



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PARA LA PROYECCIÓN INSTITUCIONAL

Nueva Sinergia Uniagrarista

2011 – 2015

Fundación Universitaria Agraria de Colombia
UNIAGRARIA



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
AGRARIA DE COLOMBIA

UNIAGRARIA

Institución Universitaria Personería Jurídica No.2599-86. M. E. N.

La U verde de Colombia

ISBN:

Fundación Universitaria Agraria de Colombia - **UNIAGRARIA** - 2012

Calle 170 N° 54 A 10 Bogotá, D.C.

Reservados todos los derechos





PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PARA LA PROYECCIÓN INSTITUCIONAL

Nueva Sinergia Uniagrarista

2011 – 2015

ASAMBLEA GENERAL DE FUNDADORES

Emiro Martínez Jiménez

Presidente Asamblea General - Consejero Fundador

Álvaro Zúñiga García

Presidente Consejo Superior – Consejero Fundador

Jorge Orlando Gaitán Arciniegas

Consejero Fundador – Actualmente Rector

Teresa Arévalo Ramírez

Consejera Fundadora

Teresa Escobar de Torres

Consejera Fundadora

Héctor Jairo Guarín Avellaneda

Consejero Fundador

Álvaro Ramírez Rubiano

Consejero Fundador

VICERRECTORÍAS

Pedro Pablo Martínez

Vicerrector Académico

Teresa Arévalo Ramírez

Vicerrectora Administrativa

Iván Alejandro Ramírez

Vicerrector Financiero y de Tecnología

DIVISIÓN DE PLANEACIÓN

Luis Humberto Bolívar Rodríguez

Director de Planeación

Luis Antonio Rodríguez Peña

Estadístico

Luz Mery Vivas Cortés

Directora Unidad Autoevaluación y Acreditación

Ilberto Medrano Gómez

Analista de la Información



CONTENIDO

Fundamentos históricos.....	07
Misión.....	08
Visión	09
La planeación en UNIAGRARIA.....	11
Objetivos general.....	15
Objetivo específico	16
Planeación estratégica.....	17
Etapas y fases de la consultoría	19
la regionalización en uniagraria	20
Alternativas para la regionalización.....	21
Diagnostico del sector	22
Análisis de políticas	24
Análisis de choques externos	25
Diagnostico misional	27
Realidad misional	28
Calidad del cumplimiento misional	29
Actores institucionales	29
DOFA de UNIAGRARIA	31
Escenarios 2015 Tres destino.....	36

Resumen cualitativo de supuestos de los Tres Escenarios de Proyección	37
Visión a 10 años	38
Resumen Autodiagnóstico institucional UNIAGRARIA	39
Crecimiento de matrícula nacional por nivel	43
Crecimiento de la Educación en Colombia por metodología	44
Crecimiento por nivel de formación ciudades Principales	45
Análisis de oportunidad	46
Perfil sociodemográfico de estudiantes UNIAGRARIA	47
Percepción sobre la calidad de las instituciones	48
Desarrollo de competencias transversales UNIAGRARIA	49
Infraestructura UNIAGRARIA	50
Infraestructura tecnológica	51
Destinación de Estudiantes	52
Condiciones de empleabilidad estudiantes UNIAGRARIA	53
Condiciones de empleabilidad egresados UNIAGRARIA	54
Capacidad investigativa	55

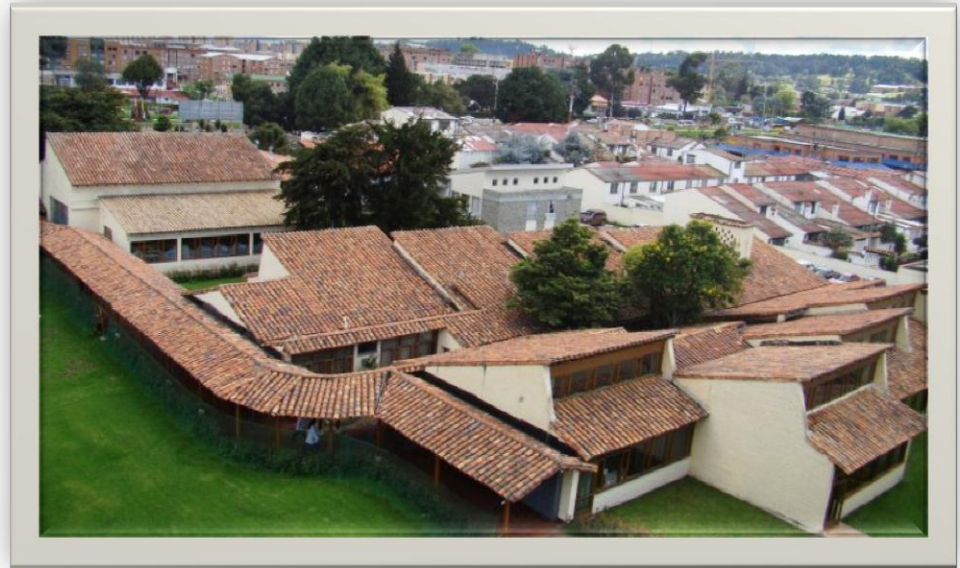
CONTENIDO

Instrumentalización del relacionamiento con el sector productivo...	56
Análisis de posicionamiento UNIAGRARIA	57
Lecciones de los modelos pertinentes	58
Resultado SABERPRO promedio UNIAGRARIA.....	59
Valor agregado Académico	60
Calificación de prácticas pedagógicas	61
Electividad en la malla Académica	62
Crecimiento de la planta Docente UNIAGRARIA	63
Carga académica de estudiantes UNIAGRARIA	64
Estudiantes TCE por Docente TCE UNIAGRARIA	65
Deserción por periodo UNIAGRARIA	66
Capacidad utilizada UNIAGRARIA	67
Aplicación de mejores practicas de gestión administrativa	68
Indicadores de gestión administrativa	69
Análisis de estructura organizacional	70
Evolución de ingresos y egresos totales UNIAGRARIA	71
Evolución de Ingresos	72
Evolución de egresos	73

Excedentes operacionales por programa	74
Evaluación de los activos	75
Líneas de Acción	76
Línea de acción numero 1	78
Línea de acción numero 2	78
Línea de acción numero 3	79
Línea de acción numero 4	79
Línea de acción numero 5.....	80
Línea de acción numero 6	80
Línea de acción numero 7	81
Línea de acción numero 8	81
Línea de acción numero 9	82
Línea de acción numero 10	82
Línea de acción numero 11	83
Línea de acción numero 12	83
Línea de acción numero 13	84
Línea de acción numero 14.....	84
Documentos de referencia para la elaboración del informe	85

FUNDAMENTOS HISTORICOS

UNIAGRARIA, fue creada mediante acta de constitución firmada el 8 de marzo de 1985 por el grupo de ocho (8) FUNDAORES que se constituyen en Asamblea General. La **FUNDACION UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA - UNIAGRARIA** - es una Institución de Educación Superior sin ánimo de lucro, de derecho privado con Personería Jurídica, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución No. 2599 del 13 de marzo de 1986. Desde su fundación la institución ha sido factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional, a través de la docencia, la investigación y la proyección social.



La **FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA - UNIAGRARIA** - es una Institución de educación superior sin ánimo de lucro de derecho privado con personería Jurídica otorgada por el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución No. 2599 del 13 de marzo de 1986.

Desde su fundación **UNIAGRARIA** ha sido un factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional, a través de la Investigación, la Docencia y la proyección social.

MISIÓN

UNIAGRARIA forma integralmente personas comprometidas con su disciplina, la conservación del ambiente, el fomento del emprendimiento y el desarrollo de las regiones, mediante la investigación, la docencia y la extensión.



VISIÓN

En **UNIAGRARIA** nos vemos desarrollando planes de acción relacionados con la educación superior en los siguientes campos: la ciencia, la tecnología, la técnica, la filosofía, las humanidades y las artes. La institución consolidará los procesos de investigación, docencia, aprendizaje y proyección social.

