social.

Objetivo Estratégico 12. Posicionamiento y comunicación. Establecer y potenciar, mecanismos de comunicación que permitan la correcta fluidez de la información, producida por y para los públicos internos y externos de la Seccional; arrojando índices de favorabilidad de marca e imagen en el sector educativo y social.

Consolidar la reputación y el prestigio institucional del sistema UNIMINUTO como la universidad social del país y su cohesión interna; como resultado de la estrategia de comunicación y mercadeo que aplica el sistema con todos sus grupos de interés.

Objetivo Estratégico 13. Talento Humano. Consolidar y fortalecer en la Seccional Bello de UNIMINUTO un equipo humano integral, comprometido, alineado, altamente competitivo y efectivo, conformado por profesores, colaboradores de gestión académica y administrativos, el cual genere valor agregado con el fin de asegurar el cumplimiento de la Misión Institucional.

Objetivo Estratégico 14. Desarrollo del Sistema. Modernizar e integrar la Seccional Bello en el ámbito administrativo, desarrollando e implementando un modelo de gestión que irrigue valores a todos los estamentos.

Tener una plataforma territorial con campus universitarios acordes a los crecimientos regionales que respondan a los retos de ampliación de cobertura con calidad, desarrollo tecnológico y crecimiento investigativo con sentido social, de manera que en todos los espacios se ofrezca calidad de vida, bienestar ambiental y conectividad.

Proyectos Estratégicos de la Seccional Bello

Los Proyectos Estratégicos están trazados a largo plazo y están orientados a generar transformaciones sustanciales en la Seccional Bello con el propósito de alcanzar los Objetivos Estratégicos.

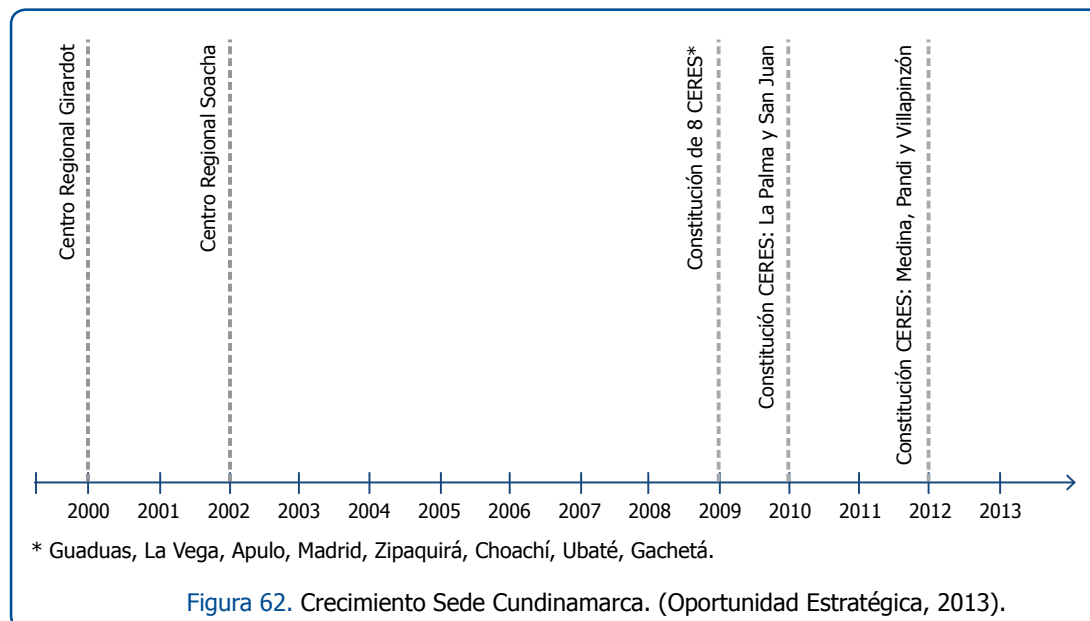
Proyecto Estratégico
Fortalecimiento de identidad misional
Calidad Académica y Administrativa.
Nuevo portafolio de programas formales.
Diversificación de ingresos
Desarrollo curricular.
Investigación orientada a la innovación social.
Fortalecimiento de Extensión y Proyección social.
Fortalecimiento de bienestar integral.
Comunicaciones y posicionamiento de marca.
Gestión y Cualificación del talento humano
Fortalecimiento de Infraestructura física y tecnológica.



Plan Estratégico: Sede Cundinamarca

Caracterización de la Sede Cundinamarca

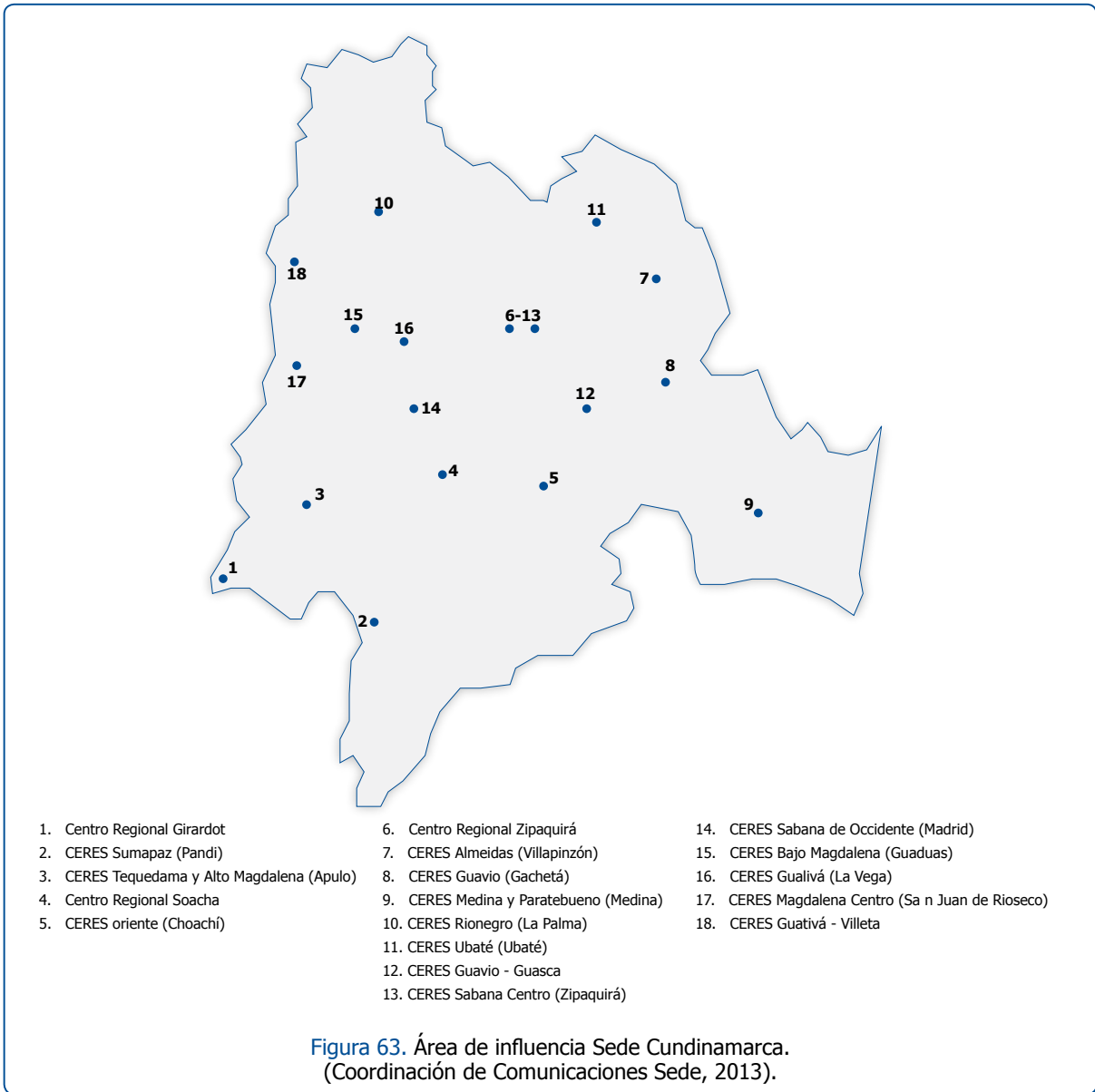
La Sede Cundinamarca comienza su operación a partir del año 2000. Ésta inicialmente se constituyó por dos centros regionales: el primero de ellos fue el Centro Regional Girardot y dos años más tarde se creó el Centro Regional Soacha. Como se observa en la Figura 62, el crecimiento de la Sede había sido paulatino, hasta el 2009, año en el cual se componen los primeros 8 Centros Regionales de Educación Superior –CERES, estrategia que hace parte de una estrategia del Ministerio de Educación Nacional, cuyo propósito es desconcentrar la oferta en educación superior y ampliar la cobertura. Actualmente la Sede opera en el Departamento 15 CERES en: Guaduas, La Vega, Apulo, Madrid, Zipaquirá, Choachí, Ubaté, Gachetá, La Palma, San Juan, Medina, Pandi, Villapinzón, Guasca y Villeta.



Los CERES se conciben como una alianza en la que participan la academia, el sector productivo y el gobierno nacional, departamental y local. Esta estrategia impulsó de manera significativa la cobertura de la Sede, por lo tanto la ubicación geográfica de sus centros regionales le ha permitido lograr un área de influencia que abarca casi la totalidad del Departamento. Este procedimiento ha generado una forma de operar a través de la definición de 3 centros regionales: (i) Centro Regional Zipaquirá ⁷¹, (ii) Centro Regional Soacha y (iii) Centro Regional Girardot.

En la Figura 63 se visualiza la influencia de la Sede en las 15 provincias del Departamento, con una cobertura del 32% del territorio (34 municipios con Centro Tutorial y 3 Regionales).

71 El Centro Regional Zipaquirá articula los profesores de 6 CERES incluido el CERES de Sabana Centro. Por esta razón en algunos apartes de este documento solo se hablará de estudiantes en los Centros Regionales Soacha y Girardot.



Para respaldar su operación, la Sede Cundinamarca cuenta con infraestructura propia en Soacha, Girardot y Zipaquirá. En aquellos municipios donde tiene presencia y no cuenta con infraestructura física propia, hace uso de los convenios establecidos a través de los CERES, utilizando principalmente las instalaciones de instituciones educativas departamentales y municipales.

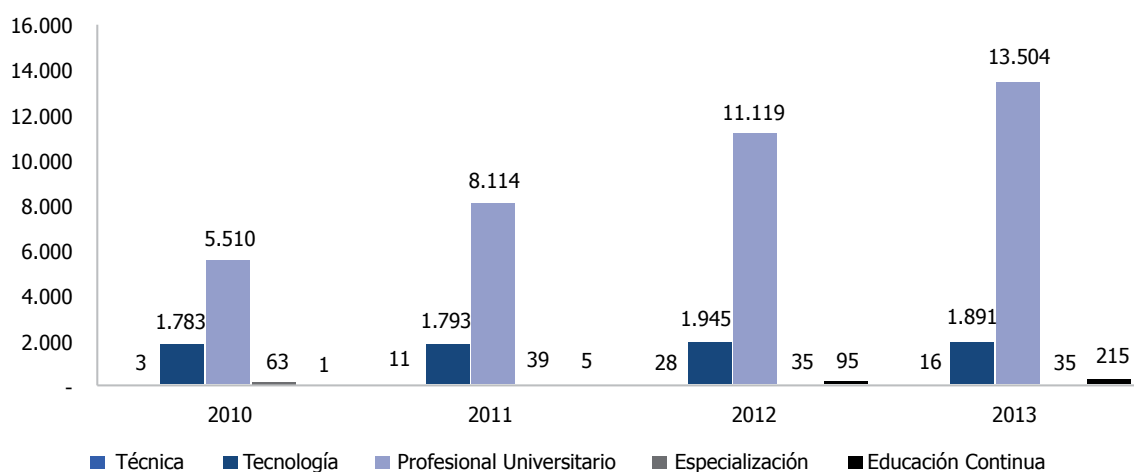
Para el semestre 2013-2, la Sede Cundinamarca cuenta con 17.414 estudiantes, quienes representan el 21% de la población del Sistema UNIMINUTO y están cursando programas de distintos niveles de formación: técnico, tecnológico, universitario y programas de posgrado (Véase Tabla 27). De esta población, 1.752 estudiantes están vinculados a través de la estrategia de articulación con la educación media.

La Sede evidencia un periodo de crecimiento significativo: en el segundo semestre de 2010 contaba con un total de 7.359 estudiantes (Véase Figura 64) lo cual representa una tasa de incremento de la población estudiantil cercana al 113% (UNIMINUTO, Dirección de Planeación y Desarrollo, 2013), potenciada tanto por la expansión regional, como por la ampliación de la oferta académica. Esta tasa de crecimiento ha estado justificada en gran medida por el incremento de estudiantes en el nivel de formación profesional, segmento cuyo crecimiento desde el 2010 ha sido cercano al 145%. No obstante, las personas matriculadas en programas tecnológicos tan solo han crecido el 7%.

Tabla 27. Población estudiantil por nivel de formación de la Sede Cundinamarca.

Nivel de Formación	Población Estudiantil	%
Técnico Profesional	1	0%
Tecnólogo	1.907	11%
Profesional Universitario	13.504	78%
Especialización	35	0%
Educación Continua	215	1%
Articulación	17.52	10%
Total	17.414	100%

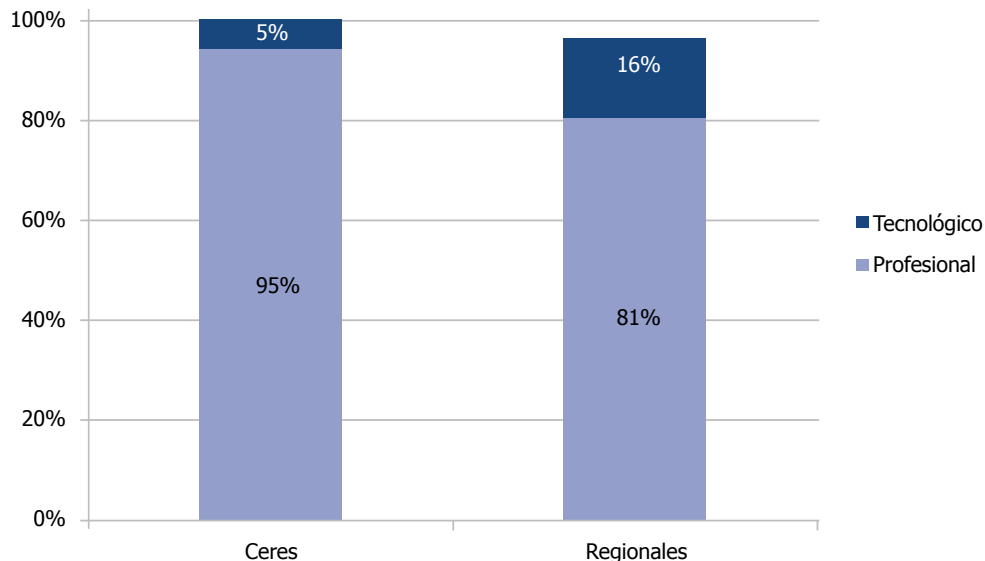
Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013.



*No incluye estudiantes en articulación con la educación media

Figura 64. Crecimiento de la población 2010-2013 de la Sede Cundinamarca. (UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013).

Los CERES atienden el 37% de la población estudiantil de la Sede, de la cual un 95% está matriculada en programas universitarios y un 5% en programas tecnológicos. Asimismo, los centros regionales Soacha, Girardot y Zipaquirá reciben al 63% de los estudiantes, de los cuales un 19% está matriculado en programas tecnológicos, mientras que el 81% restante lo está en programas profesionales (Véase Figura 65).



*No incluye estudiantes en articulación con la educación media

Figura 65. Porcentaje de estudiantes por nivel de formación y lugar de operación de la Sede Cundinamarca. (UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013).

En la Tabla 28 se puede evidenciar el contraste respecto a los CERES y las regionales de la Sede. Referente a los primeros, se evidencia una alta concurrencia de estudiantes en metodología distancia (96%), mientras que en las regionales la mayor participación está en la metodología presencial (67%). Actualmente el 57% de los estudiantes de la Sede estudia en metodología distancia, lo cual ha permitido llegar a varias de las regiones marginadas del Departamento. De hecho, esta metodología, al exigir un alto grado de trabajo individual y requerir tan solo uno o dos días de tutorías presenciales, se ha convertido en una alternativa que facilita el acceso a la educación superior, especialmente a personas que habitan zonas rurales, alejadas de las cabeceras municipales. De esta manera, la tasa de crecimiento de la metodología distancia, respecto al 2010, ha estado cerca al 142%, mientras que la presencial es de alrededor del 81%.

Tabla 28. Población estudiantil por metodología de estudio de la Sede Cundinamarca

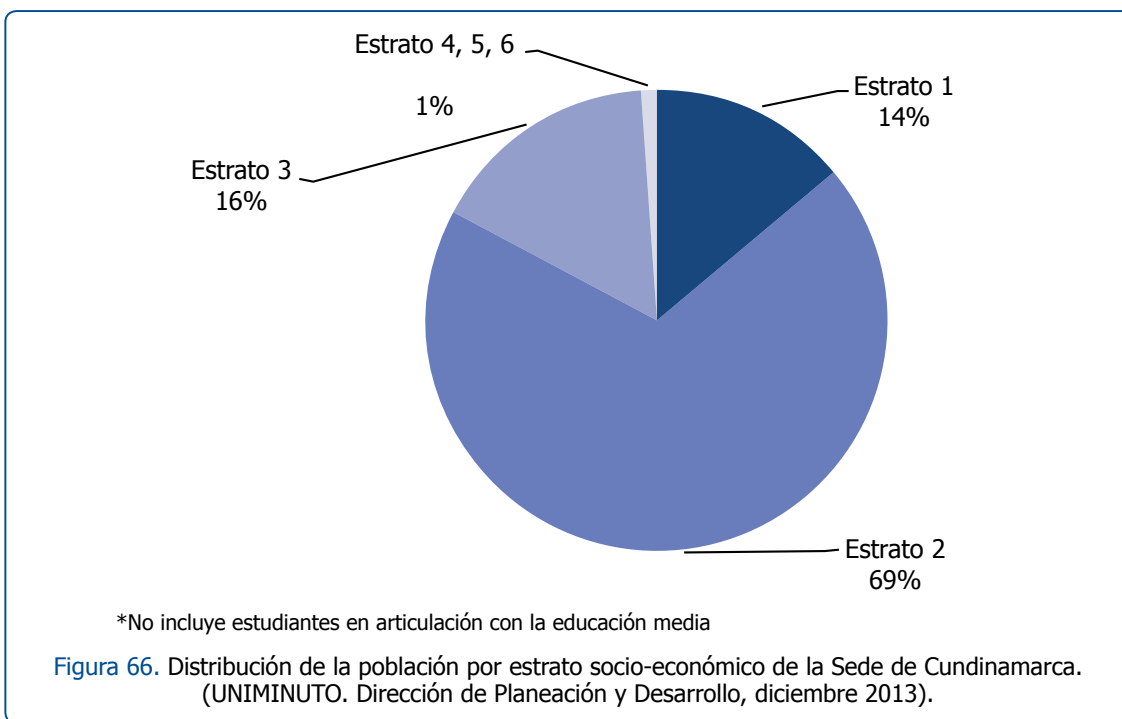
Lugar	Distancia	Presencial
Ceres	96%	4%
Regionales	33%	67%
Total	57%	43%

*No incluye estudiantes en articulación con la educación media

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013.

Al analizar en detalle las características de la población estudiantil de la Sede, se evidencia, en primer lugar, que el 68% corresponde a mujeres; esta participación de género se ha mantenido casi constante durante los últimos años, evidenciando una leve disminución de la participación masculina. En segundo lugar, aunque el rango de edad de gran parte de los estudiantes (67%) oscila entre 16 y 26 años, hay también una alta participación en el segmento etario, cuya edad es mayor a 26 años (33%). La cantidad de estudiantes con edades superiores a 26 años aumenta en los CERES, en contraste con los centros regionales (Soacha y Girardot), donde la población estudiantil menor a 26 años llega a ser hasta del 73%.

De manera similar, la Figura 66 permite evidenciar la distribución socio-económica de los estudiantes en la Sede Cundinamarca, en la cual el 83% de ellos pertenece a estratos 1 y 2. En los centros regionales (Soacha, Girardot y Zipaquirá), el segmento de estudiantes que hace parte del estrato 3 es mayor, siendo cercano al 19%. Sin embargo, en los CERES, la cantidad de estudiantes categorizados en los estratos 1 y 2 está alrededor del 88%. Los CERES en donde la totalidad de la población estudiantil pertenece a dichos estratos son: Medina, Gachetá y San Juan.



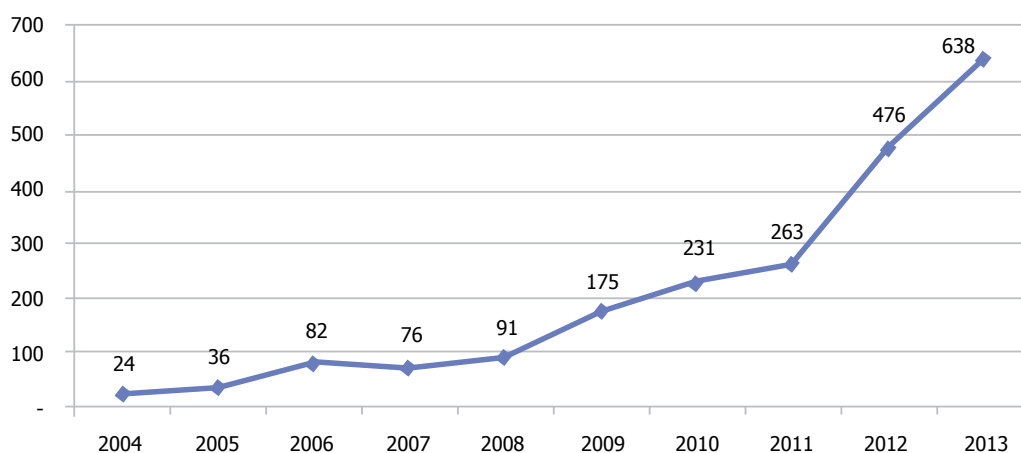
Desde 2004 hasta 2013-2, la Sede Cundinamarca ha graduado 2.092 estudiantes de las regionales y CERES, cifra que ha venido aumentando anualmente, tal como lo ilustran la Tabla 29 y la Figura 67. Dado el incremento en el número de graduados que se está evidenciando y las cohortes de graduados que se proyectan, la Sede ha estado diseñando diversas estrategias para empezar a vincularlos de manera activa a la comunidad académica de la Institución y poder hacerles seguimiento. Para esto se ha planteado la necesidad de contar con un Coordinador de graduados, cuya responsabilidad se centre en administrar y gestionar todas las acciones relacionadas con su desempeño laboral y su impacto social. Este componente cobra especial importancia en el momento de identificar el impacto real que se está teniendo en el desarrollo regional y en la transformación de comunidades, por ello se ha definido como uno de los Objetivos Estratégicos de la Sede.

Tabla 29. Graduados por nivel de formación y año de la Sede Cundinamarca

Año	Técnico	Tecnológico	Profesional	Postgrado	Total graduados
2004		12	12		24
2005		35	1		36
2006		69	13		82
2007		48	28		76
2008		52	39		91
2009		124	51		175
2010		198	22		231
2011	3	206	54		263
2012	7	275	178	16	476
2013	126	209	273	30	638
Total general	136	1.228	682	46	1.092

*No incluye estudiantes en articulación con la educación media

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013.



*No incluye estudiantes en articulación con la educación media

Figura 67. Graduados de la Sede Cundinamarca.
(UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013).

Es importante resaltar que aunque la Sede ha presentado niveles de deserción altos, en programas tecnológicos y universitarios, esta tasa ha venido presentando un decrecimiento constante en los últimos años (Véase Tabla 30 y Figura 68), disminuyendo más de 19 puntos porcentuales, por debajo de la tasa de deserción nacional que está alrededor del 15%+. No obstante, dada la operación demográfica de la Sede y su diversidad, estas cifras se pueden analizar desde diferentes puntos de vista: (i) la metodología presencial evidencia niveles de deserción mayores que los relacionados con la metodología distancia; (ii) los centros regionales reportan tasas de deserción cercanas al 15,5%, mientras que los CERES las tienen en 10,6%, menores en cerca de 5 puntos porcentuales. Asimismo, los valores oscilan entre 8,2% y 34%. CERES como La Palma, Choachí y Gachetá presentan los niveles más bajos de deserción (alrededor de 8%), en contraste con Pandi, Medina y Villapinzón, los cuales están

por encima del 20%, resaltando que para estos dos últimos, la operación académica se inició hace año y medio y está en proceso de consolidación en la región y su entorno.

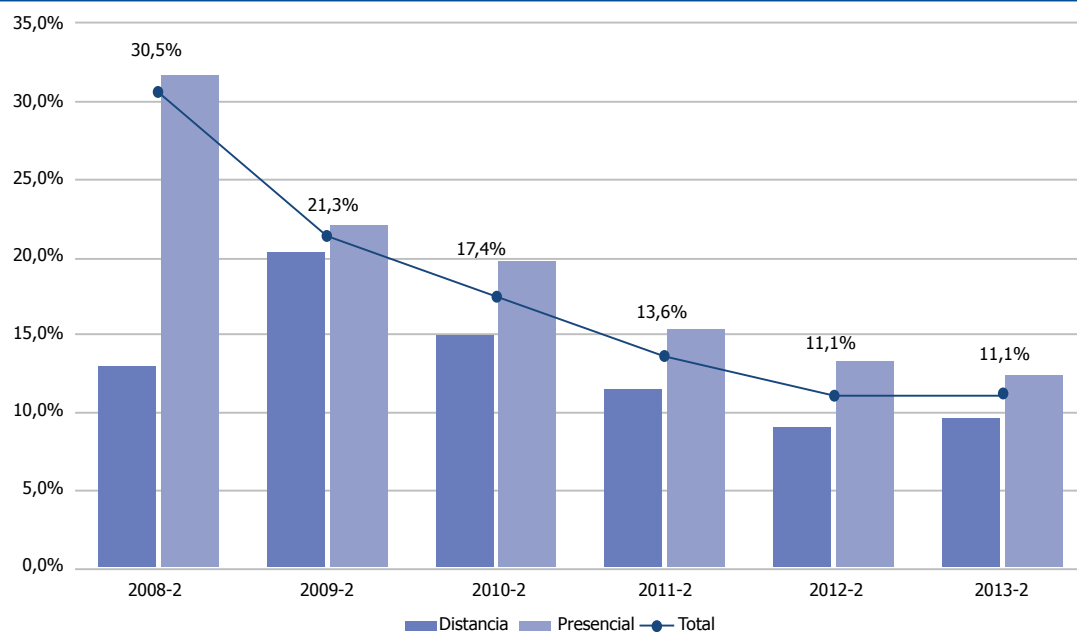
Con el ánimo de afectar positivamente estas cifras, la Sede Cundinamarca inició la implementación de diferentes estrategias dirigidas a brindar oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior. Estas se canalizan a través del área de bienestar estudiantil, por medio de la cual se hace acompañamiento a los estudiantes de primer año con estrategias de aprendizaje, actividades extracurriculares, promoción de hábitos saludables, actividades de pastoral, entre otras. Esto inicialmente solo se está llevando a cabo en las regionales Soacha, Girardot y Zipaquirá.

Tabla 30. Deserción estudiantil por metodología de la Sede de Cundinamarca

	2008 - 2	2009 - 2	2010 - 2	2011 - 2	2012 - 2	2013 - 2
Distancia	13,2%	20,4%	15,0%	1,7%	9,2%	9,9%
Presencial	31,7%	22,1%	19,8%	15,5%	13,4%	12,5%
Total	30,5%	21,3%	17,4%	13,6%	11,1%	11,1%

*No incluye estudiantes en articulación con la educación media

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013.



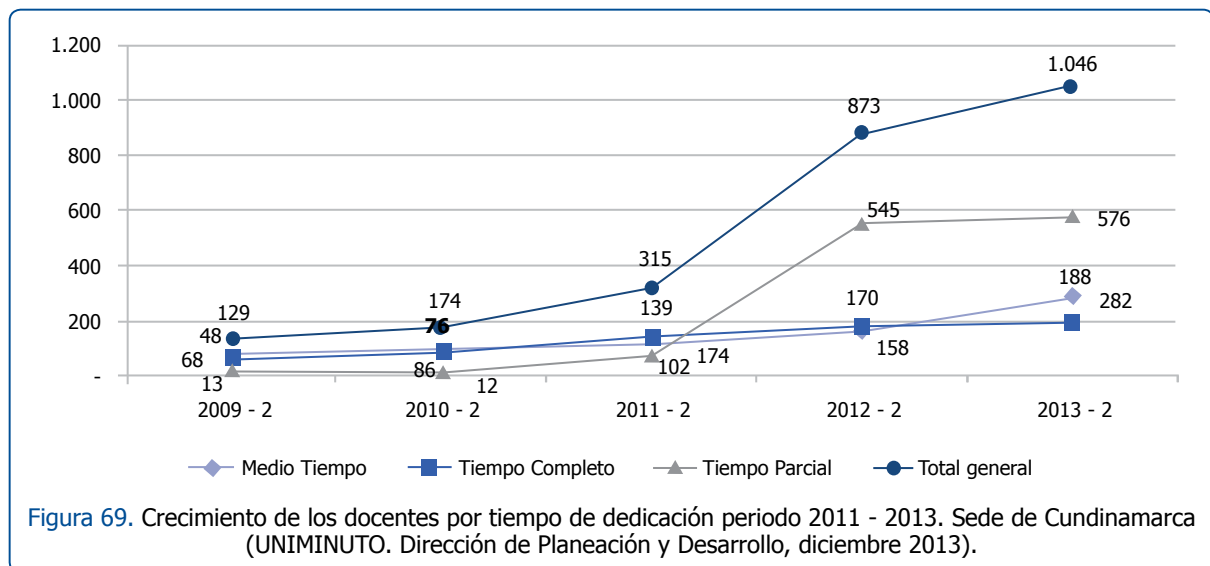
*No incluye estudiantes en articulación con la educación media

Figura 68. Comportamiento de la deserción estudiantil por metodología de la Sede de Cundinamarca. (UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013).

En relación con la oferta educativa, la Vicerrectoría Académica de la Sede ha implementado mecanismos académicos encaminados a fortalecer el desarrollo curricular. Con este objeto se ha capacitado al personal de la Sede en diseño y actualización curricular, de tal forma que se facilite el proceso de actualización de los currículos de los programas académicos

presenciales que están por extensión y ampliación de su lugar de oferta principal (Sede Bogotá UNIMINUTO). Asimismo, para los programas a distancia se ha trabajado en la adecuación, pertinencia y estandarización del material académico y de las aulas virtuales, capacitando a docentes en el uso y manejo de los recursos que ofrecen las aulas y en la apropiación del modelo a distancia.

Actualmente la Sede ofrece en total 34 programas académicos, 8 técnicos profesionales, 12 tecnológicos, 11 universitarios y 3 en posgrado. Estos programas se ofrecen a través de las metodologías presencial y distancia. Dentro de los programas presenciales la Sede tiene 9 con registro calificado propio, 1 por extensión y 15 por ampliación. Los programas con mayor número de estudiantes son Administración en Salud Ocupacional y Trabajo Social, seguidos por Licenciatura en Pedagogía Infantil y Administración de Empresas. La Sede aún cuenta con estudiantes que hacen parte del convenio con la Universidad del Tolima en programas como Ingeniería de Sistemas, Licenciatura en Pedagogía Infantil, Licenciatura en Ciencias Naturales y Salud Ocupacional.



Para atender a los cerca de 15 mil estudiantes inscritos en estos programas, la Sede cuenta con 1.046 docentes, quienes son actores fundamentales para el logro de altos estándares de calidad en la oferta educativa; por lo tanto, se resalta la importancia de generar condiciones cada vez más apropiadas para el ejercicio docente, incrementando la vinculación de profesores con dedicación de tiempo completo y con contratos anuales. La cantidad de profesores con dedicación de tiempo completo y tiempo parcial se ha mantenido en una proporción relativamente estable, con leves fluctuaciones correspondientes con el crecimiento de la población estudiantil. Los profesores de medio tiempo han tenido un crecimiento cercano al 176% desde el 2011, en contraste con la disminución significativa de la contratación de tutores. Esto debido a que en la Sede se ha hecho un esfuerzo por migrar de tutores a profesores contratados con mejores condiciones laborales y mayores niveles de formación, los cuales imparten clases en las modalidades presencial y distancia (Véase Figura 69).

Asimismo, se ha hecho un esfuerzo por incrementar paulatinamente la vinculación de profesores con formación posgradual (especialización y maestría). En los últimos 2 años la participación de profesores con nivel de pregrado en la composición del cuerpo docente ha

venido disminuyendo un 7%, mientras que en especialización aumentó un 7% y en maestría un 4% (Véase Tabla 31 y Figura 70).

Tabla 31. Comportamiento de los docentes por nivel de formación de la Sede Cundinamarca

	2009 - 2	2010 - 2	2011 - 2	2012 - 2	2013 - 2
Doctorado				1	2
Maestría	33	48	88	227	379
Especialización	39	52	89	293	337
Pregrado	57	74	138	352	428
Total general	129	174	315	873	1.146

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013.

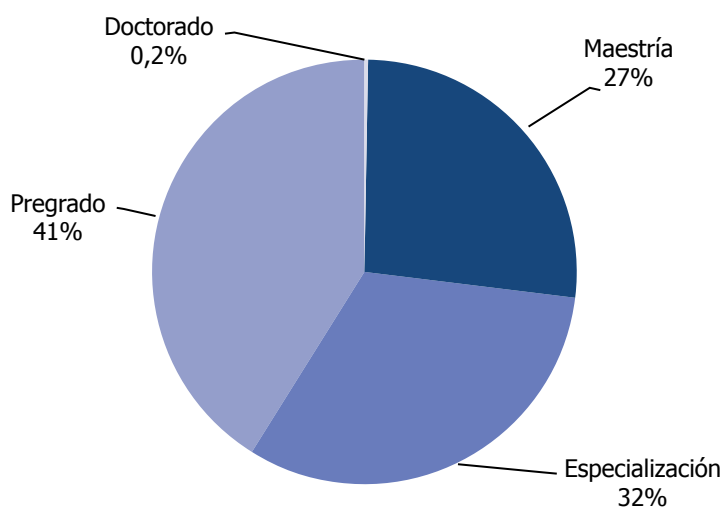


Figura 70. Distribución de los docentes por nivel de formación de la Sede de Cundinamarca. (UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013).

En relación con la investigación, la Sede privilegia los proyectos cuyo objeto contribuye a la transformación de realidades concretas de las comunidades y organizaciones, de los proyectos donde el énfasis es la sostenibilidad ambiental y el impacto en la competitividad regional. Para ello, al interior de la Sede se ha consolidado la Dirección de Investigaciones; por medio de esta se ha trabajado en la construcción y en el desarrollo de cuatro programas de investigación: i) negocios verdes, ii) fortalecimiento comunitario y de organizaciones de base; iii) salud y medio ambiente y, por último, iv) innovación pedagógica. En el marco de estos cuatro programas y opera esta función sustantiva.

Actualmente, la Sede está liderando 41 proyectos de investigación, de los cuales: 19 están relacionados con negocios verdes, 14 se centran en fortalecimiento comunitario y organizaciones de base, 4 se enfocan en innovación pedagógica y los 4 últimos tienen por objeto aspectos relacionados con medio ambiente y salud.

Respondiendo a estos proyectos de investigación, la Sede Cundinamarca cuenta con el grupo de investigación Desarrollo Regional MD reconocido por Colciencias. En lo relacionado

con la operación de esta función sustantiva, la Sede destina 758 horas semanales de su planta docente para actividades relacionadas con investigación, y 16 semilleros distribuidos en los Centros Regionales así: 2 en Girardot, 8 en Soacha y 6 en Zipaquirá.

Como complemento a la formación académica, la Sede ha venido desarrollando iniciativas importantes relacionadas con innovación social. Estas se han enfocado principalmente en actividades relacionadas con la construcción de políticas departamentales y apoyo en mesas sectoriales. En este marco, se han adelantado actividades como:

- Evaluación de las necesidades del contexto y de la visión prospectiva del desarrollo social.
- Apoyo en la construcción de Planes de Desarrollo departamental, provincial y municipal.
- Participación en los talleres de planes de Ciencia, Tecnología e Innovación que desarrolló el Departamento en cada una de las provincias.
- Asesoramiento a empresas en Soacha respecto a aspectos de responsabilidad social y mejoramiento de impacto ambiental para el sector industrial.

Es necesario resaltar la importancia que tienen las alianzas con el sector público y productivo para la Sede, debido a la dinámica de su operación. En este aspecto, la Sede presenta múltiples oportunidades de mejoramiento, hecho que llevó a reconocer este tema como uno de sus Objetivos Estratégicos. Actualmente, la Sede opera 13 CERES y cuenta con un convenio con la Gobernación de Cundinamarca para la implementación del programa de articulación con la educación media con 49 colegios. Además apoyó a la Secretaría de Ciencia y Tecnología para la construcción del Plan de Ciencia y Tecnología del Departamento.

Por otro lado, la internacionalización se ha empezado a identificar como un desafío estratégico para la Sede; por ello, se ha dado un primer paso relacionado con la movilidad estudiantil, enviando un estudiante de intercambio a la Universidad de Mondragón. Asimismo, se han enviado docentes a encuentros académicos en Perú, Brasil y Ecuador; y un grupo de investigadores viajó a España con el fin de conocer aspectos relacionados con los Parques de Innovación Tecnológica. Para fortalecer los procesos académicos, la Sede ha logrado ubicar profesores extranjeros para formar en inglés a la Comunidad Académica (2 en el Centro Regional Zipaquirá) y se han enviado estudiantes para hacer pasantías en el exterior (16 del Centro Regional Soacha han estado en Panamá).

A partir de la evaluación del Plan de Desarrollo 2008 - 2012 realizada por la Sede, se han identificado varios retos pendientes y aprendizajes de la Institución. Dicho plan se construyó a partir de dos perspectivas: (i) Rectoría y (ii) CERES, para cada una de las cuales se definieron proyectos específicos. Este hecho generó duplicidad de esfuerzos y limitó la focalización y priorización, lo cual se evidenció en la generación de múltiples iniciativas que no estaban alineadas con el propósito estratégico definido en las MEGA.

Igualmente, la transición administrativa en la Sede desarrolló una nueva forma de operación, lo cual hizo evidente Objetivos Estratégicos diferentes para la Sede, tales como la importancia de fortalecer las alianzas con el entorno: sector público, sector productivo, la comunidad, etc.,

con el fin de promover la pertinencia y mejorar el desempeño de las labores académicas. Por lo tanto, las principales dificultades que presentó la Sede durante la implementación del Plan y frente a las cuales requiere trabajar, se relacionan con:

- Fortalecer las estrategias de empleabilidad y emprendimiento. Para ello se necesita contar con un equipo directivo lo suficientemente preparado para lograr interlocución constante y fluida con empresarios y asimismo promover una cultura organizacional orientada a trabajar con la empresa.
- Asegurar la sostenibilidad de la operación académica en los municipios en los cuales se labora por medio de CERES. La estrategia CERES posee un significativo componente político, hecho que genera una alta dependencia de los entes territoriales, por ende, su efectividad está permeada en gran medida por la coyuntura política. Para la Sede es importante implementar una estrategia que le permita neutralizar su operación frente a estos factores.
- Contar con los recursos adecuados de infraestructura física y tecnológica, lo cual permita ofrecer programas pertinentes para la región, con mayores estándares de calidad y asimismo se logre que toda la comunidad académica acceda a medios virtuales de comunicación.

Caracterización del área de influencia

Entorno Social

De acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística (DANE), actualmente, Cundinamarca cuenta con una población de aproximadamente 2'598.245 personas, que constituyen el 5,5% de la población total del país. Asimismo, los habitantes del área urbana representan el 67% (1'735.387) y quienes se ubican en la zona rural son el 33% (869.327). No obstante, de las 15 provincias que componen el Departamento, 9 de ellas tienen más del 50% de su población ubicada en el área rural. Aquellas 5⁷² provincias donde se concentra el 70% de las personas del Departamento, son provincias de carácter urbano, en las cuales más del 70% de los habitantes están en la cabecera municipal (DANE, 2013).

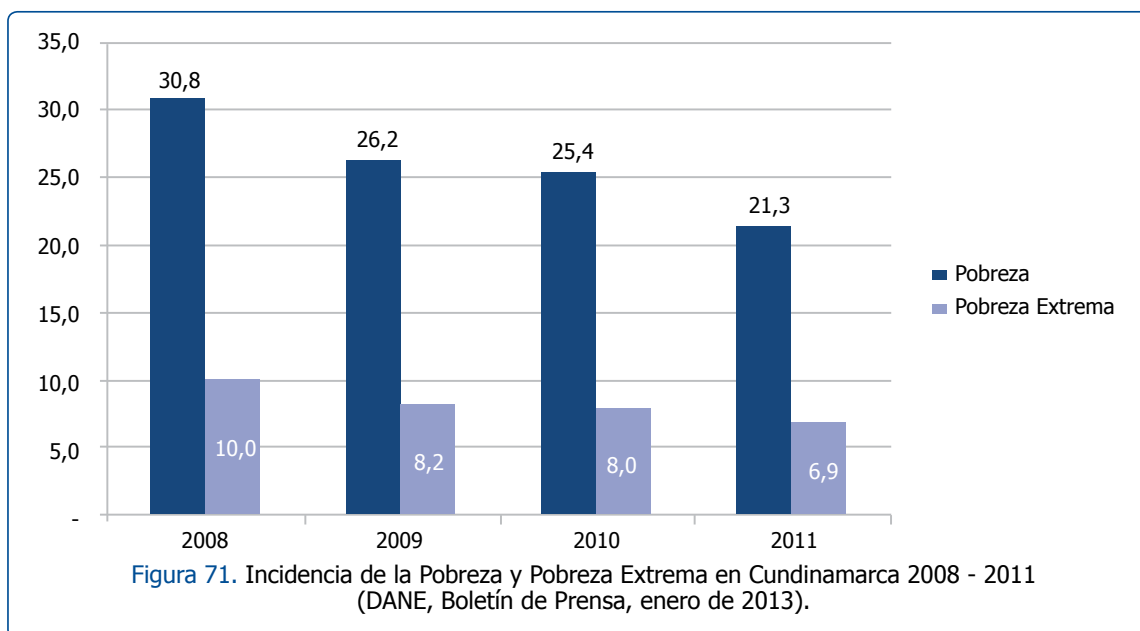
Su distribución etaria señala que el Departamento cundinamarqués tiene un segmento importante de población joven. Los habitantes que pertenecen al segmento etario de 0 a 14 años, representan el 28,4% y aquellos que se ubican en el rango de edad de 15 a 34 llegan a ser el 34% de la población. Se espera, a partir de las proyecciones construidas por el DANE, que en los próximos 6 años, la estructura poblacional por edad y sexo se mantendrá muy similar a la actual, calculando, por ende, una tasa estable de crecimiento de los más jóvenes (DANE, 2013).

Por otro lado, Cundinamarca se ha caracterizado históricamente por ser un Departamento expulsor de población, evidenciando flujos migratorios importantes hacia la capital del país. No obstante, su comportamiento en los últimos años contrasta con la tendencia histórica,

72 Sabana Centro (18%), Sabana Occidente (15%), Soacha (20%), Sumapaz (8%), Alto Magdalena (6.6%)

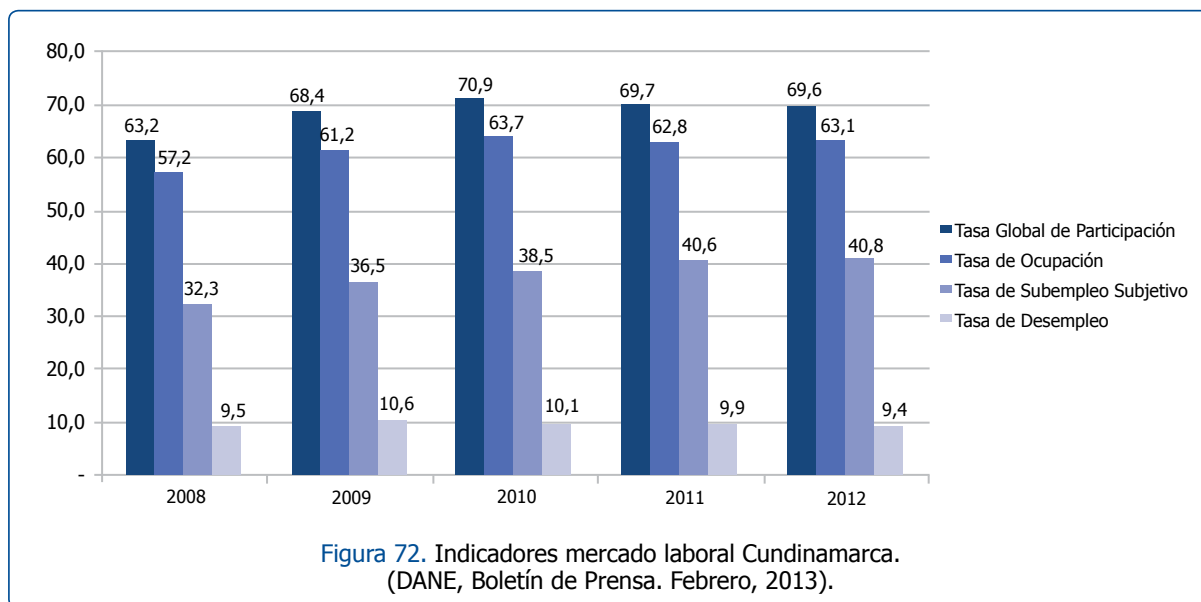
reportando altos niveles de atracción de población, constituyéndose como uno de los nuevos territorios de atracción y ubicándose entre los cinco Departamentos con mayor tasa neta de migración (DANE, 2010). Por lo tanto, Cundinamarca se ha visto afectada por la llegada de población desplazada, la cual en 2010 alcanzó a una cifra cercana a 82 mil personas, fenómeno que genera situaciones de especial fragilidad en cuanto a las posibilidades institucionales y sociales para atender adecuadamente a la población (CODHES, 2012).

Los niveles de pobreza en el Departamento han disminuido paulatinamente en los últimos años (Véase Figura 71). Durante el año 2011, Cundinamarca hizo parte de los cinco Departamentos con menor incidencia de la pobreza (21,3%), de la pobreza extrema (9,6%) y de la desigualdad, medida a través del coeficiente de Gini (0.45). La pobreza en el Departamento disminuyó alrededor de 4 puntos porcentuales respecto al año anterior y se ubicó en 13%, por debajo de la tasa nacional. Asimismo, frente a la pobreza extrema hubo un mejoramiento de 1,6% (DANE, 2013).



La tasa de desempleo en el Departamento en el Departamento se ha mantenido relativamente estable durante los últimos años, con tendencias decrecientes, ubicándose para el 2012 en 9,4%, un punto porcentual por debajo de la tasa nacional. Por otro lado, la tasa global de participación (TGP), así como la tasa de ocupación (TO), han presentado variaciones mínimas durante los últimos tres años; la primera fue del 70% y la segunda cerca del 63%, ambas muy superiores a la cifra nacional, las cuales fueron respecto a la TGP de 64,5% y la TO de 57,8%.

No obstante, la calidad del empleo ha disminuido, ya que la tasa de subempleo subjetiva, la cual refleja las personas que aunque tienen un empleo manifiestan su deseo de cambiar de trabajo para mejorar sus ingresos o ajustar mejor su perfil, ha presentado una tendencia creciente desde el 2008, incrementándose el 26% y siendo para el año 2012 de 40,8%, cerca de 8 puntos porcentuales mayor que la tasa nacional (DANE, 2013), tal como puede observarse en la Figura 72.



Entorno Productivo

Cundinamarca se ubica en el puesto 7 de la escala de competitividad del país (CEPAL, 2010), mejorando su posición respecto a años anteriores en factores como infraestructura básica (coberturas de acueducto, energía y telefonía), finanzas públicas y medio ambiente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

El Departamento se ubica dentro de los 5 Departamentos del país con mayor participación en el PIB nacional, aportando el 5,5%, con un nivel de producción de 34.363 miles de millones de pesos COP (DANE, 2013). Este reportó una tasa de crecimiento de 6,1%, siendo una de las mayores tasas de crecimiento departamentales, muy cercana a la tasa nacional. Las provincias con mayor participación en el PIB son: Sabana Centro (22%), Sabana Occidente (18,8%) y Soacha, aportando el 15,8%.

La estructura económica del Departamento está enmarcada en el desarrollo de actividades agropecuarias, las cuales son desempeñadas por el 34,4% de la población, que dispone de suelo rural equivalente a 2.209.132 hectáreas, y que son usadas así: 9,2% productos agrícolas, 72% pecuarios, 15,8% bosques y 2,9% otros usos. (UNIMINUTO Sede Cundinamarca, 2013).

La historia del Departamento evidencia que la actividad agropecuaria es el sector estratégico más relevante por su aporte al PIB: en el 2008 representó el 18,9% y para el 2009 significó 78,7%, y su repercusión en la sociedad.

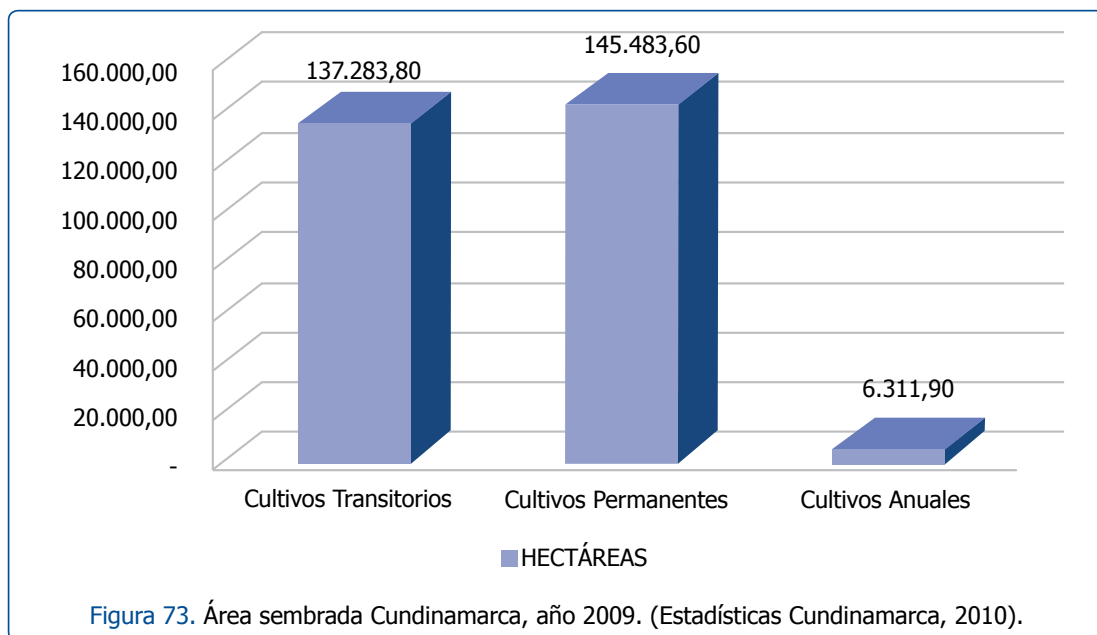
Dentro del sector agrícola, la floricultura aporta el 58,4%, seguido por las legumbres, los tubérculos y las raíces, con una participación del 22,5% y las frutas con un 8,3%, lo cual consolida este sector como el más importante dentro del desarrollo provincial y municipal.

Especial énfasis se hace en el análisis detallado de la floricultura como una actividad económica que ayuda a mejorar las condiciones laborales y de desarrollo de relaciones intersectoriales, generando valor agregado e incrementando la productividad de las zonas donde se localiza

(municipios sabaneros), en las cuales ocupa aproximadamente 4.500 hectáreas, que están diseñadas para producir con destino a mercados internacionales.