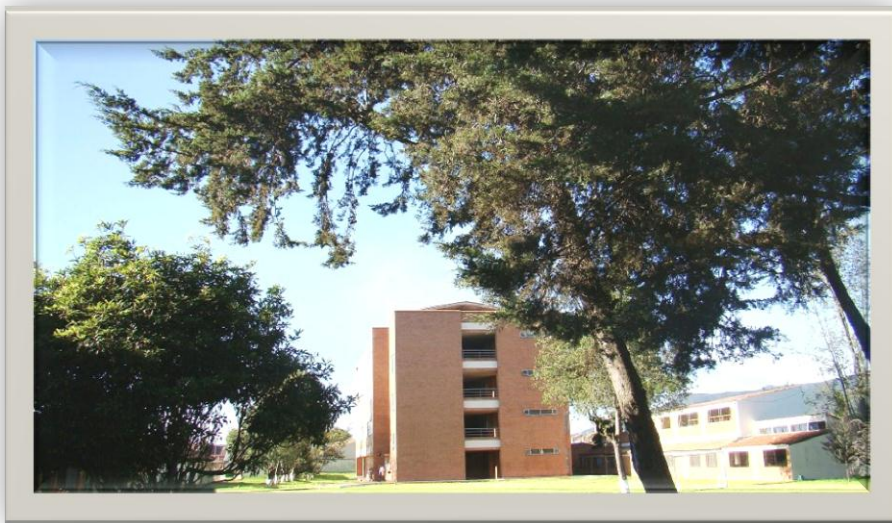
UNIAGRARIA seguirá estimulando el espíritu empresarial y la mentalidad emprendedora, con el propósito de aportar al progreso y al bienestar de la sociedad. La institución continuará diseñando estrategias que contribuyan al uso adecuado de los recursos naturales, a la conservación del medio ambiente, al desarrollo agrario y de los diferentes sectores de la economía.



VISIÓN

UNIAGRARIA ampliará la oferta de nuevos programas que permitan la formación del talento humano, mediante la aplicación de avanzadas tecnologías en comunicación y herramientas pedagógicas novedosas para diferentes modalidades de educación. La institución intensificará su proyección internacional e inserción en un mundo globalizado y de acelerados cambios, mediante alianzas estratégicas y otras modalidades de cooperación.

La estructura de **UNIAGRARIA** será flexible, ágil y moderna, permitiendo una gestión administrativa orientada a facilitar la organización de proyectos educativos que desarrollen múltiples inteligencias y fomenten en los estudiantes el hábito de aprender durante toda la vida. Con esta visión, la Institución extiende su función hacia la generación de respuestas que tiendan a satisfacer las necesidades de la población colombiana en el contexto latinoamericano, acorde con las transformaciones mundiales.



LA PLANEACIÓN EN UNIAGRARIA

La planeación en UNIAGRARIA se entenderá como un proceso de anticipación prospectiva para construir un futuro deseable y posible, mediante el uso de conceptos de mejoramiento continuo y productividad.

La institución propenderá por una planeación participativa, corporativa, flexible, permeable e integral, que consiga que los programas y proyectos se constituyan en la herramienta que articule la planeación con las inversiones y sirva para una asignación eficiente de los recursos presupuestales, rediseñe los procesos, racionalice los procedimientos y simplifique los trámites.

Para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y de la Planeación Estratégica para la Proyección Institucional 2011- 2015 de UNIAGRARIA, la planeación es una herramienta básica que conlleva a un conjunto de decisiones y acciones interdependientes que se orientarán hacia los fines propuestos y para lo cual.



LA PLANEACIÓN EN UNIAGRARIA



su estructura, procesos administrativos y de gestión se acoplarán con los cambios sociales, culturales, económicos, científicos y tecnológicos.

Como consecuencia de lo anterior, la División de Planeación tendrá en cuenta los siguientes criterios relacionados con la planeación en UNIAGRARIA:

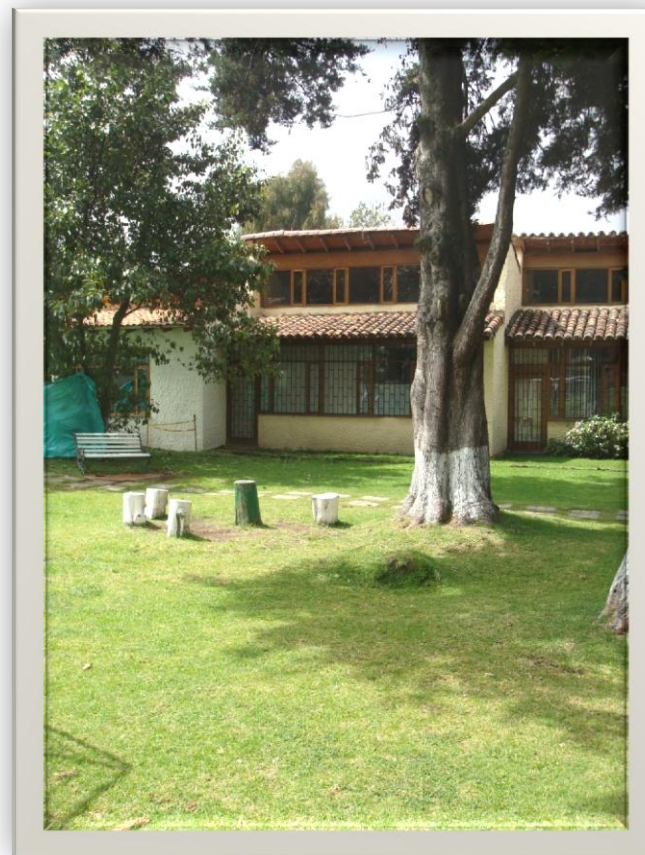
1. Existirá una cultura de planeación que logre que las unidades académicas y administrativas se comprometan con los procesos de planeación, de tal forma que sus actividades, programas y proyectos contribuyan a la realización del Proyecto Educativo Institucional y del Plan de Desarrollo Institucional.
2. Uno de los componentes del Plan de Desarrollo Institucionales el Plan de Desarrollo de la Planta Física; por lo tanto, la dirección de Planeación será participe en su elaboración y seguimiento.

LA PLANEACIÓN EN UNIAGRARIA

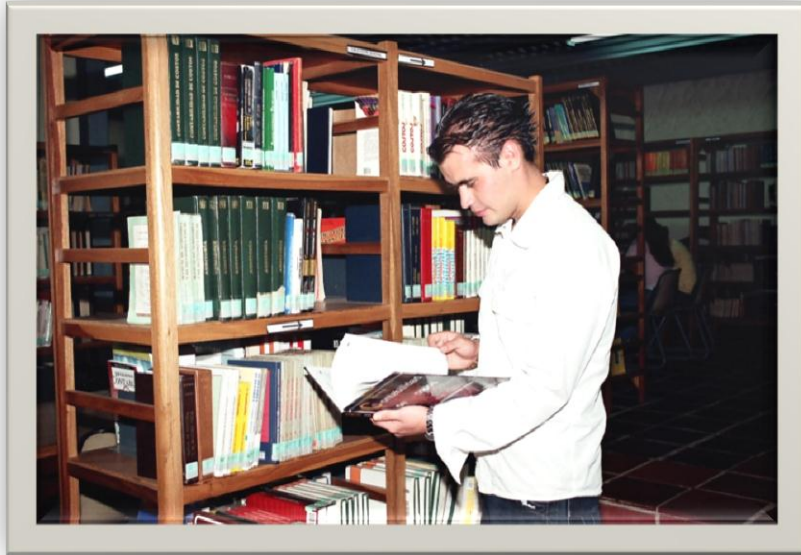
Este plan debe contemplar los espacios adecuados para el desarrollo de las actividades académicas, administrativas, deportivas, culturales; así mismo, garantizará las condiciones adecuadas para el desarrollo de los programas docentes, de investigación y extensión, y los recursos educativos, tales como laboratorios, biblioteca, audiovisuales e informática.

3. La unidad de Planeación asumirá el liderazgo en la formulación y evaluación presupuestal y en la elaboración de los Planes de Desarrollo tanto institucionales como de cada área.

4. La unidad de planeación en UNIAGRARIA actuará como unidad de apoyo logística en el manejo de la información gerencial y en la optimización de los recursos. Adicionalmente, articulará un sistema de seguimiento y control que maneje indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.



LA PLANEACIÓN EN UNIAGRARIA



5. UNIAGRARIA por medio de la División de Planeación establecerá un Banco de Proyectos, con el fin de hacer el seguimiento y control a cada uno de ellos, como también la cuantificación de costos e ingresos para el fortalecimiento de las finanzas de la Institución. La unidad de Planeación elaborará un protocolo que facilite la formulación y evaluación de dichos proyectos.

6. UNIAGRARIA considera necesario hacer una evaluación periódica y detallada de la forma en que se desarrollan los procesos, para mejorarlos, adaptarlos a los cambios del entorno, o replantearlos profundamente para que la Institución continúe en la constante búsqueda de la excelencia. Para cumplir con este objetivo, se deben elaborar, implementar, ajustar y hacer seguimiento y control a los Manuales de Procedimientos de las diferentes unidades coadyuvando al buen desarrollo de las mismas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Construir en UNIAGRARIA su plan de proyección institucional 2011-2015 e instalar el sistema de seguimiento gerencial para iniciar su implementación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- De manera participativa con los principales actores, construir el diagnóstico del entorno e interno para lograr claridad sobre el verdadero DOFA de la UNIAGRARIA
- Conocer modelos de desarrollo pertinentes de instituciones educativas nacionales e internacionales que puedan guiar el modelo de desarrollo para la UNIAGRARIA
- Con base en las anteriores lograr acuerdos sobre las metas de visión para la UNIAGRARIA 2015
- Formular la hoja de ruta para su implementación con claridad en los capítulos de calidad, relacionamiento con el sector productivo, alianzas, eficiencia organizacional y desempeño financiero
- Implantar el sistema de seguimiento gerencial para asegurar que se “navegue en estado de máxima alerta hacia el destino deseado”

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTERACTIVA

Una propuesta con pretensiones eclécticas*

“Se trata de navegar hacia un destino intensamente valorado en estado de máxima alerta”.

MANFRED MAX-NEEF

Economista, ambientalista - Chileno

Características

- Proceso institucionalizado – dinámico – al interior de la organización.
- Dirigido por el Consejo Superior con intensa participación de la Dirección Ejecutiva, (Rector y entes de gobierno).
- Alta interiorización en toda la organización.
- Propósito final: desarrollo de pensamiento estratégico.

Para consolidar su proyección **UNIAGRARIA**, deberá tener claridad sobre ciertas preguntas estratégicas.

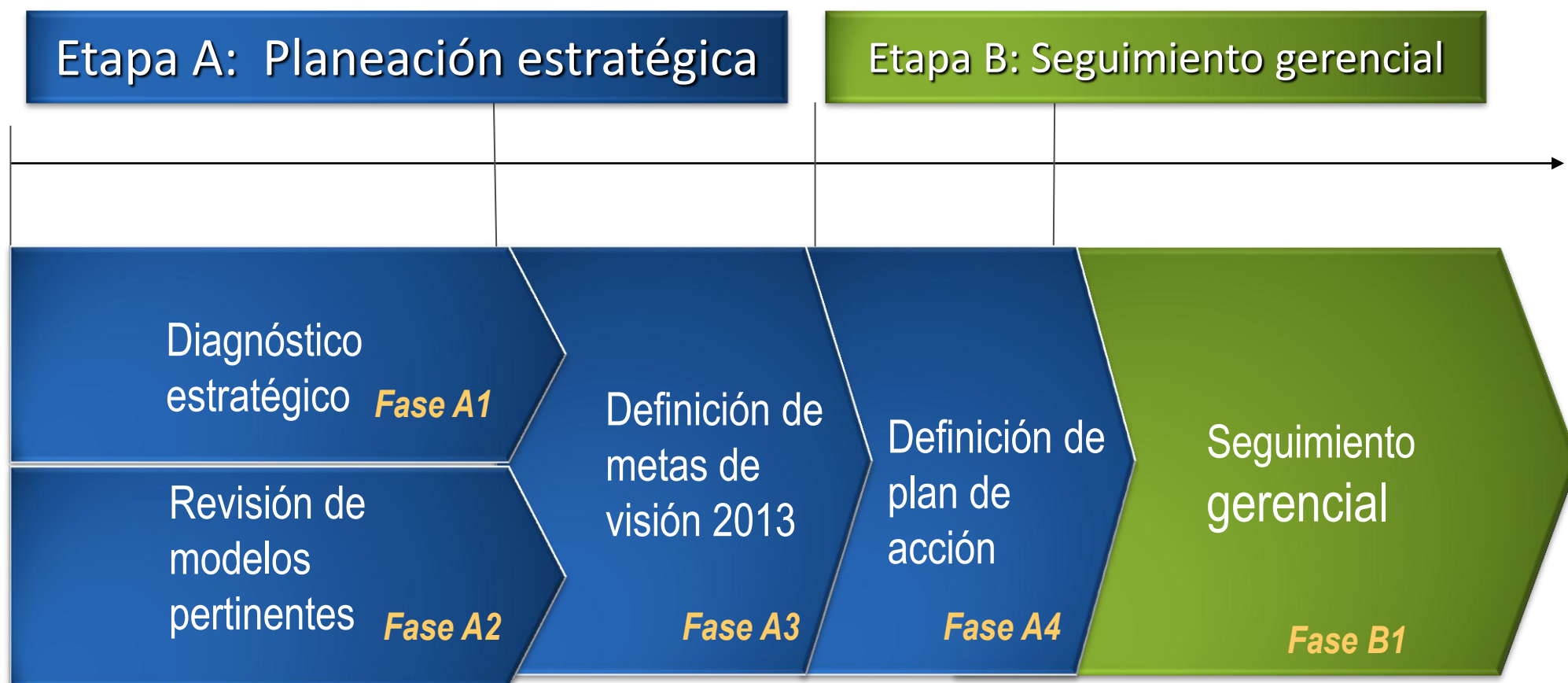
Plan estratégico



- Cómo **evoluciona** el plan
- Qué **metas volantes** ir alcanzando
- Qué **incertidumbres** ir conociendo
- Qué **ajustes** se deben ir realizando

- Con qué **posicionamiento** calidad vs precio
- A **cuántos** estudiantes y de qué perfil
- Qué relacionamiento con el **sector productivo** (pertinencia, emprendimiento, consultoría-investigación, extensión...)
- En qué **sedes, programas y niveles**
- Con qué **acreditaciones** de calidad
- Con qué **RRHH** - perfil de docentes y de gerencia
- Con qué enfoque y recursos **pedagógicos**
- Con qué recursos **físicos** (sedes, infraestructura y tecnología)
- Con qué **estructura** organizacional propia y qué **alianzas**
- Con qué recursos **\$\$\$** (propios, externos)

ETAPAS Y FASES DEL PLAN ESTRATEGICO



1. LA REGIONALIZACIÓN EN UNIAGRARIA

El sistema de regionalización (SIREG) es el mecanismo generado desde el Instituto de Responsabilidad Social y Regionalización para responder a las necesidades presentes a nivel nacional y que pueden ser abarcadas desde las ofertas de docencia, investigación y extensión de la UNIAGRARIA.

La regionalización es entendida como un sistema integral cuyo principal objetivo es contribuir al desarrollo regional a partir de la vinculación a procesos de trabajo social comunitario, investigación y las ofertas en educación profesional y educación para el trabajo y el desarrollo humano, consecuentes con los ejes de formación institucional, basados en medio ambiente, el emprendimiento empresarial y el desarrollo del sector primario.

Para el trabajo social y de Investigación el SIREG acude a los programas existentes en la UNIAGRARIA cuya trayectoria y validación aseguran la intervención exitosa con la comunidad. Entre dichos programas se destacan: SEMBRAR PAZ , GCIAL y UNIAGRARIA AL CAMPO.

Para el desarrollo de ofertas de formación en educación el SIREG acude a ofertas de programas profesionales de pregrado, posgrado, especializaciones, maestrías, diplomados, seminarios o cursos. Los programas profesionales se incorporan en las regiones a partir de procesos de articulación con la educación media, transferencias, doble titulación, extensión, ampliación o creación de programas.

Cada proceso de regionalización está acompañado de un diagnóstico regional que busca determinar potencialidades y oportunidades de crecimiento coherentes al desarrollo regional. Juega un papel importante también en la regionalización la identificación de alianzas estratégicas que permitan consolidar esfuerzos a favor de la implementación de proyectos que respondan a necesidades reales.

2. Porqué es esencial para UNIAGRARIA la Regionalización?

UNIAGRARIA entiende la regionalización como un mecanismo para generar Investigación, docencia y Proyección Social, siendo ésta última parte sustantiva del quehacer académico, que tiene por objeto establecer procesos continuos de interacción e integración con la comunidad en la que está enclavada la Institución, con la idea de aportar a la solución de sus necesidades y contribuir con la transformación social, económica, científica y cultural de la sociedad, propiciando el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida.

Se interpreta la regionalización y la Proyección Social en UNIAGRARIA como actividades de doble vía que llevan implícitas el concepto de extensión universitaria, mediante el cual se estrechan los vínculos entre la academia y la sociedad, entendida ésta última como sus organizaciones, el Estado, los gremios, asociaciones, y el sector productivo, entre otros, para facilitar el intercambio de los saberes propios de la academia (docencia e investigación) y los de la sociedad.

La Regionalización en UNIAGRARIA es una combinación, en la acción, de los estándares de calidad académica con los de compromiso social que obedece a la motivación ética de su comunidad académica consciente de su compromiso social con el país, con la autonomía y pluralidad del pensamiento, y con la apertura responsable hacia el debate crítico y libre.

La Regionalización en UNIAGRARIA es la aceptación de otras formas de conocimiento social y de valiosas experiencias acumulados por los actores sociales y comunitarios; aboga por el diálogo respetuoso, riguroso, crítico de esos actores con los conocimientos científicos, tecnológicos, artísticos y culturales inherentes a la academia.

3. Cuales son las perspectivas de la Regionalización a cinco años dentro del Plan Estratégico?

A cinco años se tiene planteada la apertura de cinco sedes regionales, que manejen y apoyen los proyectos de investigación pertinentes para la región, apoyando la propuesta de Desarrollo Rural que plantea UNIAGRARIA y siendo pioneros en programas regionales.