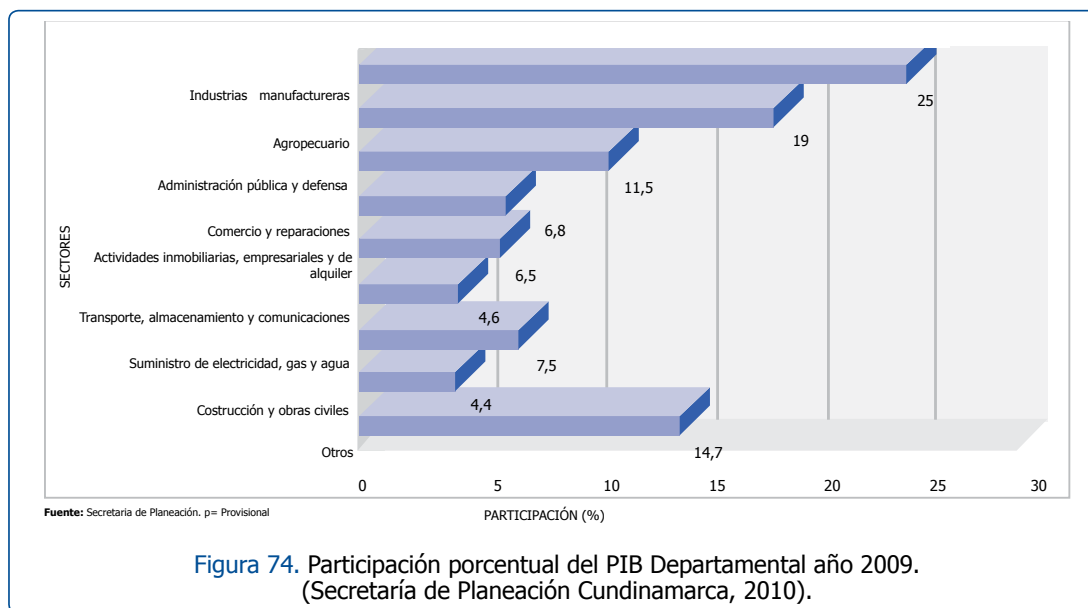
El resto de la economía de Cundinamarca está enmarcada por la producción de alimentos, que genera empleo y proporciona una oferta alimentaria acorde con las necesidades. Dicha actividad está sustentada en unidades empresariales medianas y pequeñas, caracterizadas por reducidos ingresos y bajos niveles de producción, lo cual requiere un mayor esfuerzo por parte de los gobiernos departamental y local para mejorar estas condiciones, a través del uso de buenas prácticas agrícolas, generación de incentivos económicos y planes de financiación, con el fin de lograr posicionar esta actividad al interior del Departamento.

En la Figura 73 se observa el área sembrada, la cual está compuesta por: cultivos anuales, en los que se destacan la yuca, arracacha, frijol y sagú, cultivos transitorios (papa 66,4%, zanahoria 5,55%, maíz 5,33%) y cultivos permanentes (caña panelera 31%, mango 9,8%, cítricos 9,48%, tomate de árbol 5,83%, plátano 5,23%).



Por su parte, la actividad pecuaria está comprendida por: explotación bovina (78,5%) y explotación avícola (15,3%). En la participación porcentual de la actividad bovina se encuentra la explotación lechera, la cual cubre el 53% de esta actividad. La relevancia del sector pecuario está relacionada con la población ganadera, 1.413.301 cabezas de bovinos, las cuales son consecuencia de la sustitución de áreas de uso agrícola por praderas (Gobernación de Cundinamarca, 2010).

Para el año 2009, según cifras de la Gobernación de Cundinamarca a través de su Oficina de Planeación, se explica su aparato productivo y su diversidad de actividades económicas, las cuales se detallan así: 25% industria manufacturera, 19% sector agropecuario, 11,5% administración pública, 7,6% servicios de electricidad, gas y agua, 6,8% actividades de comercio al por mayor y al por menor, 6,5% actividades inmobiliarias, 4,6% actividades de transporte, almacenamiento y comunicaciones. Lo anterior se muestra de forma porcentual en la Figura 74.



Dentro de la actividad económica del Departamento, los diferentes municipios realizan un aporte significativo a la dinámica económica, lo cual se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32: Participación de municipios de Cundinamarca por sector económico

Sector Económico Departamento	Principales Municipios	% Participación
Industria (productos agroindustriales, químicos, metalmecánica)	Soacha	25,9%
	Madrid	7,1%
	Mosquera	6,2%
	Girardot	5,3%
	Tenjo	5,1%
	Funza	4,9%
Agrícola (flores)	Madrid	15,8%
	Subachoque	9,1%
	Facatativá	6,1%
	Funza	5,5%
	Tocancipá	4,4%
Administración Pública	Sopó	17,7%
	Fúquene	6,4%
	Gama	5,9%
	Zipaquirá	1,8%
Comercio y servicios	Soacha	18,8%
	Facatativá	6,3%
	Fusagasugá	5,5%
	Chía	4,9%
	Zipaquirá	4,4%

Fuente: Secretaría de Planeación Cundinamarca, 2010.

Referente al PIB departamental, los municipios que mayor participación tienen son: Soacha (14,2%), Madrid (5,44%) Facatativá (3,9%) Girardot (3,8%) Zipaquirá (3,6%) y Funza (3,3%). Se resalta que los municipios mencionados anteriormente tienen una relación directa con el área metropolitana de Bogotá.

Como se muestra en la tabla 33, cada una de las provincias de Cundinamarca cuenta con una vocación productiva específica, la cual está discriminada y estructurada en cada uno de los planes de competitividad. Estos se desarrollaron a partir de los mismos Ejes Estratégicos definidos para la región: (i) internacionalización, (ii) infraestructura, (iii) capital humano e innovación, (iv) sostenibilidad ambiental, (v) transformación productiva y (vi) desarrollo de clúster. En estos planes cobran mucha importancia los temas relacionados con infraestructura, específicamente diseño y desarrollo de red vial que facilite el comercio, así como el fortalecimiento de competencias para la producción limpia y la promoción del emprendimiento.

Tabla 33: Cadenas productivas provincias de Cundinamarca

Provincia	Cadena Productiva	Proyectos – Plan de Competitividad
Almeidas	Papa, artículos de cuero, calzado y marroquinería, curtiembres.	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio Turístico de Almeidas (ecoturismo, aventura y termales). • Sede “Almeidas” de la licorera de Cundinamarca. • Planta para el procesamiento de leche y sus derivados. • Centro de formación del recurso humano (servicios turísticos, mantenimiento de atractivos naturales, agropecuarios).
Alto Magdalena	Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Zona franca o Parque Industrial interconectado con el aeropuerto de Flandes. • Rutas turísticas para Alto Magdalena (ecoturismo, religioso, turismo recreativo y de fin de semana). • Centro de inteligencia de mercados para productos agropecuarios. • Planta agroindustrial para el acopio, procesamiento y empaque de mango y cítricos.
Bajo Magdalena	Ganado bovino	<ul style="list-style-type: none"> • Macroterminal para logística y administración de carga multimodal articulada con el puerto fluvial del municipio de Puerto Salgar. • Ruta turística para Bajo Magdalena.
Gualivá	Turismo, caña panelera	<ul style="list-style-type: none"> • Parque nacional agroindustrial y turístico de la Panela. • Portafolio turístico de Gualivá. • Red empresarial para la gestión de la cadena de productos agrícolas de la región. • Centro de inteligencia de mercados para productos agropecuarios.

Provincia	Cadena Productiva	Proyectos – Plan de Competitividad
Guavio	Ganado bovino, hortofrutícola	<ul style="list-style-type: none"> • Clúster Sello Verde. • Empresarios de la agricultura. • Vías para el ecoturismo.
Magdalena Centro	Ganado bovino, café	<ul style="list-style-type: none"> • Red empresarial para la gestión de la cadena de productos agrícolas. • Planta agroindustrial para el acopio, procesamiento y empaque de café. • Programa BPAS.
Medina	Ganado bovino, hortofrutícola	<ul style="list-style-type: none"> • Planta agroindustrial para el acopio y procesamiento de frutas, café y cacao. • Ruta turística para Medina. • Centro de apoyo técnico agrícola.
Oriente	Hortofrutícola	<ul style="list-style-type: none"> • Red regional de centros de acopio. • Planta de beneficios regional. • Relleno sanitario regional.
Rionegro	Lácteos, avícola, hortofrutícola	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de innovación tecnológica para la producción orgánica. • Programas BPAS. • Programa para el mejoramiento de razas de ganado.
Sabana Centro	Industria, lácteos	<ul style="list-style-type: none"> • Tren de cercanías. • Corredor turístico y gastronómico de la Sabana Centro. • Asociación productiva.
Sabana Occidente	Industria, flores	<ul style="list-style-type: none"> • Polígono agroindustrial, industrial y/o de servicios de carga del occidente de Bogotá. • Redes empresariales para la gestión de la cadena de los productos manufactureros, agroindustriales y/o de servicios de la región. • Centro Regional de Productividad e Innovación. • Centro de Acopio Regional para productos agropecuarios.
Soacha	Industria	<ul style="list-style-type: none"> • Puerto Seco de Sibaté-Soacha: centro de operaciones logísticas del sur de Bogotá. • Centro de Emprendimiento de la provincia. • Minería limpia para la provincia. • “Competencia Soacha-Sibaté Innova”. • Conexión de la Avenida Cundinamarca con la Avenida Longitudinal de Occidente ALO (puente sobre el río Bogotá). • Abastecimiento competitivo y seguridad alimentaria – SIPAIDA.

Provincia	Cadena Productiva	Proyectos – Plan de Competitividad
Sumapaz	Avícola	<ul style="list-style-type: none"> • Centro agrotecnológico y de comercialización de Sumapaz - Quebrajacho. • Red de posadas campesinas. • Red provincial de centros de acopio agropecuario. • Mejoramiento y mantenimiento de las vías terciarias.
Tequendama	Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de tecnificación y certificación en BPAS (con énfasis en frutas, café, plantas aromáticas, ornamentales y follajes). • Universidad del Tequendama. • Planta de beneficio animal para la producción y comercialización pecuaria. • Distrito de Riego Regional para la provincia del Tequendama.
Ubaté	Lácteos y minería del carbón	NA

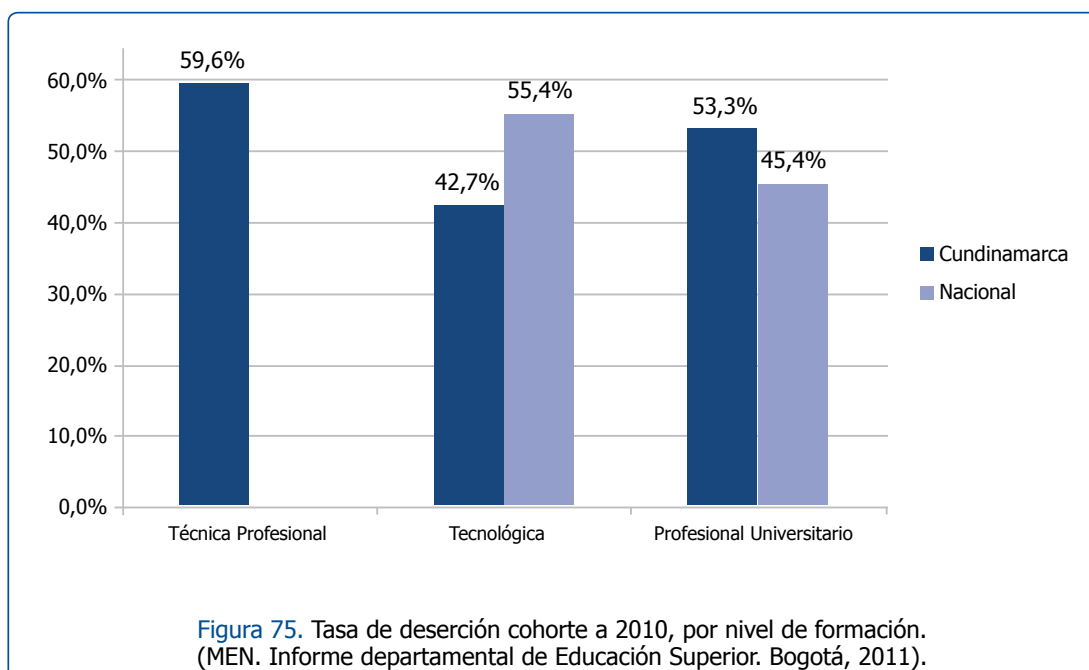
Fuente: Estudio Gobernación de Cundinamarca, 2013.

Entorno Educativo

Para un total de 241 mil individuos entre los 17 y 21 años, las matrículas de educación superior en el Departamento de Cundinamarca ascienden aproximadamente a 53 mil estudiantes, lo cual representa una tasa de cobertura de la educación terciaria de 21,2%, muy inferior a la media nacional que se encuentra en 37,1%. De esta, cerca del 53% corresponde a estudiantes matriculados en técnica profesional y tecnológica. Las matrículas correspondientes a los niveles de formación de posgrado son realmente bajas, siendo del 3% para especialización y del 1% para maestría (MEN, 2011).

Es pertinente anotar que el Departamento presenta una tasa muy baja de absorción de estudiantes de educación media (36.4% en el 2008); dicha tasa es aproximadamente la mitad de las tasas de absorción que se reportan en el ámbito nacional (67.5%). Asimismo, y tal como se aprecia en la Figura 75, la tasa de deserción estudiantil es alta en todos los niveles de formación, especialmente en los programas técnicos profesionales, en los cuales llega a ser del 60%. En el nivel universitario llega a ser del 53%, cerca de 8 puntos porcentuales mayor a la nacional. No obstante, los programas tecnológicos presentan los índices más bajos de deserción estudiantil, siendo del 43%, mucho menor a la media del nivel nacional. El aumento en cobertura y el mejoramiento en los indicadores de deserción evidencian el esfuerzo que está haciendo el Departamento por consolidar la educación como elemento de movilidad social.

De igual manera es importante resaltar que en el Departamento, el número de estudiantes matriculados en los programas técnicos y tecnológicos (TyT), representan el 43%, mucho mayor a la cifra del país que se encuentra alrededor del 32%. Los estudiantes matriculados en programas universitarios tienen una participación del 52%. Tal situación responde a las prioridades en la agenda nacional que busca estimular la oferta y matrícula de programas TyT y la estabilización de la matrícula en programas universitarios (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2013).



No obstante, se debe señalar que los niveles más bajos de vinculación al mercado laboral, lo presentan los graduados de programas técnicos y tecnológicos, 76% y 51 respectivamente, frente a un 80% del nivel universitario. Este hecho señala la necesidad de evaluar la pertinencia de los programas que se están ofreciendo en la región.

Por otra parte, 8 instituciones de educación superior componen el mapa de la oferta en este nivel en la región, in situ. La mayoría de ellas son instituciones privadas. Se destacan en el ámbito público la Universidad de Cundinamarca y el SENA, mientras que en el ámbito privado se encuentran: la Universidad Manuela Beltrán, la Universidad de la Sabana, la Universidad Católica de Colombia, la Fundación Tecnológica de Madrid, la Fundación Universitaria San Martín y la Universidad Piloto.

Estrategia de la Sede Cundinamarca

Como se mencionó en el capítulo "Plan de Desarrollo: Sistema UNIMINUTO", cada una de las Sedes, estableció su propio Plan Estratégico, atendiendo a las realidades específicas de su entorno pero en estricta alineación con la estrategia del Sistema Universitario, plasmada en el Mapa Estratégico del Sistema.

En este orden de ideas, cada uno de los Mapas estratégicos de las sedes, están soportados sobre las mismas bases conceptuales del anterior, es decir se construyeron sobre las mismas perspectivas y Ejes Estratégicos, y sus Objetivos Estratégicos están apuntando al cumplimiento de los 15 Retos Estratégicos del Sistema.

MEGA de la Sede Cundinamarca

A continuación se presenta la MEGA o Meta Grande y Ambiciosa de la Sede Cundinamarca que da el norte y establécelo que debe haber logrado la Sede en el año 2019.

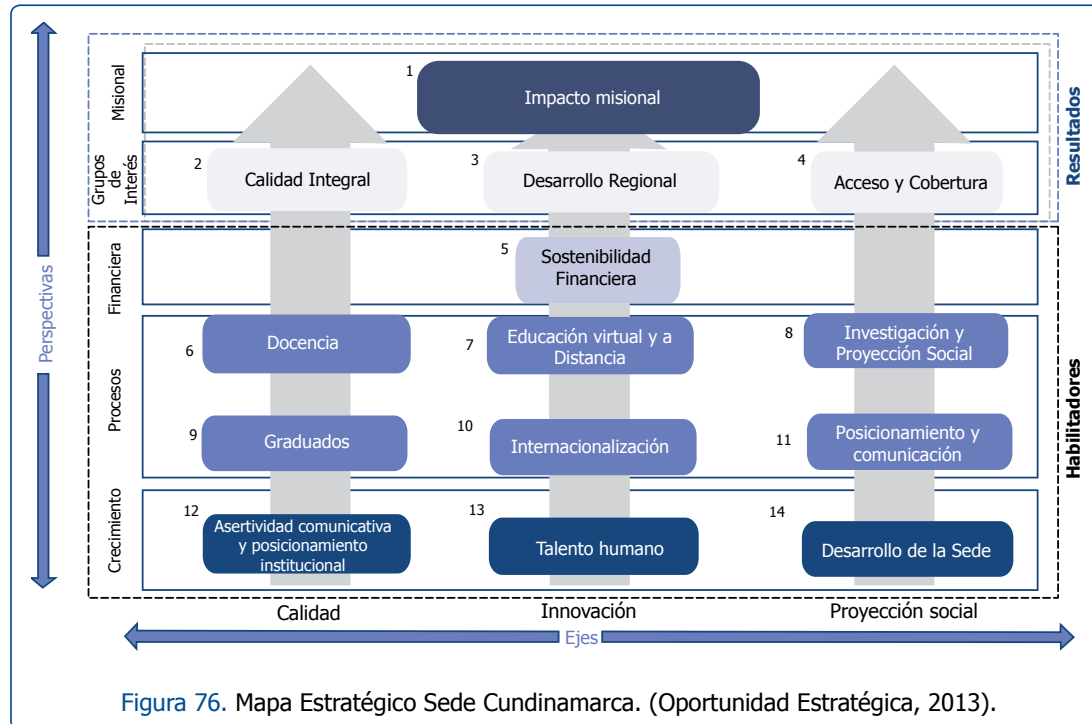
En el año 2019, UNIMINUTO Sede Cundinamarca contribuirá al desarrollo regional del Departamento mediante: (i) la formación universitaria de 27 mil cundinamarqueses, haciendo presencia con centros tutoriales en los municipios de más de 10.000 habitantes en la cabecera municipal, garantizando educación de calidad, inclusión social e innovación pedagógica y (ii) a través del liderazgo de alianzas provinciales que permitan fomentar el emprendimiento en negocios verdes y la generación de escenarios de competitividad acordes con las vocaciones productivas de la región.

Impulsores de la MEGA

La MEGA de la Sede Cundinamarca se fundamentará en los siguientes impulsores, que son los resultados que se deben lograr para alcanzarla. Son victorias necesarias que aseguran su cumplimiento atendiendo los aspectos misionales de la Institución.

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Cobertura con calidad	Identificar y acompañar en todas las provincias del Departamento a los emprendedores en negocios verdes, con el fin de orientarles sus unidades productivas en los aspectos comerciales y técnicos.
2. Alianzas estratégicas	Generar y dinamizar alianzas provinciales para mejorar la competitividad de la región, y favorecer la creación de escenarios para el emprendimiento social y en negocios verdes.
3. Fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar y crear infraestructura acorde con el crecimiento de la Sede. • Fortalecer las comunicaciones internas de la Sede. • Identificar y promover talento humano regional para lograr el desarrollo de la Sede.
4. Innovación pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Generar estrategias de enseñanza–aprendizaje que respondan a las necesidades y oportunidades de los contextos particulares del Departamento, mediante la relación Universidad-Empresa-Estado. Se excluye el trabajo con organizaciones y comunidades.
5. Educación de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr acreditar el 50% de aquellos programas propios que cumplan con los estándares establecidos para ello. • Consolidar una cultura de calidad que permita desarrollar los procesos de forma adecuada con el fin de brindarle al estudiante un servicio educativo de excelencia. • Implementar y cumplir la promesa de servicio al cliente establecida por la Institución.

Mapa Estratégico



Para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Sede Cundinamarca contenidos en el Mapa (Ver Figura 76)⁷³, se diseñaron Proyectos Estratégicos con su respectivo presupuesto estratégico, destinado exclusivamente para la implementación de la estrategia de la Sede, como se menciona más adelante.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son los componentes básicos de la estrategia para alcanzar la MEGA. En el Mapa Estratégico, corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

A continuación se presentan los trece Objetivos Estratégicos de la Sede Cundinamarca y los proyectos que se han establecido para el cumplimiento de cada uno de ellos.

Objetivo Estratégico 1. Impacto misional. Formar seres humanos colaboradores y estudiantes integrales a través del acompañamiento a su proyecto de vida, del desarrollo de su dimensión espiritual y de su liderazgo en valores y producir conocimiento que es pertinente para el desarrollo social de las comunidades.

Objetivo Estratégico 2. Calidad integral. Satisfacer de manera óptima las necesidades de la comunidad académica y la sociedad en torno a los siguientes requisitos: (i) formación integral y logro de perfil y competencias de los niveles de estudio (pregrado, posgrado); (ii) servicios que se prestan a todos los usuarios, y (iii) calidad académica.

73 En el Mapa Estratégico, los objetivos corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

Objetivo Estratégico 3. Desarrollo regional. Crear ecosistemas sociales, productivos y ambientales, en cada provincia del Departamento, que faciliten el desarrollo de emprendimientos sociales y emprendimientos en negocios verdes.

Objetivo Estratégico 4. Acceso y cobertura. Ampliar el acceso poblacional y la cobertura regional con criterios de pertinencia e inclusión social, cumpliendo los estándares de calidad previstos.

Objetivo Estratégico 5. Sostenibilidad financiera. Generar suficientes recursos financieros para el desarrollo y crecimiento sostenible de la sede Cundinamarca.

Objetivo Estratégico 6. Docencia. Cualificar a los docentes de la Sede teniendo en cuenta la interacción constructiva y permanente con el entorno local y las necesidades de formación de los estudiantes de acuerdo con las vocaciones productivas de la región.

Objetivo Estratégico 7. Educación Virtual y a Distancia. Fortalecer y profundizar el modelo de educación virtual y a distancia que ofrece UNIMINUTO para apoyar las directrices de acceso, cobertura y calidad de la Institución.

Objetivo Estratégico 8. Investigación y proyección social. Integrar la investigación y la proyección social de la Sede para aportar al desarrollo regional de las provincias del Departamento en sus dimensiones económica, social y ambiental.

Objetivo Estratégico 9. Graduados. Mantener los vínculos entre los graduados y la Sede Cundinamarca con miras al mejoramiento del desarrollo profesional e institucional.

Objetivo Estratégico 10. Internacionalización. Aumentar la calidad de la Sede mediante la movilidad académica de profesores y estudiantes, enriqueciendo los procesos de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con las necesidades del entorno.

Objetivo Estratégico 11. Posicionamiento y comunicación. Posicionar a UNIMINUTO Sede Cundinamarca como una Institución de Educación Superior de calidad al alcance de todos, flexible y que apoya los emprendimientos de estudiantes y graduados. Asimismo, será el aliado estratégico para proyectos Universidad-Empresa-Estado.

Objetivo Estratégico 12. Talento humano. Consolidar en la sede Cundinamarca un equipo humano integral, comprometido, alineado y altamente efectivo, el cual genere valor para asegurar el cumplimiento de la misión institucional.

Objetivo Estratégico 13. Desarrollo de la Sede. Disponer de infraestructura física y tecnológica acorde con el crecimiento de la Sede.

Proyectos Estratégicos de la Sede Cundinamarca

Los Proyectos Estratégicos están trazados a largo plazo y están orientados a generar transformaciones sustanciales en la Sede Cundinamarca con el propósito de alcanzar los Objetivos Estratégicos.

Proyecto Estratégico	Objetivo del proyecto estratégico
Proyecto estratégico. Medición de pertinencia e impacto de la Sede.	Evaluar y analizar la pertinencia e impacto de los graduados, prácticas profesionales, sociales y la percepción de bienestar de la comunidad educativa de la Sede.
Proyecto estratégico. Comercializadora social emprende verde.	Identificar, apoyar y comercializar bienes y servicios de negocios verdes, creados por la comunidad académica, para la generación de ingresos y el desarrollo regional.
Proyecto estratégico. Creación, actualización y oferta de programas académicos orientados a las necesidades del Departamento.	Actualizar y renovar la oferta de programas teniendo en cuenta las vocaciones productivas de las provincias, sus planes de desarrollo y el cumplimiento de requisitos mínimos de oferta y renovación de programas académicos.
Proyecto estratégico: Seguimiento y apoyo en empleabilidad a los graduados de la Sede.	Implementar una plataforma de seguimiento y apoyo a los graduados de la Sede, que permita medir el impacto en el medio y desempeño laboral y a su vez, canalice los servicios de emprendimiento
Proyecto estratégico. Colaboración académica nacional e internacional.	Vincular a los profesores de la Sede en redes académicas internacionales, con énfasis en negocios verdes y desarrollo regional, para procesos de investigación.
Proyecto estratégico. Comunicación organizacional para la Sede.	Diseñar e implementar estrategias de comunicación que permitan la divulgación, sensibilización, capacitación, apropiación, seguimiento y evaluación de la información asociada a los factores de calidad de la institución.
Proyecto estratégico. Gestión del Talento humano regional para la Sede.	Conformar un equipo humano de profesionales que cumplan con los niveles de competencia establecidos por los perfiles y vivan en los municipios de influencia de la Sede Cundinamarca.
Proyecto estratégico. Infraestructura y recursos académicos adecuados para la Sede.	Diseñar y ejecutar un plan integral de desarrollo de infraestructura, que atienda los proyectos fundamentales para el crecimiento de la cobertura de la Sede.



Plan Estratégico: Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia

Caracterización de la Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia

UNIMINUTO Virtual y a Distancia es la sede del Sistema Universitario que ofrece programas académicos de educación superior en la metodología a distancia, en sus modalidades a distancia tradicional y a distancia virtual, fomentando a la vez la apropiación del uso de las TIC en todo el Sistema UNIMINUTO, para llevar una formación integral y una oferta educativa a las regiones más apartadas del país, donde existe dificultad de acceso a la educación superior.

En cumplimiento de su misión de brindar oportunidades a personas y comunidades menos favorecidas, a finales de la década de 1990, UNIMINUTO decide ampliar su cobertura, creando nuevos centros de operación en diferentes regiones del país y brindando una oferta académica acorde a las necesidades de la nueva población estudiantil. En esta perspectiva, en 2004 firma un convenio interinstitucional con la Universidad del Tolima para ofrecer los programas de educación superior en la metodología a distancia, el cual se prorroga hasta el año 2010.

A través de dicho convenio, UNIMINUTO adquiere un gran aprendizaje sobre la creación y gestión de programas virtuales y a distancia, lo que le permite iniciar, a partir de 2007, el desarrollo de sus propios programas, con el nombre de Instituto de Educación Virtual y a Distancia – IEVD. En diciembre de 2008, cuando adquiere el carácter de Sede, toma la administración de los programas de metodología a distancia a nivel nacional, estableciendo los lineamientos para las demás sedes, y, partir de 2010, genera la oferta de los programas de UNITOLIMA en Engativá.

En septiembre de 2011, dado el crecimiento de la oferta de programas y de la población estudiantil en el ámbito nacional, el Consejo de Fundadores de la Corporación Universitaria decide cambiar el nombre del IEVD por el de UNIMINUTO Virtual y a Distancia – UVD, bajo el cual se han desarrollado programas diferentes a los que tenía la oferta de UNITOLIMA, los cuales ya están en operación.

UNIMINUTO Virtual y a Distancia hace presencia en 20 Departamentos y 79 municipios de Colombia, a través de Centros Regionales y de Tutoría en las diferentes sedes. El área de influencia de la Sede se refleja en el mapa que se presenta la Figura 77.

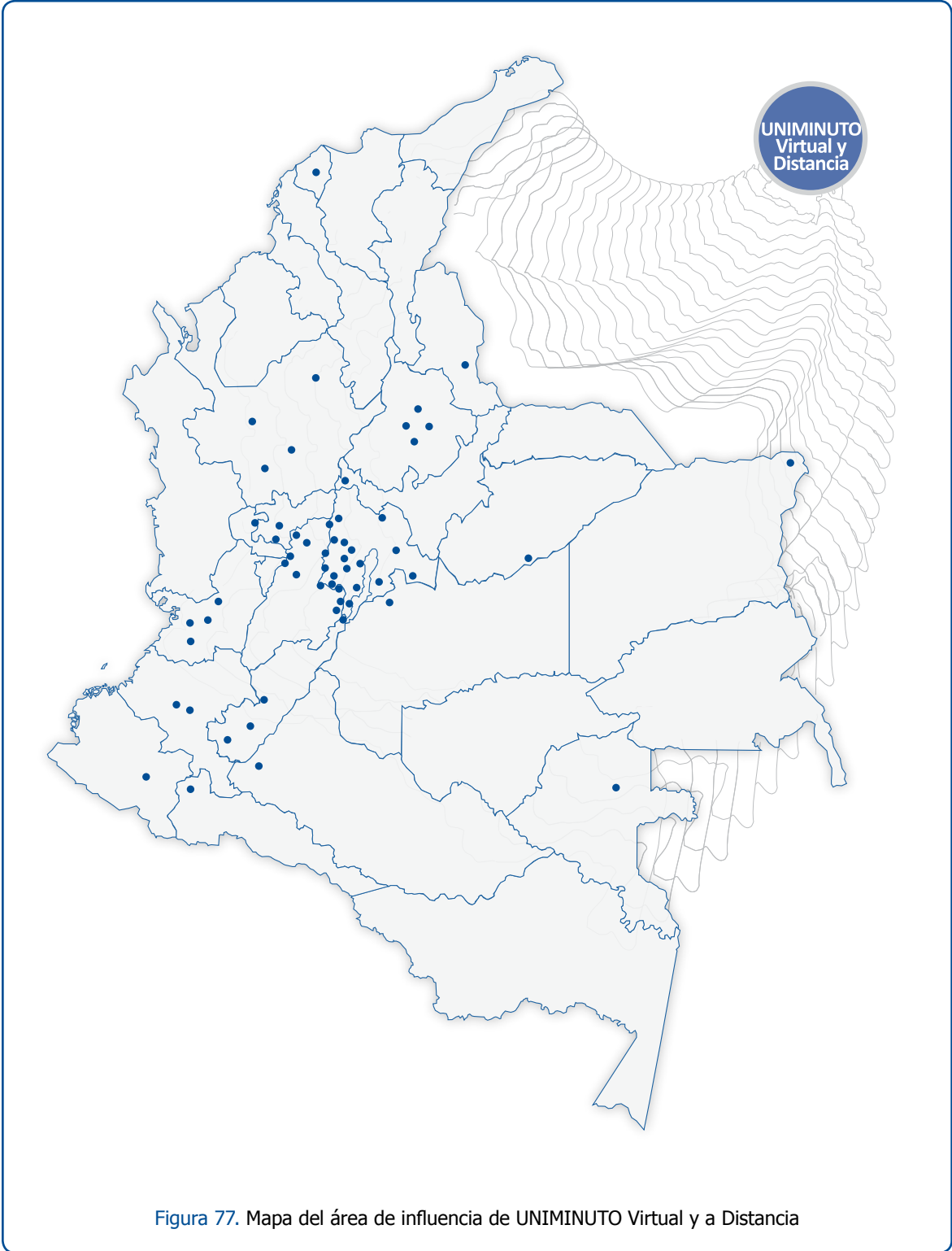


Figura 77. Mapa del área de influencia de UNIMINUTO Virtual y a Distancia

(Dirección de Planeación y Desarrollo UVD, 2013).

Las regiones donde existe una mayor cobertura en cuanto a número de municipios atendidos son Cundinamarca, Tolima y Santander. Por su parte, en Atlántico, Magdalena, Norte de Santander, Risaralda, Meta y Vaupés UVD hace presencia en uno de sus municipios, por lo general en la capital del Departamento (Véase Tabla 34). Esto se debe principalmente a que los primeros Departamentos (Cundinamarca, Tolima y Santander) fueron foco de desarrollo de la estrategia de CERES del Ministerio de Educación Nacional, donde UNIMINUTO concentró su oferta académica en la metodología a distancia.

Tabla 34. Número de municipios con presencia de UVD por Departamento

Departamento	Nº Municipios
Cundinamarca	32
Tolima	11
Santander	6
Antioquia	5
Valle del Cauca	4
Huila	3
Caldas	3
Atlántico	2
Norte de Santander	2
Boyacá	1
Casanare	1
Cauca	1
Cesar	1
Meta	1
Putumayo	1
Nariño	1
Caquetá	1
Risaralda	1
Vichada	1
Vaupés	1
Total	79

Fuente: Coordinación de Planeación Sede UVD, marzo de 2014.

A diciembre de 2013, la Sede contaba con una población de 47.995 estudiantes, de los cuales 2.478 pertenecían a programas de articulación con la educación media.

Aproximadamente el 80% de esta población se forma con programas propios de UNIMINUTO y el 20% corresponde a los estudiantes del convenio con UNITOLIMA. Esta población estudiantil incluye la oferta que se brinda en la Sede Engativá y en las demás sedes del Sistema UNIMINUTO. En la Figura 78 se detalla la distribución de estudiantes en cada sede:

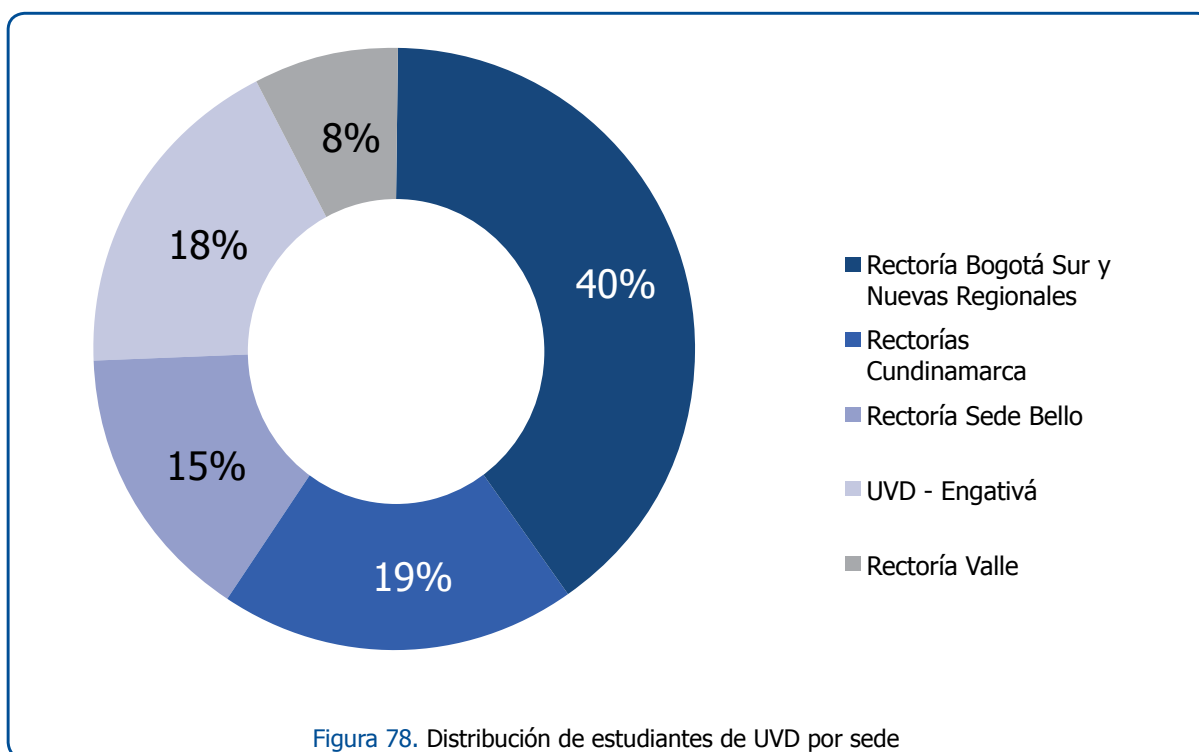


Figura 78. Distribución de estudiantes de UVD por sede
(Coordinación de Planeación y Desarrollo UVD, diciembre 2013).

Actualmente, la Sede ofrece 37 programas propios de UNIMINUTO (y se está a la espera de la resolución que permita ofertar un nuevo programa de especialización) y 13 programas en convenio con UNITOLIMA, en diferentes niveles de formación (Véase Tabla 2).

Tabla 35. Oferta de programas por nivel de formación de la Sede UVD

Nivel de formación	UNIMINUTO	UNITOLIMA
Técnico Profesional	17	0
Tecnológico	9	4
Profesional Universitario	7	8
Especialización	4	1
Maestría	1	0
Total	38	13

Fuente: Coordinación de Planeación UVD, marzo de 2014.

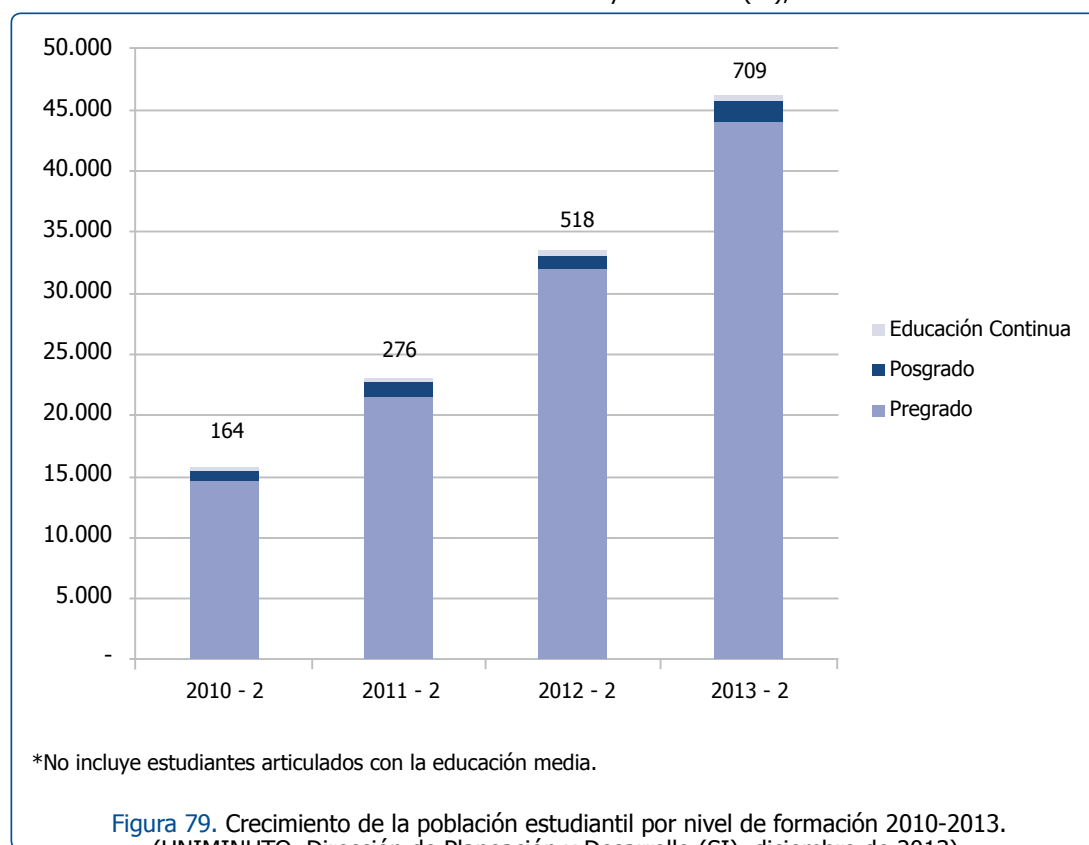
Desde 2010 a la fecha, la Sede ha presentado una tasa de crecimiento muy importante en el número de estudiantes matriculados, superior al 195%. En términos generales, el aumento ha sido entre 3 y 6 mil estudiantes por semestre académico, lo que constituye un crecimiento muy acelerado comparado con otras instituciones del país. En la Tabla 36 y la Figura 79 se detallan los cambios en la población estudiantil de UVD entre los periodos 2010-2 y 2013-2.

Tabla 36. Crecimiento población estudiantil 2010-2013 de la Sede UVD

Periodo	Pregrado		Posgrado		Educación Continua		Total Estudiantes
	Estudiantes	%	Estudiantes	%	Estudiantes	%	
2010 - 2	14.746	13%	768	17%	164	10%	15.678
2011 - 2	21.596	19%	1.134	25%	276	17%	23.006
2012 - 2	31.994	29%	1.041	23%	518	31%	33.553
2013 - 2	43.918	39%	1.629	36%	709	43%	46.256
Total	112.254	100%	4.572	101%	1.667	101%	118.493

*No incluye estudiantes articulados con la educación media.

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo (SI), diciembre de 2013.



En los últimos años, la Sede UVD ha focalizado su oferta en programas de pregrado profesional universitario, disminuyendo significativamente el número de estudiantes en programas tecnológicos y técnicos profesionales, pasando de representar el 73,4%, 19,3% y 1,4%, respectivamente, en 2010-2, a 93,2%, 1,51% y 0,2% en 2013-2.

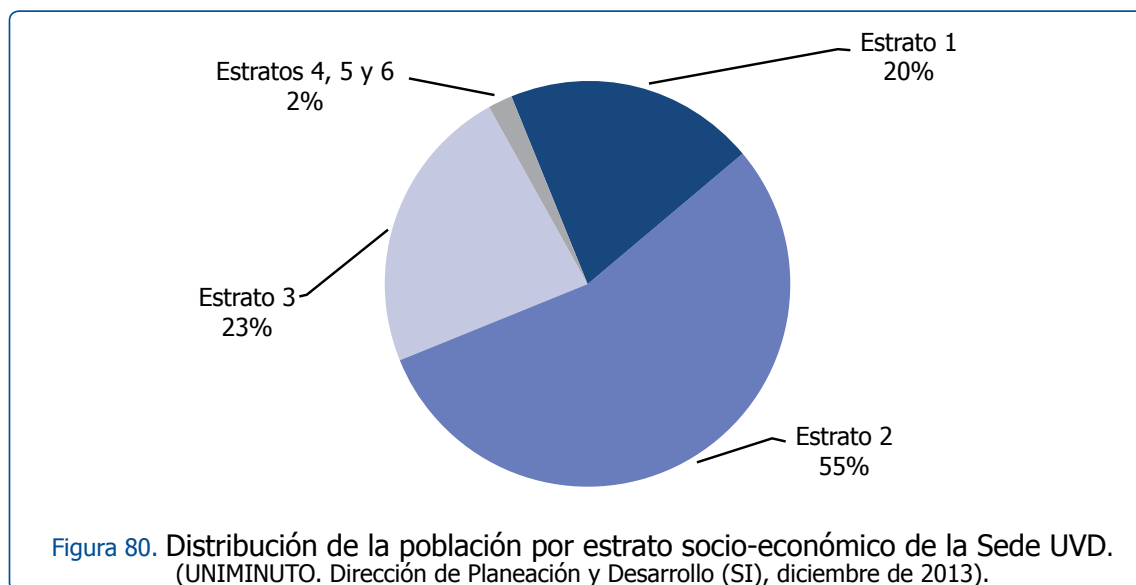
La población matriculada en formación posgradual presentó un incremento notorio entre 2010 y 2012 por el convenio de la Sede con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey –ITESM– para ofertar la Maestría en Educación. Sin embargo, en los últimos tres

períodos, se ha presentado una disminución significativa de aspirantes, debido a que ha bajado la divulgación y el mercadeo del programa con participación del TEC y, adicionalmente, porque algunos aspirantes no han buscado el programa a través de UVD, sino que han decidido hacer la maestría directamente con la institución mexicana aliada.

Respecto a las características de los estudiantes de UNIMINUTO Virtual y a Distancia, es importante destacar que más de las tres cuartas partes de la población estudiantil la constituyen las mujeres, pues en el período 2010-2 la proporción era de 27,6% hombres y 72,3% mujeres, porcentaje que se acentuó en periodo 2013-2 cuando la participación femenina se elevó al 77,3% frente a la de los hombres que bajó al 22,7% (UNIMINUTO, 2013).⁷⁴

En cuanto a edad, la mayoría de los estudiantes de la Sede se encuentran en el segmento etario de 16 a 26 años, seguido del segmento de 27 a 36 años; en la Sede Engativá, especialmente, gran parte de la población que ingresa a estudiar se caracteriza por ser mayor de edad, tener un trabajo de tiempo completo y por estar buscando un mayor nivel de formación para ascender profesionalmente.

Respecto al estrato socioeconómico, la mayor parte de los estudiantes de la Sede pertenece al estrato 2 (55%), seguido del 3, con el 23%, y del 1, con el 20% (Véase Figura 80). Al revisar los datos de los 3 años anteriores, se observa que en general la proporción de cada estrato socioeconómico se ha mantenido sin mayores variaciones.



A 2013, la Sede ha graduado 2.424 personas, el 38% en programas de pregrado y el 62% en posgrado; 169 de estos graduados son egresados de la Maestría en Educación en convenio con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. En la tabla 4 se detalla la cantidad de graduados por año desde 2011.

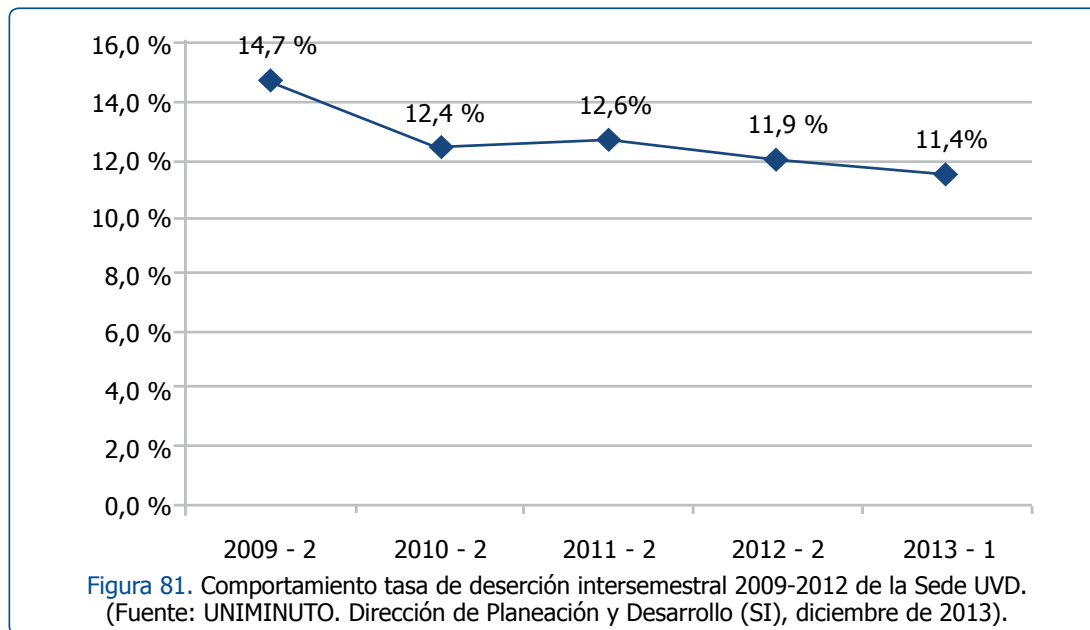
74 UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, mayo de 2013. No incluye estudiantes convenio Universidad del Tolima.

Tabla 37. Graduados por nivel de formación 2011-2013 de la Sede UVD.

Nivel académico	2011	2012	2013	Total graduados
Pregrado	95	300	535	930
Posgrado	55	535	904	1494
Total general	150	835	1.439	2.424

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013

La deserción de estudiantes en UNIMINUTO Virtual y a Distancia ha tenido diversos comportamientos desde su creación. De 2009 a 2013-1, la tasa de deserción presenta una disminución anual, cual ha llegado al 11.4% (Véase Figura 81).



La Sede ha venido desarrollando diferentes iniciativas para fortalecer la calidad de su oferta educativa. Si bien es cierto que en la actualidad, los resultados del examen Saber-Pro de los programas TyT evaluados se encuentran por debajo de la media del Sistema UNIMINUTO y de la media nacional, durante últimos años se han venido desarrollado diversos comités curriculares de programa para el fortalecimiento curricular de la oferta educativa de UVD, no solo en Bogotá, sino en todo el Sistema. También se está adelantando la Ruta de la Calidad, una estrategia planteada para fortalecer los procesos académicos e investigativos de la Sede, dando cumplimiento a lo establecido por las diferentes normas de educación superior, tanto en los programas como en los lugares donde estos se ofrecen. La ruta comprende la calidad en la creación y en el funcionamiento de programas académicos, en las condiciones de los centros tutoriales y en los procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo.

Con relación al cuerpo docente, su vinculación se inició mediante órdenes de servicios, reconociéndoles un total de 40 horas por cada módulo. Este modelo se ajustó en 2011 al pago de los créditos académicos en las diferentes asignaturas, con una relación de 10 horas por cada crédito. Teniendo en cuenta que se requería mayor compromiso y acompañamiento de

los docentes en los procesos académicos, investigativos y de proyección social, algunos fueron vinculados de planta en las modalidades de tiempo completo y medio tiempo. Actualmente, se cuenta con 17 docentes de tiempo completo, 168 de medio tiempo y 49 tiempo parcial (por horas).

En cuanto a investigación, en septiembre de 2011 se creó el Comité de Investigación de la Sede. Para mediados de 2012, se vinculó a un nuevo director del área y a un grupo de docentes, que gestionaron la creación del primer grupo de investigación de la Sede y el desarrollo de proyectos y semilleros de investigación; actualmente, se cuenta con 5 grupos de investigación, 24 semilleros y 17 proyectos de investigación en marcha.

En Bienestar Universitario, el trabajo se desarrolla a partir de 7 áreas de intervención: Salud, Pastoral, Desarrollo Humano, Promoción Socioeconómica, Cultura, Deportes, y Acompañamiento y Permanencia. Actualmente se trabaja en el fortalecimiento del modelo mediante el uso de TIC.

En proyección social se destacan las siguientes iniciativas:

- **Programa Semilleritos del Saber:** estrategia de acompañamiento a estudiantes y docentes que tienen hijos, entre 3 y 12 años. Consiste en el cuidado de estos niños los sábados, durante todo el día, mientras sus padres desarrollan sus actividades académicas o administrativas en la universidad. Este programa se gestiona desde Bienestar Universitario de la Sede UVD.
- **Profesionalización de Madres Comunitarias:** es un convenio entre UNIMINUTO y el ICBF, mediante el cual un grupo de madres comunitarias se forman como licenciadas en Pedagogía Infantil a distancia. Para el buen desarrollo de este programa, UNIMINUTO asumió el costo parcial, el ICBF financió otra parte y el excedente es cubierto por la madre comunitaria.

En septiembre de 2013, se creó la Coordinación de Egresados UVD, que se ha venido consolidando como una herramienta que brinda soluciones a quienes han culminado sus estudios en esta sede. El objetivo es conformar una comunidad que permita la retroalimentación y la cooperación -mediante estrategias innovadoras, apoyadas en el uso de recursos tecnológicos- de los estudiantes que se encuentran en su último semestre y aquellos que logren culminar su formación universitaria, para el fortalecimiento de su desarrollo profesional, laboral y social; su desarrollo constituye uno de los proyectos del Plan Estratégico 2013-2019.

En lo referente a Internacionalización, UVD creó recientemente una unidad de trabajo, donde se adelanta la elaboración de los siguientes proyectos:

- **Estado del arte del proceso de internacionalización para UVD:** elaboración de un documento maestro que describa el estado del arte del proceso de internacionalización en las IES, para consolidar así el proyecto de internacionalización de UVD.
- **Diagnóstico UVD:** Elaboración de un diagnóstico que permita identificar las necesidades de Internacionalización para la Sede. Una vez determinadas las variables, se establecerán los lineamientos y las políticas internas que regirán los procesos de internacionalización.

- **Internacionalización del currículo:** revisión curricular de los planes de estudio de UVD contrastado con los de las universidades internacionales y con los requerimientos de la Conferencia de Bolonia, Tratado de La Haya, Mercosur Educativo y Marco Común Europeo, para así lograr internacionalizar el currículo de UVD, en la modalidad virtual.

Finalmente, la Sede UVD se destaca por los convenios que ha establecido con diferentes instituciones para brindar oportunidades de crecimiento de sus programas y beneficiar a su comunidad universitaria. De este proceso, es importante mencionar las siguientes alianzas:

- **Convenio con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey**

Con esta institución se desarrolló la primera maestría institucional (Maestría en Educación), que ya cuenta con su segunda promoción. Esta relación ha permitido construir lazos internacionales para identificar oportunidades de crecimiento y pensar en estrategias futuras de fortalecimiento de la Sede.

- **Convenios con entidades gubernamentales**

Alcaldía de Chía: la Alcaldía de Chía ha brindado apoyo económico a estudiantes de este municipio para que se formen en los programas de UVD. A la fecha, se han recibido aproximadamente 300 millones de pesos en apoyos educativos para más de 100 estudiantes matriculados. Así mismo, gracias a este beneficio, se pudo graduar una cohorte en los programas de Especialización en Gerencia Educativa y Especialización en Gerencia de Proyectos.

Secretarías de Educación Departamental de Boyacá y Barranquilla: se desarrolló el programa de articulación de la educación media con la superior para la oferta de programas TyT de las Bolsas Concursables de UVD en los colegios de estos dos Departamentos.

- **Convenios tripartitos (sectores público - educativo - productivo)**

Estas alianzas se han desarrollado para responder a las convocatorias de Bolsas Concursables del Ministerio de Educación Nacional. Actualmente, se destaca la estrecha relación con Fedepalma y Cenipalma.