ALTERNATIVAS PARA LA REGIONALIZACION

La regionalización debe ser gerenciada con muy buena planeación bajo un esquema, como el de alianzas, que asegure la sostenibilidad financiera de la UNIAGRARIA.

Alternativa	Grandes Pros	Grandes Contras
1. Con sedes propias	▪ Autonomía ▪ Mayor potencial de impacto integral (formación, extensión comunidad y sector productivo)	▪ Alta inversión ▪ Altos costos fijos (riesgo) ▪ Baja capacidad de pago
2. Con alianzas	▪ Baja inversión ▪ Bajos costos fijos (riesgo)	▪ Pérdida de autonomía ▪ Baja capacidad de pago
3. Virtual	▪ Media inversión ▪ Bajos costos fijos (riesgo)	▪ Calidad difícil de lograr ▪ Baja capacidad de pago ▪ ¿Calidad?

Recomendación
▪ Cuidadosa selección de aliados que permitan integralidad al proveer ▪ Docencia de calidad ▪ Relaciones con sector productivo ▪ Interés social ▪ Programas híbridos: virtuales Y presenciales que permitan: ▪ Compensar con densidad los menores precios ▪ Calidad demostrada de herramientas al empezar por mismos programas que permita a su vez mejorar su calidad ▪ Cuidadosa selección de región con: ▪ Alto dinamismo en la demanda ▪ Alto potencial de impacto ▪ Apoyo \$\$\$ de gobierno (CERES e ICETEX, etc.) o del sector privado.

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Instrucciones: tras la discusión en grupo, inserte los comentarios que respondan a las inquietudes de cada punto enunciado.

E STRUCTURA

Comportamiento de la demanda

- Tasa de crecimiento
- Volatilidad/ciclicidad

Comportamiento de la oferta

- Distribución de participación de la oferta
- Competencia con otras regiones
- Diversidad de instituciones
- Estructura de costos de las instituciones (fija/variable)
- Utilización de capacidad instalada
- Barreras de entrada/salida

C ONDUCTA

Relacionamiento con entorno

- Calidad ofrecida
- Fijación de precios
- Promoción / publicidad
- Desarrollo de nuevos programas
- Investigación, consultoría

Cambio de capacidad

- Expansión / contracción de capacidad interna
- Alianzas

Eficiencia

- Costos crecientes/decrecientes
- Prácticas organizacionales para lograr efectividad

D ESEMPEÑO

- **Superavit/déficit financiero**
- **Aporte al desarrollo de la región en términos**
 - Económicos
 - Sociales
 - Ambientales

Ppales choques externos

Políticos

Factores económicos

Socioculturales

Tecnológicos

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

■ **UNIAGRARIA** define su mercado de referencia basado en características claves a comparar

- Calidad académica
- Referencia
- Imagen
- Jornada

Instituciones de Educación Superior Referentes *

- La Salle
- Esc. Col. de Ingeniería
- UDCA
- Católica
- Central
- Cooperativa
- La Gran Colombia
- Uniminuto
- Los libertadores

ANÁLISIS DE POLÍTICAS EDUCATIVAS PARA IES (Instituciones de Educación Superior)

Fomento

- Aportes principales de las políticas educativas para el desarrollo del sector
- Calidad
- Flexibilidad
- Globalización – Internacionalización
- Emprendimiento
- Capitalización de la educación

ANÁLISIS DE CHOQUES EXTERNOS

Factores de política pública (ej. reforma a ley 30)

- Mejoramiento de la calidad en educación
- Búsqueda de movilidad nacional e Internacional: estudiantes y docentes
- Exigencia de formación en una segunda lengua
- Proceso enfocado en el aprendizaje y en el ritmo y capacidades de cada persona
- Flexibilidad de contenidos para satisfacer intereses de los estudiantes, profundizaciones y énfasis del programa
- Responsabilidad social
- Pertinencia respecto a las necesidades del sector productivo
- Compromiso del Estado frente a la educación superior, que no se limita a la inspección y vigilancia
- Se ha uniformado perdiéndose los factores diferenciadores de las instituciones
- Documentación robusta dentro de los programas institucionales. Volumen de trabajo elevado
- Capitalización de la educación: problemas para el desarrollo de instituciones pequeñas y medianas
- Supervivencia financiera? Alianzas?
- Impulso al mejoramiento tanto de la educación como de la gestión
- La implementación de las políticas públicas genera burocracia
- No hay reconocimiento de los programas de Especialización a nivel de postgrado en el contexto de políticas internacionales.
- Existe una reforma global donde se desconoce los lineamientos y exigencias que deriven de la reforma de la ley de Educación Superior actualmente en proceso en Colombia

ANÁLISIS DE CHOQUES EXTERNOS

Socioculturales

- Modelos educativos de trabajo independientes descontextualizado. Transición de enseñanza a Aprendizaje no es lo más adecuado. Buscar punto medio.
- Fomento de emprendimiento como fuente de generación de ingresos.
- Formación técnica y tecnológica.
- Ciclos propedéuticos.
- Educación continuada.
- Reglamentación por parte del Estado de la educación para el trabajo.
- La Institución tiene claro los aspectos relacionados con el emprendimiento y ambiental, pero se requiere generar estrategias y políticas para evidenciar lo relacionado con el sector primario de la economía, dado que Uniagraria tiene su demanda en Bogotá perdiendo parte de su misión hacia el sector primario.

Tecnológicos

- Aprovechamiento del uso de las TICS en el sector educativo
- Acceso a información (estadística, científica, académica)
- Mecanismo de comunicación
- Innovación: Desarrollo productivo, herramientas de educación

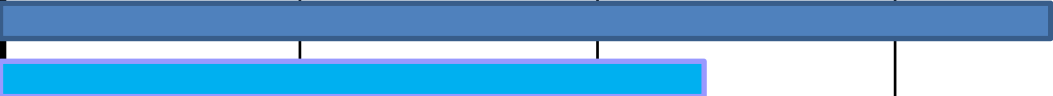
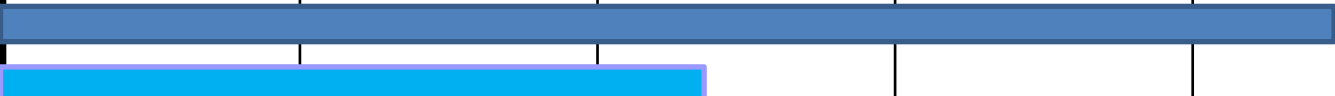
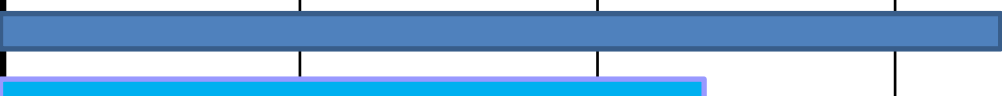
DIAGNÓSTICO MISIONAL

“La MISIÓN de UNIAGRARIA es formar integralmente personas líderes, éticas, profesionales, emprendedoras y comprometidas con el bienestar de las comunidades nacionales e internacionales, mediante la creación y difusión gradual de conocimientos a través de la investigación, la docencia, la educación continua y la extensión. UNIAGRARIA alienta acciones con humanismo, disciplina, respeto, dedicación y excelencia como requisitos para el ejercicio de la libertad, la creatividad y la participación en la construcción de una sociedad responsable, pacífica, justa, abierta y democrática. UNIAGRARIA contribuye al desarrollo económico y social, al fomento del espíritu empresarial y solidario, al mejoramiento del sector agrario, a la conservación del medio ambiente, al uso adecuado de los recursos naturales, al afianzamiento de la cultura y al progreso de la sociedad colombiana.”