El Ministerio de Educación Nacional, UNIMINUTO y la Fundación Carvajal, mediante Contrato de Prestación de Servicios N° Edu-CIPI 005 Año 2013, adelantaron el Diplomado sobre Fundamentos Políticos, Técnicos y de Gestión de la Estrategia Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia. Para impartir este diplomado, cuyo objetivo era fortalecer las habilidades y las capacidades técnicas y de gestión de 11 mil agentes vinculados a la atención integral de la primera infancia en Colombia, fueron escogidas la sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia y las universidades Pedagógica, San Buenaventura, Externado de Colombia la Sabana, entre otras instituciones de educación superior.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo -UNCTAD- (por sus siglas en inglés) escogió a UNIMINUTO Virtual y a Distancia para la virtualización, administración y puesta en marcha de dos cursos en línea sobre desarrollo de proyectos que vinculan biocomercio y la iniciativa mundial de Reducción de Emisiones de Carbono causadas por la Deforestación y la Degradación de los Bosques, conocida como Programa

REDD+ (por sus siglas en inglés), mediante el Contrato de Prestación de Servicios N° ICA Contracto OBIS 222. Los cursos han sido implementados en español e inglés y se adelantan con la participación de estudiantes de Suiza, Estados Unidos, Australia, Zimbawe, España, Brasil, Ecuador, Perú, Guatemala y Colombia a través del campus virtual de UNIMINUTO.

También se destacan las alianzas con grupos editoriales de talla internacional como McGraw-Hill, Pearson, Alfa Omega, ECOE y Planeta.

Retos pendientes de la planeación 2008-2012 y lecciones aprendidas

En el Plan de Desarrollo 2008-2012, la Corporación Universitaria Minuto de Dios contempló la educación virtual y a distancia como uno de los retos más ambiciosos dentro del Plan Estratégico, lo cual permitió que el IEVD se convirtiera en la Sede UVD y lograra el nivel de desarrollo que actualmente presenta. Asimismo, la Sede ha logrado alcanzar un mayor posicionamiento y reconocimiento en el ámbito nacional, lo cual se puede evidenciar en la alta demanda que tiene sus programas en cada una de las regiones donde hace presencia.

El nuevo proceso de planeación estratégica implica la toma de decisiones que afectarán a toda la institución y particularmente al futuro de la Sede UVD. Es por ello que hay que ser cuidadosos en la definición y priorización de los Retos Estratégicos, porque a partir de ellos se establecen los elementos clave para lograr la transformación de la Sede. Sin línea de base no es posible adelantar un proceso de medición serio, por lo que es fundamental que todo el plan contemple los indicadores que midan el avance de las actividades y proyectos de la estrategia que ha de implementarse. La evaluación de los resultados obtenidos en la implementación del Plan Estratégico debe responder a un proceso objetivo, claro y serio, así como a un conjunto de criterios ampliamente aceptados por la institución.

Para alcanzar el éxito en la implementación del plan, es importante contar con capital humano especializado, capacitado y comprometido con la institución, y que debe ser visto como fuente de ventaja competitiva, lo cual implica que se desarrolle un proceso de gestión de talentos que permita la incorporación de nuevos miembros a UNIMINUTO, así como el desarrollo y la retención del personal que actualmente labora en la institución.

De igual modo, los informes que se presenten en las reuniones de consejos deben responder a las apuestas contempladas en el Plan Estratégico. Esto permite monitorear de manera periódica el impacto de las acciones implementadas e ir definiendo los posibles ajustes para el cumplimiento de las metas establecidas.

Como se mencionó anteriormente, el reto 7 del Plan de Desarrollo 2008-2012 "Educación Virtual y a Distancia" se cumplió de manera satisfactoria al crearse el IEVD, actualmente Sede UVD, y al desarrollar cada uno de los componentes establecidos. Sin embargo, a nivel de Sistema UNIMINUTO se puede señalar que los retos no cumplidos bien sea de manera parcial o total, son los correspondientes a: (i) Calidad, (ii) Desarrollo curricular y (iii) Proyección social. Entre las causas de este incumplimiento, se consideran la falta de liderazgo de las personas responsables de los retos, el desconocimiento del Plan Estratégico por parte de integrantes nuevos a la institución y la forma de proceder para el desarrollo de los retos.

Caracterización del área de influencia

El decreto 1295 del 20 de abril de 2010, por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior, define los programas a distancia como “aquellos cuya metodología educativa se caracteriza por utilizar estrategias de enseñanza-aprendizaje que permiten superar las limitaciones de espacio y tiempo entre los actores del proceso educativo”.

Los inicios de la educación superior a distancia en Colombia se remontan a la década del setenta, cuando instituciones públicas como la Universidad de Antioquia, y privadas como la Javeriana, Santo Tomás, La Sabana y San Buenaventura empiezan a ofrecer programas en esta metodología (Facundo, 2003). Sin embargo, “su constitución como ‘modalidad’ de educación superior, se remonta al año 1982, cuando se crea la Universidad del Sur, actualmente denominada Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, se expide una normatividad específica y se ofrece apoyo financiero a las instituciones”(Facundo, 2003, p. 8).

En términos generales, el desarrollo de la educación a distancia ha sido liderado por instituciones universitarias y escuelas tecnológicas de mediana trayectoria; las universidades de mayor tradición y reconocimiento académico del país no han tenido un particular interés por hacer una apuesta importante en cuanto a educación a distancia.

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, la metodología a distancia ha pasado por tres generaciones: la primera, caracterizada por el envío de material impreso al estudiante, el trabajo en solitario de este y el poco contacto con el docente; la segunda, se introdujeron nuevas tecnologías (casetes de audio o video, programas radiales) y se tuvo la posibilidad de tener más contacto estudiante-docente a través de correo, teléfono o citas presenciales concertadas, y la tercera, se caracteriza por el uso activo de tecnología más sofisticadas y la interacción directa y permanente entre profesores y estudiantes mediante la red telemática, correo electrónico, foros y otras herramientas; esta última generación se conoce como “educación virtual” o “educación en línea” (MEN, 19 de julio de 2009).

Según cifras de la Asociación Colombiana de Educación Superior a Distancia -ACESAD-, en 1996, el 15% de las IES ofrecían al menos un programa de educación a distancia, el 5% del total de pregrados se ofrecían en esta metodología, y a nivel de posgrados sólo alcanzaba el 1%. A partir de entonces, esta metodología educativa ha ido logrando importantes desarrollos en el ámbito de la educación superior en Colombia. De acuerdo con el artículo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, sobre la Caracterización de la educación superior a distancia en las universidades colombianas, “esta metodología adquiere cada vez más relevancia pues cambia los paradigmas educativos y orienta las instituciones de educación superior a ser centros generadores de conocimiento, no sólo porque se superan barreras de espacio y tiempo sino porque no aísla al estudiante y le permite seguir su rol laboral, familiar o social, generando importantes posibilidades estratégicas de desarrollo mediante la virtualidad”(Matallana y Torres, enero-junio de 2011, p. 60).

En 2009, del total de programas de educación superior ofrecidos (9.886), el 6,4%, esto es 676 programas, correspondía a la metodología a distancia. De esos 676 programas, el 53,8% pertenecen a instituciones públicas y el resto a instituciones privadas (Matallana y Torres,

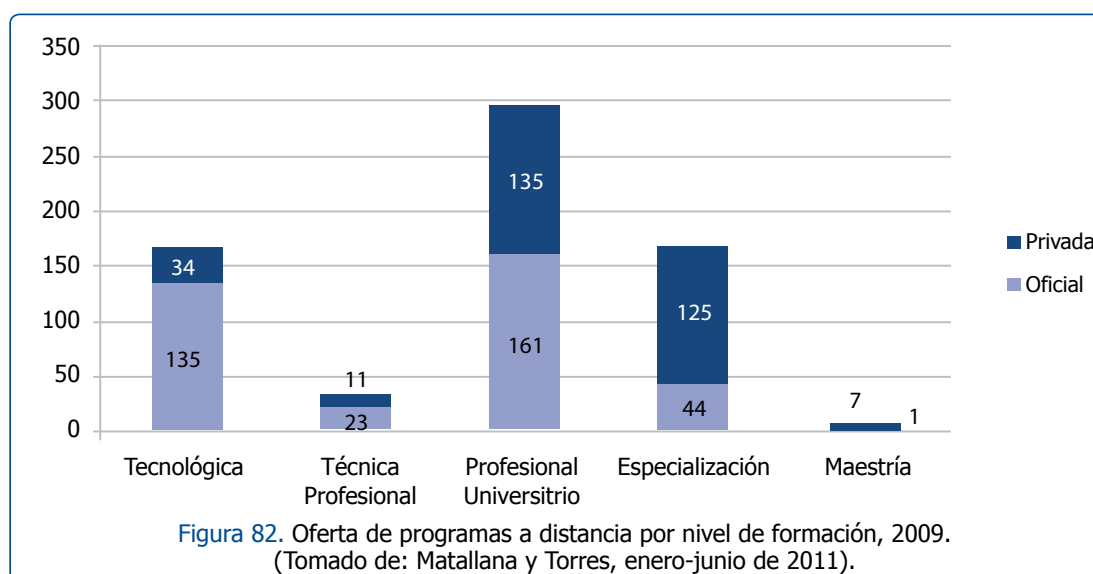
enero-junio de 2011). Si se desagrega a nivel de pregrado y posgrado, se observa que el primero tiene una participación mucho mayor: 499 programas, que equivalen al 10,6% del total de programas de pregrado, mientras que los programas de posgrado sólo alcanzan los 177 programas, que representan el 3% del total de este nivel académico (Véase Tabla 38).

Tabla 38. Oferta de programas a distancia 2009

Metodología	Pregrado	Postgrado	Total
Presencial	4.208	5.678	9.886
A distancia	499	177	676
Total	4.707	5.855	10.562

Fuente: SNIES-MEN. (Tomado de: Matallana y Torres, enero-junio de 2011).

En términos de nivel de formación, se destaca que la mayoría de los programas a distancia son de tipo profesional universitario (43,8%), seguido de programas tecnológicos y de especialización, con el 25% de participación cada uno. Los programas de maestría únicamente representan el 1,2%, con un programa de una institución oficial y siete en instituciones de carácter privado. En la Figura 82 se detalla el número de programas a distancia por nivel de formación.



Para complementar la anterior información, la tabla 39 describe el número de programas por área académica y nivel de formación:

Tabla 39. Número de programas a distancia por área académica y nivel de formación 2009

2009 Área	Pregrado			Postgrado		Total	%
	Tecnología	Técnica Profesional	Profesional Universitaria	Especialización	Maestría		
Agronomía. Veterinaria y afines	29	4	4	6	0	43	6,7%
Bellas artes	1	0	1	0	0	2	0,3%
Ciencias de la Educación	0	0	155	70	2	227	35,4%
Ciencias de la Salud	10	0	9	2	1	22	3,4%
Ciencias Sociales y Humanas	5	0	13	12	0	30	4,7%
Economía. Administración. Contaduría y afines	66	23	72	56	2	219	34,1%
Ingeniería. Arquitectura. Urbanismo y afines	49	5	22	15	2	93	14,5%
Matemáticas y Ciencias Naturales	1	2	1	2	0	6	0,9%
Total	161	34	277	163	7	642	100,0%

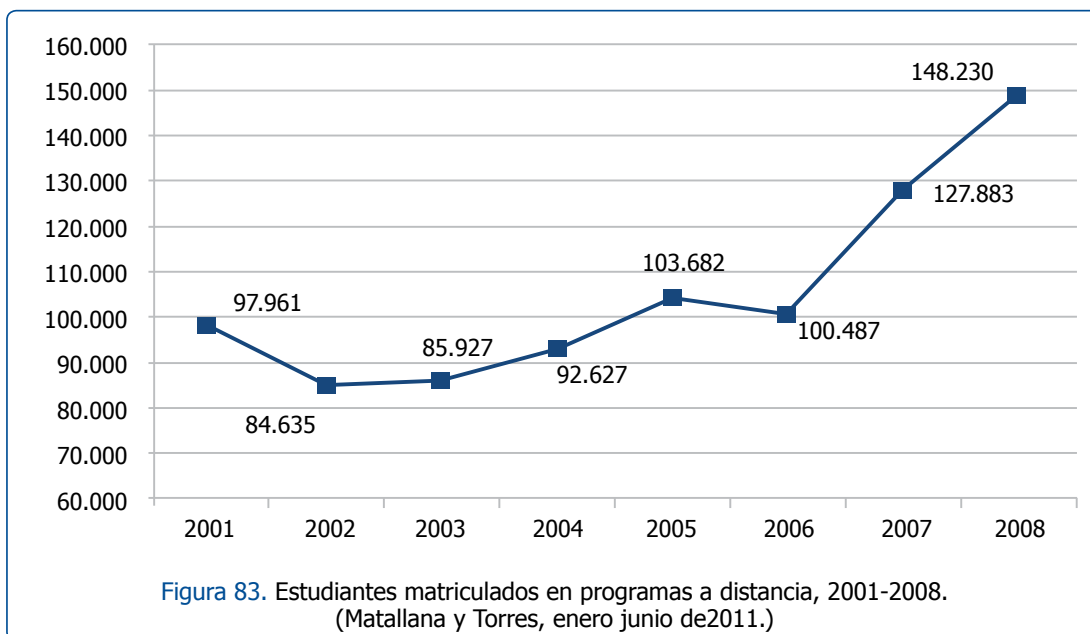
Fuente: Matallana y Torres, enero junio de 2011.

Para 2009, las áreas que predominan en educación a distancia son las de Ciencias de la Educación, con más del 35% de la participación, y Ciencias Administrativas y afines, con el 34,1%, ambas con la mayoría de programas en el nivel profesional universitario. De otro lado, las áreas que a la fecha de estudio presentan muy pocos programas en la metodología a distancia son matemáticas, ciencias naturales y bellas artes, cada una con una participación menor al 1% del total de programas.

En cuanto a los programas de maestría, muy pocos de estos se encuentran en la metodología a distancia, saber: 2 en la categoría de Ciencias de la Educación, 2 en Ciencias Administrativas, 2 en Ingeniería, Arquitectura y afines, y 1 en Ciencias de la Salud.

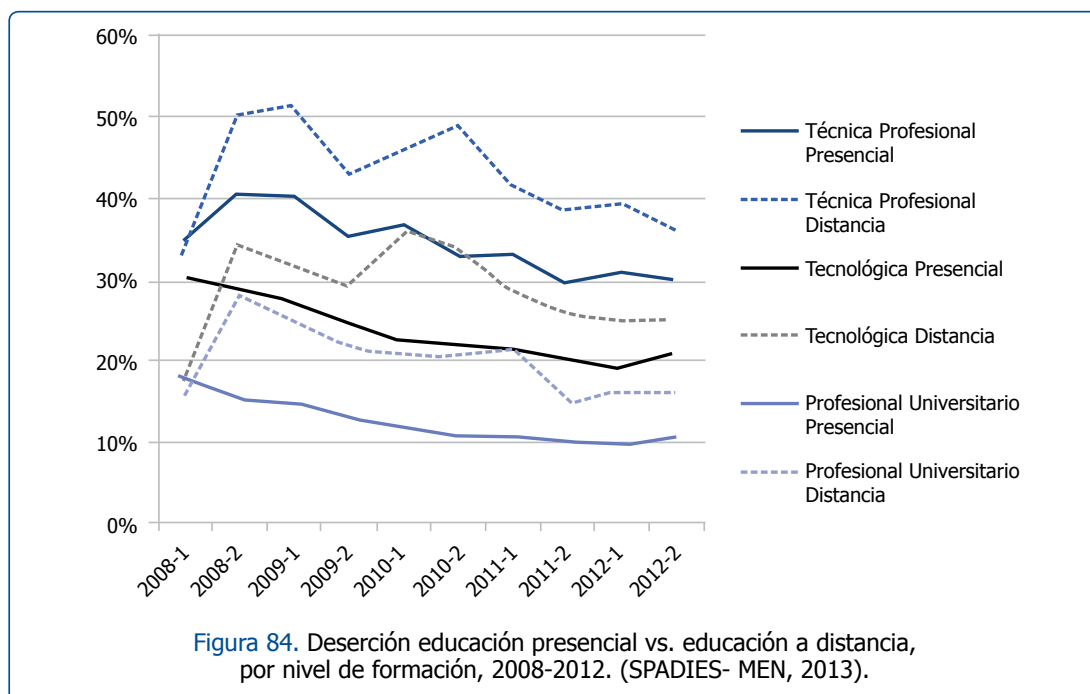
Según el estudio de la UNAD, al año 2010 los únicos programas a distancia acreditados con registro de alta calidad en el país eran Administración de Empresas, de la EAN, y Contaduría Pública, de la Universidad Militar Nueva Granada, ambos de nivel de formación profesional universitario.

En cuanto al número de estudiantes matriculados en la educación a distancia, la Figura 83 representa la variación que se ha registrado entre los años 2001 y 2008.



Es claro el significativo aumento que tuvo el número de estudiantes matriculados en educación a distancia entre 2001 y 2008, periodo en el que la tasa de crecimiento ascendió al 51,3%. Sin embargo, es importante mencionar que como porcentaje del número total de estudiantes matriculados, para ambos años, se evidencia en aproximadamente el 10%.

En temas de deserción estudiantil, se cuenta con cifras mucho más recientes proporcionadas por el Ministerio de Educación Nacional. Según el SPADIES, tanto la tasa de deserción en estudiantes de la metodología presencial, como la de la metodología a distancia tienden a bajar en los últimos años (2008-2012), tal como se aprecia en la Figura 84.



Es evidente que para los tres niveles de formación, la metodología a distancia presenta una tasa de deserción mayor que la presencial, dadas las mayores exigencias que tiene la primera en cuanto a autonomía y disciplina en el trabajo individual, y por las características de la generalidad de su población -personas con poco tiempo disponible y escasez de recursos económicos-.

Al analizar en detalle, se observa que históricamente los programas a distancia con mayor tasa de deserción son los de formación técnica profesional, e igualmente es la tasa que presenta más volatilidad entre todas las demás. Como es de esperarse, los programas con menor tasa de deserción y con un comportamiento más uniforme a través de los años son los de educación universitaria en metodología presencial.

Estrategia de la Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia

Como se mencionó en el capítulo "Plan de Desarrollo: Sistema UNIMINUTO", cada una de las Sedes, estableció su propio Plan Estratégico, atendiendo a las realidades específicas de su entorno pero en estricta alineación con la estrategia del Sistema Universitario, plasmada en el Mapa Estratégico del Sistema.

En este orden de ideas, cada uno de los Mapas estratégicos de las sedes, están soportados sobre las mismas bases conceptuales del anterior, es decir se construyeron sobre las mismas perspectivas y Ejes Estratégicos, y sus Objetivos Estratégicos están apuntando al cumplimiento de los 15 Retos Estratégicos del Sistema.

MEGA de Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia

A continuación se presenta la MEGA o Meta Grande y Ambiciosa de la Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia que da el norte y establécelo que debe haber logrado la Sede en el año 2019.

En el año 2019, UNIMINUTO Virtual y a Distancia –UVD será referente nacional e internacional por su modelo de educación virtual y a distancia y de gestión innovador, por su cobertura inclusiva transformadora de comunidades, fundamentada en la equidad y la calidad, estando a la vanguardia en el uso y la apropiación de tecnologías de la información y las comunicaciones.

Impulsores de la MEGA

La MEGA de la Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia se fundamentará en los siguientes impulsores, que son los resultados que se deben lograr para alcanzarla. Son victorias necesarias que aseguran su cumplimiento atendiendo los aspectos misionales de la Institución.

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Calidad	Asegurar la implementación del modelo educativo y de gestión en UVD y en la metodología a distancia.
2. Innovación en TIC para el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación	Garantizar el uso y la apropiación adecuados de nuevas tecnologías en la comunidad académica del Sistema UNIMINUTO.
3. Internacionalización	Ofertar 10 programas académicos y 50 cursos de formación continua virtuales en comunidades latinoamericanas.
4. Infraestructura	Asegurar la disponibilidad y el uso de recursos físicos, tecnológicos y administrativos que garanticen el funcionamiento del modelo UVD.
5. Creación de capital social	Innovar socialmente en las comunidades impactadas por los programas ofertados en la metodología a distancia.

Mapa Estratégico

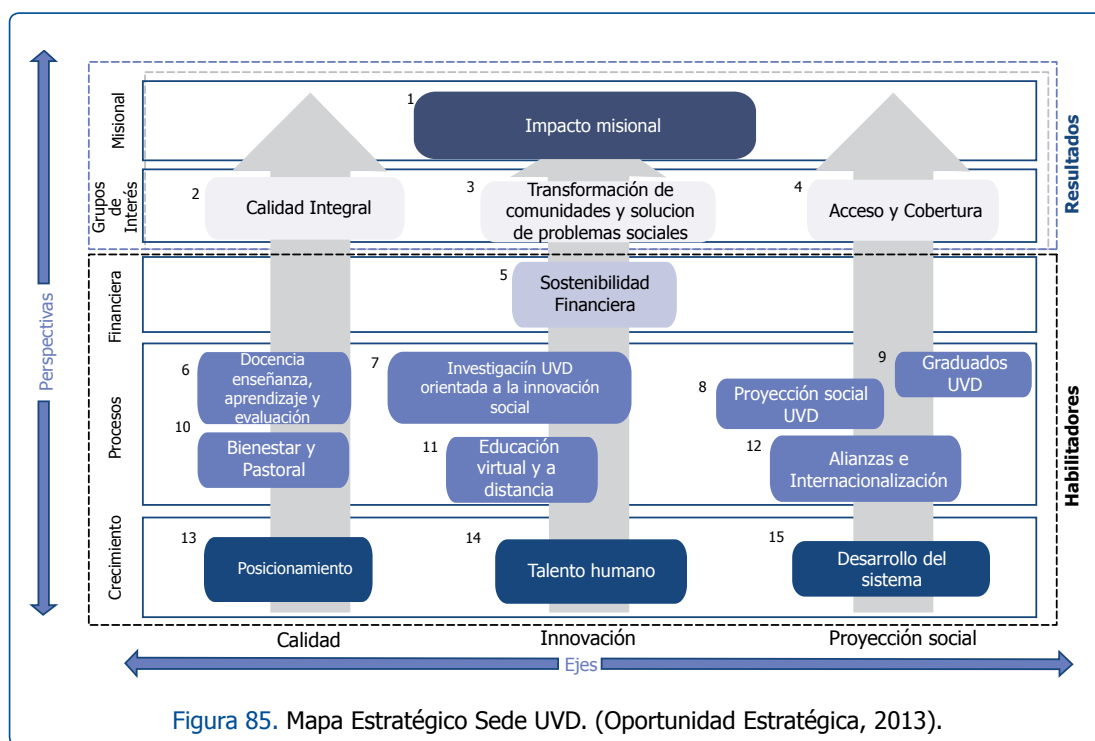


Figura 85. Mapa Estratégico Sede UVD. (Oportunidad Estratégica, 2013).

Para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia contenidos en el Mapa (Ver Figura 85)⁷⁵, se diseñaron Proyectos Estratégicos con su respectivo presupuesto estratégico, destinado exclusivamente para la implementación de la estrategia de la Sede, como se menciona más adelante.

75 En el Mapa Estratégico, los objetivos corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son los componentes básicos de la estrategia para alcanzar la MEGA. En el Mapa Estratégico, corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

A continuación se presentan los quince Objetivos Estratégicos de la Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia y los proyectos que se han establecido para el cumplimiento de cada uno de ellos.

Objetivo Estratégico 1. Impacto misional. Formar seres humanos, colaboradores y estudiantes, integrales⁷⁶ a través del acompañamiento a su proyecto de vida, del desarrollo de su dimensión espiritual y de su liderazgo en valores, y producir conocimiento que sea pertinente para el desarrollo social de las comunidades.

Objetivo Estratégico 2. Calidad. Conceptualizar e implementar el modelo de calidad de la Sede, que comprenda tres ejes: la formación integral del estudiante, la calidad académica y el servicio que presta a todos sus grupos de interés, logrando reconocimiento nacional e internacional.

Objetivo Estratégico 3. Transformación de comunidades. Generar impactos sostenibles en las personas, comunidades y organizaciones a través de la identificación y solución de problemáticas sociales.

Objetivo Estratégico 4. Acceso y cobertura. Ampliar las oportunidades de acceso con criterios incluyentes, innovadores y flexibles, y con facilidades de financiación y acompañamiento integral, para atender a comunidades nacionales e internacionales.

Objetivo Estratégico 5. Sostenibilidad financiera. Garantizar los recursos económicos suficientes para el desarrollo sostenible de UVD.

Objetivo Estratégico 6. Docencia, enseñanza, aprendizaje y evaluación. Propiciar ambientes de aprendizaje que favorezcan el desarrollo de competencias en los estudiantes, a través del enfoque praxeológico y el uso y apropiación de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación.

Objetivo Estratégico 7. Investigación UVD orientada a la innovación social. Fortalecer la investigación orientada hacia la innovación social, generando soluciones a problemáticas concretas, soportadas en el uso de tecnologías.

Objetivo Estratégico 8. Proyección social UVD. Generar acciones encaminadas a la excelencia en la gestión social para transformar las comunidades donde haya intervención de UVD.

Objetivo Estratégico 9. Graduados UVD. Incorporar y potenciar a los graduados como parte de la comunidad académica UVD, proyectándolos de cara al desarrollo del país para dar solución a las problemáticas de su entorno.

.....
76 En sus dimensiones: misional, humana, espiritual, social y cualificación para el trabajo.

Objetivo Estratégico 10. Bienestar y pastoral. Promover el desarrollo integral y el clima laboral en la comunidad universitaria, como mecanismo de acompañamiento e intervención en las dimensiones del ser humano (cognitiva, social, afectiva, física, espiritual, ética y estética), con el apoyo de las TIC.

Objetivo Estratégico 11. Educación Virtual y a Distancia. Ser referente nacional por tener un modelo de educación virtual y a distancia innovador, de calidad y a la vanguardia en el uso de tecnologías.

Objetivo Estratégico 12. Alianzas e internacionalización. Participar en comunidades académicas internacionales de educación superior.

Objetivo Estratégico 13. Posicionamiento. Posicionar a UVD como prestadora de servicios de calidad en la metodología de educación virtual y a distancia y como generadora de transformación social en el país.

Objetivo Estratégico 14. Talento humano. Fortalecer en UVD un equipo humano integral, comprometido, alineado y altamente efectivo, que garantice la calidad de los servicios.

Objetivo Estratégico 15. Desarrollo del Sistema. Modernizar e integrar la gestión administrativa, la infraestructura física y tecnológica en la Sede UVD, para agregar valor al Sistema UNIMINUTO.

Proyectos Estratégicos de la Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia

Los Proyectos Estratégicos están trazados a largo plazo y están orientados a generar transformaciones sustanciales en la Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia con el propósito de alcanzar los Objetivos Estratégicos.

Proyecto Estratégico	Objetivo del proyecto estratégico
Modelo de Educación Virtual y a Distancia	Fortalecer el Modelo de Educación Virtual y a Distancia apoyándose en las TIC y en los medios educativos innovadores que fortalezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación, impactando a las comunidades donde hace presencia la Sede.
Cultura de la calidad en educación virtual y a distancia	Dinamizar la cultura de la calidad mediante la implementación permanente de procesos de autoevaluación, para alcanzar la excelencia académica en UVD y lograr el reconocimiento nacional e internacional de programas académicos en metodología virtual y a distancia ⁷⁷ .
Gestión administrativa y financiera de UVD eficiente y eficaz	Generar e implementar estrategias orientadas a garantizar la eficiencia y eficacia en el manejo y la consecución de recursos, a través de alianzas estratégicas y de la ampliación del portafolio de servicios y estrategias de mercadeo y comunicación.
Cultura investigativa de impacto nacional e internacional	Incentivar y fortalecer la cultura investigativa de las comunidades académicas UVD a nivel nacional e internacional en el desarrollo de actividades investigativas interdisciplinarias y transdisciplinarias, con impacto social inclusivo.
Implementación del modelo de proyección social en UVD	Definir e implementar el modelo de proyección social para la formación virtual y a distancia.
Modelo de Bienestar Universitario UVD	Fortalecer e implementar el modelo de Bienestar Universitario UVD, que apoye la formación integral de los estudiantes, garantizando la permanencia y el éxito académico mediante el uso de recursos tecnológicos innovadores
Medios y tecnologías para la innovación educativa y académica	Medios y tecnologías eficientes e innovadoras, al servicio y desarrollo académico y pedagógico de los programas UVD.
Proyección internacional UVD	Posicionar nacional e internacionalmente la oferta académica y servicios educativos de UVD, mediante alianzas estratégicas.



Plan Estratégico: Sede Valle

Caracterización de la Sede Valle

Con el objetivo de continuar ofreciendo oportunidades de educación superior a personas de todo el territorio colombiano, en el año 2003 UNIMINUTO logró una alianza estratégica con la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, que permitió establecer el centro de operación en el Valle del Cauca.

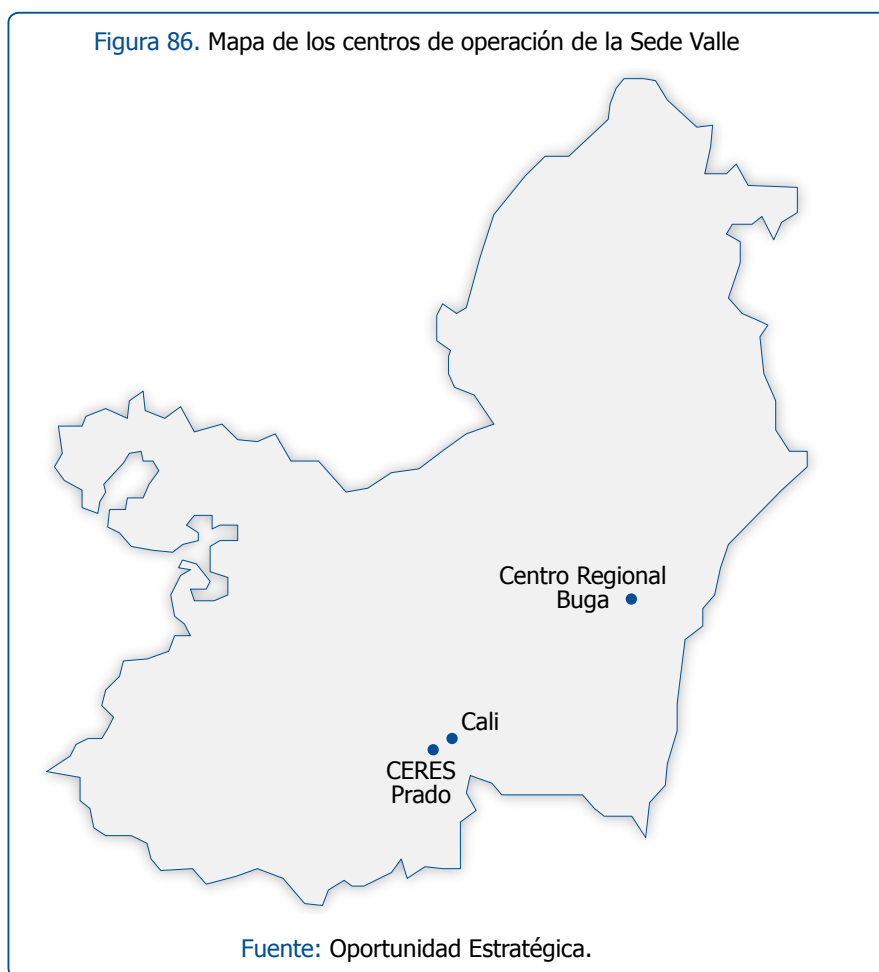
A partir del año 2005, tras el inicio del programa CERES - Centros Regionales de Educación Superior, la Institución se vincula a COMUNITEC, alianza entre diferentes organizaciones del sector privado, público e instituciones educativas para ampliar la cobertura de la educación superior en la región. Esto permite iniciar su operación en el CERES del colegio de Comfandi El Prado, en el 2005, ofreciendo los Programas Tecnológicos de Sistemas, Gestión Empresarial, Logística, Costos y Auditoría, Electrónica, Telecomunicaciones, Informática, y Negocios y Mercadeo.

Dos años más tarde, el Centro realiza un convenio con la Universidad del Tolima para ofrecer programas con metodología a distancia. De esta manera, amplía significativamente su oferta educativa, pasando de 1056 estudiantes con metodología presencial y 2 estudiantes con metodología a distancia, a 856 y 2756 estudiantes respectivamente. Por este importante crecimiento y su impacto en la región, en el año 2012 el Sistema Universitario UNIMINUTO decide darle carácter de sede.

Su área de influencia incluye al Departamento del Valle y algunos municipios aledaños del Norte del Cauca por su relación y cercanía. Buenaventura, es una zona especial dentro del dominio de la Sede, pues, por su ubicación estratégica, actualmente es un foco de desarrollo para la región y sin duda, una de las oportunidades más grandes de UNIMINUTO en formación de talento humano y alianzas con entes públicos y privados. (Véase Figura 86).

Actualmente, la Sede tiene cinco centros de operación: el CERES del colegio Comfandi El Prado, el Centro Regional Virtual y a Distancia del Instituto INEM, el CERES en el barrio El Poblado - Cali, el Centro Tutorial de Florida y el Centro Universitario de Buga⁷⁷; además, se encuentra en proceso de desarrollo el proyecto de construcción de un centro en Buenaventura. La siguiente gráfica presenta de manera detallada la ubicación de estos establecimientos educativos dentro del Departamento del Valle del Cauca.

.....
77 A finales del año 2007, Oportunidad Estratégica realizó un estudio de pre-factibilidad para el Centro Universitario de Buga. La firma estudió el mercado de la educación terciaria y el entorno productivo de la región centro-pacífico para proponer a UNIMINUTO y a su entidad social, la Fundación Santiago Vergara, un proyecto para el desarrollo de un centro en Buga. Además de las investigaciones mencionadas, se definieron las variables críticas que darían pertinencia y validez a la iniciativa, incluyendo los lineamientos para la búsqueda y creación de alianzas nacionales e internacionales.



Para el segundo semestre de 2013, UNIMINUTO Valle cuenta con un total de 4.619 estudiantes, de los cuales 306 pertenecen a programas de articulación con la educación media. Más del 81% del total de estudiantes pertenecen a programas con metodología a distancia. La distribución por nivel de formación es liderada, en su inmensa mayoría, por los programas de pregrado con el 96% de los estudiantes.

La Tabla 40 describe las variaciones en la población estudiantil por cada nivel de formación entre 2010 y 2013:

Tabla 40. Crecimiento de la población estudiantil por nivel de formación, 2010-2013 de la Sede Valle

	2010	2011	2012	2013	Total general
Tecnológico	920	937	921	827	3.605
Profesional Universitario	1.829	2.207	2.675	3.328	10.039
Especialización	38	35		158	231
Total general	2.787	3.179	3.596	4.313	13.875

*No incluye estudiantes articulados con la educación media.

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013.

Los programas de posgrado son especializaciones; y se observa que su población estudiantil ha presentado fluctuaciones en los últimos períodos, mientras que, en los programas de pregrado, la población estudiantil de los programas tecnológicos ha tendido a disminuir, teniendo un mayor crecimiento los programas profesionales universitarios, por el aumento de los estudiantes en los últimos años.

La oferta actual de programas de UNIMINUTO Valle consta de 15 programas académicos en total, con metodología presencial: 5 tecnológicos y 2 profesionales universitarios, y con metodología a distancia: 6 profesionales universitarios y 2 especializaciones. (Véase Tabla 41).

Tabla 41. Oferta de programas académicos 2013-1 de la Sede Valle

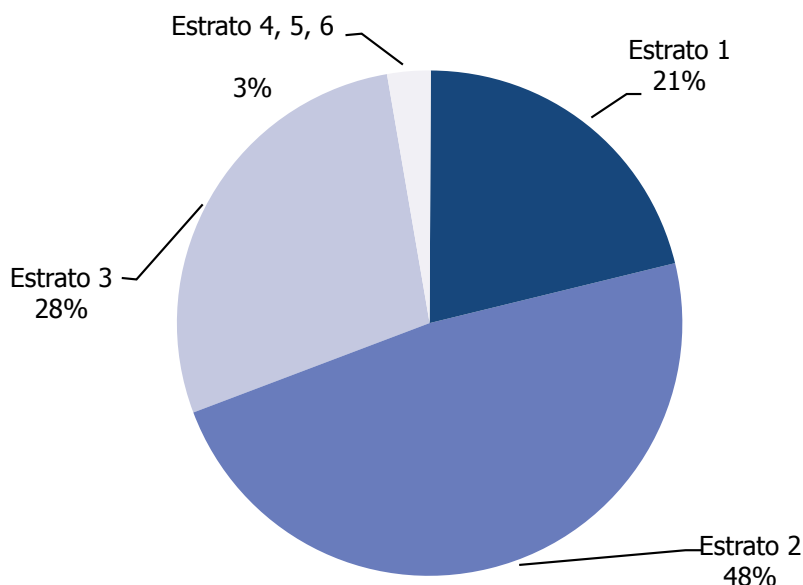
PREGRADO
Tecnológicos (metodología presencial)
Tecnología en Logística
Tecnología en Informática
Tecnología en Gestión Empresarial (en convenio con Unicatólica)
Tecnología en Negocios y Mercadeo
Tecnología en Costos y Auditoría
Profesionales Universitarios (metodología presencial)
Comunicación Social y Periodismo
Licenciatura en Educación Básica con énfasis en educación artística
Profesionales Universitarios (metodología distancia)
Licenciatura en Pedagogía Infantil
Administración de Empresas
Administración Financiera
Administración en Salud Ocupacional
Contaduría Pública
Psicología
POSGRADO
Especializaciones
Especialización en Gerencia Educativa
Especialización en Gerencia de Proyectos

Fuente: Coordinación de Planeación Sede Valle, abril de 2013.

Entre las características de la población estudiantil de la Sede Valle, se destaca la importante participación del género femenino, superando el 74% del total de matriculados para el período 2013-2.

De manera similar, la Figura 87 permite evidenciar la distribución socio-económica de la población estudiantil de UNIMINUTO en el Valle del Cauca, el 69% pertenece a estratos 1 y 2 y el 28% a estrato 3; en los últimos tres años, se ha mantenido una tasa de crecimiento afín en los niveles mencionados, siendo el estrato 2 el más acelerado. Los estratos 4, 5 y 6, por su parte, han representado de forma permanente el 2 y 3% aproximado de la población estudiantil

Figura 87. Distribución de la población por estrato socio-económico de la Sede Valle



*No incluye estudiantes articulados con la educación media.

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013.

En cuanto al cuerpo docente en el año 2013, la Sede contaba con profesionales de tiempo completo, que aseguraban la atención de más de 4 mil estudiantes inscritos. El equipo estaba conformado por 294 docentes, divididos de la siguiente manera: 11% de medio tiempo y 89% de tiempo parcial.

La siguiente tabla presenta los datos del cuerpo docente desde el año 2009:

Tabla 42. Docentes por tipo de dedicación 2010-2013 de la Sede Valle

Rectoría	2009 - 2	2010 - 2	2011 - 2	2012 - 2	2013 - 2
Medio Tiempo	43	32	45	60	32
Tiempo Completo	18	8	2	0	1
Tiempo Parcial	23	36	66	124	261
Total Docentes	84	76	113	184	294

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013.

Al cierre del año 2013, la Sede Valle completó un total de 602 graduados, de los cuales, el 86% corresponde a los programas tecnológicos y el 14% restante, se divide entre los programas profesionales universitarios y las especializaciones. (Véase Tabla 43).

Tabla 43. Graduados por nivel de formación y año de la Sede Valle

Año	Tecnológico	Profesional Universitario	Especialización	Total Graduados
2009	84			84
2010	46	25		71
2011	102	7		109
2012	131	4	21	156
2013	152	24	6	182
Total general	515	60	27	602

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013.

Resulta importante anotar, que desde su inicio, la Sede ha presentado varios casos de deserción estudiantil. La Tabla 44 muestra la población estudiantil que ha desertado a partir del año 2008 hasta el 2013; se puede apreciar que en los últimos periodos, disminuyó el índice de deserción salvo Un leve repunte en el periodo 2013-2, gracias al esfuerzo realizado por la Sede para garantizar la permanencia de sus estudiantes.

Tabla 44. Deserción estudiantil 2008-2013-1 de la Sede Valle

	2008 - 2	2009 - 2	2010 - 2	2011 - 2	2012 - 2	2013 - 2
Tasa	37,4%	22,5%	14,4%	13,4%	13,6%	15,3%
No. Desertores	255	314	302	368	437	565

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013.

Actualmente, la Sede adelanta diferentes acciones para fortalecer la calidad en la oferta de los programas y en la implementación de los procesos, por esto, decide contratar un Coordinador de Calidad, responsable de liderar la primera acreditación de un programa de la Sede y lograr la certificación en Responsabilidad Social de las normas ISO 26000, Sa 8000 y Gtc 180, como metas a 2019.

Como parte de la misma estrategia de calidad, la Sede Valle, también, busca desarrollar iniciativas sólidas en investigación y proyección social, pues, hasta el momento, éstas han sido incipientes. Recientemente se crearon coordinaciones para ambos temas y para el seguimiento a egresados; con esto, se espera lograr mejoras significativas en la formación integral que ofrece la Institución. Igualmente, la construcción de las tres nuevas sedes: Buga que inició desde el mes de mayo de 2009; Cali, con su primera sede propia y Buenaventura, las cuales serán pilares fundamentales para asegurar la calidad en los servicios que ofrece a todos los grupos de interés.

En relación con Bienestar, el foco actual se orienta por un lado, en la implementación del Modelo de Atención Integral al Estudiante MAIE, buscando mejorar los indicadores de éxito académico, y por otro, al desarrollo de estrategias de bienestar para el equipo de colaboradores. En cuanto a Pastoral, la Sede se encuentra diseñando iniciativas que fortalezcan la vida espiritual de toda la comunidad educativa.

Finalmente, en lo referente a alianzas estratégicas de la Sede, es importante mencionar que la Institución ha desarrollado fuertes relaciones con los demás actores de la estrategia COMUNITEC, como la Universidad Autónoma de Occidente y la Caja de Compensación Familiar COMFANDI. Asimismo, se han establecido alianzas con algunas alcaldías municipales del Departamento, como los municipios de Florida y Yotoco, los cuales han otorgado becas a estudiantes de los Centros de Operación en Florida y Buga.

Retos pendientes de la planeación 2008-2012 y lecciones aprendidas

Después de realizar la evaluación del Plan Estratégico de la Sede que culminó en 2012, se identificaron 7 retos que no se cumplieron a cabalidad. A continuación se exponen las posibles razones de este desempeño:

R1 Identidad Misional

La ausencia de un agente responsable y gestor de la identidad misional dentro de la institución, no permitió crear y aplicar de manera completa las estrategias adecuadas para cumplir con este reto.

R5 Docencia, R6 Desarrollo Curricular

La alta rotación del personal asignado, para el cumplimiento de estos retos y sus componentes, dificultó la consolidación de un grupo académico comprometido y responsable con los mismos.

R8 Investigación, R9 Proyección Social

La inexistencia de un equipo de trabajo definido y responsable para estas áreas, generó el incumplimiento de las estrategias que componen estos retos.

R14 Infraestructura, R3 Calidad

La falta de una sede propia con infraestructura adecuada, ha generado una serie de deficiencias en el cumplimiento de los procesos, el manejo de la información y el tiempo de respuesta a diferentes grupos de interés.

A nivel general, el plan tuvo vacíos en términos de indicadores y responsables por reto, dificultando el seguimiento y cumplimiento de los mismos.

Caracterización del área de influencia

El Valle del Cauca, es uno de los Departamentos más importantes de Colombia, no sólo porque su capital es una de las tres ciudades más grandes del país, sino por su desarrollo productivo, especialmente industrial, y por el potencial y responsabilidad que implica contener al puerto de Buenaventura en su territorio, entre otras.

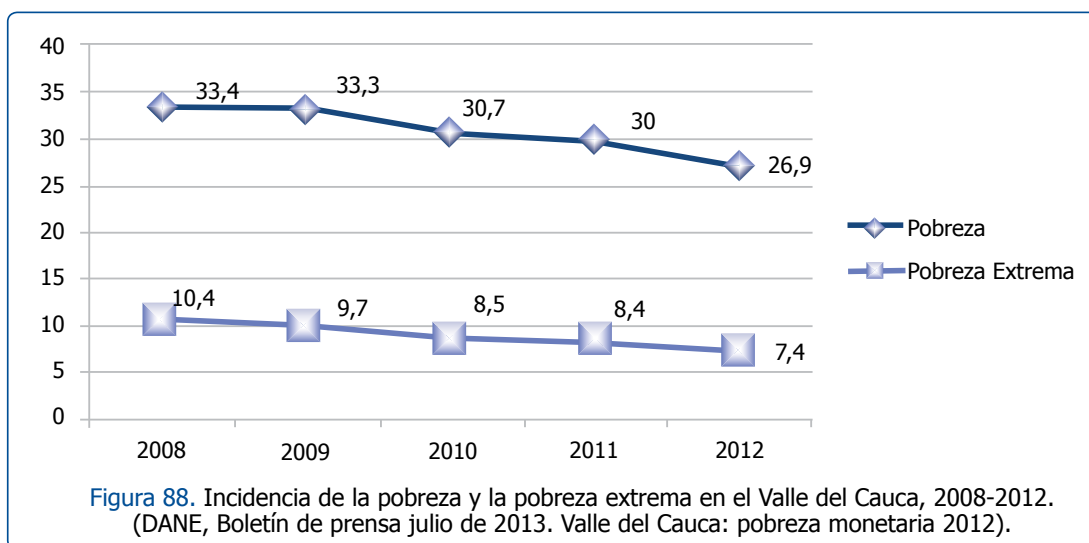
Entorno Social

El Departamento del Valle tiene un área de 22.140 km² y una población de 4.566.875 personas; según el Departamento Nacional de Planeación - DNP, el 87,3% habita las cabeceras del Departamento. Su tasa de crecimiento promedio entre 1993 y 2005 fue de 1.6% anual; sin embargo, los municipios de Buenaventura, Yumbo y Alcalá presentaron una tasa de

aproximadamente el doble de la departamental, y la de Jamundí estuvo en el 5,5%, por su cercanía, cada vez mayor a Cali. Según la Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo – Red ORMET, la población estimada a 2030 para el Valle estará cerca a los 6,5 millones de personas, y la estructura por edad y sexo será muy similar a la actual. Asimismo, se estima que para este año la mayoría de municipios tendrá más de 10,000 habitantes y Buenaventura superará el medio millón.

Según el censo general de 2005, en este Departamento tienen asentamiento 23.313 indígenas, distribuidos en cuatro pueblos y 13 municipios y adicional a esto, el 27% de la población, aproximadamente es afrocolombiana.

Para el año 2012, la pobreza en el Valle del Cauca alcanzó una incidencia de 26,9%, mientras que en 2011 fue de 30,0%, con una disminución de 3,1 puntos porcentuales, la pobreza extrema en este Departamento correspondió al 7,4%, presentado una disminución de 1,0 puntos porcentuales respecto al año 2011 cuando se ubicó en 8,4%. La Figura 88 detalla el comportamiento de ambas variables:



Para complementar la información anterior, la Dirección Nacional de Planeación estableció que el Índice de Pobreza Multidimensional – IPM 2005 fue del 38,8%; en las zonas urbanas fue del 35,7% y en las zonas rurales del 58,9%.

El Coeficiente de Gini, indicador que mide el grado de desigualdad de los ingresos de la población, estableció en el año 2012 un coeficiente de 0,518 frente a 0,505 en 2011, en el Valle del Cauca, (aumentando en 0,013).

Una de las problemáticas que más afecta al Departamento es el aumento del desempleo en la población Vallecaucana. Según el boletín de prensa del DANE, publicado en el mes de febrero de 2014, la tasa de desempleo de Cali y su área metropolitana fue del 12,9%, ocupando el tercer lugar en el listado de las 23 ciudades del país. Además, su porcentaje es mayor a la tasa nacional que corresponde a 9,6% y a la que presentan las principales ciudades como Bogotá, 9%, Medellín 9,7% y Barranquilla 7,5%.

Entorno Educativo

La Secretaría de Educación Departamental del Valle del Cauca tiene como Misión:

“Garantizar el derecho a una educación con calidad a todos los habitantes del Departamento del Valle del Cauca, a través del diseño de políticas educativas Regionales, la administración del servicio público educativo y la asistencia técnica en procesos pedagógicos y administrativos a los municipios”. Y en cumplimiento de la misma, se han estructurado líneas de política educativa, teniendo como referencia los siguientes documentos: los Objetivos del Milenio, El Plan Decenal de Educación 2006 -2016, la Visión 2019, el Plan Sectorial Nacional de Educación 2011-2014, y el Programa de Gobierno del Señor Gobernador Ubeimar Delgado Blandón, ¡Hagámoslo Bien!. La política educativa del Departamento del Valle del Cauca se centrará en cuatro grandes ejes, que han sido construidos en coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo Educativo (Plan Nacional Sectorial de Educación) y El Plan Decenal de Educación 2006-2015, articulando sus lineamientos a las necesidades de la comunidad educativa y a su contexto educativo en la región.

Tabla 45. Matrícula por sector y nivel educativo durante los años 2012, 2011 y 2010 municipios no certificados – Valle del Cauca.

MATRÍCULA AÑO 2012					
NIVEL EDUCATIVO	NO OFICIAL	%	OFICIAL	%	TOTAL NIVEL
PREESCOLAR	3.652	17%	12.075	7%	15.727
BÁSICA PRIMARIA	9.006	43%	78.437	43%	87.443
BÁSICA SECUNDARIA	5.027	24%	56.677	31%	61.704
EDUCACIÓN MEDIA	1.756	8%	20.294	11%	22.050
ADULTOS	1.669	8%	13.585	8%	15.254
TOTAL MATRÍCULA 2012	21.110	100%	181.068	100%	202.178

MATRÍCULA AÑO 2011					
NIVEL EDUCATIVO	NO OFICIAL	%	OFICIAL	%	TOTAL NIVEL
PREESCOLAR	3.632	18%	14.277	8%	17.909
BÁSICA PRIMARIA	8.375	41%	79.814	43%	88.189
BÁSICA SECUNDARIA	4.895	24%	57.695	31%	62.590
EDUCACIÓN MEDIA	1.812	9%	20.345	11%	22.157
ADULTOS	1.509	7%	13.322	7%	14.831
TOTAL MATRÍCULA 2011	20.223	100%	185.453	100%	205.676

MATRÍCULA AÑO 2010					
NIVEL EDUCATIVO	NO OFICIAL	%	OFICIAL	%	TOTAL NIVEL
PREESCOLAR	1.759	17%	13.499	7%	15.258
BÁSICA PRIMARIA	4.583	44%	79.311	44%	83.894
BÁSICA SECUNDARIA	2.903	28%	56.342	31%	59.245
EDUCACIÓN MEDIA	1.090	10%	19.749	11%	20.839
ADULTOS	164	2%	11.981	7%	12.145
TOTAL MATRÍCULA 2010	10.499	100%	180.882	100%	191.381

Fuente: Sistema de Matrícula - SIMAT, Secretaría de Educación Departamental - Corte: junio 30 de 2012, agosto 31 de 2011, septiembre 22 de 2010.

Estudio realizado por la Gobernación del Valle del Cauca, la Secretaría de Educación Departamental y el Plan Sectorial de Educación 2012-2015.

La Tabla 45, muestra que la cantidad de estudiantes matriculados en los grados de educación media, está muy por debajo de los que se reportan para la básica secundaria, lo que significa que una importante población estudiantil, está dejando incompleto su ciclo educativo.

En cuanto a la educación superior, las estadísticas muestran que el municipio de Buga tiene una mayor tasa de cobertura con un 47,8%, mientras que la ciudad de Cali tiene un 47,7% seguido de Tuluá con un 43,1%. (Véase Tabla 46).

Al analizar el panorama del Departamento por nivel de formación en educación superior, como lo muestra la Tabla 47, se evidencia, que el nivel con mayor participación para 2012, es el profesional universitario con el 60,2%, seguido por los niveles técnico y tecnológico con 34,3% y el nivel de posgrado con el 5,5%.

Tabla 46. Matrícula y tasa de cobertura, deserción en educación superior del Valle del Cauca año 2012.

Capital/ Departamento	Población 17-21 años*	Matrícula Oficial	Matrícula Privada	Matrícula Total	Tasa de Cobertura	Población 17-21 años por fuera del sistema		Tasa de Deserción
						Δ%	Δ	
Cali	203.073	39.141	65.209	104.350	47,7%	106.141	52,3%	ND
Buenaventura	38.686	4.096	667	4.763	12,1%	33.987	87,9%	ND
Buga	9.966	4.502	269	4.771	47,8%	5.207	52,2%	ND
Cartago	11.133	1.689	1.186	2.875	25,8%	8.261	74,2%	ND
Jamundí	10.675	558	128	686	6,4%	9.989	93,6%	ND
Palmira	26.554	10.350	3.819	14.169	51,8%	12.798	48,2%	ND
Tuluá	18.638	7.796	417	8.213	43,1%	10.605	56,9%	ND
Resto	86.220	7.172	359	7.531	8,7%	78.704	91,3%	ND
Valle del Cauca	404.945	75.304	72.054	147.358	34,4%	265.692	65,6%	13,0%
Nacional	4.342.603	1.036.289	917.844	1.954.133	42,3%	2.505.219	57,7%	11,1%

Fuente: población 17-21 años: Proyecciones DANE de Censo 2005. Fuente población fuera del sistema, tasa de cobertura: MEN - SDS. Fuente matrícula y tasa de cobertura MEN - SNIES -. Incluye datos SENA. Fecha de corte: 31 de enero de 2013. * Cifras preliminares.

Tabla 47. Matrícula por nivel y participación año 2012

Capital / Departamento	Técnica Profesional	Tecnológica	Profesional Universitario	Especializ.	Maestría	Doctorado	TyT	% Universitaria	% Posgrado
Cali	5.111	25.504	66.317	3.469	3.660	289	29,3%	63,6%	7,1%
Buenaventura	440	1.804	2.455	64	-	-	47,1%	51,5%	1,3%
Guadalajara de Buga	-	3.274	1.485	12	-	-	68,6%	31,1%	0,3%
Cartago	-	1.684	1.188	3	-	-	58,6%	41,3%	0,1%
Jamundí	2	575	109	-	-	-	84,1%	15,9%	0,0%
Palmira	129	3.420	10.207	149	199	65	25,0%	72,0%	2,9%
Tuluá	-	2.938	5.095	133	47	-	35,8%	62,0%	2,2%
Resto	712	5.001	1.803	15	-	-	75,9%	23,9%	0,2%
Valle del Cauca	6.394	44.200	88.659	3.845	3.906	354	34,3%	60,2%	5,5%
Nacional	7.977	5.7.847	1.221.660	79.105	32.717	3.027	31,6%	7,1%	5,9%

Fuente: MEN – SNIES -. Incluye datos SENA. Fecha de corte: 31 de enero de 2013. * Cifras preliminares

Entorno Productivo

El Departamento del Valle del Cauca, es indiscutiblemente uno de los más importantes del país en términos económicos. El desempeño del PIB del Valle del Cauca fue positivo para el 2011, ascendió a \$58.615 miles de millones, lo que le representó un incremento de 4,6% respecto al 2010, según el informe de coyuntura económica regional realizado en el año 2012.

Por ser foco del desarrollo industrial, el Valle del Cauca es un Departamento principalmente urbano, con un sector de servicios en crecimiento, y unas problemáticas de infraestructura menos críticas que en otras regiones del país. Asimismo, es un Departamento con grandes potencialidades de cara al futuro, especialmente en aspectos como el desarrollo agroindustrial, logístico y de servicios en el país.

Las 22 apuestas productivas del Valle del Cauca cubren un amplio espectro de sectores y actividades; varias de estas, proponen agregarle valor a la producción agrícola, mediante una mayor vinculación en los procesos de transformación industrial, especialmente en las cadenas de caña de azúcar, frutas y hortalizas, cafés especiales, cárnica y acuícola.

La caña de azúcar –base de la principal actividad agroindustrial del Departamento– se planea utilizar no sólo para extraer endulzantes, sino, también, para la producción de alcohol carburante y de ácido cítrico y sus derivados. Existe, de igual manera, interés por examinar los llamados mercados verdes, con productos de cultivos orgánicos o del aprovechamiento sostenible de la biodiversidad.

En cuanto al desarrollo del sector industrial, el Valle del Cauca priorizó la cadena de pulpa, el papel, la impresión y artes gráficas, el cuero y sus manufacturas, y la elaboración de prendas de vestir. Por otro lado, el Departamento propone consolidar su oferta de servicios informáticos y continuar su desarrollo para ser reconocida como una zona turística importante del país

Finalmente, el Departamento aspira a convertirse en una plataforma logística, con estándares internacionales, aprovechando su posición privilegiada en la ruta del comercio hacia Buenaventura.

Estrategia de la Sede Valle

Como se mencionó en el capítulo “Plan de Desarrollo: Sistema UNIMINUTO”, cada una de las Sedes, estableció su propio Plan Estratégico, atendiendo a las realidades específicas de su entorno pero en estricta alineación con la estrategia del Sistema Universitario, plasmada en el Mapa Estratégico del Sistema.

En este orden de ideas, cada uno de los Mapas estratégicos de las sedes, están soportados sobre las mismas bases conceptuales del anterior, es decir se construyeron sobre las mismas perspectivas y Ejes Estratégicos, y sus Objetivos Estratégicos están apuntando al cumplimiento de los 15 Retos Estratégicos del Sistema.

MEGA de la Sede Valle

A continuación se presenta la MEGA o Meta Grande y Ambiciosa de la Sede Valle que da el norte y establécelo que debe haber logrado la Sede en el año 2019.

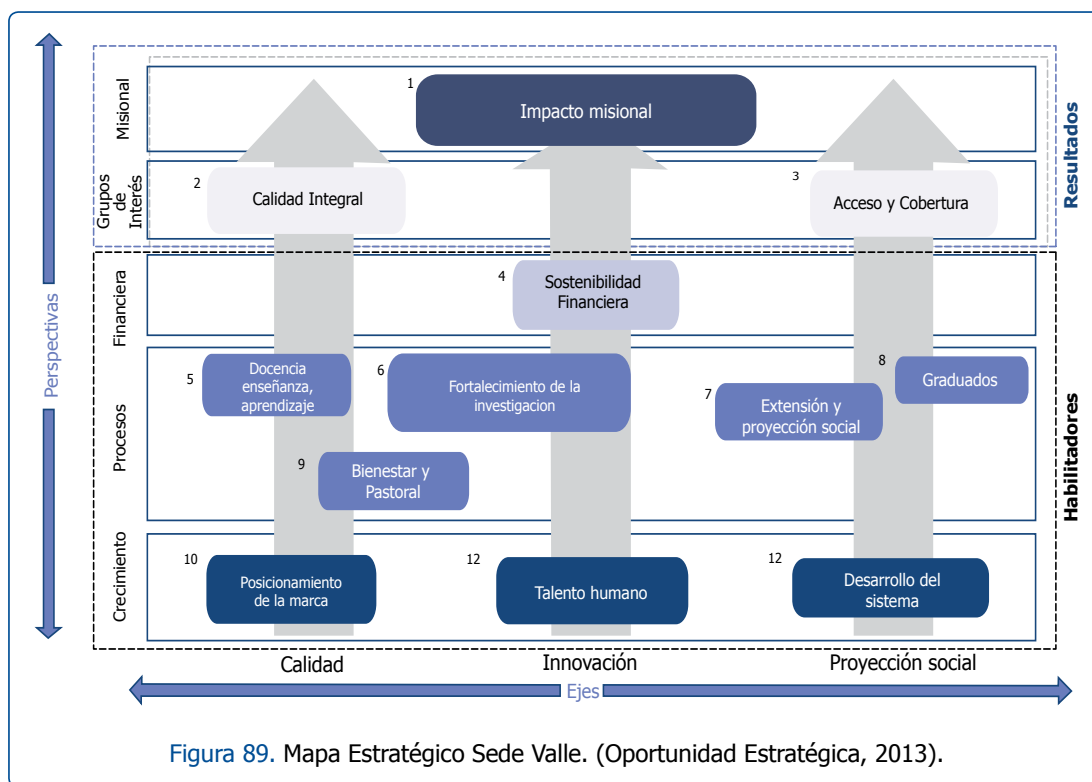
Para el 2019, UNIMINUTO Sede Valle será reconocida por su liderazgo e innovación en impacto social en la Región Pacífico, con más de 10.000 estudiantes matriculados, procesos de alta calidad, y colaboradores calificados y comprometidos con la Misión Institucional, que formen seres humanos altamente capacitados y comprometidos con el desarrollo del país.

Impulsores de la MEGA

La MEGA de la Sede Valle se fundamentará en los siguientes impulsores, que son los resultados que se deben lograr para alcanzarla. Son victorias necesarias que aseguran su cumplimiento atendiendo los aspectos misionales de la Institución.

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Calidad	Gestión de todos los procesos bajo una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo.
2. Internacionalización	Infraestructura acorde al desarrollo de cada centro de operación.
3. Innovación Social	Consolidación de la unidad de investigación, a través, del desarrollo de proyectos de investigación, inclusión e innovación social y relaciones estratégicas con actores del entorno.
4. Talento Humano	Colaboradores comprometidos con su cualificación y actualización permanente, orientados al servicio y a la proyección social.

Mapa Estratégico



Para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Sede Valle contenidos en el Mapa (Ver Figura 89)⁷⁸, se diseñaron Proyectos Estratégicos con su respectivo presupuesto estratégico, destinado exclusivamente para la implementación de la estrategia de la Sede, como se menciona más adelante.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son los componentes básicos de la estrategia para alcanzar la MEGA. En el Mapa Estratégico, corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

A continuación se presentan los doce Objetivos Estratégicos de la Sede Valle y los proyectos que se han establecido para el cumplimiento de cada uno de ellos.

Objetivo Estratégico 1. Impacto misional. Formar estudiantes integrales, desde una dimensión misional, humana, social y espiritual, a través, del acompañamiento a su proyecto de vida, al desarrollo de su dimensión espiritual y a su liderazgo en valores; además, producir conocimiento que sea pertinente para el desarrollo social de las comunidades.

78 En el Mapa Estratégico, los objetivos corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

Objetivo Estratégico 2. Calidad integral. Alcanzar la alta calidad de servicios y productos ofrecidos de acuerdo con los lineamientos establecidos por los entes reguladores a través de sus procesos para la renovación de registros, acreditación de programas e institucional, y para las certificaciones de calidad.

Objetivo Estratégico 3. Acceso y cobertura. Ofrecer oportunidades de acceso, con criterios incluyentes, innovadores, flexibles, con facilidades de financiación y acompañamiento integral, para atender adecuadamente a toda la población.

Objetivo Estratégico 4. Sostenibilidad financiera. Generar recursos financieros para el crecimiento proyectado de la Sede.

Objetivo Estratégico 5. Docencia, enseñanza y aprendizaje. Fortalecer la docencia, la enseñanza y el aprendizaje, a partir, de tres aspectos, el primero es la formación académica de los docentes, el segundo, lograr una interacción constructiva y permanente con el entorno local, nacional e internacional y el tercero, identificar las necesidades de formación de los estudiantes.

Objetivo Estratégico 6. Fortalecimiento de la investigación. Generar y socializar productos científicos, técnicos y tecnológicos, reconocidos por su contribución al desarrollo de la Región Pacífico, basados en un Plan de Investigaciones académicamente consolidado y financieramente sostenible.

Objetivo Estratégico 7. Extensión y proyección social. Generar impactos positivos y sostenibles, en la relación con el entorno y grupos de interés externos, contribuyendo con conocimiento a los procesos formativos de estudiantes y docentes.

Objetivo Estratégico 8. Graduados. Consolidar la Unidad de graduados, desarrollando herramientas, que permitan el seguimiento.

Objetivo Estratégico 9. Bienestar y pastoral. Fortalecer la formación integral de la comunidad universitaria, a través, de vivencias espirituales y estrategias de acompañamiento que favorezcan e integren la vida académica, laboral y personal.

Objetivo Estratégico 10. Posicionamiento de la marca. Posicionar la marca UNIMINUTO como el Sistema Universitario líder en Inclusión Social en la Región, a través, de un Plan Estratégico de comunicación y mercadeo.

Objetivo Estratégico 11. Talento humano. Implementar estrategias, que mejoren la calidad de vida de nuestros colaboradores, afianzando el compromiso institucional.

Objetivo Estratégico 12. Desarrollo del sistema. Potencializar las fortalezas del Sistema desarrollando e implementado un modelo de comunicación y gestión del conocimiento, implementado en sus centros de operación.

Proyectos Estratégicos

Los Proyectos Estratégicos están trazados a largo plazo y están orientados a generar transformaciones sustanciales en la Sede Valle con el propósito de alcanzar los Objetivos Estratégicos.

Proyecto Estratégico	Objetivo del proyecto estratégico
Identidad misional	Apropiar a estudiantes, docentes y colaboradores de la Misión Institucional.
Generar una cultura de calidad integral en la comunidad académica	Generar una cultura de Calidad Integral y de Responsabilidad Social alineado con los programas académicos en su relación con la Comunidad.
Ampliación de cobertura	Creación de nuevos Centros de Operación, Centros tutoriales, programas en articulación, y nuevos programas académicos pertinentes a la región facilitando la ampliación de cobertura.
Generación de pautas para consolidar la cultura investigativa en la comunidad universitaria en torno a problemáticas sociales	Generar productos científicos, técnicos y tecnológicos reconocidos por su calidad y aportes a las necesidades de desarrollo de la Región Pacífico, con base en un Plan de Investigaciones académicamente consolidado y financieramente sostenible
Diseño e implementación del Centro de Educación para el Desarrollo, CED, como componente dinamizador de las estrategias de proyección social de la Sede Valle del Cauca	Contar con un centro dinamizador de estrategias de proyección social para la sede Valle de UNIMINUTO que permita la intervenir en las necesidades de las comunidades.
Programa de seguimiento a graduados	Implementar y desarrollar un programa de seguimiento a los graduados UMD de la sede Valle, que permita identificar su impacto en el mercado laboral y en la región.
Modelo de atención integral al estudiante - MAIE	Conjunto de programas, servicios y acciones orientados a brindar apoyo académico, psicológico, financiero y complementario a nuestros estudiantes con miras a garantizar su ingreso, permanencia, éxito académico, graduación e inserción al mercado laboral.



Plan Estratégico: Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales

Caracterización de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales

La Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales, es el resultado de quince años de trabajo en la política de regionalización de UNIMINUTO, iniciada en 1997 en el marco del Plan de Desarrollo 1997-2002. Obedece a un proceso que principió con una unidad administrativa denominada Vicerrectoría de Regionalización y Diversificación, la creación de dos centros regionales en 1998 (Bello y Lérída) y la extensión de solo dos programas académicos por Sede, con ciento cincuenta estudiantes matriculados. La política de regionalización le ha permitido a UNIMINUTO operar en cincuenta y seis centros de operación agrupados en rectorías, vicerrectorías, centros regionales, Centros Regionales de Educación Superior - CERES, y centros tutoriales; y hacer presencia en diecinueve de los treinta y dos departamentos del país. A través de esta política se ha logrado generar impacto social en las comunidades atendidas, a través del espíritu de servicio, la diversidad en el número y oferta de programas académicos, las oportunidades de acceso y financiación, y la distribución geográfica de los centros regionales, entre otros aspectos.

Cabe mencionar que en medio de dicho crecimiento se consolidaron las rectorías o sedes: Principal, Bello, UNIMINUTO Virtual y Distancia - UVD, Valle, Cundinamarca y Bogotá Sur y Nuevas Regionales; y las vicerrectorías: Bogotá Sur, Llanos, Tolima-Huila y Norte-Oriente, que hoy agrupan centros regionales, CERES y centros tutoriales en las diferentes áreas de influencia de UNIMINUTO en el país.

Entre ellas, la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales tiene como función continuar desarrollando la política de regionalización y realizar los emprendimientos necesarios para abrir operaciones en donde la demanda así lo requiera. Actualmente, sirve a las comunidades asentadas en el Sur de Bogotá, y hace presencia en catorce departamentos del país: Atlántico, Bogotá D.C, Huila, Meta, Norte de Santander, Santander, Tolima, Vaupés, Nariño, Caquetá, Casanare, Vichada, Boyacá y Putumayo. La presencia a nivel nacional de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales se da por medio de centros regionales y Vicerrectorías⁷⁵, las cuales fueron constituidas el 16 de septiembre de 2010 por el Consejo de Fundadores, con el interés de organizar las iniciativas institucionales en las regiones.

La Vicerrectoría Regional Bogotá Sur

Está conformada por centros de operación localizados en el sur de Bogotá: Tunal, Candelaria, Bosa, CERES Potosí, Kennedy y Rafael Uribe Uribe.

.....
75 Siguiendo la estructura orgánica de la Rectoría, la apertura de nuevos centros regionales y centros tutoriales se da con el acompañamiento y apoyo operativo de la Rectoría Bogotá Sur y Nuevas Regionales. Una vez hayan crecido y se hayan fortalecido los centros regionales, la Rectoría evalúa su condición acorde con unos parámetros establecidos en el Estatuto Orgánico y, de estimarse apropiado, les otorga el estatus de Vicerrectoría Regional, con el cual adquieren la capacidad para desarrollar su gestión con autonomía financiera y funcional.

La Vicerrectoría Regional Norte-Oriente

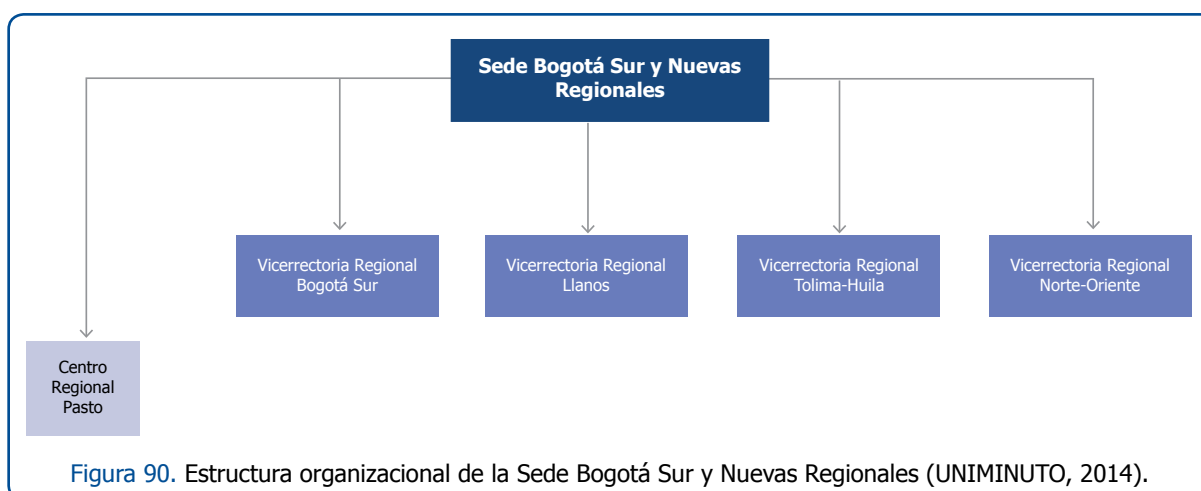
Está conformada por el Centro Regional Barranquilla y su Centro Tutorial Baranoa, el Centro Regional Cúcuta, el CERES de Bucaramanga, y los CERES satélites: Piedecuesta, Florida Blanca y Girón.

La Vicerrectoría Regional Tolima-Huila

Está conformada por el Centro Regional Ibagué, Centro Regional Neiva, el CERES Garzón, el CERES Lérica, el CERES Cajamarca, el CERES Puerto Boyacá y el Centro Tutorial Pitalito. Actualmente se encuentra en desarrollo la creación de la oferta académica de los centros tutoriales de Florencia y Mocoa.

La Vicerrectoría Regional Llanos

Cuenta con el Centro Regional Villavicencio en Meta y el CERES de Mitú, en Vaupés. Próximamente comenzará la operación del CERES de Puerto Carreño en Vichada, aprobado por parte del Ministerio de Educación. Adicionalmente, se están adelantando gestiones para la operación del CERES de San José del Guaviare, en Guaviare y el CERES de Orocué en Casanare.



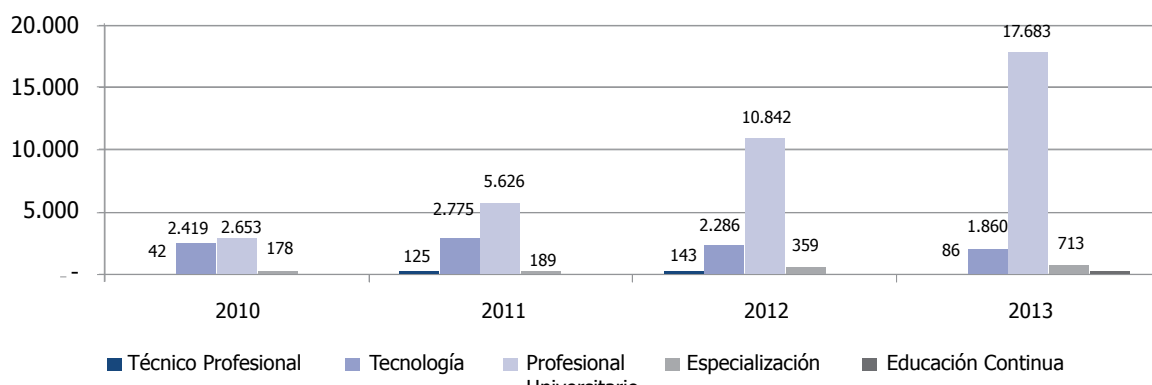
A 2013, la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales contaba con más de 20.539 estudiantes cursando programas en distintos niveles de formación (Ver Tabla 48). Como se evidencia en la Figura 91, la Sede ha tenido un amplio crecimiento poblacional desde su fundación, el cual ha sido potenciado tanto por la expansión regional hacia nuevas localidades como por la ampliación de la oferta académica.

Tabla 48. Población estudiantil por Vicerrectoría

Sede	Total	%
Centro Regional Pasto	199	1%
Vicerrectoría Bogotá Sur	4.319	21%
Vicerrectoría Norte Oriente	3.385	16%
Centro Regional Barranquilla	833	4%
CERES Bucaramanga	1.910	9%
Centro Regional Cúcuta	642	3%
Vicerrectoría Llanos	4.657	23%
Vicerrectoría Tolima Huila	8.178	40%
Centro Regional Neiva	4.666	23%
Centro Regional Ibagué	2.203	11%
Ceres Lérida	1.110	5%
Total general	20.539	100%

* No incluye estudiantes en articulación con la educación media

Fuente: UNIMINUTO: Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013.



* No incluye estudiantes en articulación con la educación media.

Figura 91. Crecimiento poblacional de la Rectoría 2010-2013.
(UNIMINUTO: Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013).

En los últimos años, la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales ha enfocado su estrategia principalmente en los siguientes frentes de acción: acceso y cobertura, calidad, desarrollo docente, permanencia y proyección social, como se menciona a continuación.

En primer lugar, los esfuerzos de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales por facilitar el acceso a la educación superior y ampliar la cobertura geográfica de UNIMINUTO, se concentran en ofrecer facilidades de financiación y en descentralizar la oferta en diferentes regiones. Por un lado, la Sede facilita el acceso a través de subsidios hasta del 50% del valor aprobado por el Ministerio de Educación Nacional a través de convenios o acuerdos con entes públicos, privados y fondos mixtos; y, por el otro, ha establecido alianzas con entidades públicas y pri-

vadas que le han permitido disponer del uso de infraestructura, sin necesidad de adquirirla, y ampliar fácil y rápidamente la cobertura en las distintas regiones. Mediante estos esfuerzos se hace más equitativo el acceso a la educación superior y se contribuye al desarrollo social y económico de las comunidades en las que se hace presencia.

Así, durante 2013 se planeo la creación de los siguientes centros de operación, de los cuales algunos ya se encuentran operando:

Centro Regional Pasto, Centro Tutorial Guaitarilla (Nariño), Centro Tutorial Mocoa (Putumayo), Centro Tutorial Florencia (Caquetá), Centro Tutorial Baranoa (Atlántico) y está en curso la creación de un centro Regional en Leticia, (Amazonas).

La proyección de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales a 2019, es atender al menos el 80% de los departamentos del país con la creación de nuevos CERES y centros regionales y tutoriales que ofrezcan programas de calidad.

El segundo frente de acción de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales es la calidad. UNIMINUTO está trabajando en el desarrollo de una cultura de la calidad a través de la autorregulación y mejoramiento permanente, tanto de la oferta académica como de su gestión. En relación con lo primero, está buscando la acreditación institucional y las de los programas académicos que sean susceptibles de adquirirlas. Para esto, entre otros esfuerzos, está trabajando en la optimización de la prestación de sus servicios y atención al cliente a través de la creación de un modelo de servicio al usuario, cuya prueba piloto ha sido implementada en la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur.

En relación con lo segundo, UNIMINUTO está trabajando en la apropiación del Sistema de Gestión de la Calidad en las sedes, lo cual es uno de sus objetivos primordiales. En este sentido, a partir de 2014 trabajará para obtener la certificación ISO (Norma ISO 9001/2008) en la Sede, de cuatro procesos que UNIMINUTO promueve actualmente: la gestión de matrículas, la gestión de proyectos, publicaciones académicas y la autoevaluación periódica de programas académicos en metodología presencial y a distancia.

En tercer lugar, la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales trabaja también por el desarrollo profesional de su equipo docente. El esfuerzo permanente para lograr consonancia y coherencia entre el modelo educativo y los postulados institucionales, ha puesto de manifiesto la necesidad de generar procesos de selección y contratación del personal docente que tenga un mayor grado de cualificación, al igual que la creación de programas permanentes de formación docente en diplomados, como el de docencia universitaria, y programas que permitan generar mayor identidad del profesor con la Institución, como la Cátedra Virtual Minuto de Dios. La Universidad realiza un esfuerzo para que los docentes antiguos tengan acceso a becas y convenios interinstitucionales para apoyar la cualificación de su talento humano.

En cuarto lugar, se destacan los esfuerzos para asegurar la permanencia de los estudiantes. Estos se concentran en el *Programa de primer año*, el cual genera procesos de acompañamiento y tutorías para garantizar la continuidad del estudiante en su formación académica en la Institución y disminuir la deserción por pérdida académica. De manera complementaria, con el interés de perfeccionar el proceso de ingreso, minimizar la deserción estudiantil y superar

la baja calidad académica con que ingresan los estudiantes, la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales busca el desarrollo de una política para analizar el perfil vocacional del aspirante.

Finalmente, la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales busca transformar a las comunidades en las que hace presencia a través de diversas iniciativas de proyección social, que permitan el desarrollo social y comunitario. Desde la práctica social se ha ganado un espacio importante a través de la suscripción de diferentes convenios con organizaciones de carácter social. Los estudiantes, los docentes y los gestores, propenden por un mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades con las que interactúan, apoyados en la consolidación de alianzas entre los diferentes actores locales. Las prácticas estudiantiles en entidades gubernamentales y privadas, los cursos de extensión y la investigación, orientada a la innovación sobre problemáticas sociales propias de las regiones (en temas que varían desde la agro-ecología hasta la pedagogía infantil y la cultura pos-conflicto), promueven el desarrollo y la ejecución de iniciativas para la transformación de las comunidades.

Estrategia de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales

Como se mencionó en el capítulo “Plan de Desarrollo: Sistema UNIMINUTO”, cada una de las sedes, estableció su propio Plan Estratégico, atendiendo a las realidades específicas de su entorno pero en estricta alineación con la estrategia del Sistema Universitario, plasmada en el Mapa Estratégico del Sistema.

En este orden de ideas, cada uno de los mapas estratégicos de las Sedes, están soportados sobre las mismas bases conceptuales del anterior, es decir se construyeron sobre las mismas perspectivas y Ejes Estratégicos, y sus Objetivos Estratégicos están apuntando al cumplimiento de 15 los Retos Estratégicos del Sistema.

MEGA de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales

A continuación se presenta la MEGA o Meta Grande y Ambiciosa de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales que da el norte y establece lo que debe haber logrado la Sede en el año 2019.

A 2019, la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales realizará, en diferentes regiones del país, emprendimientos de nuevas sedes que serán reconocidas por su compromiso con la excelencia académica y la responsabilidad social, y por el impacto de sus resultados, permitiendo al sistema UNIMINUTO consolidar su presencia a nivel nacional.

Impulsores de la MEGA de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales

La MEGA de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales se fundamentará en los siguientes impulsores, que son los resultados que se deben lograr para alcanzarla. Son victorias necesarias que aseguran su cumplimiento atendiendo los aspectos misionales de la Institución:

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Cobertura geográfica	La Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales hará presencia en el 80% de los departamentos del país, con la creación de nuevos CERES y centros regionales y tutoriales.
2. Modelo de regionalización	La Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales contará con un modelo de regionalización dinámico y replicable al 100%, con unos estándares de calidad que garanticen la operación.
3. Fortalecimiento de las sedes creadas	Se habrán consolidado los nuevos emprendimientos, generando autonomía, sostenibilidad financiera y funcional de las nuevas rectorías y/o Vicerrektorías regionales.
4. Consolidación de alianzas estratégicas	La Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales tendrá experticia en el relacionamiento y la creación de alianzas con diferentes sectores públicos, privados y sociales.
5. Gestión de proyectos	Será altamente competente en la formulación y desarrollo de proyectos innovadores e impulsores del fortalecimiento en cada sede.
6. Infraestructura física tecnológica y biblioteca	Contará con sedes físicas y espacios confortables para la comunidad académica, con la dotación de biblioteca y laboratorios acordes a las necesidades de cada programa académico.
7. Programas Técnicos y Tecnológicos, T y T	Habrà fortalecido la oferta de programas académicos técnicos y tecnológicos y su desarrollo a nivel nacional.

Mapa Estratégico

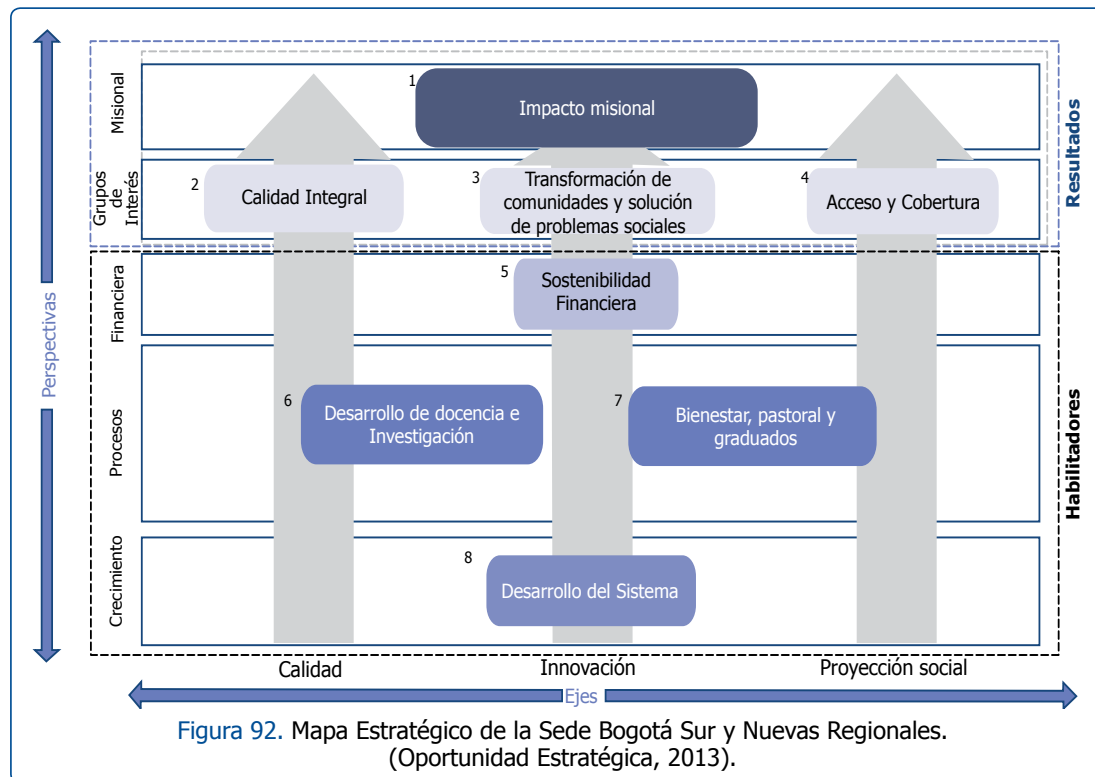


Figura 92. Mapa Estratégico de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales. (Oportunidad Estratégica, 2013).

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales contenidos en el Mapa (Ver Figura 92)⁷⁶, se diseñaron proyectos estratégicos con su respectivo presupuesto estratégico, destinado exclusivamente para la implementación de la estrategia de la Sede, como se menciona más adelante.

Objetivos estratégicos

Los Objetivos Estratégicos, representan las metas que se desean alcanzar; son los componentes básicos de la estrategia para alcanzar la MEGA. En el Mapa Estratégico, los objetivos corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

A continuación, se presentan los ocho Objetivos Estratégicos de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales y los proyectos que se han establecido, para el cumplimiento de cada uno de ellos:

Objetivo Estratégico 1. Impacto misional. Formar seres humanos colaboradores y estudiantes integrales, a través del acompañamiento a su proyecto de vida, al desarrollo de su dimensión espiritual, a su liderazgo en valores y a la producción de conocimiento pertinente para el desarrollo social de las comunidades

Objetivo Estratégico 2. Calidad integral. Destacar en UNIMINUTO a la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales por haber abierto o desarrollado sus centros de operación, atendiendo los cuatro requisitos de la Calidad Integral del Sistema: (a) la calidad humana, (b) el servicio, (c) la calidad académica, y (d) la calidad administrativa, y ser reconocida por esto a nivel local y regional.

Objetivo Estratégico 3. Transformación de comunidades y solución de problemas sociales Generar proyectos que propendan por la transformación de comunidades y organizaciones, a través de acciones enfocadas a la solución de problemáticas sociales concretas.

Objetivo Estratégico 4. Acceso y cobertura. Generar y ofertar programas académicos de calidad en las diferentes regiones del país, creando oportunidades de acceso con criterios incluyentes, innovadores y flexibles, que ofrezcan facilidades de financiación y brinden un acompañamiento integral para atender a toda la población.

Objetivo Estratégico 5. Sostenibilidad financiera. Generar suficientes recursos financieros para el desarrollo sostenible de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales.

Objetivo Estratégico 6. Desarrollo de docencia e investigación. Fortalecer la docencia, la enseñanza y el aprendizaje desde la formación de los docentes y estudiantes, generando la interacción constructiva y permanente con el entorno global.

La investigación será el medio por el cual se impulsará la proyección social, formulando propuestas innovadoras a problemáticas concretas, a través de los semilleros y grupos de investigación en formación y consolidación.

Objetivo Estratégico 7. Bienestar, pastoral y graduados. Promover el desarrollo humano

76 En el Mapa Estratégico, los objetivos corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

integral y espiritual de la comunidad universitaria, fomentando actividades que desarrollen un sentido de identidad y de pertenencia hacia la Universidad.

Generar espacios universitarios que proporcionen una interacción permanente con los egresados y graduados, y establecer un vínculo de comunicación y de cooperación permanente, universidad-graduado.

Objetivo Estratégico 8. Desarrollo del Sistema. Modernizar e integrar las sedes en el ámbito administrativo, consolidando un capital humano competente, comprometido e idóneo, que esté identificado con la Misión de UNIMINUTO y alineado con el modelo de gestión del Sistema.⁷⁷

Garantizar que los equipos de trabajo se consoliden en actores estratégicos para sus sedes y, en el interior de las mismas, se impulsen acciones que promuevan un clima laboral propicio para alcanzar el éxito laboral y personal de nuestros colaboradores.

Proyectos Estratégicos de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales

Los Proyectos Estratégicos están trazados a largo plazo y están orientados a generar transformaciones sustanciales en la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales con el propósito de alcanzar los Objetivos Estratégicos. Dichos proyectos cuentan con un presupuesto estratégico destinado específicamente para su ejecución.

Proyecto Estratégico	Objetivo
1. Calidad Académica Administrativa	Introducir en el ejercicio académico y administrativo una cultura de calidad que sea transversal a todas las áreas y se constituya en un elemento de identidad para la comunidad universitaria, que garantice la eficiencia y efectividad de sus procesos.
2. Desarrollo Social – Comunitario	Formular y ejecutar proyectos de extensión a la comunidad como el observatorio social, la participación en consultorías, y un amplio portafolio de servicios que involucre, entre otros, cursos de educación continuada, con el fin de constituirse como factor de desarrollo y transformación social cuyo eje fundamental es la promoción de la innovación social.
3. Regionalización	Fortalecer la presencia regional de UNIMINUTO a través de la creación de nuevos centros regionales y/o CERES y potenciar los existentes, con el desarrollo de programas pertinentes a las necesidades sociales, económicas, productivas y laborales de la región.
4. Desarrollo Profesional, Curricular y Comunidad académica	Fortalecer la comunidad académica, a través de la actualización en procesos de enseñanza-aprendizaje, la participación en redes e intercambios académicos en el entorno local, nacional e internacional.
5. Fortalecimiento de la investigación	Promover y fortalecer la formación investigativa y la colaboración interdisciplinaria que contribuyan a la generación, divulgación y aplicación de conocimientos que aporten al desarrollo Social Sostenible y la Innovación Social, generando soluciones innovadoras a problemáticas sociales concretas.

77 Modelo de gestión en sus dimensiones de planta física, talento humano, autonomía, innovación y ajuste curricular.

6. Bienestar y formación exitosa	Adecuar las estrategias y modelos de acompañamiento diseñados por el Sistema UNIMINUTO, para favorecer el éxito académico y la permanencia estudiantil en la educación superior. Esto a través del desarrollo y fortalecimiento del programa Modelo de Atención Integral al Estudiante -MAIE-, con la implementación de proyectos para la formación integral y el desarrollo espiritual del estudiante.
7. Infraestructura	Construcción, adecuación y dotación de la infraestructura, que responda a las necesidades de calidad académica, al crecimiento de la sede, a las necesidades del entorno y que responda a las condiciones y estándares de calidad para su funcionamiento, establecidas por el sistema UNIMINUTO.

Vicerrectoría Regional Bogotá Sur

Caracterización de la Vicerrectoría

La Vicerrectoría Regional Bogotá Sur se constituye en 2006 con el interés de facilitar el acceso a educación superior de calidad a la población de bajos ingresos del sur de la capital. Desde 2007, comienza operaciones con una primera cohorte de 177 estudiantes, población que ha venido aumentando hasta llegar, en 2013, a más de 3 mil (UNIMINUTO, 2013). Apoyada en una sólida alianza con la Secretaría de Educación Distrital, Vicerrectoría utiliza las instalaciones de colegios públicos en distintas localidades del sur de la ciudad.

Actualmente hace presencia con centros de operación en las localidades de: Bosa, Ciudad Bolívar, Kennedy, Rafael Uribe Uribe y Tunjuelito. En 2008, se creó el CERES de Potosí, Ciudad Bolívar, lo cual fue posible gracias al trabajo en alianza con el Ministerio de Educación Nacional. La Figura 93 permite visualizar las localidades en las que hace presencia UNIMINUTO en el sur de Bogotá.

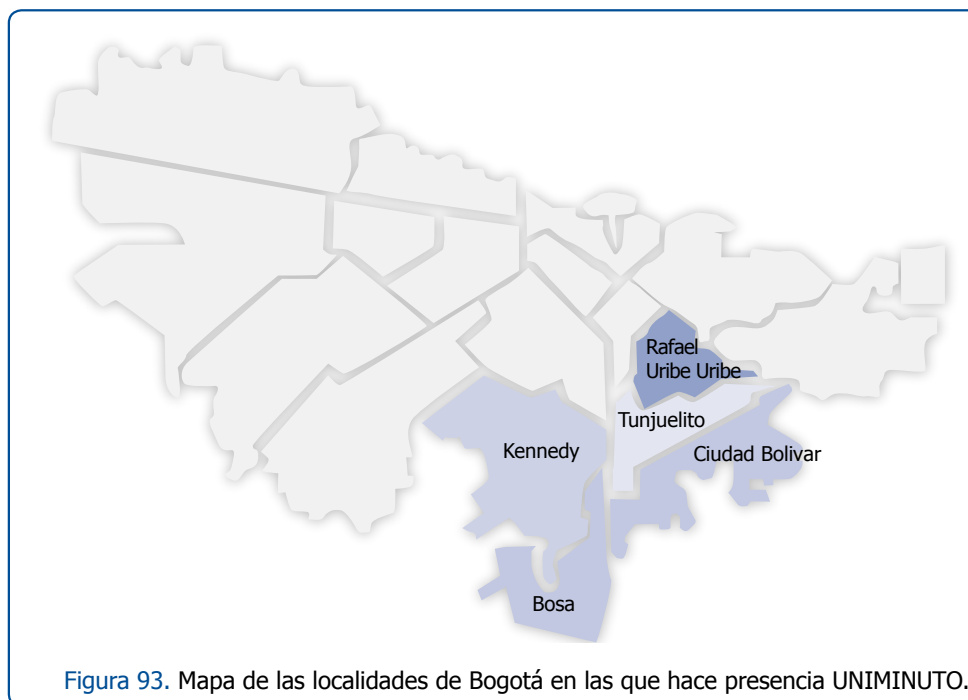


Figura 93. Mapa de las localidades de Bogotá en las que hace presencia UNIMINUTO.

A 2013, la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur contaba con 4.319 estudiantes⁷⁸ que cursaron programas en distintos niveles de formación: tecnológico, profesional universitario, especialización y diplomados (Ver Tabla 49). Como se evidencia en la Figura 94, ha tenido un amplio crecimiento poblacional desde su fundación, el cual ha sido potenciado tanto por la expansión regional hacia nuevas localidades como por la ampliación de la oferta académica.

Tabla 49. Población estudiantil por nivel de formación

Nivel de Formación	Población Estudiantil
Tecnológico	1.319
Profesional Universitario	2.869
Especialización	122
Educación Continua	9
Total general	4.319

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013



Figura 94. Crecimiento poblacional 2010-2013.
(UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013)

En relación con las características de la población estudiantil de la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur, se evidencia en primer lugar, que el 68,4% son mujeres, con una tendencia hacia el decremento de la participación masculina; y, en segundo lugar, que aunque el rango de edad de la mayoría de la población (46,3%) oscila entre 16 y 26 años, hay también una alta población con edades entre 27 y 36 años (41,9%).

De manera similar, la Figura 95 permite evidenciar la distribución socio-económica de la población estudiantil de UNIMINUTO en la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur, el 87% de la cual pertenece a los estratos 1 y 2.

En el año 2010, La Vicerrectoría Regional Bogotá Sur gradúo a su primera cohorte de sesenta y un estudiantes de programas tecnológicos, cifra que ha venido aumentando anualmente, tal y como lo ilustra la Tabla 50 a continuación. Este aumento es significativo, en particular

78 La Vicerrectoría Regional Bogotá Sur no cuenta con estudiantes en articulación con la educación media.

considerando que uno de los elementos esenciales de la MEGA de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales a 2019 tiene que ver con el fortalecimiento de la oferta de programas técnicos y tecnológicos.

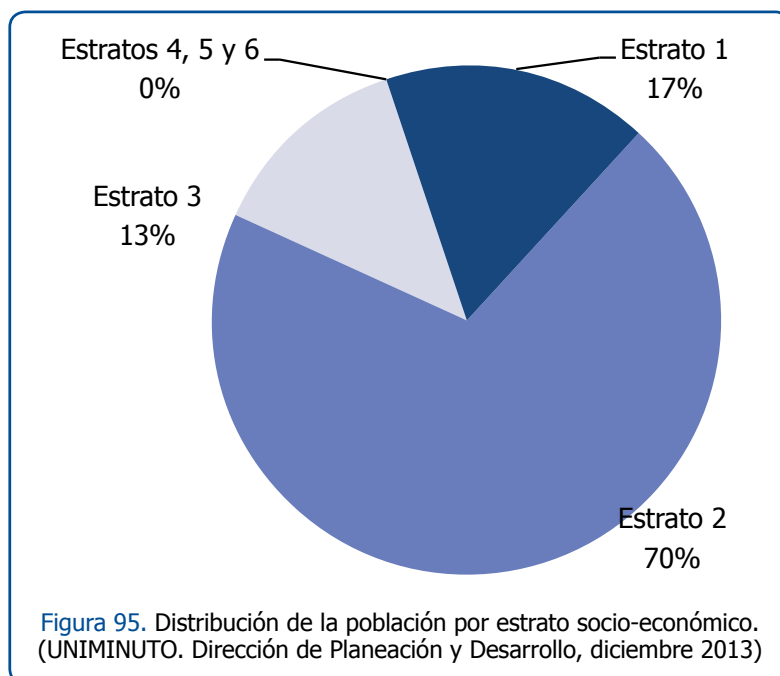


Tabla 50. Graduados por nivel de formación y año

Año	Técnico	Tecnológico	Especialización	Total graduados
2010		61		61
2011		61		61
2012		146	30	176
2013	29	157		186
Total general	29	425	30	484

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013

Resulta importante notar los resultados para evitar la deserción que ha logrado la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur. La Tabla siguiente presenta la disminución de la tasa de población estudiantil que ha desertado de sus estudios, y en ella se puede apreciar la disminución que ha tenido la tasa de deserción.

Tabla 51. Deserción estudiantil

	2008 - 2	2009 - 2	2010 - 2	2011 - 2	2012 - 2	2013 - 2
Tasa	31,8%	33,3%	23,7%	24,2%	14,5%	13,3%
No. Desertores	114	200	183	472	379	401

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013

En relación con la oferta educativa, oferta 17 programas académicos y 3 diplomados. Los 7 programas de nivel tecnológico, se ofrecen en metodología presencial, mientras que los programas 7 de nivel universitario y de 2 de posgrado se ofrecen en metodología a distancia. Se destaca la oferta de dos programas tecnológicos acreditados en alta calidad: Tecnología de Comunicación y Tecnología en Informática.

Para atender a los más de 4 mil estudiantes inscritos en dichos programas, Bogotá Sur cuenta con 289 docentes, (de los cuales 129 están vinculados como profesores de medio tiempo, 2 como profesores de tiempo completo y 158 como profesores de tiempo parcial).

Como complemento a la formación académica, la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur ha consolidado un apoyo fuerte en las áreas de Bienestar y Pastoral, a través de la cuales programa actividades que enriquecen el ambiente universitario. Con el interés de consolidar la formación integral de los estudiantes y prevenir la deserción, la Vicerrectoría ofrece apoyo psicológico y espiritual, además de un acompañamiento y seguimiento continuo de los estudiantes en primer año. Igualmente organiza la celebración de fechas importantes que tienen impacto en la comunidad académica y realiza actividades de tipo deportivo como baloncesto, fútbol y voleibol; de tipo cultural, como danzas, teatro y música, y de tipo recreativo como caminatas, exposiciones de arte y recorridos por lugares históricos de la ciudad.

Un aspecto para resaltar de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales, es su capacidad para establecer alianzas institucionales y sus iniciativas de proyección social, las cuales permiten acercar la comunidad educativa al entorno social. La Vicerrectoría Regional Bogotá Sur ha establecido alianzas con diferentes instituciones entre las que se encuentran: Predesalud, la Policía Metropolitana, la Fundación YIREH, la Fundación AMAR en Tunjuelito, la Fundación Reconstruyendo Sueños y la Fundación San Martín, entre otras. En ellas se desarrollan proyectos tales como: ABC-TEC, Educando Ando, Rayuela, Canitas Emprendedoras y consultorías sociales, a través de las cuales los estudiantes de UNIMINUTO realizan sus prácticas sociales y ayudan capacitando a la población de las localidades de Bosa, Kennedy, Ciudad Bolívar, Tunjuelito y Rafael Uribe Uribe.

Caracterización del área de influencia

Entorno social

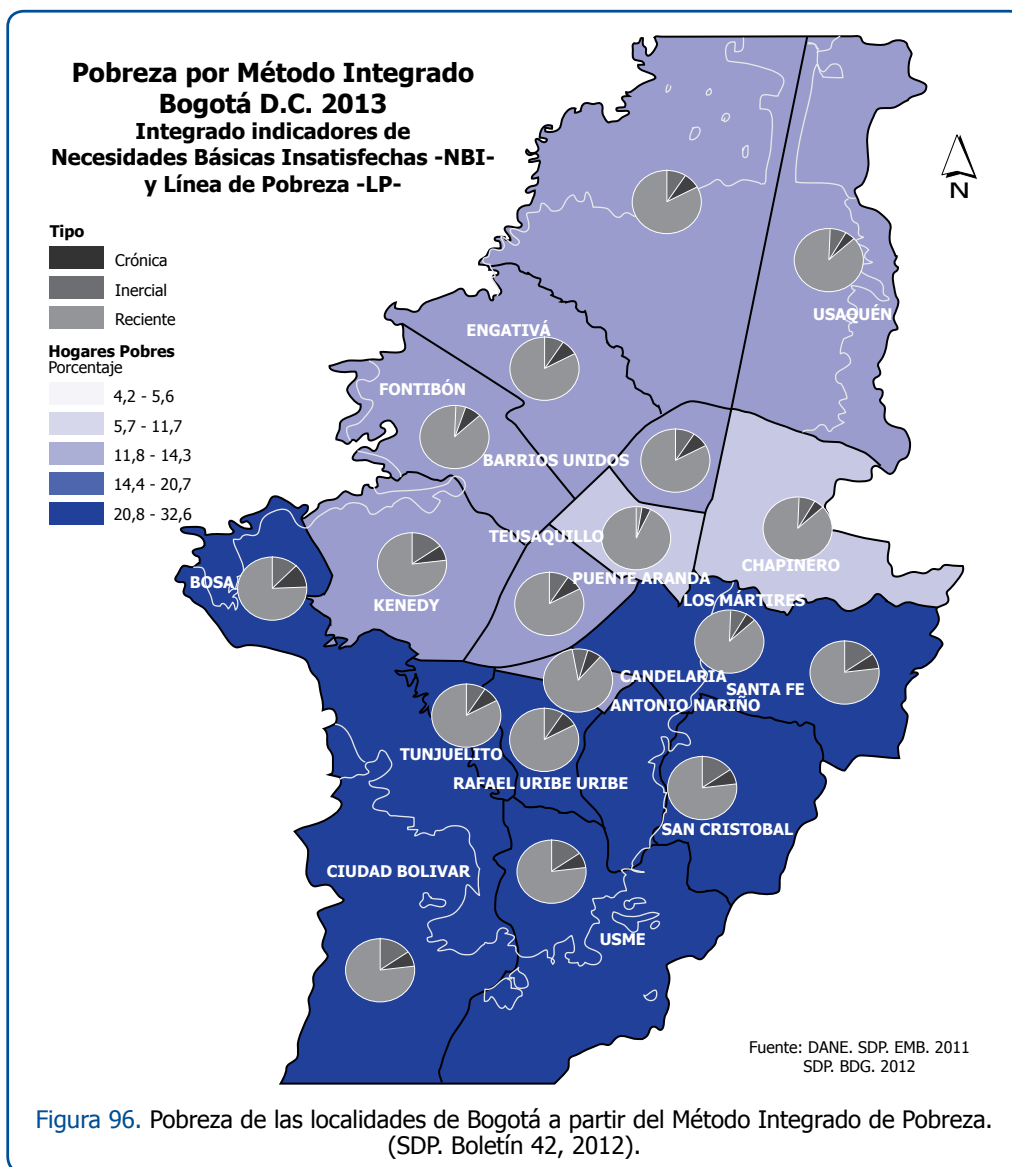
En las localidades en las que hace presencia UNIMINUTO en el sur de Bogotá, habita cerca del 30% de la población de la capital. Este sector se caracteriza por su alta densidad poblacional, por los altos niveles de desempleo y precariedad económica de su población^{79, 80}.

La figura 96 permite evidenciar la situación socio económica de los habitantes de las localidades del sur de Bogotá. En ella es posible reconocer que son precisamente aquellas localidades en las que tiene presencia UNIMINUTO, las que están en una situación más grave, tales como Kennedy, en donde el 21.5% de la población se encuentra en condiciones de pobreza, o Ciudad Bolívar, que cuenta con una pobreza crónica por encima del 10%⁸¹.

79 SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. Boletín 22, Densidades Urbanas: el caso de Bogotá. Bogotá: 2011.

80 PROFAMILIA. Encuesta distrital de demografía y salud. Bogotá: 2011.

81 SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. Boletín 42, Método Integrado de pobreza en Bogotá 2011. Bogotá: 2012.



A continuación, en la Tabla 52 se presenta el resumen de indicadores de pobreza para las localidades de interés; en ella se evidencia la situación de pobreza de la población a través de tres indicadores distintos: las necesidades básicas insatisfechas, la insuficiencia de ingresos y el método integrado de pobreza.

Tabla 52. Población en estado de pobreza por localidades de Bogotá a 2011

Localidad	Personas pobres por IPM		Personas pobres por NIB (1 o más)		Personas pobres por Ingresos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Bosa	143.040	8,5%	49.414	25,2%	146.879	24,5%
Ciudad Bolívar	188.380	9,8%	62.839	32,2%	206.198	29,4%
Kennedy	145.725	5,1%	51.574	13,3%	135.347	14,3%
Tunjuelito	39.074	5,1%	10.356	19,8%	39.917	19,4%

Fuente: SDP. Boletín 42, 2012.

De manera complementaria, la siguiente Tabla resume la situación laboral de los habitantes de las localidades, revelando la alta tasa de desempleo que caracteriza a estas localidades.