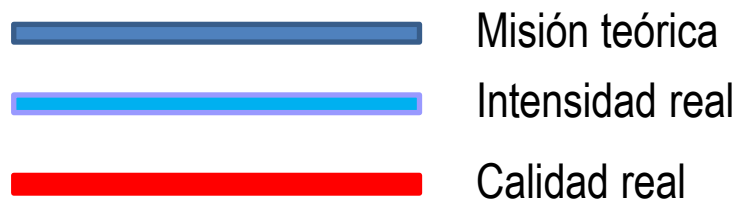
Misión teórica		<i>Intensidad</i>				
<i>Función universitaria</i>		1 Mínimo	2 Bajo	3 Regular	4 Bueno	5 Excelente
Investigación						
Extensión al sector productivo (asesorías)						
Proyección social						
Educación Continuada						

REALIDAD MISIONAL

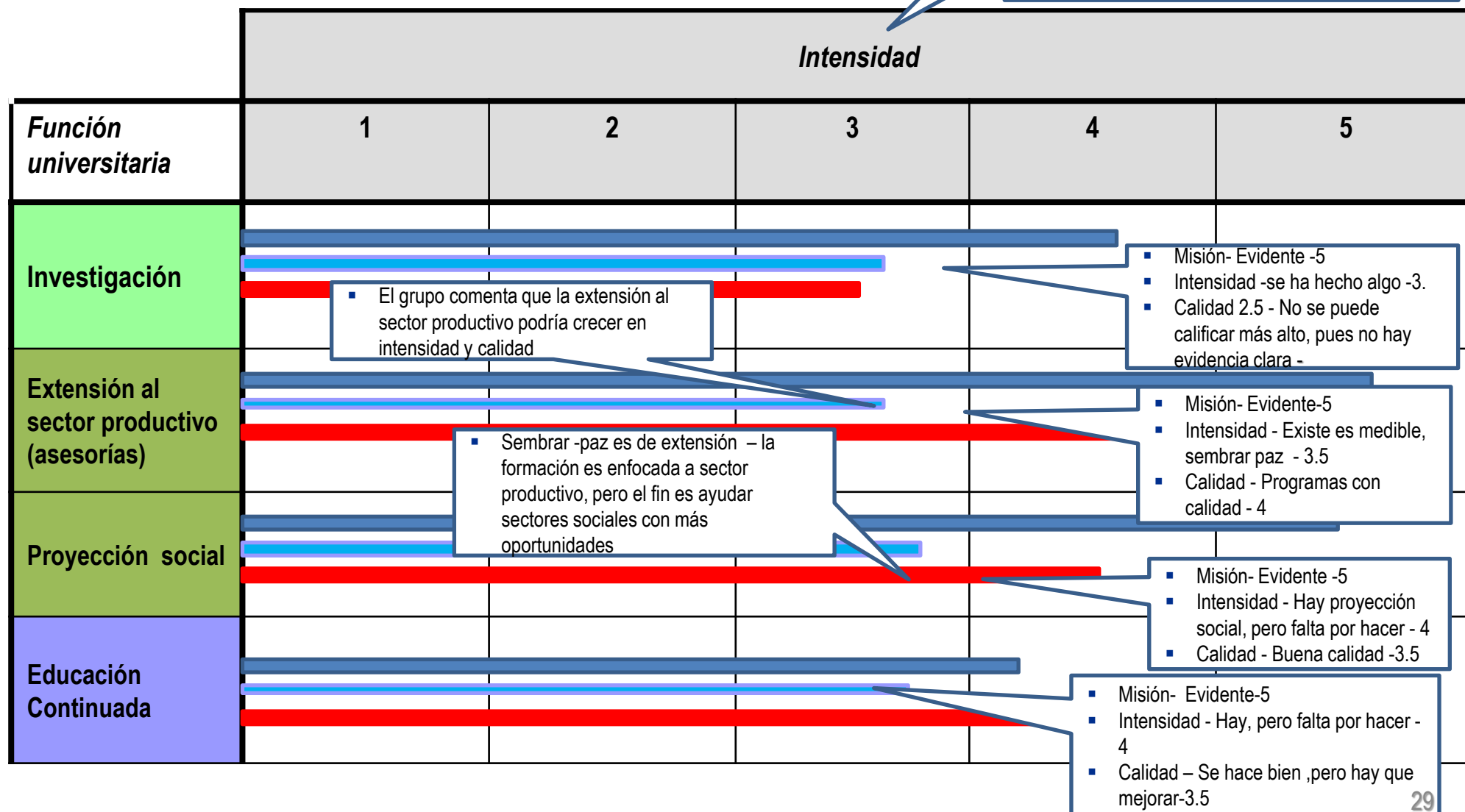
 Misión teórica
 Intensidad real

<i>Función universitaria</i>	<i>Intensidad</i>				
	1 Mínimo	2 Bajo	3 Regular	4 Bueno	5 Excelente
Investigación					
Extensión al sector productivo (asesorías)					
Proyección social					
Educación Continuada					

CALIDAD DEL CUMPLIMIENTO MISIONAL



- RESUMEN RECTOR Todos están en misión < 5
- Invest. Intens- se ha hecho algo , falta mucho por hacer 2.5 Calidad 2
- Sect Prod Inten - 3.5 Sembrar paz, pero no es sostenido. Calidad 3.2
- Ext social Int 4 Uniagraria al campo, calidad 3.5
- Educación Continuada Int- 4 razón de ser, Calidad 3.5. se debe mejorar



ACTORES INSTITUCIONALES

- DISEÑOS
- OFERTA
- EJECUCIÓN
 - IMPLEMENTACIÓN
 - EVALUACIÓN
 - SISTEMATIZACIÓN
 - INVESTIGACIÓN

- PROGRAMAS ACADÉMICOS
- INSTITUTO UNIAGRARISTA PARA LA FAMILIA RURAL
- INSTITUTO DE ESTUDIOS AMBIENTALES
- CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL
- CONSULTORIO JURÍDICO
- CONSULTORIO CONTABLE
- UNIAGRARIA AL CAMPO
- SEMBRAR PAZ(sistema educativo metódico para bachilleres reanimadores de la alternativa rural y de la paz)

E
X
T
E
N
S
I
O
N
I
S
T
A
S

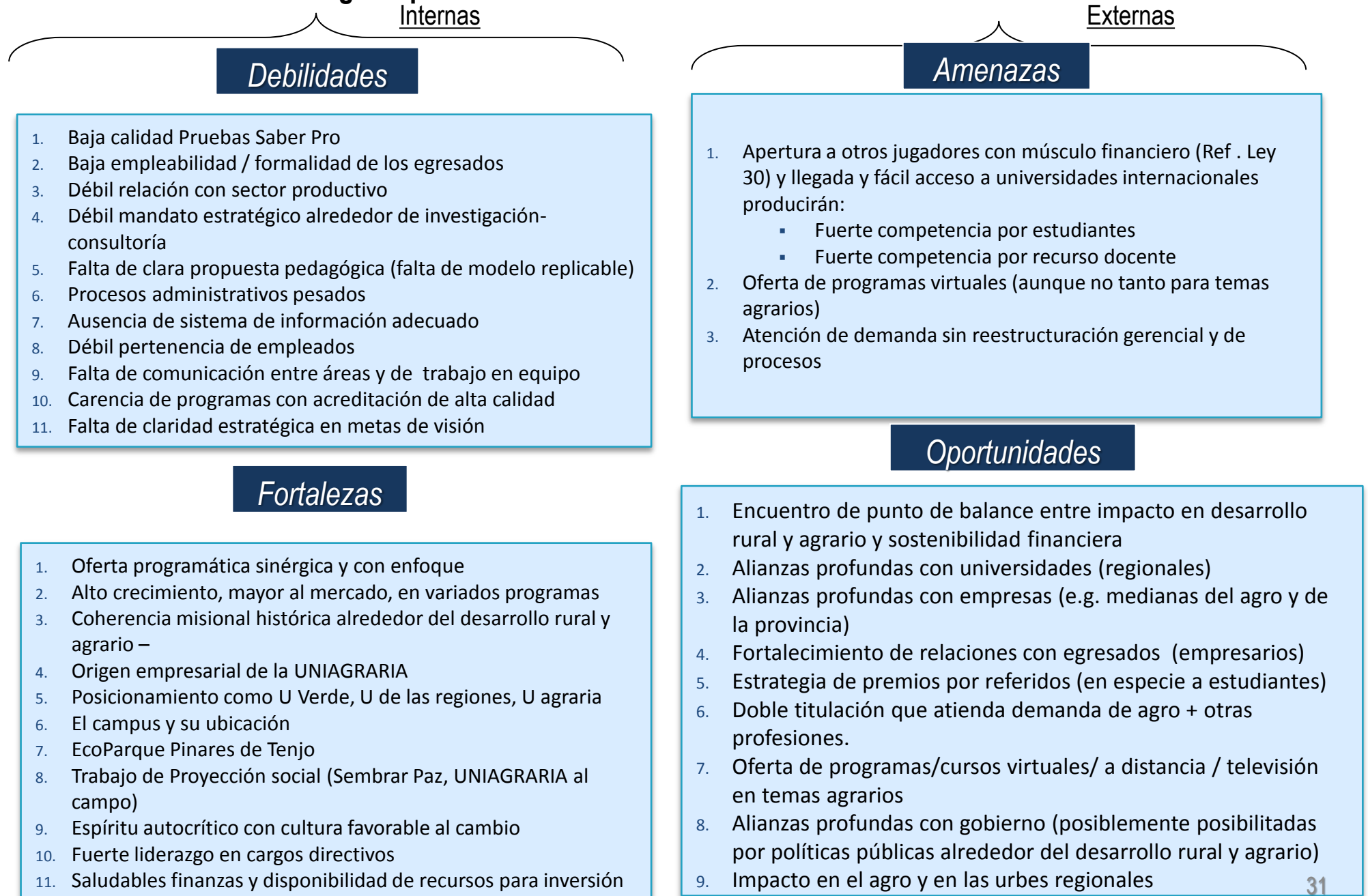
E
S
T
U
D
I
A
N
T
E
S

D
O
C
E
N
T
E
S

Gestión de conocimiento

DOFA DE UNIAGRARIA

UNIAGRARIA debe entender sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para fijar su visión y definir las líneas de acción estratégicas para alcanzarla.