Tabla 53. Tasa de desempleo por localidad

Localidad	Tasa de desempleo
Bosa	10,5%
Ciudad Bolívar	11,5%
Kennedy	7,3%
Tunjuelito	8,1%

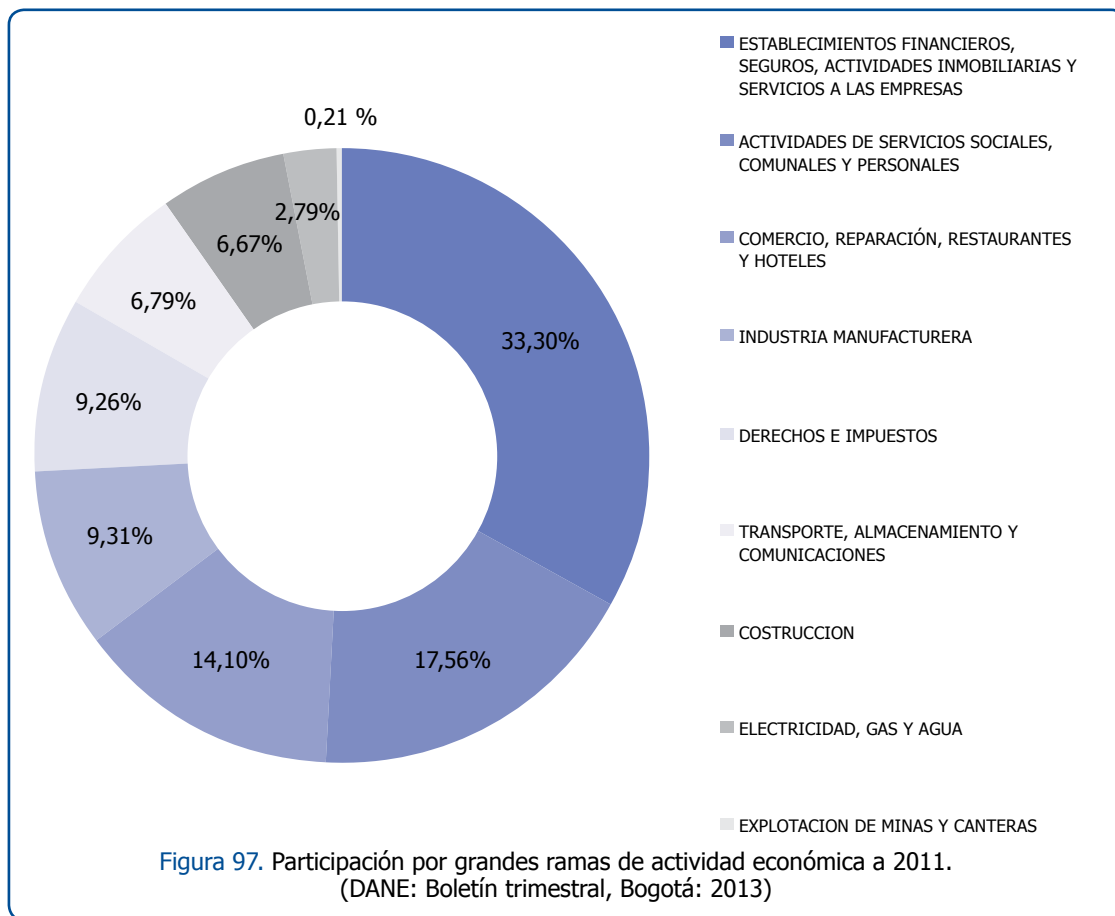
Fuente: SDP. Boletín 42, 2012.

Entorno productivo

Bogotá es el principal foco económico del país, aportando el 24,5% del PIB (DANE, 2012). Su estructura económica es la más diversificada del país, con alta participación en actividades de servicios (sociales, comunales y personales) y en actividades financieras (de seguros e inmobiliarias). De manera similar, como lo muestra la Figura 97, las actividades de comercio, restaurantes y hoteles generan el 16,1% del PIB (DANE, 2013).

Las empresas bogotanas y, en particular, las microempresas, se caracterizan por su elevada informalidad, con cerca del 36% operando bajo esta condición. No obstante, en las localidades de Kennedy y Ciudad Bolívar, en las que hace presencia UNIMINUTO, la informalidad empresarial es mayor; en Kennedy la cifra asciende al 51% y en Ciudad Bolívar, alcanza el 66% (CCB, 2011).

Analizando las particularidades del sector productivo de las localidades de interés, se evidencia, en primer lugar, la alta concentración de microempresas, las cuales tienen una participación que oscila desde el 96% (en Tunjuelito) hasta el 98,4% (en Bosa). Similarmente, se evidencia una alta participación de los residentes de dichas localidades en actividades de tipo comercial, hoteles y restaurantes, al igual que en actividades de servicios sociales, comunales y personales, comúnmente realizadas entre los habitantes de las localidades de Bosa, Ciudad Bolívar, Kennedy y Tunjuelito (CCB, 2011). Este es un factor importante que se debe tener en cuenta en el diseño de programas académicos, con el fin de fortalecer su pertinencia para apoyar el desarrollo local y la empleabilidad de los estudiantes.



Aunque existen diferencias en cuanto al presupuesto de inversión de Bogotá para cada una de las localidades, los recursos recibidos del gobierno local han sido destinados principalmente al desarrollo de infraestructura vial, espacios públicos y alcantarillado, y al desarrollo social, alimentación y salud (CCB, 2011).

En la localidad de Tunjuelito, con el interés de promover el desarrollo económico, el gobierno local ha invertido en programas de capacitación para oficios técnicos y tecnológicos, destinados a estudiantes y población vulnerable, al igual que en el fomento del emprendimiento y en el fortalecimiento empresarial (CCB, 2011b, Tunjuelito). En Kennedy, aprovechando la amplia oferta de servicios colectivos de escala metropolitana, que hacen de la localidad un mercado laboral importante, el gobierno local ha fomentado el emprendimiento en actividades de comercio y servicios, la formalización empresarial y laboral, al igual que la integración de las empresas a las cadenas productivas, promoviendo así la sostenibilidad económica de la localidad (CCB, 2011b, Kennedy). En la localidad de Ciudad Bolívar, las aspiraciones de la gobernación local giran en torno a la integración empresarial a las cadenas de productos alimentarios, la construcción y la ingeniería civil, y los textiles y la confección (CCB, 2011b, Ciudad Bolívar).

De manera más amplia, las apuestas productivas de la ciudad de Bogotá están enfocadas hacia la internacionalización (atraer inversión y reinversión, marketing de la ciudad y formación en inglés para negocios), al desarrollo de proyectos para el apoyo a la transformación productiva (centro de emprendimiento y formalización empresarial), al desarrollo de clústeres

(en sectores como agroindustria, lácteos, servicios, educación superior, logística, TIC, diseño y construcción, y turismo) al igual que en torno a la infraestructura, al capital humano y a la innovación (CCB-Comisión Regional de Competitividad, 2011). Esto, como se mencionó arriba, es un factor determinante que se debe tener en cuenta en el diseño de programas pertinentes que realmente aporten al desarrollo social y regional.

Entorno educativo

En relación con la situación de la educación preescolar, básica y media, las localidades de Bosa, Ciudad Bolívar, Kennedy y Tunjuelito, presentan una alta concentración de Población en Edad Escolar - PEE, que no es atendida por la oferta educativa (SED, 2011), lo que se muestra en la Tabla 7. El total de PEE supera a la población matriculada en los diferentes niveles de educación preescolar, básica y media.

Adicionalmente, las cifras de cobertura escolar en los diferentes niveles revelan la diferencia cuantitativa de la población estudiantil en nivel básico, con respecto a la del nivel medio, lo cual podría indicar, entre otras cosas, una alta tasa de deserción en la educación media. En la Tabla 54, presentada a continuación, se evidencia el número de estudiantes matriculados en cada uno de los niveles de formación en las distintas localidades en las que tiene presencia UNIMINUTO en el sur de Bogotá.

Tabla 54. Matrículas por nivel de formación y Población en Edad Escolar- PEE

Localidad	Preescolar	Básica Primaria	Básica Secundaria	Media	Total	Total población en edad escolar
Bosa	7.678	49.694	45.419	17.822	120.613	146.769
Ciudad Bolívar	7.422	50.813	42.299	15.485	116.019	169.219
Kennedy	8.980	55.798	51.402	19.593	135.773	203.545
Tunjuelito	2.477	15.105	16.751	7.520	41.853	44.956

Fuente: SED, Caracterización Sector Educativo, Bogotá: 2011.

En relación con la situación de la educación superior, la ciudad de Bogotá difiere mucho con respecto al resto del país, puesto que cuenta con una tasa de cobertura del 86,6%, significativamente superior a la tasa nacional del 42,4% (MEN – 2012). La Figura 98 presenta el crecimiento de la población estudiantil matriculada en educación superior en Bogotá, tanto a nivel de pregrado como de posgrado. Complementando ésta, la Tabla 55 presenta la distribución de dicha población estudiantil en los distintos niveles de formación.

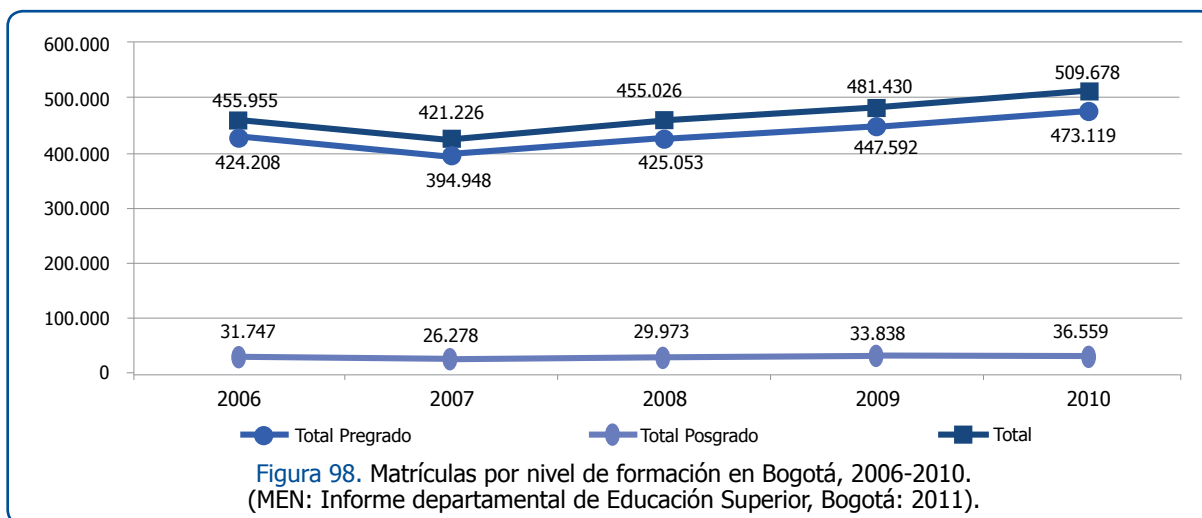


Tabla 55. Participación de la matrícula por nivel de formación

Matrícula por nivel y participación 2012

Mun/ Depto.	Número de estudiantes por nivel de formación						Participación por nivel de formación		
	Técnica Prof.	Tecnológica	Prof. Universitario	Especialización	Maestría	Doctorado	% TyT	% Prof. Universitario	% Posgrado
Bogotá D.C.	46.797	135.447	381.903	29.103	15.819	1.538	29,8%	62,5%	7,6%
Nacional	78.942	543.804	1.218.536	81.339	32.745	3.063	31,8%	62,2%	6,0%

Fuente: MEN-SNIES. Informe departamental de Educación Superior, Bogotá: 2012

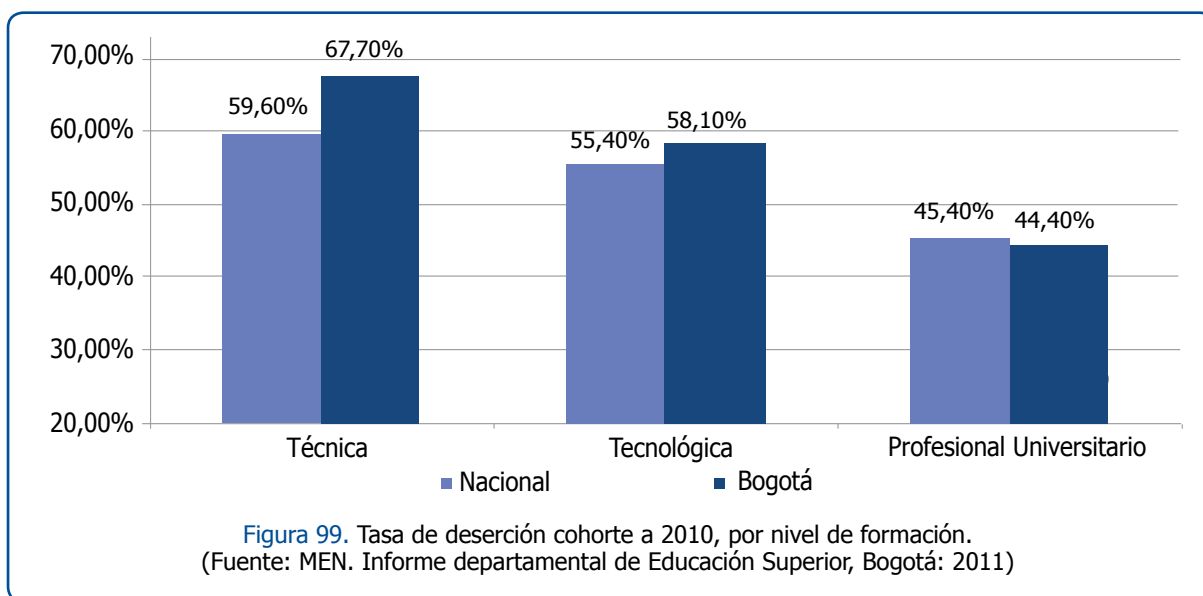
Sin embargo, es claro que aunque el promedio de la cobertura en educación superior de la capital sea alto, la tasa de cobertura en las localidades en las que hace presencia UNIMINUTO aún es baja: Bosa 24,2%, Ciudad Bolívar 21,1%, Kennedy 39,7%, y Tunjuelito 36,8% (Secretaría de Educación Distrital - SED, 2012).

También es pertinente notar que existe una alta tasa de deserción en Bogotá (MEN, 2011); ésta es incluso superior a la tasa nacional en los niveles de formación técnica y tecnológica (Ver Figura 99).

Con el fin de promover una mayor tasa de asistencia y permanencia en la educación superior, la Alcaldía Mayor de Bogotá, mediante su Plan de Desarrollo Distrital Bogotá Humana 2012-2016 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012), da prioridad en la agenda educativa a estrategias que permitan garantizar el acceso a la educación superior, tales como la articulación, las alianzas con IES, la ampliación de la oferta pública y la oferta de subsidios y financiación.

De manera similar, el Plan de Desarrollo Distrital, bajo el interés de promover programas pertinentes que faciliten el desarrollo de la ciudad, hace énfasis en el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, en temas de salud, energía limpia, biodiversidad y TIC dentro de las IES (Instituciones de Educación Superior). Estas son oportunidades que deben ser aprovechadas por la Vicerrectoría Bogotá Sur, pues marcan pautas para desarrollar programas

académicos y proyectos sociales con una mayor capacidad de transformar el entorno, y de ser ambiental y socialmente sostenibles.



Planeación estratégica de la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur

La Vicerrectoría Regional Bogotá Sur dentro del marco del Plan Estratégico de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales, desdobra sus estrategias a través de una MEGA, sus impulsores y unos resultados específicos pertinentes a su realidad y dinámica regional, para el desarrollo de los siete proyectos estratégicos definidos en el Plan de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales. (Ver Anexo 2).

MEGA

A continuación se presenta la MEGA o Meta Grande y Ambiciosa de la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur.

Al 2019 la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur será reconocida como líder en procesos de transformación social y de articulación con el sector productivo tanto público como privado en el sur de la Ciudad.

Impulsores de la MEGA

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Posicionamiento local y distrital	<ul style="list-style-type: none"> • Será reconocida como líder en la formación de profesionales que aportan al desarrollo tecnológico, social y ambiental del Distrito Capital • Impulsará procesos de innovación social como respuesta a los requerimientos y necesidades de las comunidades en el sur de la ciudad.
2. Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Habrá logrando una cobertura de 15.000 estudiantes.
3. Procesos de calidad integral	<ul style="list-style-type: none"> • Logrará reconocimiento por la eficiencia en sus procesos académicos y administrativos, así como por el impacto del desempeño de sus graduados a nivel social.
4. Apalancamiento financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Habrá diversificado sus ingresos mediante diferentes fuentes de financiamiento (proyectos, alianzas y donaciones).
5. Infraestructura y dotación	<ul style="list-style-type: none"> • Contará con instalaciones para ofrecer programas de alta calidad, conforme a los requerimientos y dinámica del modelo educativo implementado en sus centros de operación.

Vicerrectoría Regional Llanos

Caracterización de la Vicerrectoría

Inicia como un el Centro Regional Villavicencio constituido en 2003 con el fin de facilitar el acceso a la educación superior de calidad a la población del departamento del Meta y a la región de los Llanos Orientales. Desde 2004, comienza operaciones con una primera cohorte de diecisiete estudiantes, población que ha venido aumentando hasta llegar a más de cuatro mil estudiantes (UNIMINUTO, 2013). En 2006, amplía su oferta con la creación de un CERES en Mitú, Vaupés, en la Región Amazónica, lo cual fue posible mediante la alianza con el Ministerio de Educación Nacional. En el mismo año, el Centro Regional cambia de sede y se ubica estratégicamente en el centro de la ciudad. Finalmente, a comienzos del 2013, empieza a operar como Vicerrectoría Regional Llanos, la cual acoge al Centro Regional Villavicencio y al CERES de Mitú; adicionalmente, operará las iniciativas de expansión en la región.

Así durante sus casi diez años de operación, la Vicerrectoría Regional Llanos ha venido consolidándose en las regiones de la Orinoquía y la Amazonia, fortaleciendo su oferta académica, ampliando su población estudiantil y expandiéndose geográficamente por el territorio. La Figura 100 siguiente permite visualizar los centros de operación de la Vicerrectoría, con su Centro Regional en la ciudad de Villavicencio, y su CERES en Mitú, en Orocué y Puerto Carreño.



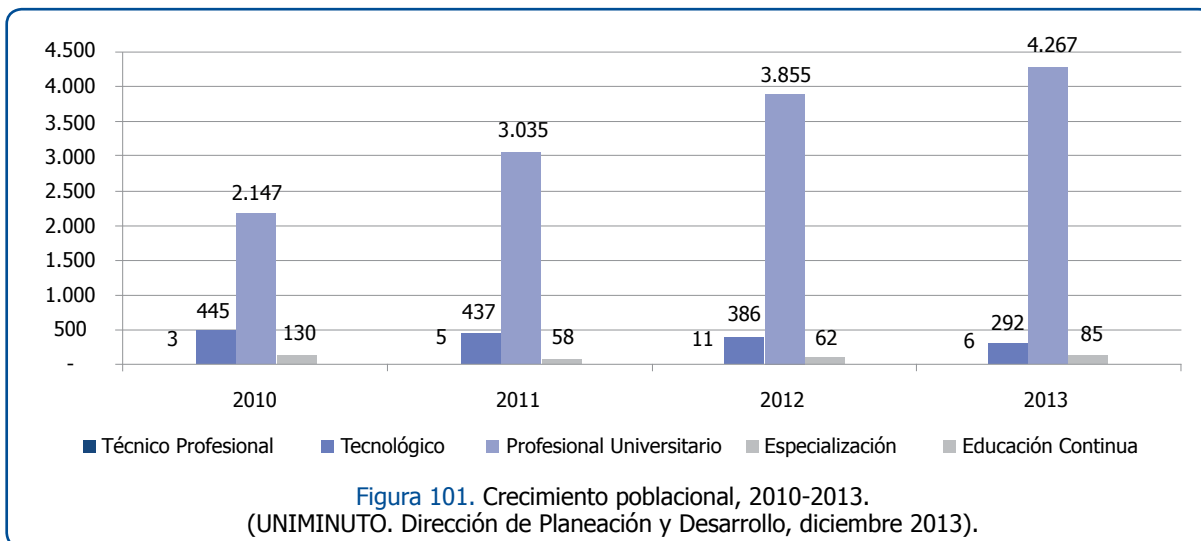
A 2013, la Vicerrectoría Regional Llanos contaba con 4.656 estudiantes⁸² cursando programas en distintos niveles de formación: técnico profesional, tecnológico, profesional universitario, especialización y diplomados (ver Tabla 56). Como se evidencia en la Figura 101, la Vicerrectoría ha contado con un amplio crecimiento poblacional, el cual ha sido potenciado tanto por la expansión regional como por la ampliación de su oferta académica.

Tabla 56. Población estudiantil por nivel de formación

Nivel de Formación	Población Estudiantil
Técnico Profesional	6
Tecnológico	292
Profesional Universitario	4.267
Especialización	85
Educación Continua	6
Total	4.656

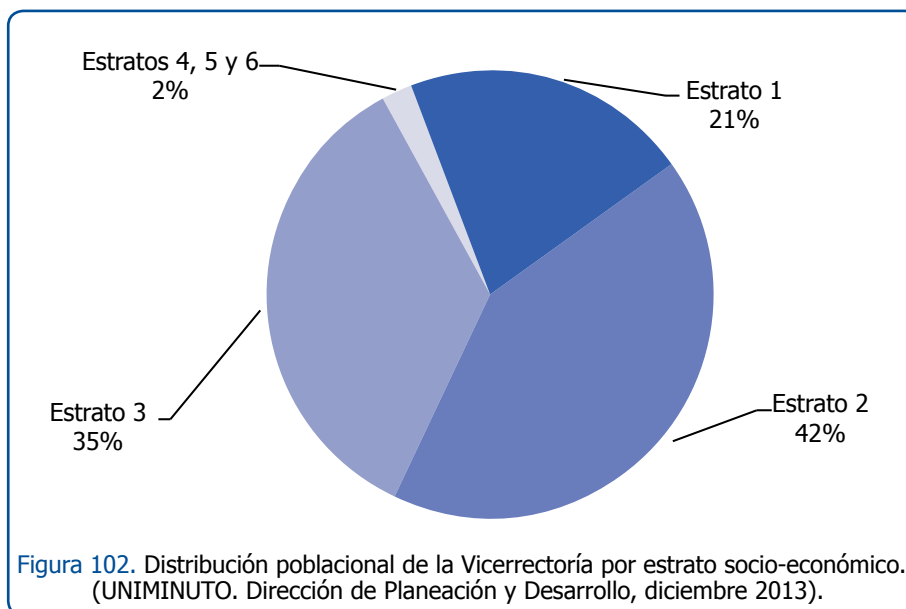
Fuente: UNIMINUTO, Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013.

82 La Vicerrectoría no cuenta con estudiantes en articulación con la educación media.



En relación con las características de la población estudiantil de la Vicerrectoría, se evidencia, en primer lugar, que el 75% son mujeres, distribución que ha tendido hacia un decrecimiento de la participación masculina; y, en segundo lugar, que aunque el rango de edad de la mayoría de la población (68%) oscile entre 16 y 26 años, hay también una alta población con edad mayor de 27 años (32%). (UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013).

De manera similar, la Figura 102 permite evidenciar la distribución socio-económica de la población estudiantil de UNIMINUTO en los Llanos Orientales, el 63% de la cual pertenece a estratos 1 y 2.



En el año 2007, la Vicerrectoría graduó su primera cohorte de dieciocho estudiantes de programas tecnológicos en el Centro Regional Villavicencio. Desde ese entonces, la cifra ha venido aumentando hasta contar, en 2013, con más de mil cien graduados de distintos niveles de formación, tanto del Centro Regional como del CERES.

Resulta importante anotar también los esfuerzos de la Vicerrectoría para disminuir la deserción estudiantil, que se evidencian en la Tabla 57. En ella se puede ver el decrecimiento que ha tenido la tasa de deserción en la Vicerrectoría, la cual está por debajo del promedio institucional del 15,5%.

Tabla 57. Deserción estudiantil

	2008 - 2	2009 - 2	2010 - 2	2011 - 2	2012 - 2	2013 - 2
Tasa	16,0%	13,0%	13,0%	12,0%	15,0%	14,3,0%
No. Desertores	135	164	295	415	648	683

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013.

En relación con la oferta educativa, la Vicerrectoría ofrece diecinueve programas propios, de los cuales dos a nivel técnico profesional, seis a nivel tecnológico, ocho a nivel profesional universitario y dos a nivel de posgrado en especialización (Ver Tabla 58). La Vicerrectoría maneja diferentes metodologías y modalidades de estudio, presencial y a distancia, tradicional y virtual, ofreciendo programas a nivel profesional universitario y tecnológico en metodología presencial, y a nivel técnico profesional, profesional universitario y posgrado, de manera virtual y a distancia. Estos últimos con horarios flexibles que permiten a los estudiantes que así lo desean o requieran, laborar paralelamente.

Tabla 58. Programas de la Vicerrectoría por nivel de formación

Técnico Profesional	Tecnología	Profesional Universitario	Especialización
Técnico profesional en manejo de suelos y aguas	Tecnología en administración turística y hotelera	Administración en salud ocupacional	Especialización en gerencia de proyectos
Técnico profesional en producción ganadera de carne y leche	Tecnología en administración financiera	Administración de empresas (Presencial - Distancia)	Especialización en gerencia educativa
	Tecnología en comunicación gráfica	Comunicación social-periodismo	
	Tecnología en costos y auditoría	Contaduría pública	
	Tecnología en informática	Ingeniería de sistemas	
	Tecnología en logística	Licenciatura en educación básica en ciencias naturales y educación ambiental	
	Tecnología en telecomunicaciones	Licenciatura en pedagogía infantil	
	Tecnología en producción agroecológica de cultivos	Administración financiera	
		Administración turística y hotelera	
		Psicología (Distancia)	
		Salud ocupacional	
		Licenciatura en educación básica con énfasis en educación artística	

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013.

Para atender a los más de 4.656 estudiantes inscritos en dichos programas, la Vicerrectoría cuenta con 236 docentes que dictan los cursos en metodología a distancia y presencial

Para fortalecer la oferta académica y apoyar la formación de profesionales en áreas pertinentes al desarrollo económico de la región, la Vicerrectoría ha establecido alianzas con el Gobierno y demás actores importantes de la Orinoquía. Así se evidencia su activa participación en el programa Educación técnica y tecnológica para la competitividad, del Ministerio de Educación Nacional, iniciativa que en el departamento del Meta busca atender las apuestas productivas en las actividades de producción de aceite de palma, pecuaria y porcícola-avícola.

De esta forma, el Ministerio de Educación Nacional, buscando fortalecer la cadena productiva del sector y la formación educativa para posibilitar dicho fortalecimiento, facilitó el establecimiento de alianzas con distintos actores como FEDEPALMA⁸³; para el caso del aceite de palma; con entidades de gobierno regional como la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente del Casanare, con Instituciones de Educación Superior como la UNAD, UNIMINUTO y la Universidad de Nariño; y con otros actores del sector público y privado.

Haciendo eco de los principios eudistas que subyacen el quehacer de la Organización, el área de Pastoral de la Vicerrectoría ofrece actividades de tipo religioso y espiritual, como eucaristías, acompañamiento espiritual y talleres de apoyo en temas tales como pérdida y duelo.

Igualmente, con el interés de fortalecer la formación integral de los estudiantes y prevenir la deserción estudiantil, el área de Pastoral ofrece apoyo psicológico y espiritual, además de un acompañamiento y seguimiento continuo de los estudiantes en primer año. El área de Bienestar, por su parte, ofrece actividades de tipo deportivo, como fútbol, fútbol sala, voleibol, baloncesto, tenis de campo y aeróbicos; de tipo cultural, en danzas, teatro, canto y música; e iniciativas de salud de tipo preventivo, como la semana de la salud, jornadas de donación de sangre y asesorías para prevención de enfermedades, entre otras.

Atendiendo la misión de UNIMINUTO, la Vicerrectoría ha buscado transformar las comunidades en su región de influencia, razón por la cual ha desarrollado el Mega proyecto *De la mano con el 13*, cuya finalidad es la promoción del desarrollo local y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del barrio 13 de Mayo. Asimismo ha adelantado la creación de la Granja Agroecológica que permitirá ejemplificar buenas prácticas de explotación agropecuaria, a través de las cuales se pueda mejorar la calidad de vida de la familia rural y mantener, paralelamente, un equilibrio ecológico.

Caracterización del área de influencia

Entorno social

El entorno social de los departamentos del Meta y Vaupés, en los que actualmente hace presencia UNIMINUTO, está marcado por un conjunto de problemáticas que afectan la calidad de vida de los habitantes de esta región de la Orinoquía.

.....
83 Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite- FEDEPALMA.

En primer lugar, se evidencia la pobreza en el departamento del Meta que, a 2012, fue del 29,5%, mientras que la pobreza extrema fue del 9,2%, cifras significativamente inferiores al promedio nacional del 32,7% y del 10,4%, respectivamente (DANE, 2013). En la cabecera departamental, el 20,4% de la población presenta Necesidades Básicas Insatisfechas, cifra que asciende al 44,5% en zonas urbanas (promedios nacionales del 19,7% y del 53,5% respectivamente) (DANE, 2011). La tasa de desempleo para el departamento del Meta fue del 10,5% en 2012, levemente superior a la nacional, que para el mismo periodo presentó una tasa del 10,4% (DANE, 2013).

En el departamento de Vaupés el índice de pobreza multidimensional de la población es del 77,8% (DNP, 2013); en la cabecera departamental, el 40,3% de la población presenta Necesidades Básicas Insatisfechas, cifra que asciende al 88,2% en zonas urbanas⁸⁴, promedios superiores a los del departamento del Meta y significativamente superiores al promedio nacional, poniendo así en evidencia la precaria calidad de vida de un alto porcentaje de su población⁸⁵.

Dicha situación de pobreza se ha visto agravada por la dispersión de los cultivos de coca, la guerra con grupos armados ilegales, el narcotráfico, la corrupción administrativa, las fumigaciones aéreas para combatir cultivos ilícitos y la extracción ilegal de minerales, problemáticas que afectan gravemente a las poblaciones indígenas, de colonos y, en general, a la calidad de vida de todos los habitantes de la región.

El Meta, departamento particularmente activo como escenario de violencia por parte de grupos armados, presenta altos índices de población desplazada, tanto por expulsión (111.975) como por recepción (106.482). Asimismo, presenta una de las tasas de homicidio más altas del país; es uno de los departamentos con mayor número de eventos por minas anti-persona y presenta un porcentaje significativo de municipios con presencia de cultivos de coca (11 de 29). Durante la administración de Andrés Pastrana, los municipios de Mesetas, Vista Hermosa, La Uribe y La Macarena, hicieron parte de la zona del despeje, por lo que hoy en día son fuertemente afectados por situaciones de desplazamiento, minas y homicidios (PNUD, 2007).

Con lo anterior, es claro que para UNIMINUTO representa una oportunidad de ejercer en la región un liderazgo como un actor de transformación social, para contribuir a la solución de problemáticas sociales a través de su oferta educativa, sus iniciativas de investigación e innovación social y de la formación de profesionales en distintos campos que atiendan a esta población en situación de vulnerabilidad.

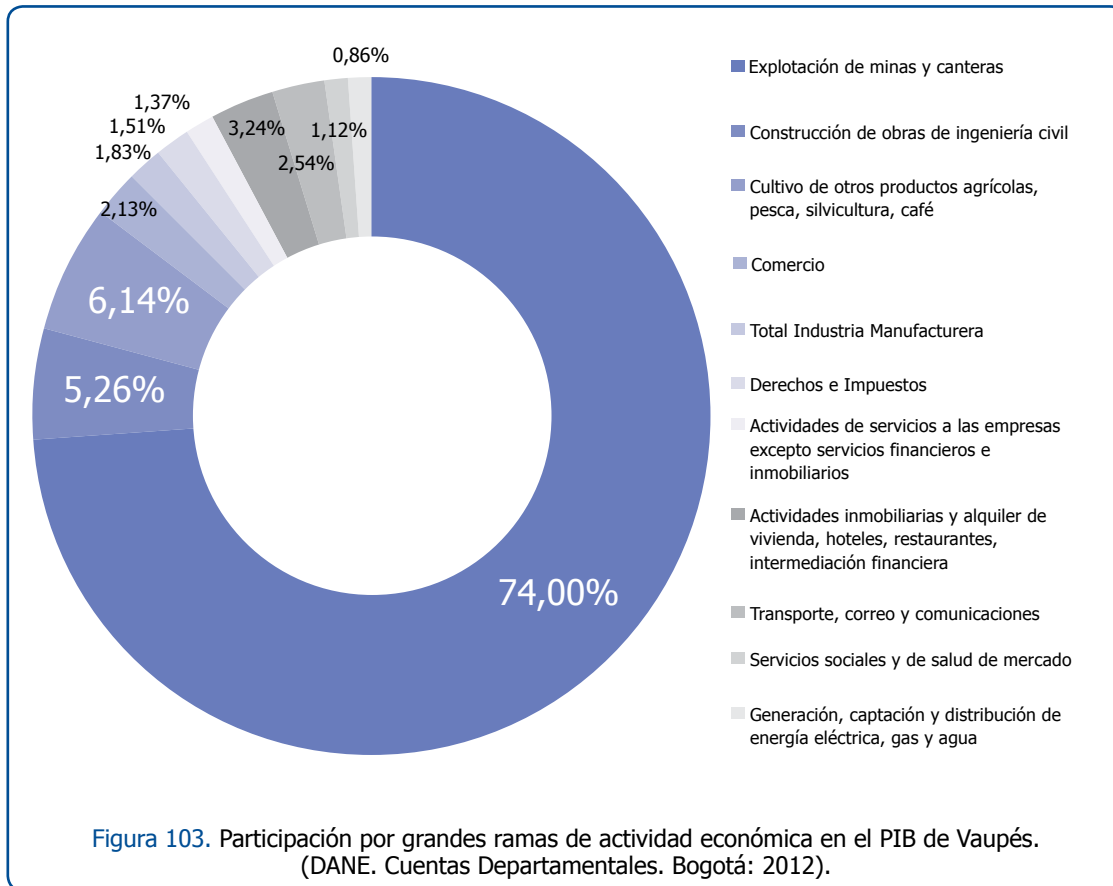
Entorno productivo

El departamento del Meta se sitúa en el puesto número 13 en la escala de competitividad, y en el puesto 11 de los 21 departamentos evaluados por Doing Business in Colombia, indicado su facilidad para hacer negocios (CEPAL, 2010). Su producto interno bruto – PIB - es de 33.365 miles de millones de pesos COP, representando este el 5,4% del PIB nacional, posicionándose como la quinta economía nacional (DANE, 2013).

.....
84 Obid. DANE. Necesidades Básicas Insatisfechas

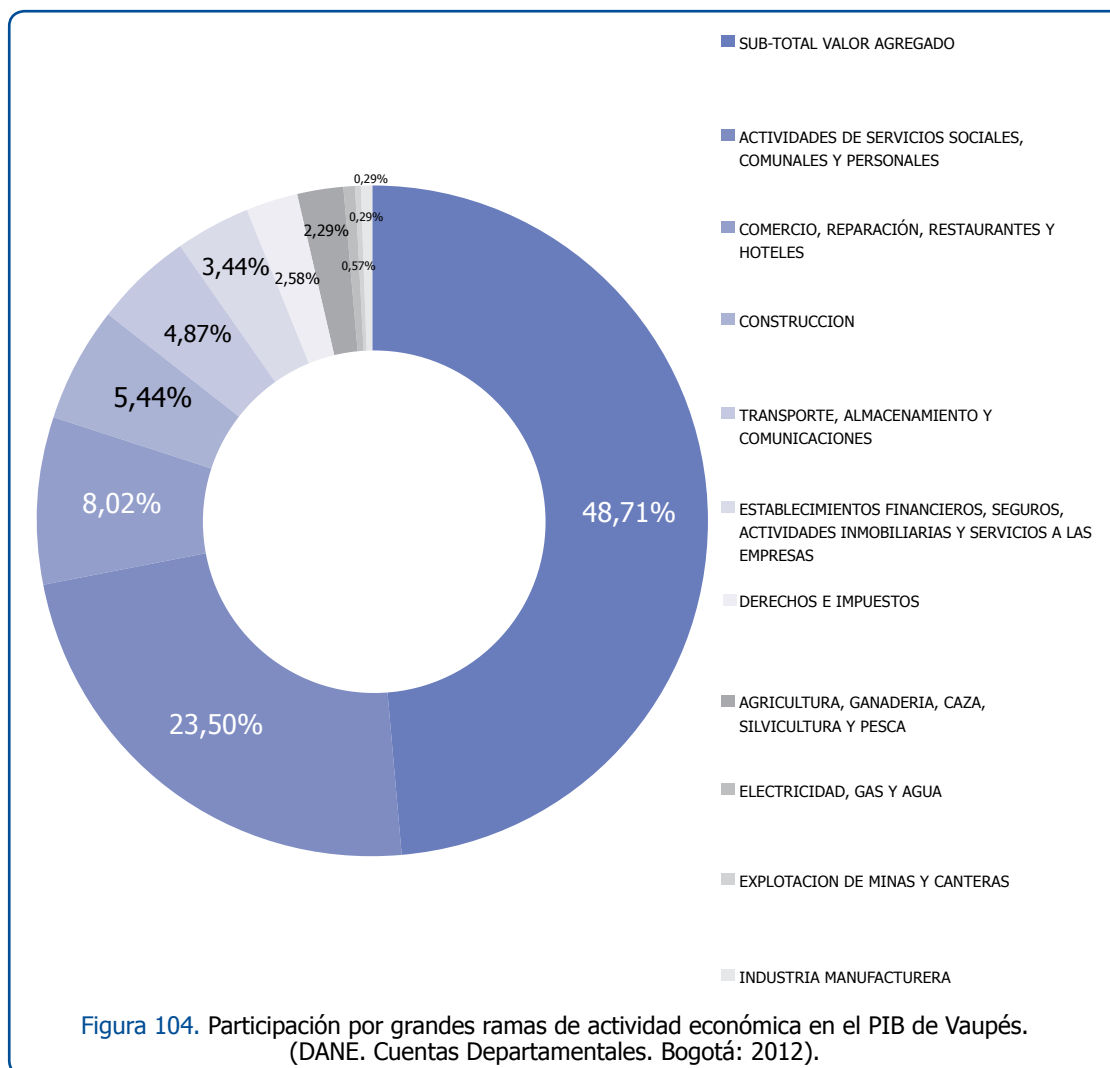
85 El DANE no reporta datos de desempleo o pobreza para el departamento de Vaupés

Resulta interesante anotar, adicionalmente, que el departamento del Meta tiene el segundo índice de PIB per cápita (después del Casanare), el cual asciende a \$41.351.779. La contribución del Meta al PIB nacional en el 2012 fue del 5,7%; esto se debe, en mayor medida, a la extracción de petróleo crudo, con obras civiles y a la producción agrícola.



La figura anterior permite ilustrar la participación que tienen las grandes ramas de la actividad económica sobre el PIB departamental. En ella se evidencia la fortaleza que tiene la explotación de minas y canteras sobre la economía departamental, actividad que lo sitúa como el mayor productor de crudo del país y permite reconocer a la ganadería como la segunda actividad económica del departamento.

Por su parte, el departamento de Vaupés presenta un PIB de 149.000 millones de pesos, con lo cual contribuye en un 0,02% al PIB nacional; asimismo, su PIB per cápita es de \$4.104.548, significativamente inferior al nacional. La Figura 104 ilustra la participación que tienen las grandes ramas de actividad económica sobre el PIB departamental.



Las apuestas productivas de la Amazorinoquía giran en torno a los sectores más dinámicos de las economías departamentales, particularmente la economía del Meta, cuyo gobierno departamental se ha propuesto conectar la Orinoquía colombiana con el resto del país y con el mundo (DNP, 2007). Para conseguir lo anterior, busca innovar sobre temas de la agroindustria y promover el turismo regional, como se evidencia en la Tabla 59.

Tabla 59. Apuestas productivas de la Amazorinoquía

Sector	Apuesta	
1. Agroindustria	Ganado bovino: cárnicos	
	Ganado bovino: lácteos	
	Piscicultura (cachama, tilapia, carpa, yumú, bocachico, bagre y pirarucú)	
	Palma africana. Desarrollo agroindustria y producción de biodiesel	
	Cadena forestal	
	Productos Promisorios	Plantas medicinales y esencias aromáticas (vialilla)
		Caucho natural
		Plátanos, frutales amazónicos, frijol, palmito y marañón
		Arroz
		Cacao
	Cafés especiales (orgánico)	
	Algodón	
	Flores y follajes tropicales	
2. Servicios	Ecoturismo, agroturismo, etnoturismo y turismo cultural y de aventura	
3. Otros	Bienes y servicios ambientales. Conservación y aprovechamiento de la biodiversidad. Captura de CO2	

Fuente: DNP. Agenda interna para la productividad y la competitividad Amazorinoquía. Bogotá: 2007

Por lo anterior, es claro para UNIMINUTO que debe enfocar su oferta de programas académicos hacia estos sectores valorizados de la economía con el fin de proveer el capital humano con las competencias necesarias para fomentar el desarrollo social y económico de la región. En este sentido, los programas de niveles técnico y tecnológico juegan un papel fundamental. Estos deben capacitar a los estudiantes en las últimas tecnologías de producción y servicios, y deben desarrollar competencias innovadoras que les permitan desempeñarse en estos sectores con gran facilidad.

Sector educativo

En el ámbito educativo, los gobiernos departamentales de la Amazorinoquía han trabajado para garantizar el acceso a la educación básica de la población local y facilitar su acceso y permanencia a nivel medio y superior con algunos niveles de éxito. La Tabla siguiente permite evidenciar la situación en educación básica y media de los departamentos del Meta y Vaupés en comparación con el promedio nacional. En ella es posible reconocer la insuficiente cobertura que aún se tiene en Vaupés.

Tabla 60. Estadísticas Sectoriales Educación Básica y Media.

	Tasa de Cobertura Bruta, Educación Básica y Media	Matrícula Oficial Básica y Media
Meta	103,00%	220.592
Vaupés	73,18%	9.280
Promedio Nacional	100,76%	10.674.609

*Indicador para Villavicencio

Fuente: MEN. www.mineducacion.gov.co/seguimiento/estadisticas. Bogotá, 2012.

Sin embargo, en relación con la situación de la educación superior, la tabla siguiente resume los principales indicadores que dejan ver la baja tasa de cobertura y la baja tasa de absorción que tiene la educación superior en el departamento de Vaupés, al igual que el bajo número de individuos matriculados en educación terciaria comparado con el departamento del Meta y con el promedio nacional.

De igual manera, se evidencia la alta participación que tienen los programas técnicos y tecnológicos en Vaupés, indicador que para el Meta está levemente por debajo del promedio nacional.

Tabla 61. Indicadores de cobertura en educación superior

	Meta	Vaupés	Nacional
Tasa de cobertura	25,50%	4,10%	37,10%
Tasa de absorción (2006-2008)	46,20%	0,00%	67,50%
Matrícula Total	22.303	194	1.674.420
Participación Matrícula TyT	33,80%	86,60%	34,20,00%
Participación Matrícula capital dentro del total del departamento	83,40%	100,00%	82,60%

Fuente: MEN. Perfil de educación Superior: Departamento del Meta/Vaupés. Bogotá, 2011.

En el Meta, se disminuyó la participación de la matrícula en programas técnicos y aumentó en los programas tecnológicos y universitarios.

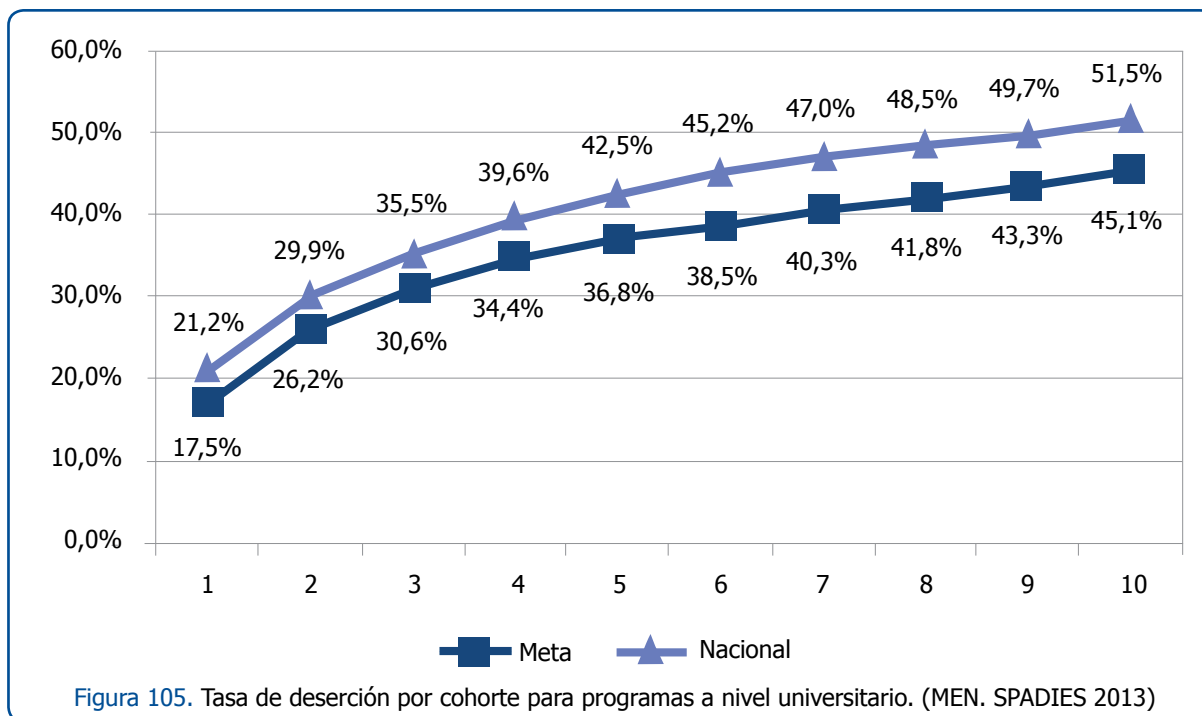
Tabla 62. Participación en la matrícula por nivel de formación

Municipio	Técnica Profesional	Tecnológica	Profesional Universitario	Especialización	Maestría	Doctorado	% TyT	% Universitaria	% Posgrado
Meta	416	6.184	20.298	753	63	-	23,8%	73,2%	2,9%
Nacional	78.942	543.804	1.218.536	81.339	32.745	3.062	31,8%	62,2%	6,0%

En relación con las instituciones de educación superior, el departamento del Meta cuenta con veintitrés IES, en las que se ofertan más de ciento diez programas a distintos en niveles de formación (MEN, 2011), indicando la alta competencia que tiene UNIMINUTO en la región.

El departamento del Vaupés, en cambio, cuenta con dos o tres IES, revelando el alto impacto que puede tener UNIMINUTO con su oferta de educación superior en la región.

Resulta pertinente resaltar también que existe una alta tasa de deserción en los programas profesionales universitarios del departamento del Meta, la cual, sin embargo, es ligeramente inferior a la del promedio nacional (Ver Figura 105).



Con lo anterior, cabe mencionar que existe un amplio espacio para UNIMINUTO para complementar y ampliar la oferta de educación terciaria en la región, ofreciendo oportunidades educativas a comunidades marginadas del país. De manera particular, mediante la oferta de programas pertinentes de nivel técnico y tecnológico, la Institución puede aportar a la competitividad y al desarrollo socioeconómico de la Amazonia.

Planeación estratégica de la Vicerrectoría Regional Llanos

La Vicerrectoría Regional Llanos dentro del marco del Plan Estratégico de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales, desdobra sus estrategias a través de una MEGA, sus impulsores y unos resultados específicos pertinentes a su realidad y dinámica regional, para el desarrollo de los siete proyectos estratégicos definidos en el Plan de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales (Ver Anexo 2).

MEGA

A continuación se presenta la MEGA, Meta Grande y Ambiciosa de la Vicerrectoría Regional Llanos.

En 2019 la Vicerrectoría Regional Llanos, será reconocida por su aporte en el desarrollo de la Orinoquía, con 10.000 estudiantes de programas académicos inclusivos y pertinentes, que responden a la multiculturalidad de la región. Tendrá al menos 2 programas de alta calidad, y será una sede líder en la gestión de programas sociales y proyectos de desarrollo local, regional con responsabilidad social.

Impulsores de la MEGA

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> Habrà crecido un 15% promedio anual en el número de estudiantes y consolidado el proceso de regionalización con presencia en los siete departamentos de la región: Meta, Vaupés, Guaviare, Guainía, Vichada, Casanare y Arauca.
2. Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> Contará con programas enfocados en la solución de necesidades sociales y en particular en el post-conflicto.
3. Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Habrà consolidado una cultura de la calidad y del mejoramiento continuo. Contará con por lo menos dos programas de alta calidad.
4. Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> Habrà establecido alianzas estratégicas con actores clave, de los niveles internacional, nacional, departamental y municipal, que permitirán implementar programas y proyectos sociales que generen impacto regional.
5. Fortalecimiento institucional regional	<ul style="list-style-type: none"> Contará con una planta física y tecnológica con estándares adecuados para ofrecer programas de calidad en cada centro de operación, según las necesidades específicas del mismo.
6. Innovación educativa social	<ul style="list-style-type: none"> Crearà y adaptará programas académicos con enfoque de inclusión y pertinencia social. Harà presencia en "todos" los departamentos de la Orinoquia con programas y proyectos de educación.

Vicerrectoría Regional Tolima – Huila

Caracterización de la Vicerrectoría

La Vicerrectoría Regional Tolima-Huila, fue constituida en 2010 y está conformada por el Centro Regional Ibagué, CERES Lérica y sus CERES satélite Fresno y el CERES Cajamarca, en el departamento de Tolima; el CERES Puerto Boyacá en el departamento de Boyacá, el Centro Regional Neiva, el CERES de Garzón y el Centro Tutorial Pitalito, en el departamento del Huila; el Centro Tutorial Florencia en el departamento del Caquetá y el Centro Tutorial Mocoa en el departamento del Putumayo.

A continuación se presenta una breve descripción de los centros regionales y CERES de cada departamento, con el correspondiente análisis del entorno socioeconómico y educativo regional.

Presencia de UNIMINUTO en los departamentos de Tolima y Boyacá.

Centro Regional Ibagué

El Centro Regional Ibagué fue constituido en 2010 y abrió sus puertas a la comunidad el 15 de mayo de 2011. Se consolidó a través de una alianza interinstitucional entre la Caja de Compensación Familiar Fenalco - COMFENALCO y UNIMINUTO, en la que se acordó operar los programas técnicos laborales de COMFENALCO y algunos programas profesionales universitarios en la metodología de educación a distancia de UNIMINUTO (Psicología, Administración de empresas, Contaduría pública, Administración en salud ocupacional y Licenciatura en pedagogía infantil). A partir de allí, el Centro Regional ha crecido hasta alcanzar 2.203 estudiantes en el segundo semestre de 2013⁸⁶, desarrollándose a través de convenios de articulación, alianzas con la Gobernación del Tolima y otros actores regionales.

En 2012, debido al rápido crecimiento y a la necesidad de mayor espacio físico, se trasladó a las instalaciones donde opera en la actualidad. Con esta nueva infraestructura y una fuerte oferta, desde el primer semestre de 2013, la apuesta ha sido la apertura del Centro de Educación para el Desarrollo y Proyección Social de UNIMINUTO - CED.

El Centro Regional opera en el área metropolitana de Ibagué y su área rural, compuesta por diecisiete corregimientos, y hace presencia principalmente en el centro de la ciudad, en la comuna 1 que está conformada por dieciocho barrios y se caracteriza por ser una de las zonas más dinámicas y activas de la ciudad.

En la actualidad, cuenta con 2.203 estudiantes que cursan programas en distintos niveles de formación: técnico profesional, tecnológico, profesional universitario, especialización y diplomados. En el ámbito pastoral y de bienestar tienen múltiples iniciativas en curso. Se destacan los encuentros de jóvenes apostólicos, los retiros espirituales y proyectos sociales con poblaciones vulnerables, liderados desde el área de pastoral. Así mismo desde Bienestar se hace una profundización en temas deportivos y culturales y en el fomento de una vida saludable.

Del mismo modo, se ha fortalecido el desarrollo curricular a través de la formación del grupo de investigación - EDUCORES- del Centro Regional, el cual desarrolla las líneas de investigación definidas por UNIMINUTO a través de ocho semilleros de investigación, cuatro en Ibagué y cuatro en Lérida, que fomentan la participación alterna de la comunidad educativa y fortalecen la formación profesional.

Con respecto a la deserción, el nivel del Centro Regional ha tenido un ligero aumento llegando al 17,5% para el primer semestre del 2013.

Por último, vale la pena señalar que el Centro regional ha mostrado un importante dinamismo a la hora de generar alianzas regionales. Entre ellas se pueden señalar las alianzas con la alcaldía de Ibagué y la gobernación del Tolima, así como con la Caja de Compensación - COMFENALCO.

.....
86 UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013.

CERES Lérida

El CERES Lérida, por su parte, tuvo sus orígenes tras la tragedia de Armero en 1985, cuando la Organización Minuto de Dios decidió hacer una mayor presencia en la zona. Al ser el municipio de Lérida uno de los mayores receptores de personas desplazadas por la tragedia, varios de los apoyos de la Organización se asentaron allí. Como parte de la estrategia educativa de la Organización en la zona, en 1998 se conforma, en las instalaciones de la Escuela de Artes y Oficios -ESAO, el Centro Regional Tolima Norte de UNIMINUTO. Sin embargo, en 2004 se fortalece esta apuesta regional con la constitución de una alianza con el Ministerio de Educación Nacional, UNIMINUTO y otros aliados estratégicos para operar el CERES Lérida con el fin de ofertar programas académicos en los diferentes niveles de la educación superior, tanto presenciales como a distancia.