DOFA - DEBILIDADES

Investigación y consultoría

- Recursos limitados (dependientes de las matrículas)
 - No contar con Maestrías (debilidad en procesos acreditación)
- U. Verde (escaso impacto)
- sistemas de gestión, calidad y medio ambiente en etapas iniciales.

Otros

Procesos administrativos pesados
Débil dotación de algunos laboratorios

- sistema de planeación en consolidación.
- Sistema de información en procesos de modernización.
- Débil relación con sector productivo
- escasa pertenencia – insuficiente clima organización al.
- alineación con la visión imperfecta.
- Debilidad en la estrategia de mercadeo institucional que promueva no solo servicios de base sino servicios complementarios

- Débil comunicación entre áreas.
- Insuficiente trabajo en equipo.
- consolidación e implementación de la política de investigación en fases iniciales.
- Deficiente dotación de la biblioteca.
- Acciones insuficientes frente de la falta de pertenencia de los estudiantes.
- Carencia de programas con acreditación de alta calidad.

DOFA - FORTALEZAS

PRINCIPALES

Misión clara y sostenida en el tiempo
Su nombre vinculado al sector primario
El campus y su ubicación
El talento humano docente
Dirección coherente a lo largo de 25 años: línea clara de autoridad
Espíritu crítico y autocrítico : cultura favorable al cambio

TRES Ejes misionales claros:
1, Apoyo al sector primario
2, fomento del emprendimiento.
3. Uso racional de los recursos naturales y del ambiente.
Denominación de la Institución como U verde.
Origen ligado a la proyección, extensión y responsabilidad social.

EcoParque Pinares de Tenjo
Sembrar Paz: sistema educativo metódico para bachilleres reanimadores de la alternativa rural y de la paz.
empoderamiento de niños –jóvenes
Imagen corporativa de U Verde
Otros
Compromiso de directivos y administración por avanzar misionalmente
Origen institucional basado en sectores bancarios, agrícola, pecuario y minero.

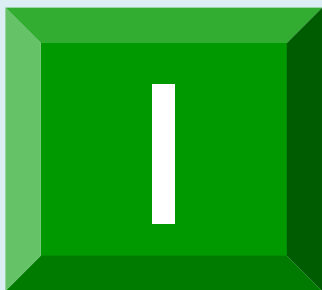
DOFA - AMENAZAS

U regionales y nacionales con mucho prestigio Uso de TICS (bajo desarrollo en UNIAGRARIA) Crecimiento en número de programas Apertura de mercado educativo y llegada de universidades internacionales Alto número de universidades	Acreditación de alta calidad de programas e instituciones en otros actores Violencia y desempleo en sector agropecuario (oportunidad?) Acreditación de Alta Calidad Oferta de Programas Virtuales y participación en programas internacionales a menor costo	Reforma ley 30 (apertura a otros jugadores con músculo financiero) Otras IES en vecindad Exigencia creciente para registros calificados (oportunidad?) Mayor competencia en mismas carreras (e.g. Ing. Alimentos, Ing. Industrial) Dificultad de fuentes de financiación para estudiantes
---	--	--

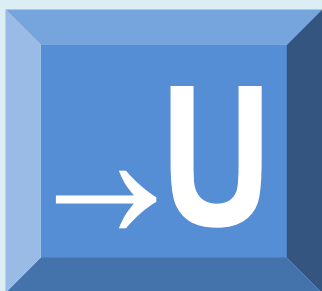
ESCENARIOS 2015 – TRES DESTINOS

La recomendación es seleccionar el escenario de Impacto: más cercano a la UNIAGRARIA, más útil para el país; con mejor propuesta diferenciadora de las demás IES.

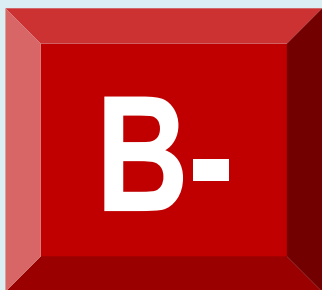
Principios rectores



- Escoger como destino el **impacto** en lo misional :
 - Impacto en la formación de buena calidad (Saberpro+ empleabilidad) a estudiantes de estratos bajos y medios (impacto social)
 - Impacto en el desarrollo sostenible rural y regional (impacto ambiental, social y económico)
 - Impacto en el sector productivo (impacto económico)

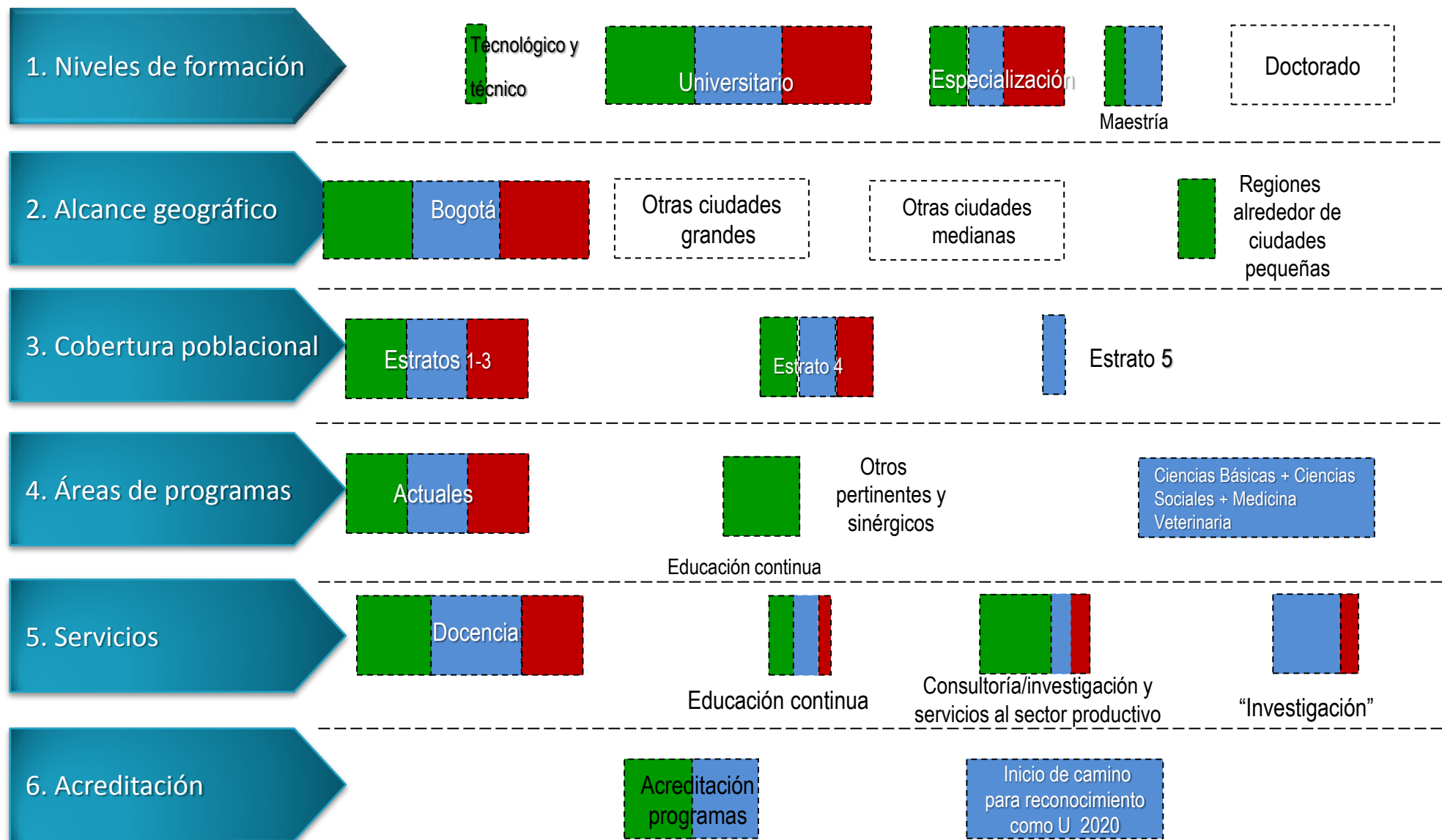


- Escoger desde ya el destino de convertirse en **Universidad** y concentrarse en iniciar los pasos requeridos para alcanzar reconocimiento antes de 10 años:
 - Gran refuerzo a investigación
 - Gran inversión en docentes
 - Gran esfuerzo en acreditación
 - 3 áreas del conocimiento (ciencias básicas más las otras actuales)
 - Gran esfuerzo de internacionalización



- El plan estratégico no se concreta con gerencia de alto desempeño y no se logra ni el I ni el U sino puntos intermedios de ambos
- En términos generales se sigue la tendencia general de los últimos años

RESUMEN CUALITATIVO DE SUPUESTOS DE LOS 3 ESCENARIOS DE PROYECCIÓN



DOFA - OPORTUNIDADES

PRINCIPALES

Vinculación del sector productivo (TLC)
Alianzas con universidades
Componente medioambiental
Dinamismo en la inclusión de políticas del Estado en épocas de crisis (e.g. crisis ambiental-agro)
Relación de las carreras con el sector real

Carácter diferenciador de la universidad como la U verde de Colombia
Formalización de alianzas con sector productivo
Educación virtual
Consultoría e investigación
Presencia regional

Ley de víctimas y tierras
Crecimiento por la ubicación
Fortalecer tema ambiental

Otros

Fortalecimiento de relaciones con egresados como puente para relaciones con sector productivo, bolsas de empleo, programas de educación continua.