Se caracteriza por su amplio alcance regional, Colaborando con la administración del CERES Cajamarca, el CRES satélite Fresno, el CERES Puerto Boyacá y los centros tutoriales de Honda, Líbano, Mariquita, Palocabildo, Venadillo, Dorada, Casablanca, y Villarica a través de los cuales atiende 1.110 estudiantes⁸⁷ (Ver Tabla 61).

El CERES Lérida ofrece doce programas en la metodología a distancia y presencial. De estos, seis son de nivel profesional universitario y seis de nivel tecnológico. En relación con Bienestar y Pastoral, desarrolla estrategias como las convivencias, el acercamiento de las familias y la creación de grupos misionales y voluntariado.

En cuanto a proyección e innovación social, se resalta que en un trabajo con las alcaldías para desarrollar iniciativas como la capacitación de personas en situación de vulnerabilidad para la alfabetización digital y la apropiación de las TIC, y los programas: *Combatir la violencia contra las mujeres y las niñas; Culturízate, aprende y diviértete con las TIC; Confianza y seguridad en las TIC, Un compromiso de todos, y Niños comprometidos con las TIC.*

En relación con la deserción, el CERES de Lérida ha mostrado una tendencia positiva desde el segundo semestre de 2010, logrando disminuirla ubicándose a final de 2012, en el 11,72%, por debajo del promedio institucional que oscila alrededor del 15%; siendo esto un importante avance.

Finalmente, el CERES Lérida se ha visto beneficiado de aliados como la Universidad de Ibagué y del Tolima: Fedearroz, Serviarroz, Pajonales, Asorecio, Arrocería Boluga, hacienda El Puente, don Gonzalo Sarmiento, Nicolás Garcés, Biocultivos, las Alcaldías de Lérida, Ambalema y Armero Guayabal, y el Fondo Ganadero del Tolima.

Con lo anterior se nota la presencia de UNIMINUTO en los departamentos del Tolima y Boyacá, a través del Centro Regional Ibagué y del CERES Lérida como lo muestra la Figura 106.

87 El Centro Regional Ibagué y el CERES Lérida no incluyen estudiantes en articulación con la educación media.

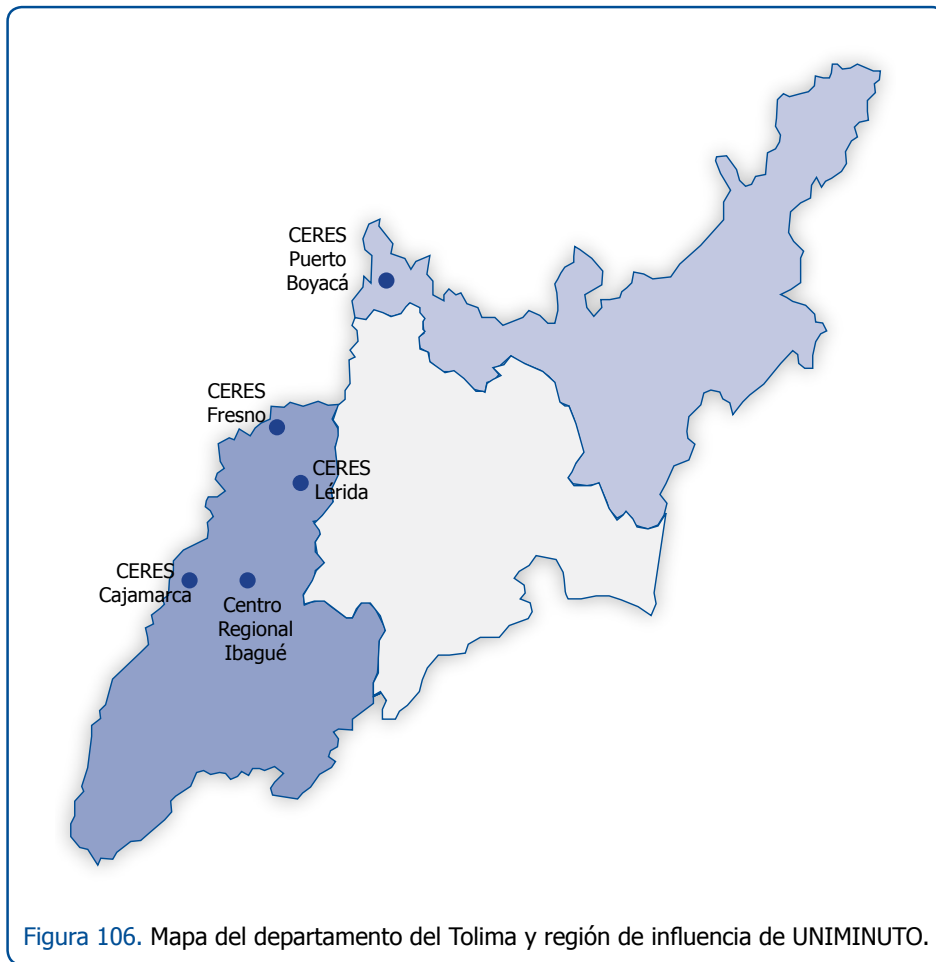


Figura 106. Mapa del departamento del Tolima y región de influencia de UNIMINUTO.

Así mismo, la Figura 107 presenta el crecimiento poblacional de UNIMINUTO en el departamento del Tolima desde el primer semestre de 2010 hasta el primero de 2013, y la Tabla 63 muestra la población estudiantil del Centro Regional Ibagué y del CERES Lérica.

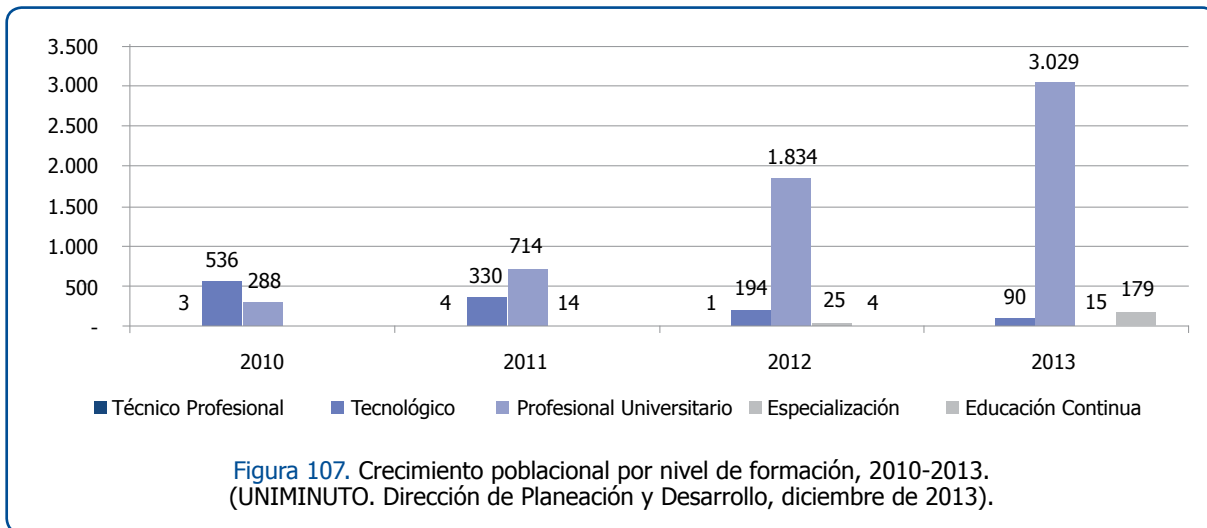


Figura 107. Crecimiento poblacional por nivel de formación, 2010-2013. (UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013).

Tabla 63. Población estudiantil del Centro Regional Ibagué y del CERES Lérica por nivel de formación.

Nivel de Formación	2013
Tecnológico	90
Profesional Universitario	3.029
Especialización	15
Educación Continua	179
Total general	3.313

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013.

Área de influencia en el Tolima

Entorno social

De acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística -DANE, la población del Tolima proyectada a 2011, fue de 1.391.876 habitantes, que representa el 3,02% del total de los colombianos. De estos, 699.032 (50,22%) son hombres y 692.844 (49,78%) son mujeres. La población urbana representa el 67,7% y la rural, el 32,2%, una cifra significativamente diferente de la media nacional que es del 75% urbana y del 25% rural (Gobernación del Tolima, 2012).

En relación con la situación de pobreza, Tolima presenta una tasa NBI de 29,85%, superior al promedio nacional que se ubica el 27,48% (Gobernación del Tolima, 2012); sin embargo, la concentración de la riqueza a nivel departamental se ha incrementado: pasó de un coeficiente de Gini de 0,523, en 2002, a uno de 0,549 en 2010. Aún así, en comparación con el promedio nacional, este índice en el Tolima es menor (DNP, 2012).

Cabe resaltar, que en la zona rural tanto la pobreza como la desigualdad son superiores. De allí que una de las grandes apuestas del departamento sea asumir un enfoque de desarrollo local endógeno que fortalezca las capacidades de las zonas remotas del departamento.

Por otra parte, la seguridad y el fenómeno de desplazamiento del departamento es otra de las principales preocupaciones. La tasa de homicidios para el periodo 2005-2009 fue de 37,9 muertes por 100.000 habitantes, resultado que se encuentra por encima del promedio nacional, que para el mismo periodo fue de 37,7 (Policía Nacional, 2010). Asimismo, la presencia en el norte del Departamento de bandas delincuenciales dedicadas al narcotráfico y de grupos ilegales al margen de la ley como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - FARC, han derivado en problemas como el reclutamiento forzado de niños y la delincuencia juvenil (DNP, 2012). Estas problemáticas hacen del Tolima un departamento expulsor de víctimas, representado un 4,63% del total de personas desplazadas de sus regiones de origen en el país (DPS, 2012).

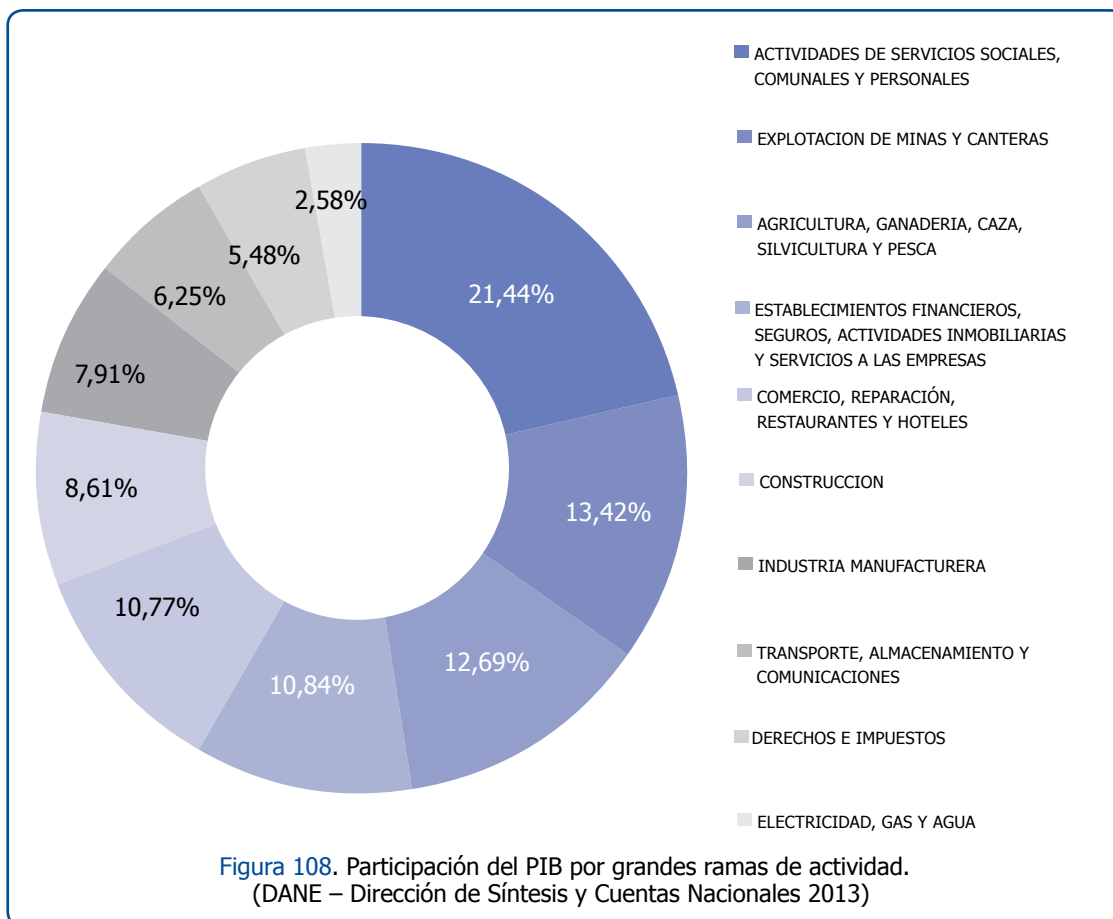
Por último, es relevante mencionar el importante avance que ha venido haciendo el departamento en materia de empleo. Para finales de 2012, la tasa de desempleo fue del 11,3%, inferior en 5,9 puntos porcentuales frente a la registrada en 2011 (17,2%). Preocupa, sin em-

bargo, la tasa de subempleo del 40,9%, pues está más de 8 puntos por encima de la media nacional (DANE, 2012).

Entorno Productivo

El departamento del Tolima se sitúa en el puesto número diez entre los treinta y dos departamentos del país en la escala de competitividad (CEPAL, 2010). Su producto interno bruto -PIB es de trece billones ciento cuarenta y dos mil millones de pesos COP, representando el 2,2% del PIB nacional. Su nivel de producción lo ubica como el undécimo entre treinta y dos departamentos en niveles de producción del país (DANE, 2005)

El departamento se caracteriza por una importante participación de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca como porcentaje del PIB (13,9%), frente al promedio nacional que es del 7% (DANE, 2012). En este sentido, se destaca también la baja participación de la industria (8,9%) frente al promedio nacional (14%). Por tal razón, la gran apuesta del departamento es consolidar su fortaleza en el sector primario y catalizarla en el desarrollo de un sector agroindustrial de clase mundial. A continuación, en la Figura 108, se muestra la participación sectorial en el PIB del departamento.



Como ya se mencionó, una de las apuestas de mayor trascendencia para el departamento es la consolidación del sector agroindustrial. Mediante el desarrollo de un modelo endógeno

regional con un enfoque ambiental, se plantea promover el desarrollo del campo y las cadenas productivas complementarias. En este sentido, se busca apoyar el desarrollo local, de acuerdo con sus características particulares, las buenas prácticas frente al medio ambiente y la seguridad alimentaria.

Una vez fortalecidas las capacidades internas, se pretende el aprovechamiento de los TLC. Para lograrlo, se busca la modernización de la infraestructura de transportes y tecnológica, con miras al aumento de la competitividad y la inclusión a los procesos productivos de las comunidades con SISBEN 1 y 2. Igualmente, este eje de actuación propenderá por la atracción de capitales extranjeros, la financiación por alianzas público-privadas, el desarrollo de iniciativas para conseguir regalías y la ampliación de la formación de técnicos y tecnólogos en la región.

Dentro de este nuevo escenario, el departamento ha volcado sus expectativas a productos y servicios conectados de alguna manera con el sector agroindustrial. A continuación se muestran sus apuestas productivas.

Tabla 64. Apuestas productivas del Departamento del Tolima

Sector	Apuesta
1. Agroindustria	Biocombustibles (alcoholes carburantes) a partir de yuca y caña Acuicultura Industria forestal comercial: Melina, teca, ceiba roja y nogal Industrialización de la producción frutícola y hortícola Cafés especiales Arroz (para abastecer el mercado doméstico) Cárnicos y lácteos
2. Encadenamientos agrícola-manufactureros	Cadena algodón - textil - confecciones
3. Servicios	Turismo natural y cultural

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, Documento Regional Tolima, 2008.

Para UNIMINUTO estos sectores representan las grandes apuestas en las cuales debe concentrar sus programas académicos, con el objetivo de generar un mayor impacto en el desarrollo regional y ofrecer mayores oportunidades de acceso a una educación pertinente que facilite la empleabilidad, fomente el emprendimiento y promueva la generación de ingresos entre las comunidades que más lo necesitan.

Entorno educativo

En el ámbito de educación superior, el departamento del Tolima muestra rezago frente al promedio nacional. En 2012 se estimaba que la población total entre los 17 y 21 años era de aproximadamente 132.495 habitantes en la región. De estos, tan solo el 33,7% se encontraba en el sistema de educación superior, cifra significativamente inferior al promedio nacional que se situaba en el 42,4% (MEN, 2013). Resalta el hecho de que de aquellos matriculados, el 65% se encuentra en instituciones públicas, cifra 10 puntos superior al promedio nacional.

Tabla 65. Participación en la matrícula por nivel de formación

Matrícula por nivel y participación									
Municipio	Número de estudiantes por nivel de formación						Participación por nivel de formación		
	Técnica Profesional	Tecnológica	Profesional Universitario	Especialización	Maestría	Doctorado	% TyT	% Prof. Universitario	% Posgrado
Tolima	3.191	15.946	25.510	299	105	-	42,5%	56,6%	0,9%
Nacional	78.942	543.804	1.218.536	81.339	32.745	3.062	31,8%	62,2%	6,0%

Fuente: MEN - SNIES - Incluye datos SENA, fecha de corte 18 de marzo de 2013.

Llama la atención también la importante incidencia de la matrícula en programas técnicos y tecnológicos, TyT, en la región como lo muestra la Tabla 65, el 42,5% de las matrículas en educación provienen de programas de nivel técnico y tecnológico, frente a un 31,8% a nivel nacional. Dicha situación contrasta con una participación del 56,6% del pregrado universitario frente a un 62,2% nacional. Tal escenario llama la atención, pues demuestra articulación con las prioridades en la agenda educativa nacional, que busca estimular la oferta y matrícula de programas en TyT y la estabilización de la matrícula en programas universitarios (ILL, 2013).

Por otra parte, veinte IES componen el mapa de la oferta de educación superior en la región (MEN, 2011); de estas, nueve son IES oficiales y once son privadas. Se destacan en el ámbito público la Universidad del Tolima, el SENA, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD y la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP; en el ámbito privado, la Universidad Cooperativa, la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior -CUN, la Universidad de Ibagué y la Fundación Universitaria San Martín.

Por último, es importante anotar que el departamento cuenta con diez Centros Regionales de Educación Superior -CERES, siendo uno de los de mayor número en el país. Se destacan como principales operadoras de CERES, la Universidad del Tolima, UNIMINUTO y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD (MED, 2012).

En conclusión, la región presenta altos niveles de adopción de la formación técnica y tecnológica comparada con el promedio nacional. Igualmente, la mayoría de sus apuestas productivas se enfocan en sectores que demandarán graduados con este tipo de perfiles; por lo tanto, UNIMINUTO podría jugar un papel central en la formación para el trabajo pertinente, que impulse la economía regional.

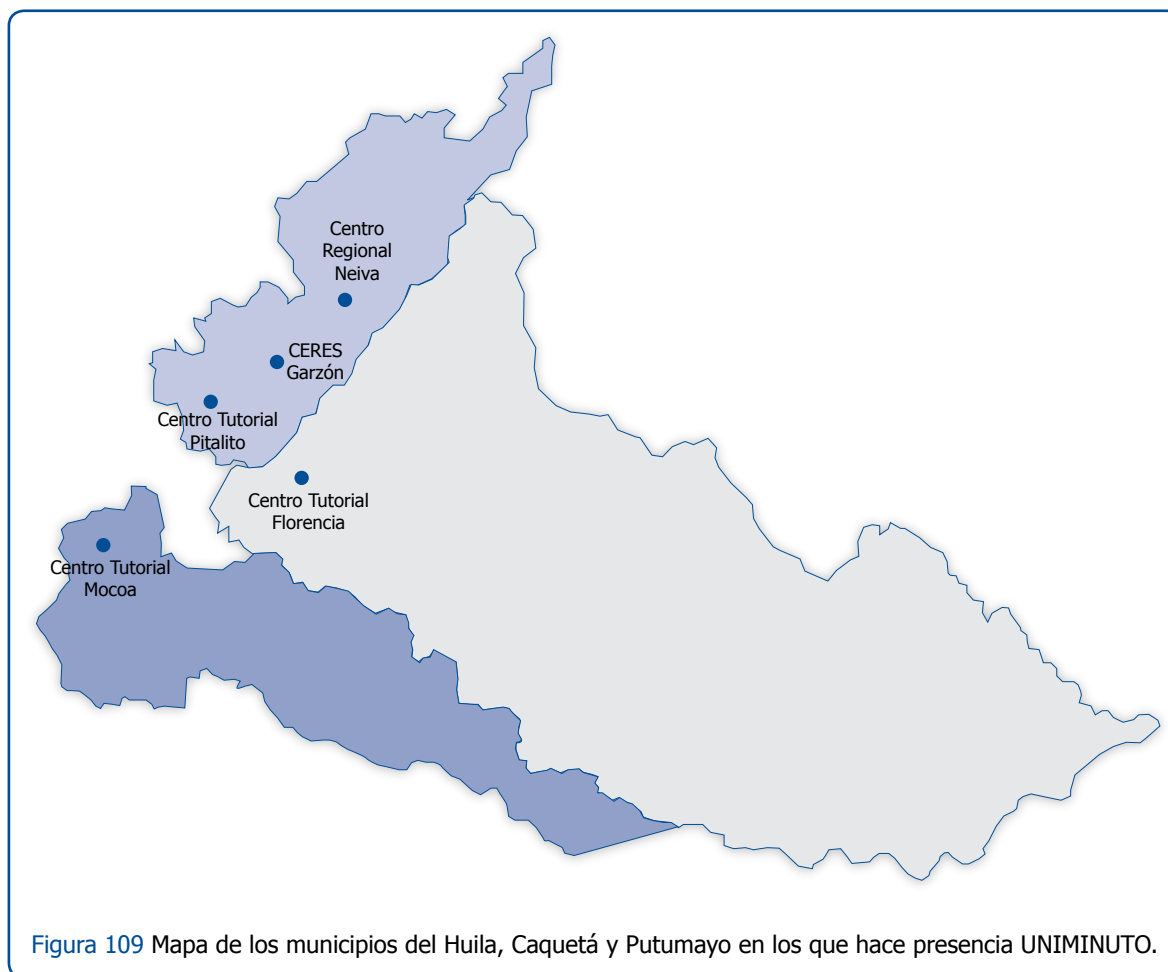
Presencia de UNIMINUTO en los departamentos del Huila, Caquetá y Putumayo.

Centro Regional Neiva

El Centro Regional Neiva se constituye en 2010 con el fin de facilitar el acceso a la educación superior de calidad a la población del departamento del Huila. Comenzando con una primera cohorte de doscientos veinte estudiantes que tomaban sus cursos en el Liceo Femenino de Santa Librada en la capital, el Centro Regional ha venido consolidándose en el departamento del Huila, fortaleciendo su oferta académica, ampliando su población estudiantil y extendiendo

su área de influencia mediante una expansión geográfica en distintos municipios de los departamentos del Huila, Caquetá y Putumayo.

La Figura 109 permite visualizar los municipios del departamento del Huila, Caquetá y Putumayo en los que hace presencia UNIMINUTO.



A 2013 el Centro Regional Neiva de UNIMINUTO cuenta con 4.666 estudiantes⁸⁸ que cursan programas en distintos niveles de formación: tecnológico, profesional universitario, especialización y diplomado (Ver Tabla 66). Como se evidencia en la Figura 110, el Centro Regional ha contado con un amplio crecimiento poblacional desde su fundación, el cual ha sido potenciado tanto por la expansión regional hacia nuevos municipios (incluyendo el CERES de Garzón), como por la ampliación de su oferta de programas académicos.

.....
88 El Centro Regional Neiva no cuenta con estudiantes en articulación con la educación media.

Tabla 66. Población estudiantil por nivel de formación

Nivel de Formación	2013
Tecnología	22
Profesional Universitario	4.485
Especialización	159
Total General	4.666

Fuente: UNIMINUTO, Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013.

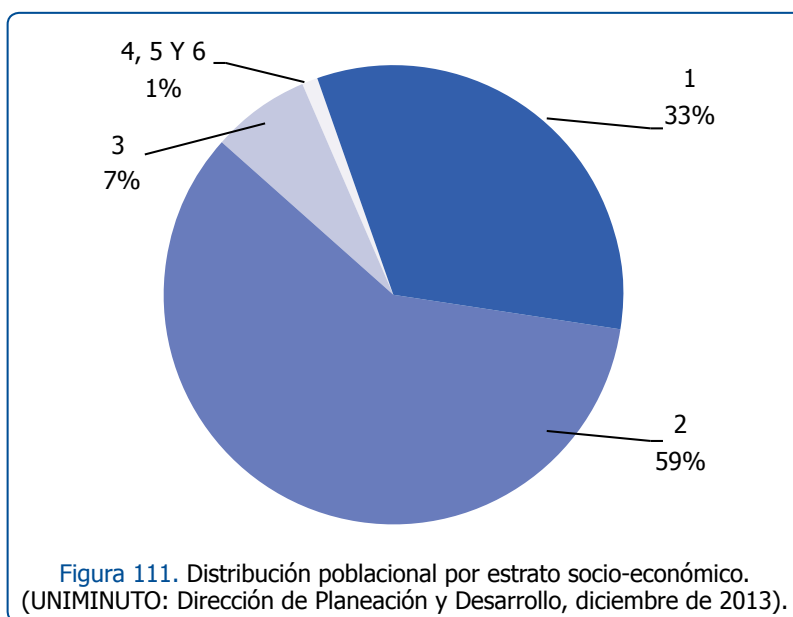


Figura 110. Crecimiento poblacional, 2011-2013.
(UNIMINUTO, Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre 2013).

En relación con las características de la población estudiantil del Centro Regional Neiva, se evidencia, en primer lugar, que el 78,9% son mujeres, con una tendencia hacia un incremento de la participación masculina; y en segundo lugar, que aunque el rango de edad de la mayoría de la población (57%) oscile entre 16 y 26 años, hay también una alta población con edades entre 27 y 36 años (30%).

De manera similar, la Figura 111 permite evidenciar la distribución socio-económica de la población estudiantil de UNIMINUTO en el Huila, el 93% de la cual pertenece a los estratos 1 y 2.

En relación con la oferta educativa, el Centro Regional Neiva cuenta con doce programas académicos, siete de los cuales se ofrecen en nivel profesional universitario, tres en nivel tecnológico y dos en nivel de posgrado en especialización. Para ampliar la oferta académica con programas pertinentes y necesarios para la población objetivo, se está trabajando en la apertura de los siguientes programas: Especialización en seguridad y salud en el trabajo, Especialización en gerencia financiera, administración turística y hotelera, Ingeniería de sistemas, Licenciatura en educación básica con énfasis en ciencias naturales y educación ambiental, y Licenciatura en educación básica con énfasis en educación artística. La metodología es en gran parte a distancia con un componente de modalidad virtual, con horarios flexibles que permiten a los estudiantes, que así lo desean o requieran, laborar paralelamente.



Para atender a los más de 4.666 estudiantes inscritos en los múltiples programas ofrecidos, el Centro Regional cuenta con 282 docentes de los cuales el 73% tienen formación posgradual.

Cabe anotar que, de manera paralela al crecimiento poblacional, se ha aumentado la deserción estudiantil, particularmente de programas de pregrado. Como lo muestra la Tabla 67, ha aumentado al pasar de 13.4% en 2011 a 14% en 2013, no obstante, se ha mantenido inferior a la tasa del promedio institucional, que oscila alrededor del 15%.

	2011 - 2	2012 - 2	2013 - 1
Porcentaje	13,4%	11,6%	14,0%
No. Desertores	77	260	538

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013.

Siguiendo los principios eudistas que subyacen el quehacer de la Organización, el Centro Regional Neiva ofrece actividades de tipo religioso y espiritual, como retiros y eucaristías. Asimismo, como complemento a la formación académica, ha consolidado un apoyo fuerte en el área de Bienestar, ofreciendo actividades de recreación y deportes, al igual que de música, artes plásticas, danza, teatro y porras.

Asimismo, atendiendo la estrategia del Sistema UNIMINUTO, el Centro Regional busca transformar las comunidades en su región de influencia, razón por la cual ha desarrollado un trabajo en la Comuna 10, una de las zonas que presenta mayor situación de vulnerabilidad de Neiva, por medio de la práctica de responsabilidad social, componente obligatorio de los programas de UNIMINUTO. Los estudiantes trabajan con los urbanistas de la zona en temas como la promoción de las competencias ciudadanas, el establecimiento de condiciones más equitativas en el ámbito comercial, más saludables en el ámbito educativo y pedagógico, y de aportes en el área ambiental y disposición urbana, entre otros.

Área de influencia en el Huila

Entorno social

El entorno social del Huila está marcado, en primer lugar, por el alto porcentaje de población en situación de pobreza (48,2%) y en situación de pobreza extrema (17,3%), significativamente superior al promedio nacional del 37% y del 13%, respectivamente. En las zonas rurales, el 48,83% de la población presenta Necesidades Básicas Insatisfechas, cifra que desciende en zonas urbanas a un 21,8% (el promedio nacional es del 53,31% y del 19,66% respectivamente).

Dicha situación se ha visto agravada por los problemas de seguridad, los estragos de la ola invernal y la situación socio-geográfica que hace del departamento un alto receptor de desplazados. El índice Gini, fue de 0.55 en 2011, ubicándose entre los 5 departamentos con mayor desigualdad en la distribución de los ingresos junto a Chocó, La Guajira, Córdoba y Cauca (DANE, 2012).

La tasa de desempleo del departamento del Huila en 2013 fue del 12,7%, superior a la nacional, que para el mismo periodo fue del 11,9%. Por su parte, la juventud reclama oportunidades laborales; los jóvenes, que representan el 24,9% de la población apta para trabajar presentan una tasa de desempleo del 22,8% para mujeres y del 2,8% para hombres (DANE, 2013).

Por su ubicación geográfica, colindante con departamentos de alta presencia de las guerrillas como son Cauca y Caquetá, el departamento del Huila ha sido escenario de violencia por parte de grupos armados, particularmente FARC y las Autodefensas Unidas de Colombia - AUC. Así, durante más de una década, el Huila ha padecido ataques de violencia que han vulnerado los derechos humanos de su población, ha sufrido el desplazamiento de habitantes en zonas de conflicto y, más recientemente, se ha visto afectado por el incremento de la población reinsertada del conflicto armado a la sociedad, y por la emergencia de bandas criminales que acogen a algunos de estos desmovilizados.

A 2011, el departamento había sido receptor de más de 96 mil personas desplazadas por el conflicto armado y ha expulsado a más de 71.200 personas, 53,6% de las cuales son mujeres. Por ello, la gobernación departamental tiene como objetivo trabajar por la prevención del desplazamiento forzado, ofreciendo atención, protección y estabilización socioeconómica (Gobernación del Huila, 2012).

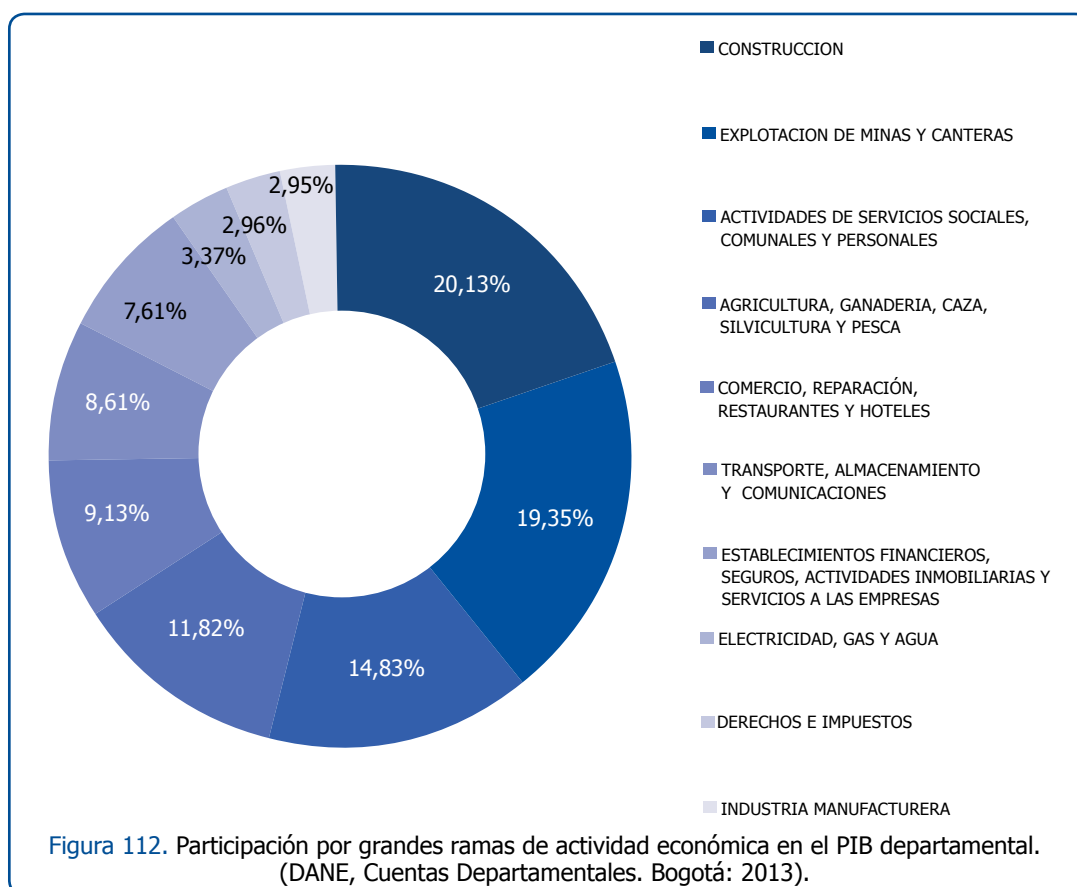
Para UNIMINUTO esta es una clara oportunidad de brindar soluciones a problemáticas sociales a través de su oferta educativa y de la formación de profesionales en distintos campos, que atiendan a esta población en situación de vulnerabilidad.

Entorno productivo

El departamento del Huila se sitúa en el puesto número catorce en la escala de competitividad y en el puesto once de los veintidós departamentos evaluados en Doing Business in Colombia, que indica la facilidad para hacer negocios (CEPAL, 2010). Su producto interno bruto -PIB es de 12.755 miles de millones de pesos COP, representando este el 1,9% del PIB nacional, posicionándose como la decimo tercera economía nacional.

Las actividades de mayor variación a 2012 fueron la construcción, las actividades de servicios sociales, comunales y personales, y la agricultura, la ganadería, la caza, la silvicultura y pesca (DANE, 2011). La Figura 112 permite ilustrar la participación que tienen las grandes ramas de actividad económica sobre el PIB departamental.

En relación a la económica de la región, la actividad agrícola del departamento se concentra en cuatro productos: arroz de riego, plátano, maíz tecnificado y caña panela, cuya producción ocupa los siguientes lugares sobre el total nacional: 2º, 12º, 4º, 8º, respectivamente. El sector pecuario, por su parte, se concentra en los productos bovinos, ocupando el puesto 17, y productos avícolas (de pollos y gallinas), ocupando el puesto 19. El turismo de viajeros extranjeros aumentó el 0,3% de 2011 a 2012 y el de nacionales aumento el 10,5% para el mismo periodo; no obstante, disminuyeron los visitantes a los parques nacionales naturales en un 5,9% (MinCIT, 2013).



Detallando las cualidades de la actividad empresarial y laboral del departamento del Huila, se evidencia que durante el 2011 se conformaron 610 sociedades, la mayoría en actividades de transporte, construcción, servicios y comercio. En relación con las exportaciones no tradicionales, que aumentaron en 2011 un 30% con respecto a 2010 y alcanzaron US\$14,252 millones. Los principales compradores de productos huilenses fueron: Estados Unidos (87,2%), Ecuador (3,5%), Canadá (3,2%), Alemania (2,3%), República Dominicana (1,3%) y Países Bajos (1%). Las importaciones registraron un incremento incluso superior a las exportaciones, del 47,8%, alcanzando US \$85,707 millones, con el sector industrial como el de mayor aporte (DANE, 2011).

Las apuestas productivas para el departamento del Huila giran en torno a los sectores más dinámicos de la economía departamental, como se percibe en la Tabla 68. El Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015, orientado por la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad, busca impulsar el desarrollo del sector turístico y del sector agrícola, identificados como las grandes apuestas productivas en el futuro inmediato del departamento⁸⁹. Para lo anterior se requiere, entre otras cosas, de la tecnificación de los procesos productivos, la promoción de la asociatividad y el estímulo al desarrollo tecnológico y a la innovación (DNP, 2007).

Tabla 68. Apuestas productivas del departamento del Huila

Sector	Productos o Actividades	Apuesta
1. Agroindustria	Cafés especiales, frutas: granadilla, lulo, maracuyá, cholupa, mora, tomate de árbol y uva, cacao y tabaco	Convertir al Huila en el primer productor agroindustrial de base tecnológica en cafés especiales, frutales y tabaco
	Cadena piscícola	Conformar la cadena piscícola con el fin de convertir al departamento en el primer productor nacional y exportar más del 50% de la producción
2. Minería y Energía	Generación de energía: construcción de micro centrales eléctricas	Construir y poner en operación micro centrales hidroeléctricas de generación de energía y posteriormente desarrollar proyectos hidroeléctricos de envergadura que atiendan la demanda nacional y la interconexión con países vecinos
	Extracción de fosfatos, arcillas y mármoles (rocas calcáreas)	Industrializar los procesos de extracción de fosfatos, arcillas y mármoles de forma sostenible y con aplicación de alta tecnología para alcanzar niveles de calidad internacional
3. Servicios	Turismo ecológico y cultural	Convertir al Huila en el primer destino de turismo ecológico y cultural para el mercado doméstico e internacional

Fuente: DNP, Agenda Interna para la productividad y la competitividad: Huila, Bogotá: 2007.

Con lo anterior, es claro para UNIMINUTO que debe enfocar su oferta de programas académicos hacia estos sectores, con el fin de proveer el capital humano con las competencias necesarias para hacerlos más productivos y competitivos. En este sentido, los programas de niveles técnico y tecnológico juegan un papel fundamental. Estos deben adaptarse a los avances en las últimas tecnologías de producción y deben desarrollar competencias innovadoras en los estudiantes que les permitan desempeñarse en estos entornos de producción con gran facilidad.

Sector educativo

En el ámbito educativo, el departamento del Huila, siguiendo el Objetivo de Desarrollo del Milenio de la enseñanza básica universal, ha trabajado para garantizar el acceso a la educación básica de la población huilense y facilitar su acceso y permanencia a nivel medio y superior (PNUD, 2010). La Tabla 69 permite evidenciar la situación en educación básica y media a nivel departamental y a nivel nacional.

89 GOBERNACIÓN DEL HUILA ASAMBLEA DEPARTAMENTAL. OpCit

Tabla 69. Indicadores de educación básica y media

	Tasa de Cobertura Bruta, Educación Básica y Media	Matricula Oficial Básica y Media
Huila	100,19%	277.489
Promedio Nacional	100,76%	10.674.609

Fuente: MEN: Estadísticas del sector educativo.

En relación con la situación de la educación superior, la Tabla 70 siguiente resume los principales indicadores que permiten ver las bajas tasas de cobertura y de absorción que tiene la educación superior en el departamento, al igual que el bajo número de individuos matriculados en educación terciaria.

Tabla 70. Indicadores de Cobertura en Educación Superior

	Tasa de Cobertura	Tasa de Absorción	Matricula Total
Huila	29,40%	49,50%	33.485
Promedio Nacional	42,40%	82,90%	1.958.429

Fuente: MEN: Síntesis estadística departamento del Huila, Bogotá: 2013.

Detallando en la distribución de la matrícula por nivel de formación (Ver Tabla 71) es posible evidenciar la alta participación que tienen los programas de nivel profesional universitario sobre el total de las matrículas en el departamento. Con relación a la formación técnica y tecnológica, la tabla también permite evidenciar el decrecimiento que ha tenido la matrícula en programas técnicos en los últimos años y el incremento significativo que han tenido los programas tecnológicos.

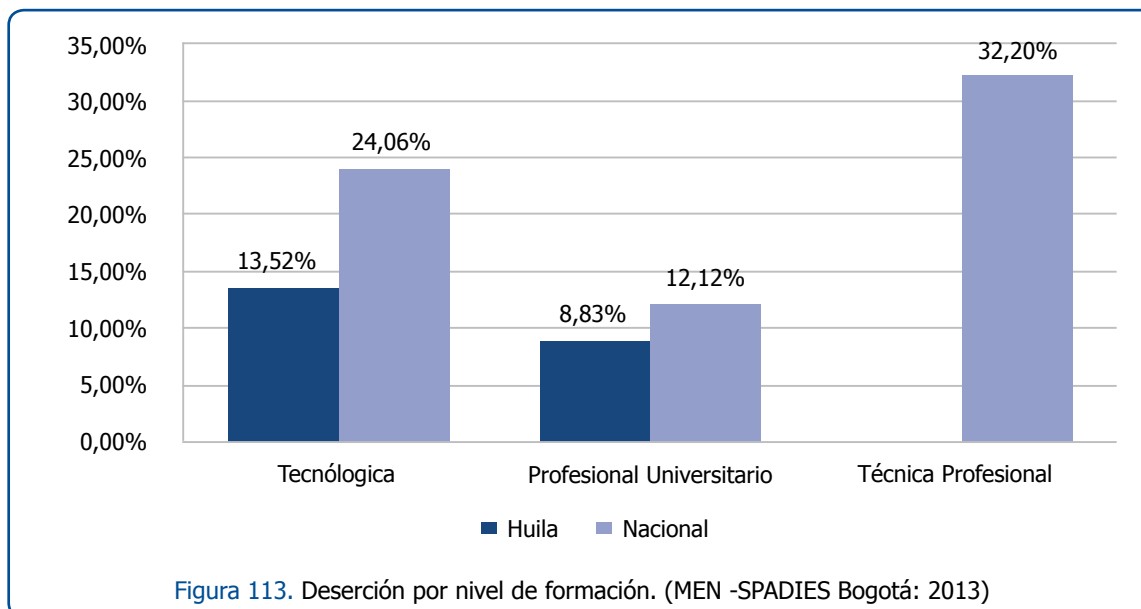
Tabla 71. Participación en la matrícula de educación superior por nivel de formación

	2010	2013
Técnica Profesional	3,4%	1,4%
Tecnológica	25,8%	25,6%
Profesional Universitario	67,8%	70,7%
Especialización	2,5%	1,9%
Maestría	0,4%	0,4%
Doctorado	0,0%	0,0%

Fuente: MEN: Síntesis estadística departamento del Huila, Bogotá: 2013

El departamento del Huila cuenta con cerca de cuarenta Instituciones de Educación Superior, más del 70% de las cuales son de carácter privado (MEN, 2011). Bajo iniciativa del Ministerio de Educación Nacional, se crearon tres Centros Regionales de Educación Superior en los municipios de Altamira, La Plata y Garzón, con el fin de ofrecer programas pertinentes y acordes con las necesidades y capacidades productivas de la región.

Adicional a esto, cabe resaltar que la tasa de deserción del departamento es inferior al promedio nacional, tanto a nivel universitario como tecnológico. Lo anterior puede evidenciarse en la Figura 113 (la cual no cuenta con información sobre la tasa de deserción en nivel técnico profesional en el departamento).



Con lo anterior, cabe mencionar que para UNIMINUTO existe un amplio espacio para ofrecer programas de nivel técnico y tecnológico, pues la Institución tiene un interés en aportar a la competitividad de las regiones, particularmente por las condiciones que presenta el Huila.

Planeación estratégica de la Vicerrectoría Regional Tolima - Huila

La Vicerrectoría Regional Tolima - Huila dentro del marco del Plan Estratégico de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales, desdobra sus estrategias a través de una MEGA, sus impulsores y unos resultados específicos pertinentes a su realidad y dinámica regional, para el desarrollo de los siete proyectos estratégicos definidos en el Plan de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales (Ver Anexo 2).

MEGA

A continuación se presenta la MEGA o Meta Grande y Ambiciosa de la Vicerrectoría Regional Tolima – Huila.

En el 2019 la Vicerrectoría Regional Tolima-Huila será reconocida por la calidad y pertinencia de su oferta académica, y como líder en el desarrollo de programas y proyectos ambientales y sociales que propicien la transformación social de la región. Habrá extendido su presencia en 5 departamentos del sur del país llegando a consolidar una cobertura de por lo menos 25.000 estudiantes.

Impulsores de la MEGA

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Cobertura	Tendrá más de 25.000 estudiantes, generando una oferta educativa en 5 departamentos de la zona sur-colombiana, con nuevos programas académicos que incluyan contenidos relacionados con las energías alternativas.
2. Responsabilidad ambiental	Contará con una oferta académica que contribuya a la conciencia ecológica y responsabilidad ambiental.
3. Transformación social	Participará en la reconstrucción y consolidación del tejido social, como actor del "Post conflicto", con el apoyo de entidades nacionales, internacionales, regionales y locales.
4. Calidad	Ofrecerá programas acreditados en alta calidad

Vicerrectoría Regional Norte – Oriente

Caracterización de la Vicerrectoría

La Vicerrectoría Regional Norte Oriente está comprendida por el Centro Regional Barranquilla y su Centro Tutorial Baranoa, el Centro Regional Cúcuta y el CERES Bucaramanga, con los CERES satélites de Piedecuesta, FloridaBlanca y Girón.

A continuación se presenta una descripción de los Centros Regionales y CERES de la Vicerrectoría con el correspondiente análisis del entorno socio-económico y educativo regional

Centro Regional Barranquilla

El Centro Regional Barranquilla se constituye en agosto de 2009 con el apoyo de la Alcaldía Distrital de Barranquilla quienes facilitaron un espacio físico para ofertar los programas académicos de UNIMINUTO. Desde 2010, inicia operaciones con una primera cohorte de veintidós estudiantes, población que ha aumentando hasta llegar a más de ochocientos treinta en 2013. Inicialmente ofrece sus programas académicos en el Colegio Metropolitano, hasta 2012, con la adquisición de una nueva sede en arriendo, ubicada de manera estratégica en el Prado, uno de los dos sectores universitarios de Barranquilla.

En el primer semestre de 2013, por invitación del alcalde de Baranoa, se crea el Centro Tutorial de Baranoa, adscrito a la Regional Barranquilla. Dentro su oferta académica cuenta con dos programas virtuales: Técnico profesional en manejo de microcréditos y Técnico profesional en procesos de almacenamiento. En el acuerdo con la Alcaldía se establece un subsidio del 50% para los estudiantes de los programas técnicos profesionales ofrecidos el cual será asumido por la Alcaldía y UNIMINUTO.

La Figura 114 permite visualizar el área de influencia del Centro Regional de UNIMINUTO en el área metropolitana de Barranquilla.

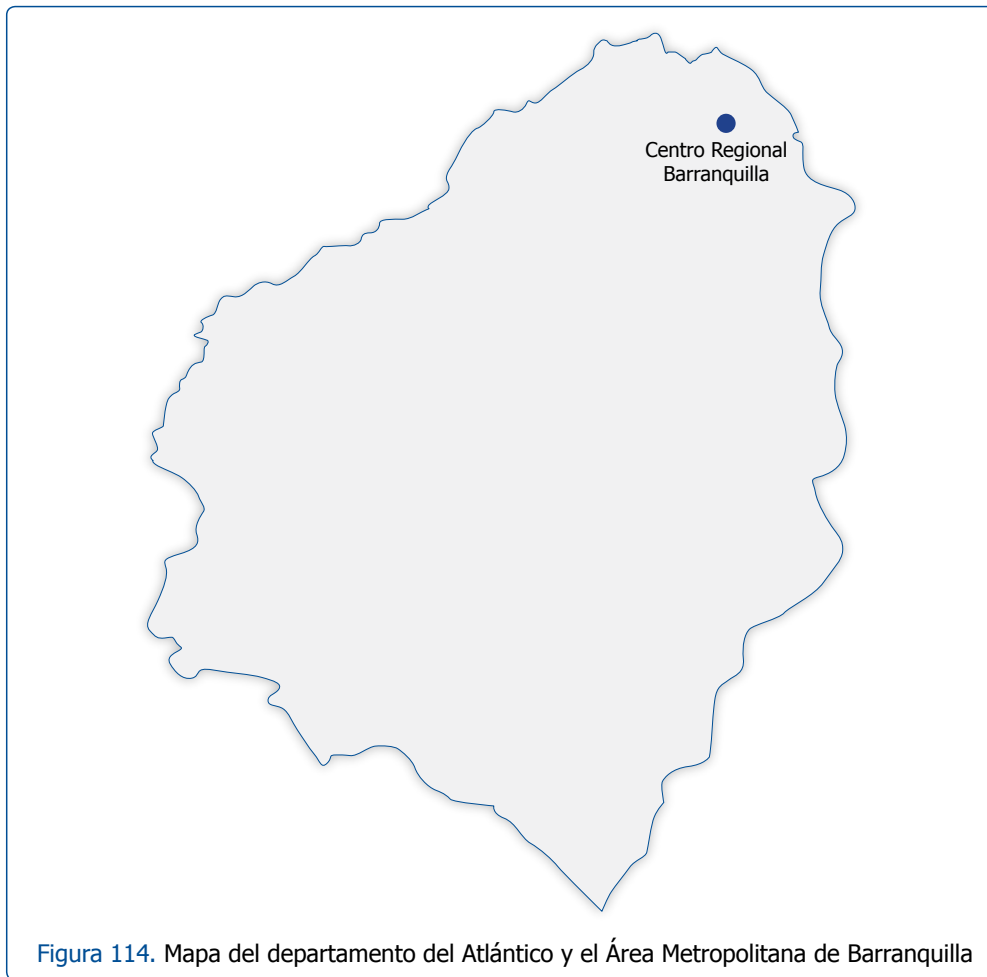
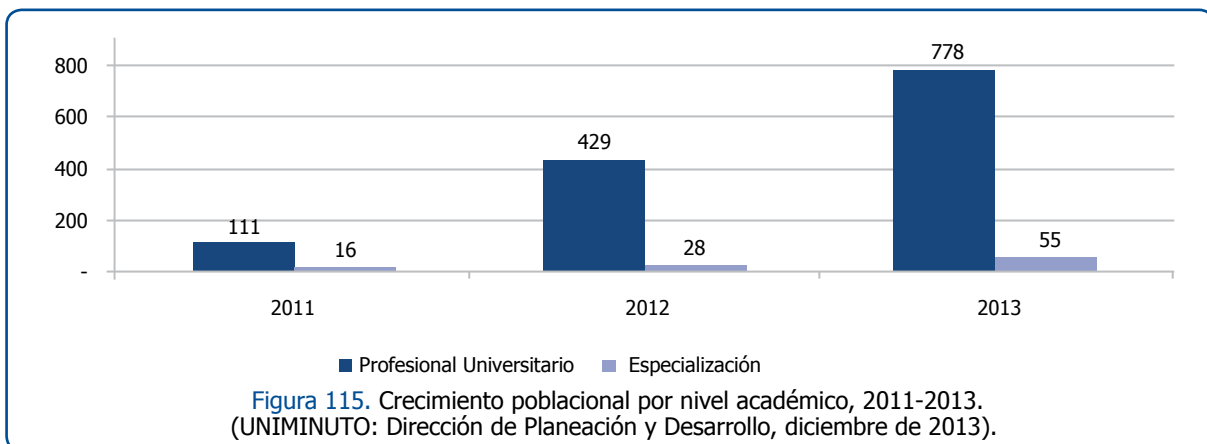


Figura 114. Mapa del departamento del Atlántico y el Área Metropolitana de Barranquilla

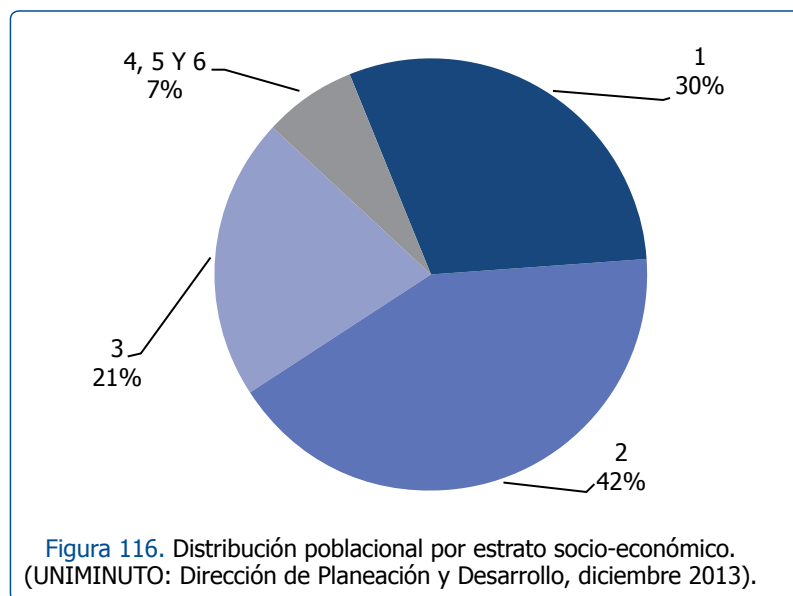
En el segundo periodo de 2013, UNIMINUTO Barranquilla cuenta con 833 estudiantes⁹⁰, que cursan programas tanto a nivel de pregrado como de posgrado. La Figura 33 ilustra el moderado crecimiento poblacional que ha tenido el Centro Regional y la distribución de dicha población por nivel académico.