VISIÓN A 10 AÑOS: ¿CÓMO se imaginan UNIAGRARIA del 2021?

- ¿Cuántos estudiantes?
- ¿De qué perfil social?
- ¿Con qué impacto en el sector productivo?
- ¿Con qué nivel de calidad en la formación?

- ¿Concentrada en las áreas académicas actuales, o en qué otras áreas?
- ¿Sólo en Bogotá o en varias sedes?
- ¿Con qué impacto del trabajo de extensión social?

- ¿En qué niveles de educación?
- ¿Con una inversión en recurso humano similar, algo mayor o mucho mayor que la actual?
- ¿Con infraestructura física y tecnológica similar, algo mejor o mucho mejor que la actual?

RESPUESTAS:

En el año 2021 UNIAGRARIA tendrá 12,500 estudiantes de estratos 2, 3 y 4, con oferta de programas desde técnicos y tecnológicos hasta doctorados de alta calidad académica, con inversión mucho mayor en recurso humano y mejor infraestructura física y tecnológica, mejorando sus estándares en camino a la excelencia misional, ampliando su oferta hacia las humanidades, Ciencias de la Educación, Ciencias Veterinarias, Gastronomía, Regionalización, Virtualización y las ciencias de la salud, alto posicionamiento y presencia en las regiones: Central, Oriental, Norte y Zona Cafetera, siendo líder nacional y referente internacional en cambio climático y desarrollo rural.

Alto impacto en el sector productivo: agroindustrial y teniendo en cuenta el eje misional institucional, con Transversalidad Ambiental.

sedes fuera de Bogotá (Facatativá, Villavicencio y norte del Tolima)

RESUMEN AUTODIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL UNIAGRARIA

La UNIAGRARIA recibe una calificación intermedia por parte de sus directivos y docentes. Los Directivos académicos, administrativos y docentes son muy críticos mientras que los Fundadores están más satisfechos.

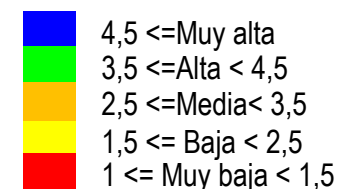
	4,5 <= Muy alta
	3,5 <= Alta < 4,5
	2,5 <= Media < 3,5
	1,5 <= Baja < 2,5
	1 <= Muy baja < 1,5

Componente institucional	Total Uniagraria			Directivo de área académica			Directivo de área administrativa			Docente			Fundador ⁽¹⁾		
	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS
1. Misión	3,7	44	0,9	4,0	13	1,1	3,5	19	0,8	3,4	6	0,5	4,4	6	0,7
2. Visión	3,2	42	0,9	2,8	13	1	3,1	17	0,9	3,3	6	0,7	3,8	6	0,6
3. Estrategia	2,7	44	1,1	2,2	13	1,1	2,7	19	1,1	3,0	6	1,0	3,4	6	1,2
4. Estructura	3,5	41	0,9	3,3	13	1	3,6	17	0,9	3,5	5	0,9	4,0	6	0,3
5. Procesos	2,9	38	0,6	2,6	11	0,7	3,0	17	0,6	2,8	5	0,5	3,3	5	0,6
5.1 Procesos académicos	3,0	41	1	2,6	11	1,7	2,9	19	0,6	3,0	5	0,5	3,6	6	0,7
5.2 Procesos de apoyo educativo	2,8	39	0,7	2,4	11	0,5	2,8	18	0,7	2,7	4	0,6	3,4	6	0,8
5.3 Procesos de apoyo administrativo	2,9	39	0,7	2,7	11	0,7	3,0	18	0,6	2,7	5	0,6	3,3	5	0,6
6. Infraestructura y tecnología	2,6	39	0,9	2,0	11	0,9	2,6	18	0,8	3,1	5	0,7	3,6	5	0,4
7. Personal	3,5	38	0,7	3,6	11	0,7	3,3	17	0,7	3,4	5	0,8	3,8	5	0,5
Total	3,1	44	0,8	2,9	13	0,9	3,1	19	0,8	3,1	6	0,7	3,7	6	0,6

AUTODIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL UNIAGRARIA

Misión, Visión, Estrategia, Estructura ...

En general, la comunidad Uniagraria está satisfecha con la Misión, y la Estructura de la institución. Hay un alto potencial para mejorar Visión y estrategia.

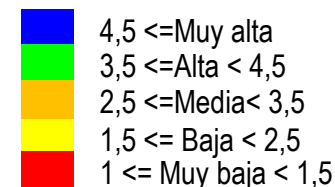


Componente institucional	Total Uniagraria			Directivo de área académica			Directivo de área administrativa			Docente			Fundador		
	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS
1. Misión	3,7	44	0,9	4,0	13	1,1	3,5	19	0,8	3,4	6	0,5	4,4	6	0,7
1.1 La Misión de UNIAGRARIA está muy bien definida	3,7	45	0,9	4,0	13	1,1	3,5	20	0,8	3,4	6	0,5	4,4	6	0,7
2. Visión	3,2	42	0,9	2,8	13	1,0	3,1	17	0,9	3,3	6	0,7	3,8	6	0,6
2.1 UNIAGRARIA tiene claramente definida su Visión con indicadores, metas y plazos	2,8	45	1,0	2,5	13	1,2	2,9	20	1,0	3,1	6	1,1	3,1	6	0,7
2.2 La Visión de UNIAGRARIA es ambiciosa y alcanzable a la vez	3,5	43	1,2	3,2	13	1,5	3,3	18	1,1	3,7	6	0,8	4,5	6	0,8
2.3 Los docentes, directivas, estudiantes de UNIAGRARIA comparten la Visión	3,0	41	1,1	2,7	13	1,1	2,9	17	1,1	3,0	5	0,6	3,8	6	0,8
3. Estrategia	2,7	44	1,1	2,2	13	1,1	2,7	19	1,1	3,0	6	1,0	3,4	6	1,2
3.1 UNIAGRARIA tiene una estrategia clara y coherente para alcanzar su Visión	2,7	45	1,1	2,2	13	1,0	2,7	20	1,1	3,0	6	0,9	3,4	6	1,2
4. Estructura	3,5	41	0,9	3,3	13	1,0	3,6	17	0,9	3,5	5	0,9	4,0	6	0,3
4.1 La estructura de gobierno de UNIAGRARIA es la adecuada para cumplir su Misión	3,5	44	1,1	3,2	13	1,1	3,4	19	1,1	3,8	6	1,1	4,2	6	0,5
4.2 La estructura organizacional es la adecuada para el cumplimiento de su Misión	3,3	41	0,9	3,4	13	1,0	3,2	17	1,0	3,2	5	0,8	3,7	6	0,4

AUTODIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL UNIAGRARIA

Procesos académicos

Las especializaciones obtienen altas calificaciones entre los procesos académicos. A nivel de pregrado, el mejor programa es Ingeniería Civil. Hay potencial para mejorar la consultoría y servicios al sector productivo y la extensión social.