90 El Centro Regional Barranquilla no cuenta con estudiantes en articulación con la educación media

En relación con las características de esta población estudiantil, se evidencia, en primer lugar, que el 69% son mujeres y, en segundo lugar, que a diferencia de otras sedes o centros regionales en las que la mayoría de la población tiene entre 16 y 26 años, en el Centro Regional Barranquilla el 63% de la población está por encima de los 27 años.

De manera similar, la Figura 116 permite evidenciar la distribución socio-económica de la población estudiantil de UNIMINUTO en Barranquilla, el 71% de la cual pertenece a los estratos 1 y 2.



En relación con la oferta educativa, el Centro Regional tiene diez programas, ocho de los cuales son de pregrado y dos son de posgrado. Actualmente, el 90% de los programas académicos se ofrecen en modalidad a distancia y solo uno, Administración de empresas, se ofrece en las modalidades a distancia y presencial. Para atender a los setecientos cincuenta estudiantes inscritos en dichos programas, el Centro Regional cuenta con setenta y ocho docentes, sesenta y nueve de los cuales están vinculados como profesores de cátedra y uno como profesor de medio tiempo.

Resulta importante notar que desde su primer semestre, la tasa de deserción ha venido disminuyendo; no obstante, permanece significativamente superior a la del promedio institucional que oscila alrededor del 15%, lo cual se ha venido trabajando para disminuir (Ver la Tabla 72).

Tabla 72. Deserción estudiantil

	2011 - 2	2012 - 2	2013 - 1
Porcentaje	26,10%	16,10%	16,30%
No. Desertores	29	69	98

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, diciembre de 2013.

Atendiendo los principios eudistas que subyacen el quehacer de la Organización, el Centro Regional ofrece actividades de tipo religioso y espiritual, como eucaristías y acompañamiento espiritual. Asimismo, como complemento a la formación académica, el Centro Regional Barranquilla está trabajando por la consolidación del área de Bienestar, ofreciendo actividades de recreación y deportes y realizando eventos para la celebración de fechas especiales, como el *Encuentro de la Familia Minuto de Dios*, el cual tiene lugar cada año en el mes de noviembre y que para este año se celebra su tercera versión, que cada vez tiene una mayor acogida por la población estudiantil, porque en él los alumnos tienen la oportunidad de participar con sus familias en diferentes actividades. Adicionalmente, se ha adelantado el proceso de desarrollar áreas de música, artes y deportes para ofrecer así una formación integral, coordinada por el área de Bienestar Universitario y Pastoral.

El Centro Regional Barranquilla cuenta con alianzas con tres cajas de compensación de la ciudad: Comfamiliar, Combarranquilla y Cajacopi, a través de las cuales se ofrece un subsidio educativo a los afiliados que se matriculen en UNIMINUTO.

Área de influencia

Entorno Social

El área metropolitana de Barranquilla cuenta con un alto porcentaje de la población en situación de pobreza. Aunque se han adelantado diversos esfuerzos por superarla, pasando de un 43,1% en el 2002 a un 29,1% en el 2013, lo que representa una baja tasa al compararla con el promedio de las demás capitales departamentales del país. A 2013, adicionalmente, se identificó al 4,2% de la población en situación de pobreza extrema. El índice Gini, que establece el nivel de desigualdad en la distribución de los ingresos, es de 0,458 para Barranquilla, ubicándola como la octava capital departamental con peor distribución después de Medellín, Cali, Bogotá, Montería y Pasto (DANE, 2013).

Mirando en detalle la caracterización socioeconómica de la población barranquillera se evidencia un predominio de los estratos 1 y 2, demostrando así que la mayoría de la población (53,7%) pertenece a los sectores más vulnerables de la sociedad. Complementando esto, se ha identificado al área metropolitana de Barranquilla como un receptor de población en situación de desplazamiento (DANE, 2013).

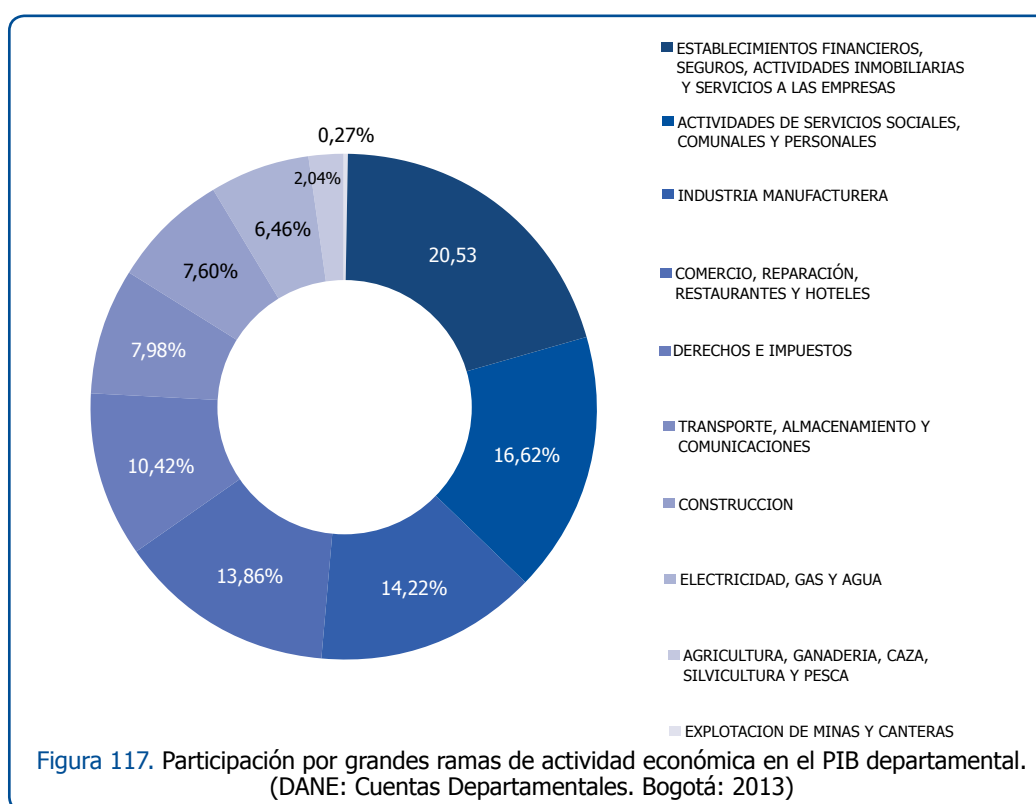
En cuanto a la empleabilidad de la población, el DANE reveló que, a marzo de 2013 Barranquilla fue la ciudad capital con menor tasa de desempleo en Colombia (8,7%), situándose cerca de 2 puntos porcentuales por debajo de la tasa a nivel nacional (10,2%). La Tasa Global de Participación a 2011 fue del 58,5%, y la de ocupación fue del 53,8% (DANE, 2013).

Según el PNUD (2010), los Objetivos de Desarrollo del Milenio que ha asumido la ciudad, Barranquilla son: la erradicación de la pobreza extrema y del hambre, la promoción de la igualdad de género, la sostenibilidad garantizada del medio ambiente y la reducción de la mortalidad infantil. Dichas metas buscan atender las necesidades inmediatas de gran parte de la población barranquillera y mejorar las situaciones problemáticas que la afligen. Entre ellas se encuentra, por ejemplo, la desnutrición, situación que afecta de manera crónica a cerca del 15,3% de los menores de cinco años y de manera global, al 3,6%.

En este sentido, es clara la oportunidad que tiene UNIMINUTO para apoyar la transformación de estas comunidades en situación de vulnerabilidad a través de su oferta académica, pero también, a través de sus programas de proyección social. La Misión de la Universidad la obliga a apoyar a estas poblaciones, para permitirles superar la situación de pobreza.

Entorno productivo

El departamento del Atlántico se sitúa en el puesto número cinco entre los treinta y dos departamentos del país en la escala de competitividad. Esto la convierte en la ciudad con mayor nivel de competitividad de la Región Caribe (CEPAL, 2010). Su producto interno bruto- PIB es de 24.549 miles de millones de pesos COP, representando el 3,7% del PIB nacional, posicionándose como la octava economía después de Bogotá, Antioquia, Valle, Santander, Meta, Cundinamarca y Bolívar (DANE, 2012). Su estructura económica es bastante diversificada con una alta participación de actividades de servicios, inmobiliarias y de establecimientos financieros al igual que de industrias manufactureras (DANE, 2011). La Figura 117 permite ilustrar la participación que tienen las grandes ramas de actividades económicas sobre el PIB departamental.



Como ciudad costera, Barranquilla cuenta con un área portuaria de 22 km que le permite operar como foco de movilización de carga de importación y exportación, actividad que realiza a través de la Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla. En 2012 se registró un crecimiento del 13,4% en la carga movilizada por exportación. Los principales países con los que comercializa Barranquilla son EE.UU., Venezuela, China, Ecuador y Brasil.

Además de la actividad portuaria, el departamento del Atlántico tiene apuestas productivas sobre los sectores más dinámicos de su economía, tal y como se percibe en la Tabla 73.

Tabla 73. Apuestas productivas del Atlántico, 2012-2015

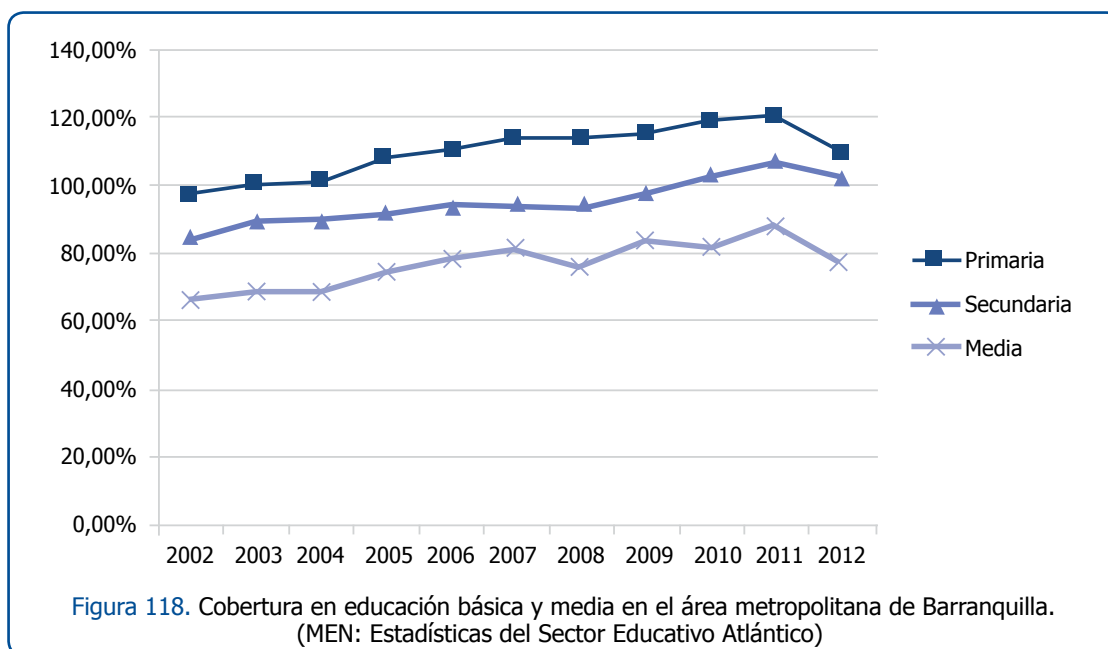
Sector	Proyecto
Agroindustria	Industrializar, tecnificar y fortalecer las cadenas productivas de yuca, producción láctea, cárnicas, frutales y productos acuícolas.
Logística y transporte	Convertir al Atlántico en la plataforma logística de comercio internacional de mayor tránsito de bienes
Manufacturas	Posicionar el departamento como un centro internacional del diseño y las confecciones
Metalmecánica	Impulsar la producción metalmecánica
Otros (desarrollo de la productividad, cambio tecnológico e inversiones)	Fortalecer el desarrollo empresarial a través de un mejoramiento productivo y la creación de nuevas empresas Implementar una política departamental de innovación Promocionar al departamento del Atlántico como polo receptor de nuevas inversiones
Servicios de salud y áreas asociadas	Incrementar la oferta exportable de servicios de salud
Turismo	Complementar el clúster turístico regional convirtiendo al departamento en un destino preferencial del turismo de negocios

Fuente: Alcaldía de Barranquilla, Barranquilla florece para todos, Barranquilla: 2012.

Lo anterior establece claramente los sectores a los cuales debe apuntar la oferta académica del Centro Regional, que por medio de la formación en las competencias requeridas por estos sectores, puede actuar como eje promotor de la competitividad regional.

Entorno educativo

Otra de las metas hacia las cuales está trabajando la ciudad, es la ampliación de la cobertura en educación básica, meta que resulta especialmente importante si se toma en cuenta que el éxito académico en la educación superior depende en gran parte de la calidad de la educación que reciban los individuos en los niveles de educación básica y media, éxito que a su vez determina las posibilidades de desempeñarse en el mercado laboral (Brunner, 2011). Con esto en mente, la alcaldía de Barranquilla ha trabajado para garantizar el acceso a la educación básica de la población del área metropolitana y facilitar su acceso y permanencia a nivel medio y superior. La Figura 118 permite evidenciar los avances logrados en términos de cobertura en primaria, secundaria y educación media, los cuales reflejan la tendencia nacional del aumento en dicha cobertura.



En relación con la situación de la educación superior, la Tabla 74 resume los principales indicadores de cobertura. En ella se puede ver la alta tasa de absorción que tiene la educación superior en el departamento, al igual que la baja acogida que tienen los programas técnicos y tecnológicos, reto que se debe superar según los objetivos nacionales en educación superior.

Tabla 74. Indicadores de cobertura en educación superior

	Tasa de Cobertura	Tasa de Absorción	Matricula Total
Atlántico	42,2%	67,2%	93.848
Promedio Nacional	42,4%	82,9%	1.958.429

MEN. Síntesis estadísticas departamento de Atlántico. Bogotá: 2013.

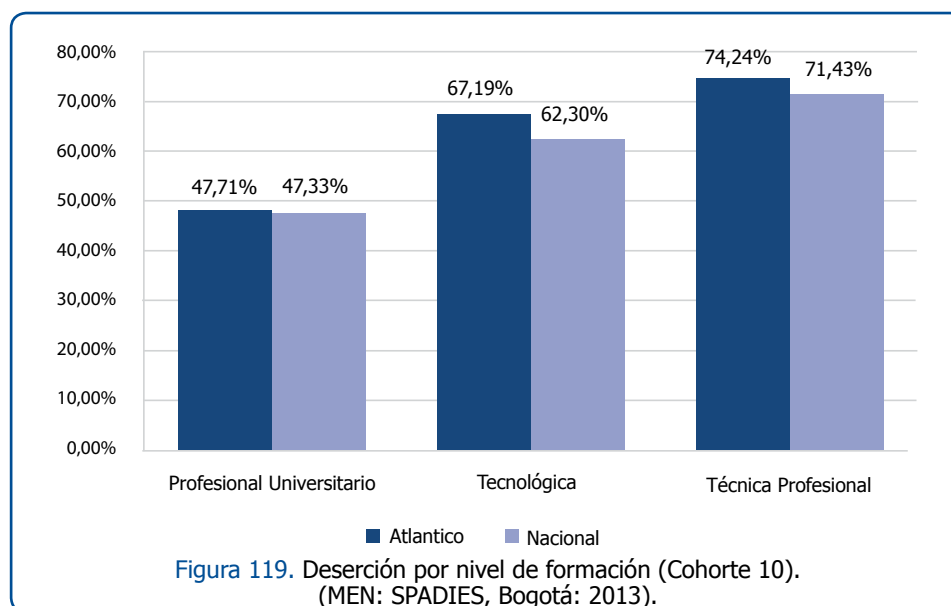
Detallando la distribución de la matrícula por nivel de formación (Ver Tabla 75) es posible evidenciar la alta participación que tienen los programas de nivel profesional universitario sobre el total de las matrículas en el departamento. Con respecto a la formación técnica y tecnológica, la tabla también permite ver el decrecimiento que ha tenido la matriculación en programas técnicos profesionales en los últimos años y el incremento relativo que han tenido los programas tecnológicos.

Tabla 75. Participación en la matrícula por nivel de formación

		2010	2013
Técnica Profesional	4.535	6,30%	4,83%
Tecnología	16.744	14,40%	17,84%
Profesional Universitario	69.058	75,60%	73,58%
Especialización	2.454	2,80%	2,61%
Maestría	1.033	0,80%	1,10%
Doctorado	24	0,03%	0,03%

MEN: Síntesis estadísticas departamento de Atlántico, Bogotá: 2013.

El departamento del Atlántico cuenta con más de treinta Instituciones de Educación Superior, más del 60% de las cuales son de carácter privado (MEN, 2011). Bajo iniciativa del Ministerio de Educación Nacional, se crearon tres centros regionales de educación superior en los municipios de Sabana larga, Galapa y Sabana grande, con el fin de ofrecer programas pertinentes a la comunidad y acordes con las necesidades y capacidades productivas de la región. Resulta pertinente resaltar, no obstante, que existe una alta tasa de deserción en dichas IES, muy cercana al promedio nacional en todos los niveles de formación. De manera particular, como lo muestra la gráfica siguiente, existe una muy alta tasa de deserción en programas de nivel técnico.



La anterior descripción de la situación de la oferta de educación superior en Barranquilla deja entrever las posibilidades que pueden abrirse para UNIMINUTO en el sentido de ampliar la oferta de programas técnicos y tecnológicos, que han venido perdiendo participación. Sin embargo, también podría significar una oportunidad para ofrecer programas en metodología a distancia, pues la mayoría de la población del Centro Regional Barranquilla supera los veintisiete años de edad; es una población más madura y autónoma que puede asimilar mejor esta metodología y que, en varias ocasiones, busca complementar su formación con un segundo programa de pregrado a nivel profesional universitario.

Centro Regional Cúcuta

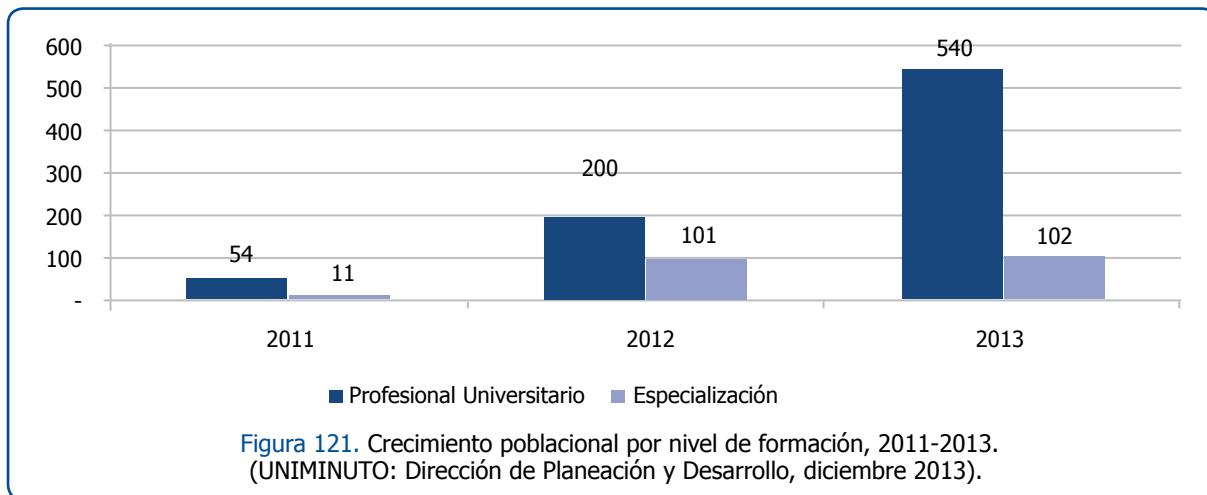
El Centro Regional Cúcuta se creó en 2011. Inició a través de un convenio con el colegio La Salle con el fin de utilizar las aulas para funcionar como sede académica. El Centro Regional inicia su operación con cincuenta y cuatro estudiantes a nivel de pregrado y once estudiantes a nivel de posgrado.

La zona de influencia del Centro Regional Cúcuta es el área metropolitana de la ciudad de Cúcuta, capital del departamento de Norte de Santander. Asimismo, se encuentra en proceso de apertura de centros tutoriales en los municipios de Tibú y Ocaña, del mismo departamento. La Figura 120 permite visualizar el área de influencia.



A diciembre de 2013, el Centro Regional cuenta con quinientos cuarenta estudiantes a nivel de pregrado⁹¹ y ciento dos estudiantes en posgrado y se han graduado noventa y cuatro estudiantes de las especializaciones. La Figura 121 muestra el crecimiento de la sede en número de estudiantes.

.....
91 El Centro Regional Cúcuta no cuenta con estudiantes en articulación con la educación media.



El 18% de los estudiantes, pertenecen al estrato 1 y al estrato 2 el 59%, el 46% se ubican en el rango de edades entre 16 y 26 años, y el 47%, entre 27 y 37, de los cuales el 80% laboran. El 75% de los estudiantes pertenecen al género femenino.

En relación con los programas académicos, la Sede ofrece siete programas en la metodología a distancia. De estos, dos obedecen a programas de posgrado y cinco de pregrado. Para esto, la cuenta con trece docentes medio tiempo y treinta y dos de tiempo parcial.

Por otra parte, es importante señalar que el Centro Regional Cúcuta es una de las unidades de más reciente creación en el Sistema UNIMINUTO. Su crecimiento se ha visto fuertemente apalancado en la imagen del Minuto de Dios, teniendo en cuenta que el fundador de la Organización, el padre Rafael García Herreros, era oriundo de la ciudad de Cúcuta.

Bajo la premisa de fidelidad a la Misión de la Institución, el Centro Regional Cúcuta ha hecho importantes esfuerzos en el tema de proyección social. El enfoque ha sido el de conectar específicamente la especialización de gerencia de proyectos con la investigación y los aliados institucionales. De esta manera, se busca encontrar espacios de innovación social donde los estudiantes puedan aportar, investigar y participar activamente, y cuyo impacto se posibilite gracias a la acción y recursos de los aliados con quienes se hacen proyectos conjuntos.

Con relación a la deserción, para el periodo 2013-1, ésta se ubicó en el 11,8%. La principal causa han sido las dificultades financieras de la población objetivo. Para esto, el Centro Regional se ha propuesto (i) fortalecer la Cooperativa y (ii) consolidar el Programa de primer año. Dentro de los esfuerzos del Programa, se ha hecho especial énfasis en la consecución de profesores que enseñen y fomenten el uso de las TIC, para fortalecer la apropiación de la metodología a distancia en la modalidad virtual en este Centro Regional.

Es importante resaltar el hecho de ser la primera institución en la región con un programa de salud ocupacional, el cual se enmarca en un entorno de alta demanda de este tipo de graduados, evidenciada, entre otros aspectos, por una marcada apuesta hacia el apoyo a la industrialización de la región.

Por último, es importante mencionar que la sede ha desarrollado alianzas en diversos ámbitos. Entre los aliados más relevantes, se destacan: El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, la Universidad Libre, el Fondo para la Promoción Mixta de Turismo, Camacol, la Universidad de Pamplona, la Secretaría de Turismo Departamental, la Biblioteca Pública Julio Pérez Ferrero, el Hospital Mental Erasmo Meoz y las Empresas Gévez, entre otros. Dentro de estas alianzas, resalta el esfuerzo que hace el Centro Regional Cúcuta por participar en espacios de prospectiva regional.

Área de influencia

Entorno social

De acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística - DANE, en 2012, Norte de Santander contaba con una población aproximada de 1.320.724 personas, las cuales representan el 2,84% de la población total del país. Asimismo, la población urbana representa el 76,82% (971.832) y la rural el 23,18% (293.174), con una concentración urbana mayor que la del promedio nacional (DANE, 2012).

Cúcuta es la capital del departamento. Su cercanía con Venezuela la convierte en una importante ciudad comercial, siendo reconocida como la frontera más activa de Colombia. Cuenta con una extensión 1.176 km y está organizada en diez comunas y dos ciudadelas, además de los tres municipios que conforman su área metropolitana. Cúcuta tiene actualmente una población cercana a los 624.777 habitantes (Alcaldía Mayor de San José de Cúcuta, 2012).

El departamento de Norte de Santander y la ciudad de Cúcuta presentan profundas problemáticas sociales. Con respecto a la violencia en la ciudad de Cúcuta, la tasa de homicidios fue del 52 por 100.000 habitantes en 2011 (Corporación Visionarios, 2012), casi el doble del promedio nacional. Por su parte, el departamento cuenta con siete municipios en consolidación⁹² (Convención, El Carmen, el Tarra, Acarí, San Calixto, Teorama y Tibú) y el Catatumbo es reconocido por albergar grupos al margen de la ley y narcotráfico (DPS, 2012). Debido a las dinámicas de la violencia en el departamento, municipios como Ocaña, el Zulia, Villa del Rosario o Tibú son receptores de personas desplazadas. Sin embargo, el mayor receptor es la ciudad de Cúcuta, con más de 57 mil desplazados recibidos en el periodo 2005 a 2011 (MinInterior, 2013), es decir, aproximadamente un 8% de la población de la ciudad

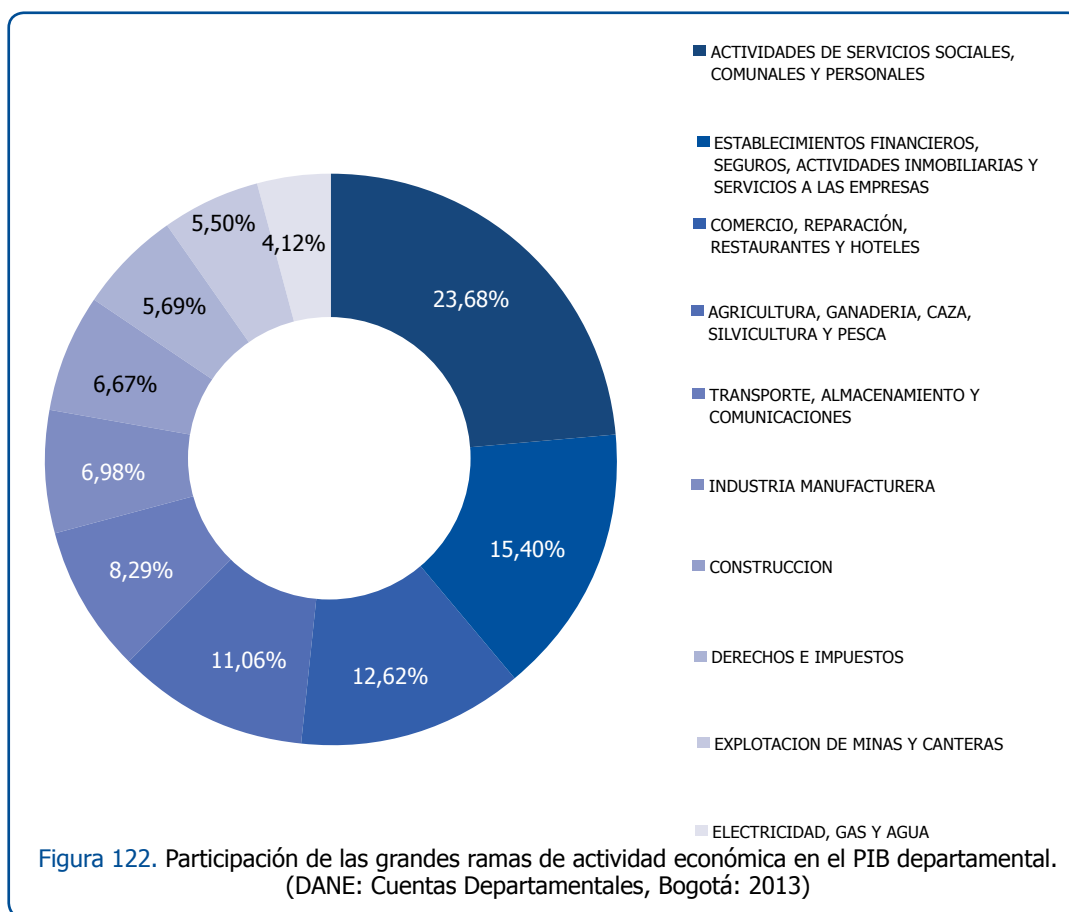
Por otra parte, Cúcuta y su área metropolitana se ubican en el tercer puesto con respecto al nivel de pobreza, con relación a las otras doce áreas metropolitanas de Colombia. El índice de Necesidades Básicas Insatisfechas, NBI, del departamento es de 30,43%, superior al promedio nacional que se ubica en el 27,48% (DANE, 2013). El 70% de la economía es informal y la tasa de desempleo corresponde al 14,6%, representando una brecha de 5 puntos por encima del nivel nacional (Alcaldía Mayor de San José de Cúcuta, 2012). Todo esto, se suma a que históricamente, el contrabando derivado de las dinámicas de frontera ha permeado una cultura de ilegalidad en la región.

.....
92 El Plan Nacional de Consolidación es una iniciativa promovida por el gobierno y liderada por la Presidencia de la República y en su momento, por el Centro de Coordinación de Acción Integral de Acción Social (ahora el Departamento para la Prosperidad Social) que busca la coordinación interagencial para integrar territorios de la geografía nacional históricamente desarticulados de la acción estatal y con importantes problemas sociales y de seguridad.

Entorno productivo

El departamento de Norte de Santander se sitúa en el puesto número doce entre los treinta y dos departamentos del país en la escala de competitividad (CEPAL, 2010). Su producto interno bruto - PIB es de 10.659 miles de millones de pesos COP, representando el 1,6% del PIB nacional. Su nivel de producción lo ubica como el decimo quinto (15/32) departamento en niveles de producción del país (DANE, 2012).

El departamento se caracteriza por su fuerte concentración económica en el sector de servicios y por su bajo desarrollo en la industria manufacturera. En la Figura 122, se muestra la participación sectorial en el PIB del departamento.



Vale la pena señalar que en años recientes el departamento afrontó problemas económicos derivados de la inestabilidad geopolítica con Venezuela. Para Cúcuta, ciudad denominada la "frontera más activa de Latinoamérica", el cierre de la frontera significó pasar de exportar 635 millones de dólares a Venezuela en 2009 (en exposiciones no tradicionales), a tan solo 100 millones de dólares en 2010 (DANE-Banco de la República, 2010). Este suceso afectó profundamente la economía regional y en la actualidad aún se sienten sus efectos.

Esta situación ha afectado negativamente los niveles de informalidad de la economía regional. Para ejemplificar este fenómeno, únicamente en Cúcuta, la informalidad laboral en 2011

marcó un promedio de aproximadamente un 68%, mientras el país mantuvo un índice del 51,1% (Alcaldía Mayor de San José de Cúcuta).

El debilitado sector comercial y los altos índices de informalidad han presionado a la región a enfocar sus apuestas productivas hacia sectores como la agroindustria, la minería, la industria y los servicios de turismo; contrarrestando de esta manera la dependencia regional del sector comercial y de servicios. En la Tabla 76 se muestran las apuestas productivas del departamento.

Tabla 76. Apuestas productivas del departamento de Norte de Santander

Sector	Apuesta
1. Agroindustria	Palma de Aceite
	Forestales: pino atula, bosques cafeteros y cacaoteros, bosque
	Frutas y hortalizas
	Cacao
	Cafés especiales
	Arroz
2. Minería y Energía	Caña de azúcar
	Carbón
3. Industria	Cuero, manufacturas y calzado
	Cerámicas y derivados de las arcillas
4. Servicios	Clúster de confecciones
	Turismo

Fuente: Departamento Nacional de Planeación – Documento Regional, 2007

Entorno Educativo

Para un total de 127 mil individuos entre los 17 y 21 años, las matrículas en educación superior ascienden a 58 mil, lo cual representa una tasa de cobertura de la educación superior del 44,9%, superior a la media nacional que se encontraba en 42,3% en 2013 (MEN-SNIES, 2013). Asimismo, la tasa de deserción es del 11,3%, ligeramente superior a la media nacional (11,1%). El aumento en cobertura y el mejoramiento en los indicadores de deserción evidencian el esfuerzo que hace el departamento por consolidar la educación como elemento de movilidad social, más allá del comercio que tradicionalmente ha sido visto como el elemento prevalente de mejoramiento de la calidad de vida.

Se resalta la baja incidencia de la matrícula en programas técnicos y tecnológicos – TyT en la región. Tan solo el 21% de los programas en educación superior ofertados son de TyT, frente a un 31% a nivel nacional (ILL, 2013). Este desbalance naturalmente contrasta con una alta participación de formación universitaria, representando esta el 76% de la oferta en educación superior de la región, frente a una media nacional del 63%. Tal situación llama la atención pues existe una oportunidad importante para UNIMINUTO de aprovechar las prioridades de la agenda nacional, que busca estimular la oferta y matrícula de programas en TyT y la estabilización de la matrícula en programas universitarios (ILL, 2013).

Por otra parte, once IES componen el mapa de la oferta de educación superior en la región. Se destacan en el ámbito público la Universidad de Pamplona, el SENA, la Universidad Francisco de Paula Santander y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD; en el ámbito privado, la UDES, la Universidad Simón Bolívar, La Universidad Libre de Colombia, la Universidad Antonio Nariño, la Universidad Santo Tomás y la Universidad San Martín. De las once IES presentes en la zona, cinco ofertan programas en la metodología a distancia.

Por último, es importante anotar que el departamento cuenta con tres Centros Regionales de Educación Superior -CERES. Estos se encuentran en los municipios de la Esperanza, San José de Cúcuta y Sardinata y son operados por la Universidad Autónoma de Bucaramanga -UNAB, la Universidad Francisco de Paula Santander y la Universidad de Pamplona respectivamente (MEN, 2012).

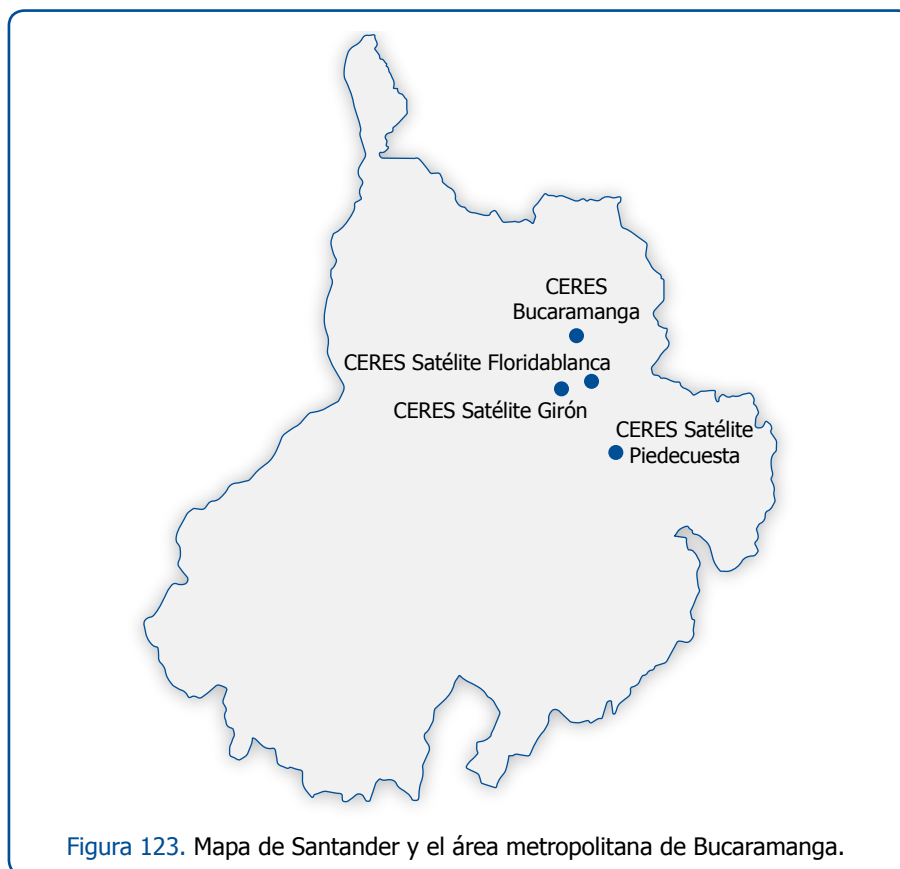
CERES Bucaramanga

El CERES Bucaramanga nace como el CERES Bucaramanga y su crecimiento lo posiciona como coordinador de los demás CERES que opera UNIMINUTO en la región. El CERES Bucaramanga es creado en 2005 operando sus actividades en el Colegio Rafael García Herreros en la zona norte de la Ciudad.

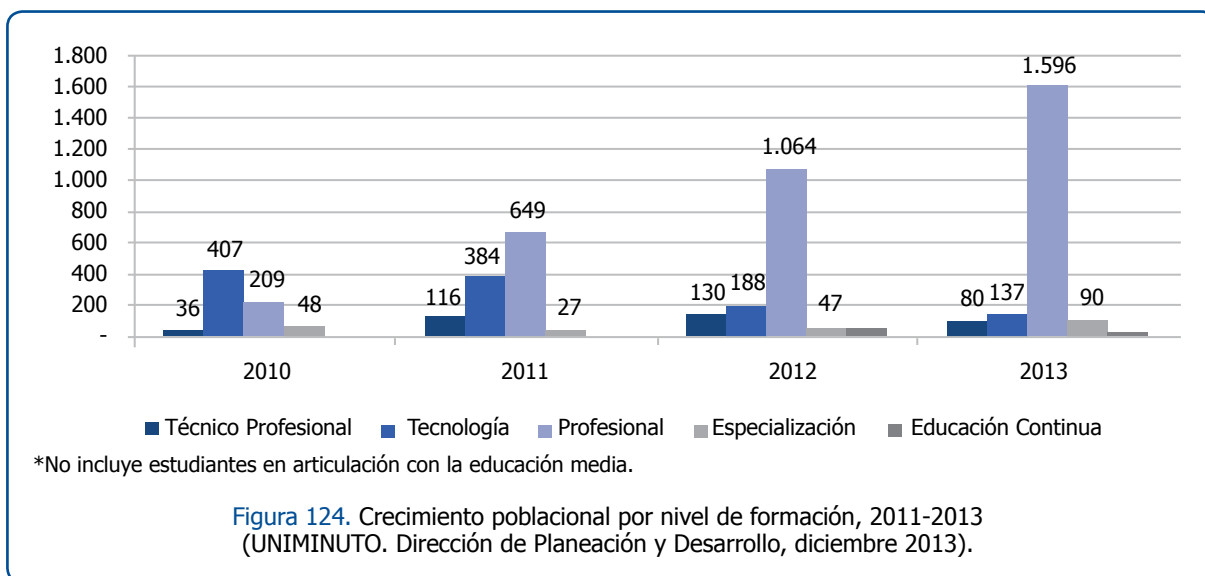
Algunos hitos importantes han marcado la historia del CERES Bucaramanga durante sus siete años de operación. En el año 2007, el Ministerio de Educación Nacional le otorgó el premio a la excelencia, por medio del cual asignó recursos para su fortalecimiento por valor de \$200.000.000. En el año 2008, se firmó el convenio para la puesta en marcha de los CERES satélites de Girón, Floridablanca y Piedecuesta, los cuales inician labores en el primer semestre de 2009 teniendo como operadores conjuntos a la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la UNAB y la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.

La principal zona de influencia del CERES Bucaramanga es el área metropolitana de Bucaramanga; sin embargo, esta se extiende a dos departamentos, Santander y Cesar. En Santander, UNIMINUTO se centra en los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta (área metropolitana de Bucaramanga), extendiendo su área de influencia también a los municipios de Sabana de Torres, San Gil y Barrancabermeja. Por otra parte, en el departamento del Cesar, se hace presencia en los municipios de San Alberto, Pelaya, Aguachica, Pailitas, San Martín y Gamarra.

La Figura 123 permite visualizar la región de influencia de UNIMINUTO en el área metropolitana de Bucaramanga.



En el segundo semestre de 2013 el CERES Bucaramanga cuenta con un total de 2477 estudiantes, 1.813 de pregrado, 90 en posgrado (ver Figura 124) y 567 bachilleres en articulación.



La oferta educativa del CERES Bucaramanga está conformada por diecisiete programas, así: dos de posgrado, seis de pregrado y nueve programas en educación técnica y tecnológica.

Una de las particularidades es que la sede Bucaramanga se encuentra inmersa en uno de los departamentos con mayor cobertura de la educación superior, con una amplia oferta de IES públicas. Esto ha dificultado el crecimiento de la operación en el área metropolitana de Bucaramanga, pero ha impulsado la expansión hacia otras zonas del departamento y hacia municipios del departamento del Cesar.

Por otra parte, es importante señalar la fortaleza de la sede respecto de las iniciativas de innovación social con las comunidades vulnerables del norte de Bucaramanga. Aliados como el SENA resaltan el protagonismo de la Institución con estas comunidades y el trabajo riguroso que se ha venido haciendo. Si bien es cierto que aún se deben fortalecer las estrategias de posicionamiento en la región, esto ha permitido mejorar el reconocimiento de UNIMINUTO como agente de innovación social y transformación positiva. Asimismo se destaca la proyección social desarrollada en Girón, con varios proyectos en curso. En ambos casos, la diversidad de la población objetivo es sustancial, teniendo en cuenta que se ha trabajado con sectores de escasos recursos, madres cabeza de familia, personas de la tercera edad y personas en situación de desplazamiento, entre otros.

En cuanto al área de Bienestar Institucional, se han venido realizando esfuerzos destacables. Se han profundizado iniciativas como el *Programa de Acompañamiento Académico - PAC*, las jornadas de salud y la inducción a la Institución. Asimismo, se han diseñado estrategias como la Rumbaterapia, el aumento en el portafolio de deportes o la semana UNIMINUTO, que han tenido gran acogida. Por su parte, Pastoral se ha fortalecido a través de la consolidación del Grupo de Pastoral integrado por estudiantes, docentes y administrativos, el cual genera espacios de reflexión, oración e integración, periódicamente.

Dentro de las iniciativas que se tienen en investigación, la más importante es la conformación del *Grupo de Investigación en Desarrollo Humano, Tejido Social e Innovaciones Tecnológicas - GIDTI*, el cual fue avalado en el año 2012 por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO y está registrado ante COLCIENCIAS. En este grupo de investigación participan tres docentes de tiempo completo y seis de medio tiempo. También se apuesta por la consolidación del semillero Eureka, que está en proceso de vinculación a la REDCOLSI, desde el que pretende darse a conocer a nivel regional y nacional.

En términos de deserción, la sede ha avanzado de forma positiva, pasando de un máximo nivel de deserción del 41,4% en el segundo semestre de 2008 a un 12.6% en el primer semestre del 2013. Aunque su mejoría ha sido sustancial, el Centro Regional aún está por debajo del promedio institucional que oscila alrededor del 15%, por lo cual continúa realizando esfuerzos en este sentido.

Por último, la sede ha sido dinámica en la construcción de alianzas y convenios con organizaciones de su entorno particular. Se destacan las alianzas establecidas con Cajasán, Alcaldía de Floridablanca, Gobernación de Santander, Universidad Autónoma de Bucaramanga, ICETEX, Universidad Pontificia Bolivariana, World Vision, Fundación Estructurar, Fundesan, Universidad Santo Tomás, Alcaldía de Piedecuesta, Alcaldía de Bucaramanga y Alcaldía de Girón.

Área de influencia

Entorno social

De acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística - DANE, en 2011, la población de Santander fue de 2.020.645 personas, que representa el 4,38% del total de los colombianos. La distribución por género sigue la tendencia nacional así: el 49,4% son hombres y el 50,6%, mujeres, la población urbana representa el 74,6% y la rural el 25,4% (DANE, 2012). Bucaramanga es la capital del departamento y su progreso industrial la convierte en un importante polo de desarrollo en el nororiente del país. El área metropolitana tiene 1.042.478 habitantes, representando más del 50% de la población departamental.

El departamento de Santander y la ciudad de Bucaramanga presentan diversas características sociales. Santander tiene una tasa NBI del 21,93%, inferior al promedio nacional que se ubica en el 27,8% (MEN, 2013). El nivel departamental de pobreza es del 20,8% y el de Bucaramanga se sitúa en el 10,3%. Ambos indicadores demuestran el importante avance del departamento, teniendo en cuenta que el promedio nacional de pobreza es del 32,7%. Más aún, Bucaramanga es la ciudad menos desigual de Colombia, con un coeficiente de Gini del 0,432 frente a un promedio nacional del 0,53.

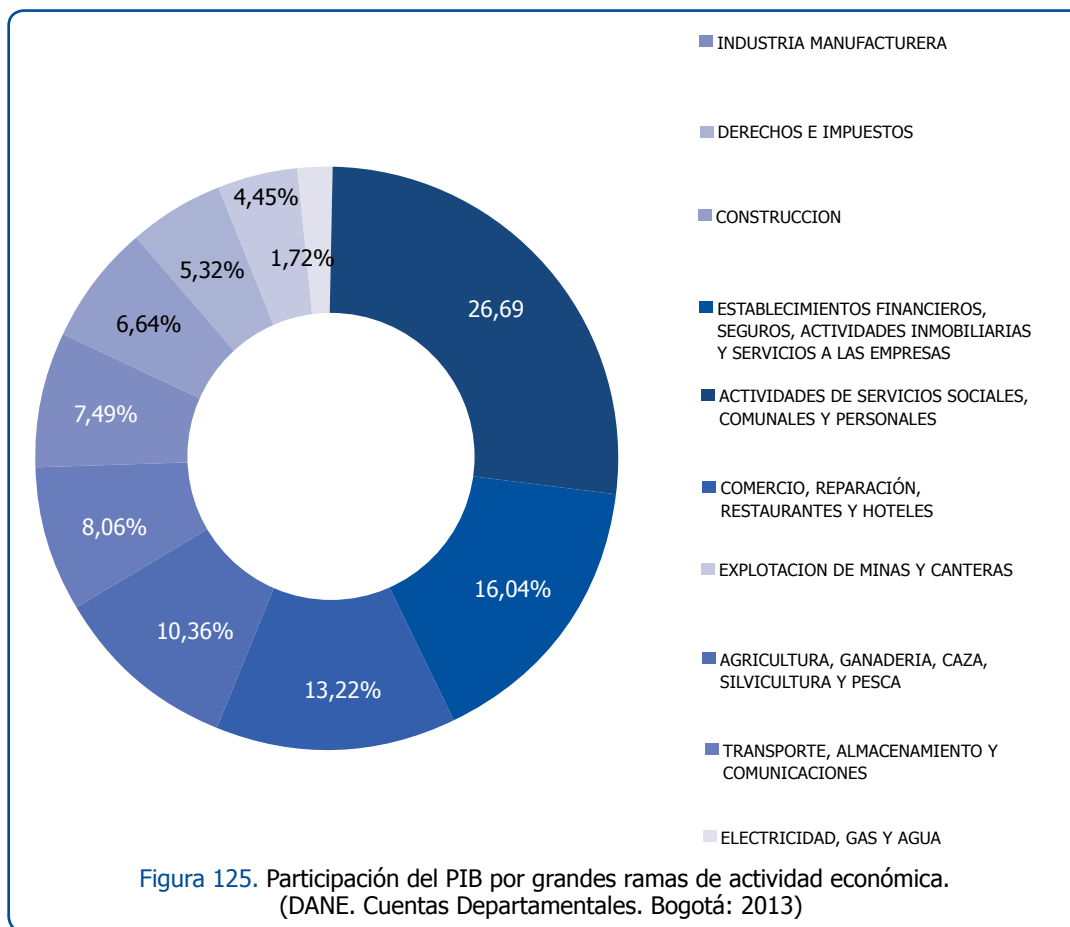
Santander tiene tasas bajas de desempleo. Sin embargo, con relación al nivel nacional enfrenta un crecimiento continuo del subempleo, situación que se caracteriza por los bajos niveles de remuneración y calidad del trabajo. Para el año 2013, la tasa de población en esta condición laboral se estimó en un 64,2%, mientras que la tasa de desocupados ascendió al 7,3% (DANE, 2013). Asimismo, en Bucaramanga el 57,3% del empleo es informal. Es la ciudad con mayor tasa de empleo informal entre las 6 ciudades principales del país (Galvis, 2011). Con solo un 2,5% de empresas grandes y medianas, la región tiene el reto de fortalecer la competitividad y de apoyar a los microempresarios para generar condiciones óptimas de empleo.

Por último, recientemente el departamento afrontó una pugna ideológica sobre su modelo de desarrollo, desencadenado por la explotación de oro en el páramo de Santurbán, principal proveedor de agua de la ciudad de Bucaramanga. Este hecho puso como prioridad en la agenda la ejecución de un modelo de desarrollo regional con estándares rigurosos de sostenibilidad.

Entorno productivo

El departamento de Santander se sitúa en el puesto número cuatro entre los treinta y dos departamentos del país en la escala de competitividad (CEPAL, 2010). Su producto interno bruto -PIB es de 50.546 miles de millones de pesos COP, representando el 7,6% del PIB nacional. Su nivel de producción lo ubica como el cuarto (4/32) departamento del país (DANE, 2012).

El departamento se caracteriza por una importante concentración económica en el sector de la industria manufacturera y de servicios (financieros, seguros y actividades inmobiliarias y servicios a las empresas) y por la baja participación económica en ramas como electricidad, gas y agua, y la explotación de minas y canteras. Vale la pena mencionar que el 80% de la industria manufacturera está representada por la refinación del petróleo, por lo que esta actividad aporta una parte importante del PIB de la región. A continuación, en la Figura 125, se muestra la participación sectorial en el PIB del departamento.



En el 2013, el departamento tuvo como una de sus prioridades el mejoramiento de su infraestructura vial. Su rezago respecto de otros departamentos en este ámbito es evidente. Si bien es cierto que la agreste geografía santandereana ha sido un impedimento para el desarrollo de la infraestructura vial, en este momento la apuesta es hacia el fortalecimiento de la misma. La lógica de dicha prioridad obedece a la posición geográfica del departamento, siendo este un puente entre la frontera venezolana y otros departamentos del país. Lo que se busca con esta medida es contribuir con la competitividad del sector agroindustrial y el sector del turismo de la región.

Por otra parte, se destaca la relativa dependencia de algunos sectores económicos con Venezuela. Debido a los problemas en años recientes, las exportaciones del departamento cayeron más del 33% en el 2010 (DIAN-SIEX, 2011). Como consecuencia de esta situación, el nuevo plan de desarrollo regional busca fortalecer los sectores exportadores y diversificar los mercados externos. Asimismo, se espera aumentar los flujos de inversión extranjera a través de la creación de una agencia de promoción de inversión departamental. Como parte de una estrategia integral en este sentido, se proyecta que la creación de zonas francas en la región resulte en la generación de más de 5.700 empleos directos (Asamblea Departamental de Santander, 2012).

En conclusión, en los próximos años Santander hará una apuesta importante en el desarrollo de clúster innovadores y con alta capacidad de internacionalización. Algunos de los sectores priorizados por la Comisión Regional de Competitividad se muestran a continuación, en la Tabla 77.

Tabla 77. Apuestas productivas del departamento

Sector	Productos o Actividades
1. Agroindustria	Cacao
	Palma de Aceite
	Caña y alcoholes carburantes
	Frutales (Guayaba, cítricos, mora, piña, aguacate)
	Forestales
	Caucho
	Proteína animal: productos avícolas y bovinos.
2. Minería y Energía	Oro y Carbón
	Generación de energía eléctrica
	Combustibles: hidrocarburos (petróleo y gas) y biocombustibles
3. Industria	Prendas de Vestir (calzado, confecciones y joyería)
	Turismo (aventura, histórico, cultura, religioso, ecoturismo)
4. Servicios	Salud
	Educación - Tecnologías de la información y comunicación
	Creación del Parque Tecnológico de innovación y Emprendimiento en TICs

Fuente: Departamento Nacional de Planeación – Documento Regional Santander, 2007

Entorno educativo

En el ámbito educativo, el departamento de Santander es uno de los más desarrollados del país. En 2013, se estimaba que la población total entre los 17 y 21 años era de aproximadamente 188.246 mil habitantes; de estos, el 55,2% se encontraba en el sistema de educación superior, cifra significativamente más alta que el promedio nacional, que se situaba en el 42,4% (MEN, 2013). Asimismo, en Bucaramanga el 27% de la población ha cursado estudios de pregrado, posicionándola como la ciudad con mayor penetración de la educación superior del país (GEM, 2012).

Tabla 78. Participación en la matrícula por nivel de formación

	No. De estudiantes matriculados	2010	2013
Técnica Profesional	1.714	3,30%	1,36%
Tecnología	40.503	32,60%	32,24%
Profesional Universitario	61.730	56,60%	49,14%
Especialización	20.231	6,50%	16,10%
Maestría	1.382	1,00%	1,10%
Doctorado	65	0,10%	0,05%

Fuente: MEN. Síntesis estadística departamento de Santander, Bogotá: 2013.

Hay que resaltar también la importante incidencia de la matrícula en programas técnicos y tecnológicos - TyT en la región como lo muestra la Tabla 76. El 33,6% de los programas en educación superior ofertados son de TyT, frente a un 31,8% a nivel nacional (MEN, 2013). Dicha situación contrasta con una participación del 49,14% del pregrado universitario frente a un 62,2% nacional. Tal escenario llama la atención pues demuestra una gran articulación frente a las prioridades en la agenda nacional que busca estimular la oferta y matrícula de programas en TyT y la estabilización de la matrícula en programas universitarios (ILL, 2013). También resalta el hecho del crecimiento de programas de posgrado pasando de representar el 7,6% en 2010 al 17,26% del total de matriculados en educación superior de la región en 2013.

Por otra parte, treinta y cuatro Instituciones de Educación Superior –IES componen el mapa de la oferta de educación superior en la región (MEN, 2011). De estas, diez son IES oficiales y veinticuatro son privadas. Se destacan en el ámbito público la Universidad Industrial de Santander, el SENA y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD; en el ámbito privado, la Universidad Autónoma de Bucaramanga -UNAB, la Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad Santo Tomás de Aquino.

Es importante anotar que el departamento cuenta con diez y siete Centros Regionales de Educación Superior -CERES, siendo uno de los departamentos con mayor número en el país. Se destaca como principal operadora de CERES la Universidad Autónoma de Bucaramanga, seguida de UNIMINUTO y la Universidad de Pamplona (MEN, 2012).

Esto representa un gran desafío para UNIMINUTO que debe competir con una gran diversidad de IES que también ofrecen programas a través de CERES y que tienen estándares reconocidos de calidad.

Planeación estratégica de la Vicerrectoría Regional Norte - Oriente

La Vicerrectoría Regional Llanos dentro del marco del Plan Estratégico de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales, desdobra sus estrategias a través de una MEGA, sus impulsores y unos resultados específicos pertinentes a su realidad y dinámica regional, para el desarrollo de los siete proyectos estratégicos definidos en el Plan de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales (Ver Anexo 2).

MEGA

A continuación se presenta la MEGA o Meta Grande y Ambiciosa de la Vicerrectoría Regional Norte - Oriente

En el año 2019 la Vicerrectoría Regional Rectoría Norte - Oriente⁹³, con 16.000 estudiantes matriculados, aumentará su presencia en mínimo cuatro departamentos de la Costa Caribe. Logrará que UNIMINUTO sea reconocida dentro de las diez primeras IES con mejor percepción en la Costa Caribe y los Santanderes, enfocada a fortalecer procesos de transformación social, a través de la oferta de programas académicos de calidad y la gestión de proyectos acordes con las necesidades y oportunidades presentes en la región.

.....
93 La Vicerrectoría Norte-Oriente aspira, a 2019, adquirir la condición de Rectoría.

Impulsores de la MEGA

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Cobertura y regionalización	Habrà logrando una cobertura de 16.000 estudiantes.
2. Calidad	La Vicerrectoría contará con al menos con dos programas acreditados y habrá apropiados los procesos de calidad del sistema al 100%
3. Diversificación de ingresos	Aumentará la proporción de los ingresos provenientes del desarrollo de proyectos de cooperación nacional e internacional.
4. Innovación social	La innovación social será un eje articulador de la docencia, la investigación y la proyección social.
5. Planta física	Los Centros Regionales continuarán su rápido crecimiento, asegurando una infraestructura física, tecnológica y académica adecuada a sus necesidades del modelo educativo.

Centro Regional Pasto

Caracterización del Centro Regional Pasto

El Centro Regional Pasto es el centro de operación más nueva de todo el Sistema Universitario, creada muy recientemente. Inició sus actividades académicas en 2013 con 201 estudiantes, de los cuales 115 fueron de pregrado y 86 de posgrado. La Regional Pasto ha consolidado convenios de cooperación interinstitucional para el desarrollo y fortalecimiento de sus actividades académicas con: la Alcaldía de Pasto, convenio para uso de la infraestructura de dos colegios, el IEM INEM y el IEM La Ciudadela; convenio con la institución educativa Concentración de Desarrollo Rural de La Unión Nariño, la Alcaldía de Buesaco, la Red Colombiana de Comercialización y Desarrollo Comunitario, la Cámara de Comercio de Pasto, el Centro de Investigaciones Económicas FUCIE, la empresa promotora de salud del régimen subsidiado Emsanar-Ess; la Asociación Colombiana Popular de Industriales Acopi - seccional Nariño, Parquesoft Pasto, la Corporación Nariño Empresa y Futuro, Contactar, el Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Pasto y la Empresa Metropolitana de Aseo Emas y Avante AEPT.

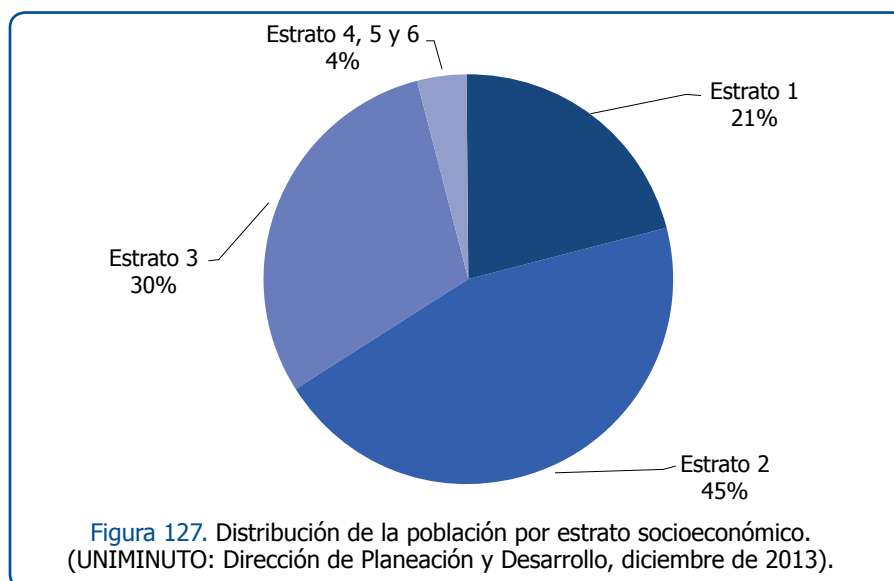
El Centro Tutorial Guaitarilla, que depende del Centro Regional Pasto, nació como resultado de la alianza con la empresa privada CASS Constructores y la Alcaldía del Municipio de Guaitarilla y otras empresas de la región. Su oferta académica es principalmente en niveles técnicos y tecnológicos, los cuales operarán gracias al convenio suscrito con el Colegio Nuestra Señora de las Nieves para el uso de la infraestructura. Una de las estrategias de crecimiento será la construcción de una infraestructura física, que se dotará de equipos de laboratorio de alta calidad. (Ver Figura 126).



En el año 2013 la Sede contaba con un total de 199 estudiantes, 114 de pregrado y 192 de posgrado. En relación con la oferta educativa, en 2013 ofreció seis programas, dos de posgrado y cuatro de pregrado universitario. En la parte académica, para el mismo año, contó con una planta de veintitrés profesores

En relación con las características de la población estudiantil de la Regional Pasto, se evidencia una mayor participación de mujeres, con un 62,31%; además, la mayor parte de la población estudiantil se encuentra en un rango de edad entre los 27 y los 36 años.

De manera similar, la Figura 127 muestra la distribución socioeconómica de la población estudiantil de la Regional Pasto.



En términos de deserción, se presentó un 6% en el segundo semestre de 2013; el Centro Regional está por debajo del promedio institucional que oscila alrededor del 15%.

Por último, el Centro Regional Pasto ha sido dinámico en la construcción de alianzas como las establecidas con: la Compañía Nacional e Internacional del Sector de la Construcción CASS, Parque Soft-Pasto, los Bomberos Voluntarios de Pasto, Emssanar, la Empresa Metropolitana de Aseo EMAS, la Cámara de Comercio de Pasto, la Fundación Centro de Investigaciones Económicas –FUCIE, REDCOM, la Corporación Centro Comunitario La Rosa, Contactar, la Fundación Social, el Instituto de Desarrollo Rural La Unión Nariño, AVANTE y con alcaldías como las de Buesaco, Guaitarilla y San Juan de Pasto.

Área de influencia

Entorno social

Dentro de las actividades económicas que estructuran la producción departamental, se destaca que la estructura productiva se caracteriza principalmente por el predominio de las actividades pertenecientes al sector de los servicios, dado que representan el 54,2% de la producción total; en segunda instancia se encuentra el sector del comercio, con un 18,4%; también se destaca el sector Agrícola, que aporta un 14,4%; es decir que durante 2009 contribuyó a la economía local con 1.094 millones de pesos, constituyéndose en los principales generadores de valor agregado para el departamento (MINCIT, 2011).

En este contexto, es preciso mencionar que en el movimiento del registro público para el año 2010, la Cámara de Comercio de Pasto destaca que el 96% del tejido empresarial está conformado principalmente por establecimientos micro-empresariales, los cuales desarrollan actividades con bajas posibilidades de acumulación, y la informalidad es una realidad en su estructura (Ver Tabla 79).

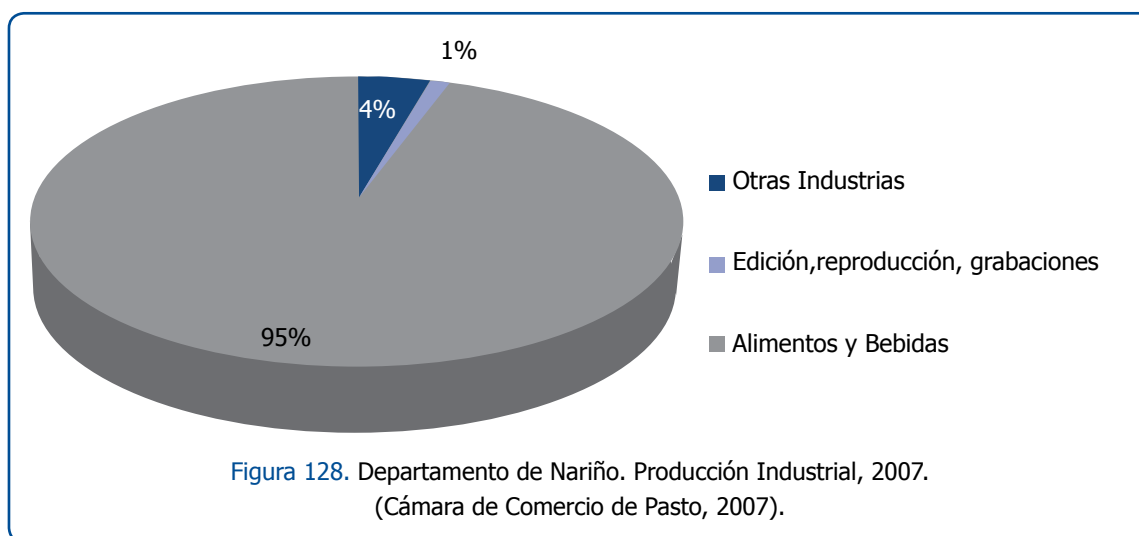
Tabla 79. Número de establecimientos registrados en la Cámara de Comercio de Pasto

Tamaño	Número de Establecimientos	Porcentaje
Micro empresas	14.416	96,4%
Pequeñas	499	3,3%
Medianas	32	0,2%
Grande	5	0,0%
Total	14.952*	100,0%

*No incluye sucursales y agencias.

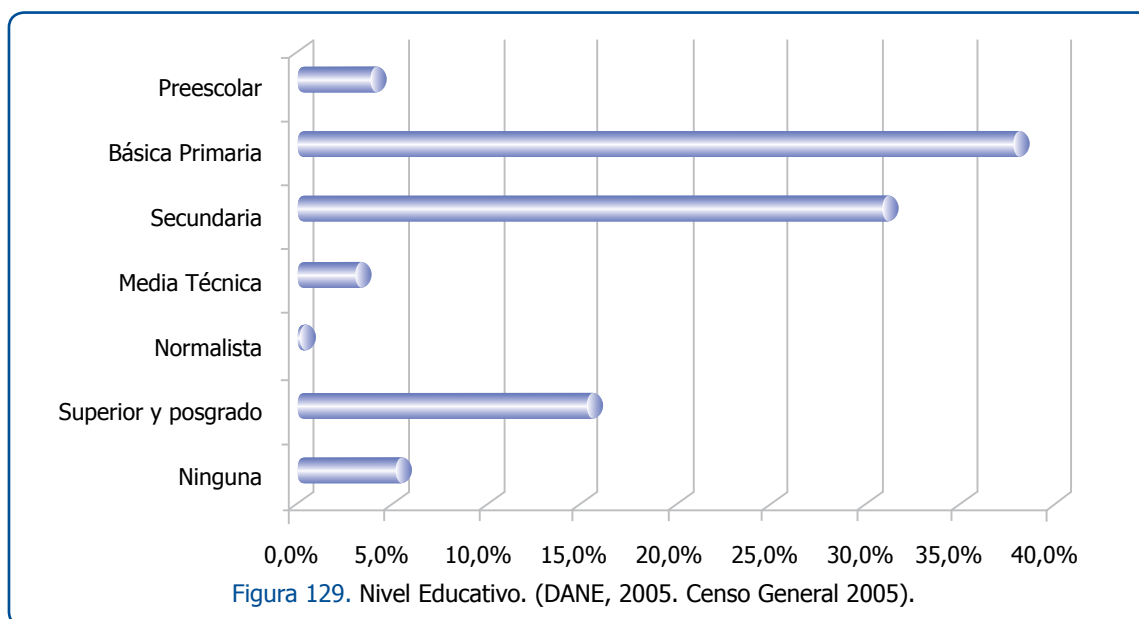
Fuente: Cámara de Comercio de Pasto, 2010.

La actividad industrial en Nariño, como se muestra en la Figura 129, está fundamentada en la producción de alimentos y bebidas (95%). En 2007, según el DANE, la industria en total produjo 327.727 millones de pesos en el departamento (Ver Figura 128).



Entorno educativo

De acuerdo con el Censo General 2005, realizado por el Departamento Administrativo de Estadísticas DANE en cuanto al nivel educativo, el 38,5% de la población residente en el municipio de San Juan de Pasto ha alcanzado el nivel de básica primaria; el 31,6% ha logrado el nivel de básica secundaria y el 15,9%, el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es del 5,8% (Ver Figura 129).



La tasa de cobertura de educación superior en Nariño es la mitad de la que en promedio presenta Colombia. En este sentido, se debe resaltar que la deserción en el departamento es baja; no obstante, son evidentes las dificultades para que los estudiantes ingresen a la educación superior, ya sea por debilidades en pruebas Saber-Icfes o por problemas económicos, lo cual muestra la importancia de llegar con una oferta educativa que responda a las necesidades de la población (Ver Tabla 80).

Tabla 80. Matrícula, tasa de cobertura, deserción 2012.*Cifras preliminares. Fuentes: Población 17-21 años

Capital / Departamento*	Población 17-21 años*	Matrícula Oficial	Matrícula Privada	Matrícula Total	Tasa de Cobertura	Población 17-21 años por fuera del sistema		Tasa de Deserción
						Δ	Δ%	
Pasto	37.535	15.532	14.430	29.962	77,0%	8.622	23,0%	n.a.
IpiALES	11.270	1.237	852	2.089	18,5%	9.182	81,5%	n.a.
Tumaco	18.610	1.308	347	1.655	8,7%	16.991	91,3%	n.a.
Resto de municipios	87.588	2.300	158	2.458	2,8%	85.174	97,2%	n.a.
Nariño	155.003	20.377	15.787	36.164	22,6%	119.969	77,4%	7,2%
Nacional	4.342.603	1.045.980	912.449	1.958.429	42,4%	2.501.322	57,6%	11,1%

* Fecha de corte: 18 de marzo de 2013.

Fuente: Proyecciones de Censo. DANE, 2005. Población fuera del sistema, tasa de cobertura: MEN-SDS. Matrícula y tasa de cobertura, MEN-SNIES. (Incluye datos SENA).

Con lo anterior, cabe mencionar que la sede de Pasto se encuentra inmersa en uno de los departamentos con mayor cobertura en educación superior, con una amplia oferta de IES tanto públicas como privadas. Asimismo, presenta una dinámica social con problemáticas diversas. Lo cual representa un desafío grande para UNIMINUTO, para lograr generar impacto y transformación social de las comunidades a las que busca atender.

La estrategia del Centro Regional Pasto, estará definida directamente por la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales, para lo cual el Centro estará comprometido con unos resultados específicos para cada uno de los 7 proyectos estratégicos de la Sede, al igual que las cuatro Vicerreorías que, junto con él, la conforman.

Anexos

Anexo 1

Cuadro de Indicadores Estratégicos - Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2013-2019

PERSPECTIVA	RETO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
MISIONAL	Impacto Misional	Formación integral	Calificación de la percepción de los estudiantes sobre la formación integral recibida en UNIMINUTO [Encuesta]	
		Autoevaluación de programas	% de programas que han desarrollado autoevaluaciones completas (con ejecución y seguimiento al plan de mejoras)	
			Resultado del promedio nacional en las pruebas de competencias en lectura crítica	
	Calidad Integral			Resultado del promedio nacional en las pruebas de competencias en razonamiento cuantitativo
		Saber Pro		Resultado del promedio nacional en las pruebas de competencias ciudadanas
				Resultado del promedio nacional en las pruebas de competencias en escritura
				Resultado del promedio nacional en las pruebas de competencias en inglés B1
	Transformación de comunidades y solución de problemas sociales	Acreditación de programas		Porcentaje de programas acreditados con resolución de alta calidad vigente entre los acreditables
		Certificaciones de Calidad		Número de certificaciones de calidad obtenidas por un ente certificador
		Impacto Social		Nº de proyectos en que participan estudiantes, investigadores, comunidad como co-creadores y sector Gobierno; que son situados y responsables social y ambientalmente/Nº total de proyectos
		Estudiantes nuevos		Nuevos estudiantes en nuevos centros de operación
		Financiación		Número de estudiantes financiados por todas las fuentes / Número total de estudiantes que requieren financiación
		TyT		Porcentaje de estudiantes matriculados en TyT
Acceso y cobertura	Deserción		Ausencia intersemestral	
			Deserción anual	
			Razones de deserción	

Cuadro de Indicadores Estratégicos - Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2013-2019

PERSPECTIVA	RETO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL
FINANCIERA	Sostenibilidad Financiera	Margen neto	Excedentes Netos / Ingresos Netos
		Costo de docentes	Costos Directos / Ingresos Netos
PROCESOS	Fortalecimiento de la Investigación	Capacidad de Inversión	EBITDA - Pago de la deuda /Inversión
		Número de estudiantes por profesor TCE	Total de estudiantes / Total de Número de profesores TCE
		Evaluación de PCP disciplinares	% de PCP actualizados con evaluaciones de pares: Una de par disciplinar y otra de par pedagógico.
		Cursos estandarizados por componente	% de cursos estandarizados por componente curricular
		Docentes por nivel de formación	% de docentes por nivel de formación: Técnico profesional, Tecnólogo, universitario, especialista, magíster y doctor.
		Docentes con segundo idioma	% de docentes con certificación de segundo idioma en Nivel B2
		Grupos Colciencias	Número de grupos clasificados en Colciencias.
		Horas dedicadas a investigación	Número de horas promedio semanales dedicadas a la investigación por parte de los investigadores docentes
		Publicaciones académicas	Número de publicaciones en revistas indexadas
		Financiación a la investigación	Porcentaje de financiación para la investigación con fuentes externas
Extensión y Proyección Social	Formación de investigadores	Formación de investigadores	Número de investigadores en programas de formación superior (Maestrías y Doctorados)
		Innovación Social	Número de investigaciones de innovación social.
Extensión y Proyección Social	Implementación de CED en Sedes bajo el enfoque de Educación para el Desarrollo.	Implementación de CED en Sedes bajo el enfoque de Educación para el Desarrollo.	Número de Sedes del Sistema con CED implementado bajo los estándares de Educación para el Desarrollo (proyectos ejecutados, beneficiarios atendidos, estudiantes vinculados y estructuras curriculares de los dos cursos) / Número de Sedes
		Valor de las prácticas profesionales y sociales- Empleadores	Percepción y nivel de satisfacción del interlocutor (empleador u organización) sobre las prácticas profesionales y sociales de los estudiantes [Encuesta]

Cuadro de Indicadores Estratégicos - Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2013-2019

PERSPECTIVA	RETO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL
PROCESOS	Graduados	Seguimiento graduados	Número de Sedes del Sistema con un proyecto de seguimiento a graduados (empleabilidad, emprendimiento y retroalimentación a la Institución)
		Beneficiarios de bienestar	Número de beneficiarios (estudiantes y colaboradores) de programas de bienestar / total de beneficiarios potenciales (estudiantes y colaboradores)
	Bienestar y Pastoral	Beneficiarios de pastoral	Número de beneficiarios (estudiantes y colaboradores) de programas de pastoral / total de beneficiarios potenciales (estudiantes y colaboradores)
		Satisfacción con Bienestar y Pastoral	Porcentaje de respuestas con buen concepto de percepción general de los grupos de interés de la Universidad, en relación la totalidad de la muestra. [Encuesta]
	Educación Virtual y a Distancia	Modelo UVD	% de lugares de ofrecimiento (Centro tutorial) que apliquen adecuadamente el modelo a Distancia y Virtual/ Total de lugares de ofrecimiento (Centro tutorial) de programas académicos a Distancia y Virtual
		Ambientes de aprendizaje	Índice del uso, aceptación y versatilidad de los ambientes de aprendizaje [Encuesta]
		Uso de Tic en el Aula	% de programas con metodología presencial que incorporen recursos tecnológicos y apoyo virtual como escenarios alternos de formación
		Cualificación de tutores	Porcentaje de docentes cualificados en la metodología de educación distancia y virtual
	Alianzas e internacionalización	Receptores del modelo	Número de instituciones receptoras del modelo fuera del país
		Calidad de las alianzas	Porcentaje de respuestas con buen concepto de la ejecución de las alianzas, por parte de los grupos de interés, en relación la totalidad de la muestra [Encuesta]

Cuadro de Indicadores Estratégicos - Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2013-2019

PERSPECTIVA	RETO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL
CRECIMIENTO	Posicionamiento y Comunicaciones	Percepción	Porcentaje de respuestas con buen concepto de percepción general de los grupos de interés de la Universidad en relación la totalidad de la muestra [Encuesta]
	Talento Humano	Permanencia de los colaboradores en UNIMINUTO	(numero de colaboradores activos en el periodo n que estaban activos en el periodo n-1) / (total de colaboradores en el periodo n-1) * 100
		Agregación de valor de los colaboradores a la Misión	$0.5 * (\text{numero de colaboradores con PIDD} + \text{numero de profesores con planes de trabajo}) / \text{total de colaboradores} + 0.5 (\text{promedio de cumplimiento de objetivos})$
	Desarrollo del Sistema	Acuerdos de servicio	Calificación del porcentaje promedio de cumplimiento de acuerdos de servicio definidos por área
		Clima organizacional	Resultado de la encuesta de colaboradores módulo TH. Medición clima organizacional [Encuesta]
		Percepción del Servicio	Porcentaje de respuestas con buen concepto de percepción general de los grupos de interés de los servicios de GST, en relación la totalidad de la muestra [Encuesta]

Anexo 2

Resultados Esperados de las Vicerrectorías Regionales en los Proyectos Estratégicos de la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales

Proyecto 1: Calidad académica y administrativa

Vicerrectoría Regional Bogotá Sur

Resultado esperado:

- Se ha apropiado una cultura de calidad en la gestión académica y administrativa, mediante el mejoramiento continuos de los programas académicos ofertados en cada centro de operación. Asimismo, a través de la certificación ISO 9001:2008 de varios de sus procesos, resultado de la implementación y apropiación del Sistema de Gestión de Calidad - SGC y del modelo de Servicio al Usuario que garantizan la eficiencia y efectividad en sus procesos.

Vicerrectoría Regional Llanos

Resultados esperados:

- Generación de una cultura de calidad en los procesos académicos y administrativos, lo que permite la consolidación del mejoramiento continuo, como eje transversal de los procesos de acreditación institucional de programas y de gestión administrativa.
- Sistema de Servicio al Usuario implementado y generando experiencias positivas de servicio.
- El Sistema de Gestión de la Calidad – SGC y los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación hacen parte de los lineamientos para el desarrollo de la gestión administrativa y académica de la Vicerrectoría Regional Llanos.

Vicerrectoría Regional Tolima - Huila

Resultados esperados:

- Procesos académicos y administrativos desarrollados con calidad, como producto de la implementación de los lineamientos del CNA para la acreditación institucional y mejoras en los programas académicos así como la implementación del Sistema de Gestión de Calidad que permita certificar los diferentes procesos como resultado del buen desempeño en la gestión administrativa y la eficiencia organizacional.
- Elevada satisfacción del cliente como resultado de la implementación y funcionamiento del servicio al Usuario en la Vicerrectoría Regional Tolima - Huila.

Vicerrectoría Regional Norte - Oriente

Resultados esperados:

- Cultura de la calidad consolidada mediante la acreditación institucional y de programas, la implementación y la apropiación del Sistema de Gestión de Calidad – SGC y la cultura de Servicio al Usuario con altos estándares de satisfacción del cliente.
- Generación de una cultura de calidad académica que le permite cumplir con las condiciones exigidas en los procesos de acreditación a través de la implementación de mejoras en los procesos académicos - administrativos.
- Implementación del modelo UNIMINUTO de servicio al usuario que permite mejorar la atención de manera integral a estudiantes, docentes y administrativos, dando solución a las solicitudes e inquietudes de ellos en el menor tiempo posible, creando un alto grado de confianza.

Proyecto 2: Desarrollo social y comunitario

Vicerrectoría Regional Bogotá Sur

Resultado esperado:

- Se han implementado estrategias de vinculación e interacción con diferentes grupos de interés (la comunidad y diversos entes locales, sector empresarial, etc.), a través de un observatorio social, la participación en consultorías y el establecimiento de un portafolio de servicios y cursos de educación continuada. Se busca con estas y otras estrategias ser factor de desarrollo y transformación de la comunidad y su entorno.

Vicerrectoría Regional Llanos

Resultados esperados:

- El Centro de Educación para el Desarrollo - CED - consolidado en la Vicerrectoría y generando beneficio a una proporción mayor de la personas, comunidades y organizaciones de la región a través de soluciones enfocadas a problemas sociales concretos.
- Observatorio Social Educativo consolidado y funcionando en beneficio de la comunidad de la región y de la institución educativa.
- Desarrollo de alianzas con todos los entes territoriales departamentales y, con al menos el 50% de los municipios.

Vicerrectoría Regional Tolima - Huila

Resultados esperados:

- Competencias organizacionales fortalecidas en la identificación, formulación y ejecución de proyectos y consultorías, en convenio con entes territoriales y aliados estratégicos, brindando soluciones innovadoras a la comunidad y sector empresarial.
- Participación de la Vicerrectoría Regional Tolima-Huila en la consolidación del tejido social, con programas y proyectos que benefician a la región en la etapa del "Post conflicto", con entidades nacionales e internacionales.
- Desarrollo de programas de capacitación y consultoría (diplomados, talleres y seminarios, asesorías), dirigidos a empresarios, MIPYMES y FAMIEMPRESAS, que permiten mejorar las condiciones de estas organizaciones.

Vicerrectoría Regional Norte - Oriente

Resultados esperados:

- Establecimiento de alianzas estratégicas con las que se identifica, formula y ejecuta proyectos que ofrecen soluciones innovadoras a la comunidad.
- Creación y consolidación del CED en los centros regionales de la Vicerrectoría regional que permite llegar a comunidades con proyectos de formación en ciudadanía, desarrollo local y pensamiento social, vinculando a estudiantes a través de prácticas sociales y profesionales, proyectos de investigación y asesorías.
- Implementación y puesta en marcha del observatorio social en alianza con otras instituciones que permita crear espacios para la investigación, reflexión y praxis sobre aspectos sociales, económicos, culturales y ambientales de la región, que enriquezcan contenidos curriculares y desarrollen proyectos orientados a soluciones de problemas sociales.

Proyecto 3: Regionalización

Vicerrectoría Regional Bogotá Sur

Resultados esperados:

- Fortalecimiento de la oferta de los programas técnicos y tecnológicos – TyT y extensión de los programas universitarios a distancia y virtuales a más localidades en el sur de la Ciudad.
- Creación de programas pertinentes a las necesidades sociales, económicas, productivas y laborales de la zona incluyendo componentes que refuercen el manejo de un segundo idioma, que le permita al estudiante ser más competitivo.

Vicerrectoría Regional Llanos

Resultados esperados:

- Oferta académica ampliada en la modalidad presencial y distancia de educación superior en la región, liderada por la Vicerrectoría Regional Llanos de UNIMINUTO.
- Modelo de Articulación con educación Media en la Región de Orinoquía ofertado por UNIMINUTO.
- Oferta de programas adecuados a la situación social de post-conflicto en la región.

Vicerrectoría Regional Tolima - Huila

Resultados esperados:

- Fortalecimiento del desarrollo de programas Técnicos y tecnológicos – TyT.
- Programas universitarios y de extensión pertinentes a la región, haciendo énfasis en soluciones a la problemática del posconflicto, manejo ambiental y uso de energías renovables - alternativas.
- Posicionamiento de la marca UNIMINUTO en la región y ampliación de la cobertura en otros municipios del área de influencia.
- Fortalecimiento de la estructura organizacional acorde a su crecimiento y magnitud de la operación institucional.

Vicerrectoría Regional Norte – Oriente

Resultados esperados:

- Apertura en la región de nuevos centros de operación a través de la alianza con autoridades locales y departamentales y otras entidades que suministren apoyo y recursos pertinentes, para dar acceso a la educación superior a las comunidades menos favorecidas.
- Fortalecimiento del desarrollo de programas Técnicos y Tecnológicos – TyT, programas universitarios, de extensión y la articulación pertinente en cada lugar, que incluye las zonas rurales de la región.
- Fortalecimiento de la estructura organizacional acorde a las necesidades de su operación y lugares.

Proyecto 4: Desarrollo profesoral, curricular y comunidad académica

Vicerrectoría Regional Bogotá Sur

Resultado esperado:

- Programa de desarrollo docente implementado y funcionando en la Vicerrectoría Regional, que garantiza la efectividad en la aplicación de las funciones sustantivas de los docentes, a través de la actualización en procesos de enseñanza-aprendizaje y la participación en redes académicas de producción y transferencia de conocimiento, especialmente de los procesos de proyección e investigación social.

Vicerrectoría Regional Llanos

Resultado esperado:

- Contará con programas de formación para los docentes.

Vicerrectoría Regional Tolima - Huila

Resultados esperados:

- Planta docente y administrativa mejorada en las condiciones y capacidades para integrar las tres funciones básicas de la educación superior.
- Cualificación del proceso docente en sus prácticas pedagógicas, mediante la creación de cursos permanentes de actualización, enfocados en temas específicos como: herramientas pedagógicas, herramientas y competencias investigativas, manejo de aulas virtuales, aprendizaje del idioma inglés, entre otros.

Vicerrectoría Regional Norte - Oriente

Resultados esperados:

- Fortalecimiento de las condiciones y capacidades de los docentes para articular y emprender actividades que promuevan las tres funciones básicas de la educación superior y la oferta del servicio educativo se distinga por la calidad.
- Plan de formación permanente, implementado y desarrollado que comprende becas, movilidad nacional e internacional, programa de incentivos y estímulos, bilingüismo y la posibilidad de ascender en el escalafón y generar mayor pertenencia a la institución.

Proyecto 5: Fortalecimiento de la investigación

Vicerrectoría Regional Bogotá Sur

Resultados esperados:

- Reconocimiento y clasificación de un segundo grupo de investigación en Colciencias y consolidación del grupo GIBS para llegar a clasificación A.
- Haber logrado la indexación de la Revista de Investigación.
- Mejoramiento en la cantidad y el nivel de la formulación y ejecución anual de proyectos de investigación y el trabajo conjunto con redes de investigación.
- Producción de artículos científicos publicados en revistas indexadas
- Presentación de ponencias en eventos de investigación.

Vicerrectoría Regional Llanos

Resultados esperados:

- Producción académica derivada de la investigación (Artículos, Cartillas, Memorias de eventos y Material Audiovisual) de calidad y con reconocimiento por las instancias pertinentes (UNIMINUTO, COLCIENCIAS)
- Docentes y estudiantes capacitados en temáticas pertinentes a la investigación y con experiencias investigativas divulgadas a nivel interno y externo.
- Propuestas de investigación innovadoras a las problemáticas de la Región, de carácter interdisciplinario en red con otras IES, organizaciones u ONG's
- Fortalecimiento r de los grupos de estudio, semilleros y grupos de investigación y participación en redes, producción textual y publicaciones.

Vicerrectoría Regional Tolima - Huila

Resultados esperados:

- Semilleros y grupos de investigación fortalecidos a nivel regional donde participan estudiantes y graduados.
- Visibilidad Investigativa mediante la participación en eventos y encuentros, regionales y nacionales.
- Programas y jornadas de capacitación ejecutados en la regional, que logran la cualificación de docentes y estudiantes investigadores
- Mejoramiento en la cantidad y nivel de proyectos de investigación formulados y ejecutados anualmente que incluya en algunos un componente de trabajo conjunto con redes de investigación.
- Producción de artículos científicos y mayor participación anual en presentación de ponencias en eventos de investigación.
- Reconocimiento y sostenimiento de grupos de investigación ante Colciencias.
- Alianzas con diferentes Instituciones de Educación Superior para fortalecimiento de la investigación.

Vicerrectoría Regional Norte - Oriente

Resultados esperados:

- Semilleros y grupos de investigación fortalecidos a nivel regional.
- Docentes y estudiantes de la regionales capacitados en formulación de proyectos de investigación
- Mejoramiento en la cantidad anual de Proyectos de Investigación y trabajo conjunto con redes de investigación.
- Producción de artículos científicos y mayor participación en presentación de ponencias en eventos de investigación por año
- Reconocimiento y sostenimiento de grupos de investigación ante Colciencias.
- Alianzas entre diferentes Instituciones de Educación Superior para fortalecimiento de la investigación.

Proyecto 6: Bienestar y Formación exitosa

Vicerrectoría Regional Bogotá Sur

Resultados esperados:

- Incorporación del 80% de los graduados dentro de las actividades de UNIMINUTO
- Fortalecimiento del programa MAIE para garantizar la permanencia y seguimiento a los estudiantes.

Vicerrectoría Regional Llanos

Resultados esperados:

- Fortalecimiento del área de Bienestar Universitario y Pastoral con el fin de reducir el índice de deserción y aumentar el de permanencia, mediante orientación vocacional efectiva, asesorías psicosociales, refuerzos académicos, alternativas financieras y un acompañamiento familiar a los estudiantes.
- Fortalecimiento y consolidación de la oficina de graduados con la generación de un boletín trimestral dirigida a la población egresada con información institucional que promueva soluciones y necesidades laborales, una oferta de educación continua, información cultural y deportiva inherentes a la comunidad universitaria y que responda a las necesidades de los egresados con el fin de aunar esfuerzos que contribuyan al mejoramiento académico, laboral y personal de éstos, de sus programas y del entorno local en el que se desenvuelven.

Vicerrectoría Regional Tolima - Huila

Resultados esperados:

- Área de Bienestar y Pastoral universitario fortalecido donde el estudiante se caracteriza por el sentido de pertenencia hacia UNIMINUTO desde el primer semestre.
- Programas de bienestar y pastoral implementados para el acompañamiento a la formación integral del estudiante que comprenden, actividades culturales, deportivas, espirituales, de prevención y salud.
- Graduados de la Vicerrectoría Regional Tolima – Huila integrados en la participación de actividades académicas y administrativas, lo que les permite su proyección laboral dentro de UNIMINUTO, mediante convocatorias laborales internas y externas propiciadas por la oficina de permanencia.
- Estudio del clima organizacional con programas de mantenimiento que fortalezca el trabajo en equipo, el buen desempeño de las diferentes áreas y la articulación de los centros de operación establecidos en los diferentes municipios.

Vicerrectoría Regional Norte - Oriente

Resultados esperados:

- Generación de la atención integral al estudiante mediante el fortalecimiento del área de Bienestar y Pastoral, con acompañamientos psicológicos, espirituales y actividades culturales con el propósito de crear en el estudiante un sentido de pertenencia hacia UNIMINUTO desde el primer semestre.
- Puesta en funcionamiento de un área que genere diferentes actividades para la integración y participación activa de los graduados con los programas diseñados especialmente a este grupo de interés y su vinculación en diferentes acciones de las regionales desarrolladas con la comunidad y los sectores público-privado y empresarial.

Proyecto 7: Infraestructura

Vicerrectoría Regional Bogotá Sur

Resultado esperado:

- Construcción de Centro de Servicios Universitario –UNIMINUTO- COLPATRIA, que atienda las necesidades educativas en la zona y responda a la demanda en educación de los sectores y actores sociales, públicos y privados asentados en las localidades que comprende la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur.

Vicerrectoría Regional Llanos

Resultados esperados:

- Sede modernizada e integrada para el desarrollo académico - administrativo
- Campus universitario y sede Administrativa de la Vicerrectoría Regional Llanos dotada y equipada en su infraestructura física y tecnológica.
- Bibliografía especializada y medios educativos actualizados y disponibles, suficientes y necesarios para el desarrollo de las actividades académicas.

Vicerrectoría Regional Tolima - Huila

Resultados esperados:

- Construcción y dotación de sedes propias por lo menos en Neiva e Ibagué, debidamente acondicionadas que respondan al crecimiento y los requerimientos de calidad académica.
- Laboratorios y biblioteca debidamente dotada y suficiente que atiendan las necesidades académicas de los programas.

Vicerrectoría Regional Norte - Oriente

Resultados esperados:

- Construcción y dotación de sedes propias en Bucaramanga Barranquilla y Cúcuta, debidamente acondicionadas que responda a sus necesidades y crecimiento.
- Laboratorios y bibliotecas debidamente dotados que respondan a las exigencias de los programas académicos.

Bibliografía

Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). *Proyecto de acuerdo por el cual se adopta el Plan de Desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C 2012-2016*. Bogotá Humana. Bogotá: autor.
- América Economía Intelligence. (2012). *Mejores ciudades para hacer negocios en América Latina*.
- Aretio, et al. (2009). *Concepción y tendencias de la educación a distancia en América Latina*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).
- Arias, C. (Diciembre 2010). Educación a distancia y educación virtual: una diferencia necesaria desde la perspectiva pedagógica y la formación del ser humano. *Revista de Investigaciones UNAD*.
- Banco Mundial. (2010). *Coeficiente Gini de desigualdad en los ingresos*. Washington: Banco Mundial
- Banco Mundial, OCDE. (2012). *Evaluaciones de Políticas Nacionales de Educación: la educación superior en Colombia 2012*. Paris: OCDE.
- Botella, C. y Suárez, I. (2012). *Innovación para el desarrollo en América Latina: Una aproximación desde la cooperación internacional*. Madrid: Fundación Carolina.
- Brunner, J. J. (2001). *Educación Superior en Iberoamérica: Informe 2011*. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Plan Regional de Competitividad: Bogotá y Cundinamarca 2010 – 2019*. Bogotá: autor.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2012). *Indicadores dinámica empresarial 2011*. Bogotá: autor.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Comisión Regional de Competitividad. Plan Regional de Competitividad: Bogotá y Cundinamarca 2010 – 2019*. Bogotá.
- Comisión Económica para América Latina - CEPAL (2013). *Escalafón de Competitividad de los Departamentos de Colombia 2012-2013*.
- Comisión Económica para América Latina - CEPAL. (2010). *Escalafón de Competitividad de los Departamentos 2009*.
- Comisión Económica para América Latina - CEPAL. (2009). *La educación superior y el desarrollo económico en América Latina*. México D.F: Naciones Unidas.

- Comisión Económica para América Latina - CEPAL. (2008). Calidad de la educación: las desigualdades más allá del acceso y la progresión educativa. En: CEPAL (ed.) *Panorama Social de América Latina en el 2007*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento - CODHES. (2012). *Desplazamiento creciente y crisis humanitaria invisible*. Bogotá.
- Consejo Nacional de Acreditación –CNA. (2012). *Información estadística sobre acreditación de alta calidad*. Recuperado de http://www.cna.gov.co/1741/articles-188924_Acred_InstxCarac.pdf
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (abril 2013). Dirección de Planeación y Desarrollo. Bogotá: UNIMINUTO.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (Abril 22 de 2013). SINE, UNIMINUTO. 8 ed. UNIMINUTO.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2013). Plan de Desarrollo 2013-2019. Bogotá: UNIMINUTO.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2013). Presencia de UNIMINUTO a nivel nacional. Recuperado de <http://www.uniminuto.edu/sedes-um1>
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2013) Presentación institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Bogotá: UNIMINUTO.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2013). Proyecto Educativo Institucional del Sistema UNIMINUTO Versión 2.0. Recuperado de <http://www.uniminuto.edu/documents/10180/0/proyecto%20educativo%20institucional%202013.pdf>
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2013). Sistema de Gestión de Calidad. Bogotá: Coordinación de Calidad UNIMINUTO.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2013). Deserción en Colombia y sus cifras en UNIMINUTO. Bogotá: Coordinación de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2009). Cuaderno Institucional, 3. Modelo de Gestión UNIMINUTO. Recuperado de <http://www.uniminuto.edu/documents/1000002158868/5a1c5d69-8387-404d-8ae8-e7aebaf0a2d1>
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (s.f.). Modelo Educativo UNIMINUTO. Recuperado de <http://www.uniminuto.edu/modelo-educativo1>
- Decreto 1295 de Abril 20 de 2010. Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-229430_archivo_pdf_decreto1295.pdf
- Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación Colciencias. (2013). *Instituciones*. Recuperado de <http://201.234.78.173:8083/ciencia-war/busquedaGruposPorInstitucion.do>

- Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación Colciencias. (2012). *Informe Final de la Administración 2010-2012*. Bogotá: Colciencias.
- Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación Colciencias. (2009). Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. En *Documento CONPES 3582 de 2009: Política Nacional de Ciencia y Tecnología 2009*. Bogotá: Colciencias.
- Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación Colciencias. (2008). *Política Nacional de Fomento a la Investigación e Innovación: Colombia construye y siembra futuro*. Bogotá: Colciencias.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (Octubre, 2013). Cuentas Departamentales - Producto Interno Bruto, año 2012. [Boletín de prensa]
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (Julio 10 de 2013). Pobreza Monetaria y Desigualdad 2012 por Departamentos. [Boletín de prensa]
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (Febrero 28 de 2013). Principales indicadores del mercado laboral por Departamentos 2012. Bogotá. [Boletín de Prensa]
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (Febrero 8 de 2013). Principales indicadores del mercado laboral por Departamentos. [Boletín de prensa]
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (Enero 2 de 2013). Cundinamarca: Pobreza monetaria 2011. [Boletín de Prensa]
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2013). Cuentas departamentales base 2005, resultados año 2011. [Boletín de prensa]
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (Mayo 17 de 2012). Pobreza monetaria 2011. [Boletín de Prensa]
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (Octubre 11 de 2012). Cuentas departamentales base 2005, resultados año 2011. [Boletín de Prensa].
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2012). Cuentas Departamentales – Producto Interno Bruto.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2012). *Boletín trimestral*. Bogotá.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2010). Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005 – 2020. En *Estudios Postcensales No. 7*. Bogotá: autor.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (s.f.). Proyecciones de población. *En Demografía y población*. Recuperado de www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion
- Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2010). *Plan Nacional de Desarrollo, Prosperidad para Todos. Colombia: 2010-2014*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>

- Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2010). *Documento Conpes 3674 de 2010*. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2010). Colombia, crecimiento de los grupos de edad 10-14 y 15-19 por género. En *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf
- Dirección Nacional de Planeación. *Regionalización del Proceso de Inversión, 2013*. Bogotá, Colombia. Recuperado de https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=lkKVN_R8hGY%3d&tabid=1545
- Education, Audiovisual and Culture Executive Agency –EACEA. (2013). *ERASMUS Mundus Programme: Opportunities for higher education institutions and other bodies*. Bélgica: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency –EACEA
- Education First –EF. (2011). *EF English Proficiency Index*. Lucerna: EF.
- European Commission, 2013. *Second European Social Innovation Competition*. Recuperado de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/index_en.htm
- Facundo, A. (2003). *La educación superior a distancia/virtual en Colombia*. UNESCO/IESALC.
- Freire, P. (1973). *Education for Critical Consciousness (includes Education as the Practice of Freedom and Extension or Communication)*. Seabury: Writers and Readers Publishing Cooperative.
- García Herreros, R. (Octubre 1988). *El Mensajero*. Vol. 3, No 816.
- García Herreros, R. (Septiembre 2 de 1989). Palabras a Colombia. *El Minuto de Dios*. [Programa Televisivo].
- García Herreros, R. (Agosto de 2005) Especial cincuenta años de El Minuto de Dios: Que nadie se quede sin servir. *Nuevo Milenio* 16.
- Gobernación de Antioquia (2013). Educación Superior. Síntesis Estadística Departamento de Antioquia, donde se muestra la Matrícula, Tasa de Cobertura y Deserción en el año 2012.
- Gobernación de Antioquia (2012). Programa Antioquia La Más Educada.
- Gobernación de Caldas (2012). *Plan de Desarrollo 2012 – 2015. Caldas compromiso de Todos*. Recuperado de http://www.corporacioncivicadecaldas.com/asamblea/pdfs/proyecto_ordenanza004_plan_desarrollo.pdf.
- Gobernación de Cundinamarca (s.f.) *Estadísticas de Cundinamarca 2010*. Recuperado de: <http://www1.cundinamarca.gov.co/gobernacion/LinkClick.aspx?link=Planesdedesarrollo%2festadisticasdecundinamarca2010.pdf&tabid=3097&mid=5712&language=es-ES>.
- Gobernación de Risaralda (2012). *Plan de Desarrollo 2012 – 2015*. Recuperado de http://www.risaralda.gov.co/site/main/web/es/plan-de-desarrollo_2172.

- Grupo G20. (s.f.). *Challenge On Inclusive Business Innovation*. Recuperado de <http://www.g20challenge.com>
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. Dortmund: International Monitoring.
- Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios en el Exterior ICETEX. (2012). *Informe de gestión*. Bogotá: ICETEX
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes. (2013). *Resultados Agregados 2012*. Bogotá: ICFES.
- Institute of International Education – IIE. (2010). *Open Doors*. Nueva York: Autor.
- International Association Of Universities –IAU. (2010). *International of Higher Education: Global Trends Regional Perspectives The IAU 3rd Global Survey Report*. Recuperado de <http://www.iau-aiu.net/content/global-surveys>
- International Association Of Universities –IAU. (2012). *Affirming Academic Values in Internationalization of Higher Education: A Call for Action*. París: IAU.
- International Finance Corporation –IFC. (s. f.). *Inclusive business leader award*. Recuperado de: <http://www1.ifc.org>
- Jaramillo, D. (1977). *Nuestra Vocación en El Minuto de Dios*. Bogotá: UNIMINUTO.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press. Boston.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press. Boston.
- Matallana, O. y Torres, M. (Enero-junio de 2001). Caracterización de la educación superior a distancia en las universidades colombianas. *Revista de Investigaciones UNAD, 10,1*. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100103/100103_2013_2/Evaluacion_Nal/Articulo_3.pdf
- Ley 1188 de 2008. Por la cual se regula el registro calificado de los programas de educación superior y el decreto 1295 de 2010. Bogotá: MEN.
- Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Bogotá: MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). Observatorio Laboral para la Educación. Recuperado de http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/articles-334303_documento_tecnico_2013.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Sistema Nacional de aseguramiento de la calidad en educación superior*. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/propertyvalue-41698.html>

- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior –SNIES: Estadísticas de la Educación Superior*. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html>
- Ministerio de Educación Nacional (2012). *Fomento Educación Superior. Informe Educación Antioquia y Eje Cafetero*.
- Ministerio de Educación Nacional (2012). *Síntesis Estadística Departamento de Antioquia*.
- Ministerio de Educación Nacional. (2012). *Proyecto para la internacionalización de la educación superior*. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/>
- Ministerio de Educación Nacional. (2012). *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior –SACES: Programas con Registro Calificado, por nivel de formación, a 2012*. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/propertyvalue-41698.html>
- MEN. (2012). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior –SNIES: Estadísticas de la Educación Superior*. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2012). *Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior – SPADIES*. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212299.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2011). *Informe departamental de Educación Superior*. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional (2011). *Perfiles de Educación Superior: Cundinamarca*. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional. (2010). *Deserción estudiantil en la educación superior en Colombia. Elementos para su diagnóstico y tratamiento*. Bogotá: MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (2010). *Innovación Educativa con el Uso de TIC*. Bogotá: MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (2010). *Memorias Revolución Educativa 2002-2010: Acciones y Lecciones*. Bogotá: MEN.
- Ministerio de Educación Nacional –MEN-. (19 de julio de 2009). *Educación virtual o en línea*. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-196492.html> 2009).
- Ministerio de Educación Nacional. (2009) *¿Qué es la educación superior?: Sistema educativo colombiano*. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-196477.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2009). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior –SNIES: Estadísticas de la Educación Superior*. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Deserción estudiantil en la educación superior en Colombia. Elementos para su diagnóstico y tratamiento*. Bogotá: MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Educación Técnica y Tecnológica para la Competitividad*. Recuperado de http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-176787_archivo_pdf.pdf

- Ministerio de Educación Nacional. (2007). *Deserción estudiantil en la educación superior en Colombia. Elementos para su diagnóstico y tratamiento*. Bogotá: MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (2006). *Manual operativo del proyecto de asistencia al fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica en Colombia*. Bogotá: MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (2005). *Plan Nacional de Bilingüismo 2004-2019*. Bogotá: MEN.
- Moreno-Brid y J. C., Ruiz-Nápoles P. (2009). Entorno global de la educación superior. En CEPAL (ed.), *La educación superior y el desarrollo económico en América Latina*. México D.F: Naciones Unidas.
- Moreno-Brid, J. C. y Ruiz-Nápoles, P. (2009). *La educación superior y el desarrollo económico en América Latina*. Ciudad de México: CEPAL.
- Observatorio de la Universidad Colombiana (2013). *Cundinamarca, su educación superior en cifras*
- OCDE. (2013). El índice Gini de Colombia. En OECD (ed.), *Estudios económicos de la OCDE*. Colombia: OECD.
- OECD-Banco Mundial. (2012). *La Educación Superior en Colombia*. París: OCDE.
- Orjuela G. (2010). *Estimaciones 1985-2005 y Proyecciones 2006-2020* [Hoja de Cálculo]. Bogotá: DANE.
- Organización El Minuto de Dios (s.f.). *Líneas de Acción*. Recuperado en www.elminutodedios.org/es/lineas-de-accion
- Organización de las Naciones Unidas UNESCO. (2012). *Tasa de movilidad hacia el extranjero*. París: UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas UNESCO. (2012). *Results of the 2011 UIS pilot data collection of innovation statistics*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics.
- Organización de las Naciones Unidas UNESCO. -Institute for Statistics. (2010). *Global investments in R&D*. Montreal: UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas UNESCO. (2008). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Caracas: UNESCO.
- Pablo VI. (1967). Encíclica Populorum Progressio. En *Líneas de Acción*. Recuperado de www.elminutodedios.org
- Pereyra, A. (2007). *La fragmentación de la oferta educativa: la educación pública vs. la educación privada*. París: UNESCO.
- Sandino O. (2009). *Envejecimiento en Colombia: Tendencias demográficas y seguridad económica*. New York: Fondo de Población de las Naciones Unidas –UNFPA.
- Secretaría Distrital de Planeación. (2012). Método Integrado de pobreza en Bogotá 2011. *Boletín 42*. Bogotá.

- Secretaría de Educación del Distrito. (2012). *Educación media fortalecida y mayor acceso a la educación superior*. Bogotá.
- Secretaría de Educación del Distrito. (2012). *Caracterización del sector educativo*. Bogotá.
- Secretaría de Educación del Distrito. (2013). *Caracterización del sector educativo 2012*. Bogotá.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Madrid: Editorial Planeta.
- Unión Europea –UE. (s. f.) *Competencia de innovación social*. Recuperado de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/index_en.html
- UNISUL. (2010). *La Educación Superior a Distancia en América Latina y el Caribe*. Santa Catalina: Universidad de do Sul de Santa Catalina.
- Universidad de los Andes, Universidad del Norte, Universidad del Valle y Pontificia Universidad Javeriana. (2011). *Informe Colombia: Red de observatorios de buenas prácticas de dirección estratégica universitaria en América Latina y Europa*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/puj/viceadm/telescopi/wp-content/uploads/INFORME-COLOMBIA-actualizaci%C3%B3n-2011.pdf>
- Universidad Pedagógica Nacional –UPN. (s. f.). *Reflexiones del instituto nacional superior de pedagogía en torno a la formación Docente*. Recuperado de http://www.pedagogica.edu.co/admin/docs/1285876026reflexiones_insp_sobre_formacion_docente.pdf
- Vélez, S. (2012). *La Regionalización de UNIMINUTO en Sedes, Centros Regionales y CERES*. Bogotá: UNIMINUTO.



Dirección: Calle 81 B No. 72B - 70 Bogotá.
Teléfono: 01 800 093 6670

www.uniminuto.edu