	Total Uniagraria			Directivo de área académica			Directivo de área administrativa			Docente			Fundador		
Componente institucional	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS
5. Procesos	2,9	38	0,6	2,6	11	0,7	3,0	17	0,6	2,8	5	0,5	3,3	5	0,6
5.1 Procesos académicos	3,0	41	1,0	2,6	11	1,7	2,9	19	0,6	3,0	5	0,5	3,6	6	0,7
5.1.1 Pregrados	3,3	40	0,7	3,0	11	0,9	3,3	19	0,6	3,4	4	0,7	3,9	6	0,6
5.1.1.1 Administración Financiera y de Sis	3,2	40	1,0	2,4	10	1,0	3,1	19	0,9	3,3	5	0,5	4,3	6	0,6
5.1.1.2 Contaduría Pública	3,3	41	0,8	3,1	12	1,0	3,2	18	0,7	3,0	5	0,8	4,1	6	0,5
5.1.1.3 Derecho	2,9	38	0,9	2,4	10	0,9	3,0	18	0,6	2,9	5	1,0	3,7	5	1,0
5.1.1.4 Ingeniería Agroindustrial	3,3	40	0,9	2,7	10	0,9	3,3	19	0,7	3,5	5	1,3	4,2	6	0,7
5.1.1.5 Ingeniería de Alimentos	3,4	38	0,9	3,0	10	1,0	3,5	18	0,8	3,9	5	0,9	3,8	5	0,9
5.1.1.6 Ingeniería Civil	3,5	40	0,9	3,2	10	1,1	3,4	19	0,8	3,8	5	1,3	3,8	6	0,7
5.1.1.7 Ingeniería Industrial	3,3	37	0,8	3,0	10	0,9	3,2	17	0,7	3,7	4	1,5	3,6	6	0,4
5.1.1.8 Ingeniería Mecatrónica	3,3	37	0,8	2,8	10	0,8	3,3	16	0,6	3,7	5	0,9	4,2	6	0,7
5.1.1.9 Zootecnia	3,0	38	1,0	2,3	10	1,1	3,3	18	0,8	2,5	4	0,9	3,8	6	0,5
5.1.2 Especializaciones	3,6	35	0,7	3,0	8	0,9	3,6	17	0,5	3,8	4	0,9	4,0	6	0,6
5.1.2.1 Especialización NAATS	3,1	37	1,3	2,1	10	1,2	2,9	16	1,0	3,7	5	1,2	4,4	6	0,5
5.1.2.2 Especialización SIHGA	3,9	38	0,7	3,5	10	0,9	3,9	18	0,5	4,5	5	0,6	3,9	5	0,4
5.1.2.3 Especialización SGI	3,5	36	0,9	3,1	10	1,1	3,6	16	0,7	3,3	5	1,3	3,7	5	0,9
5.1.3 Educación continua	2,4	41	5,0	1,9	12	9,4	2,4	18	0,8	2,6	5	0,9	3,3	6	1,2
5.1.4 Extensión con la comunidad	3,0	34	0,7	3,0	11	0,5	3,0	16	0,9	3,3	5	0,4	3,3	2	0,4
5.1.5 Investigación	2,6	42	1,0	2,6	12	1,2	2,4	20	0,8	3,0	5	0,7	2,9	5	1,3
5.1.6 Consultoría y servicios al sector productivo	2,5	39	0,9	2,0	12	0,8	2,4	16	0,8	2,5	5	0,6	3,6	6	0,8
5.1.7 Fomento del emprendimiento	3,1	41	0,9	2,7	12	0,5	3,0	19	1,0	2,8	5	0,4	4,2	5	0,8

AUTODIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL UNIAGRARIA

Personal, Infraestructura y tecnología ...

La infraestructura tecnológica es el área con la calificación más baja pero también hay alto nivel de crítica frente a infraestructura física. Se tiene una percepción positiva del recurso humano de la Uniagraria.

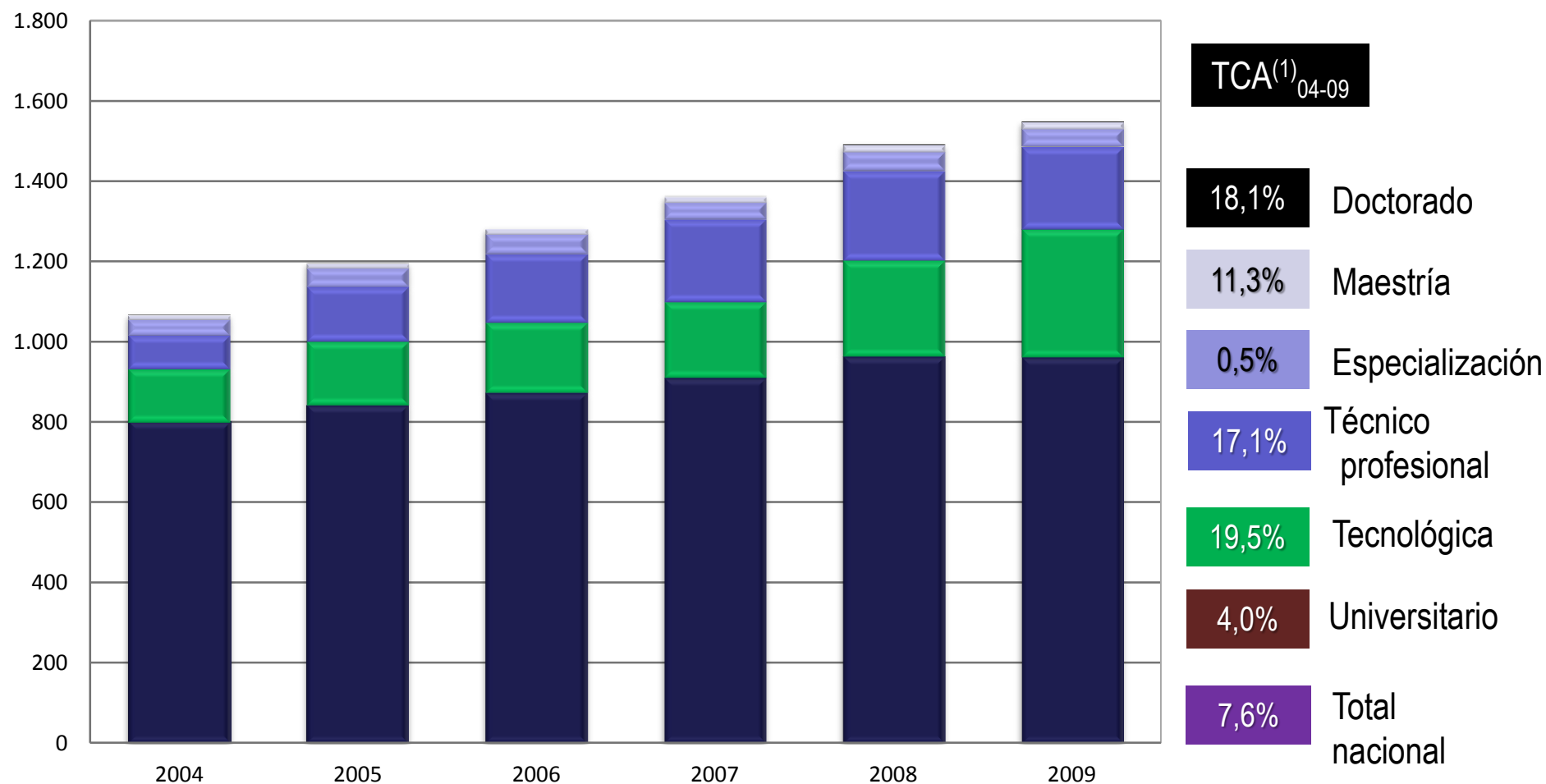
4,5 <= Muy alta
3,5 <= Alta < 4,5
2,5 <= Media < 3,5
1,5 <= Baja < 2,5
1 <= Muy baja < 1,5

	Total Uniagraria			Directivo de área académica			Directivo de área administrativa			Docente			Fundador		
Componente institucional	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS	Prom	#	DS
6. Infraestructura y tecnología	2,6	39	0,9	2,0	11	0,9	2,6	18	0,8	3,1	5	0,7	3,6	5	0,4
6.1 Las herramientas de información y comunicaciones para coordinar los procesos de UNIAGRARIA son las óptimas para el cumplimiento de su misión	2,5	38	0,9	2,1	10	1,0	2,3	18	0,8	3,0	5	1,0	3,3	5	0,5
6.2 La infraestructura física de UNIAGRARIA es la óptima para el cumplimiento de su misión	2,9	39	1,0	2,1	11	0,9	3,0	18	0,9	3,3	5	0,7	3,8	5	0,5
7. Personal	3,5	38	0,7	3,6	11	0,7	3,3	17	0,7	3,4	5	0,8	3,8	5	0,5
7.1 Los docentes de UNIAGRARIA cuentan con las calificaciones requeridas para el cumplimiento de la misión	3,6	36	0,7	3,8	10	0,8	3,3	16	0,5	3,3	5	0,5	4,1	5	0,6
7.2 El recurso humano administrativo de UNIAGRARIA cuenta con las calificaciones requeridas para el cumplimiento de la misión	3,5	37	0,7	3,6	11	0,8	3,4	16	0,6	3,3	5	0,7	3,7	5	0,4
7.3 El recurso humano de UNIAGRARIA tiene el compromiso necesario para el cumplimiento de la misión	3,5	37	0,9	3,5	11	0,8	3,3	16	0,9	3,5	5	1,0	3,6	5	0,9

CRECIMIENTO DE MATRÍCULA NACIONAL POR NIVEL

Miles de estudiantes matriculados⁽²⁾

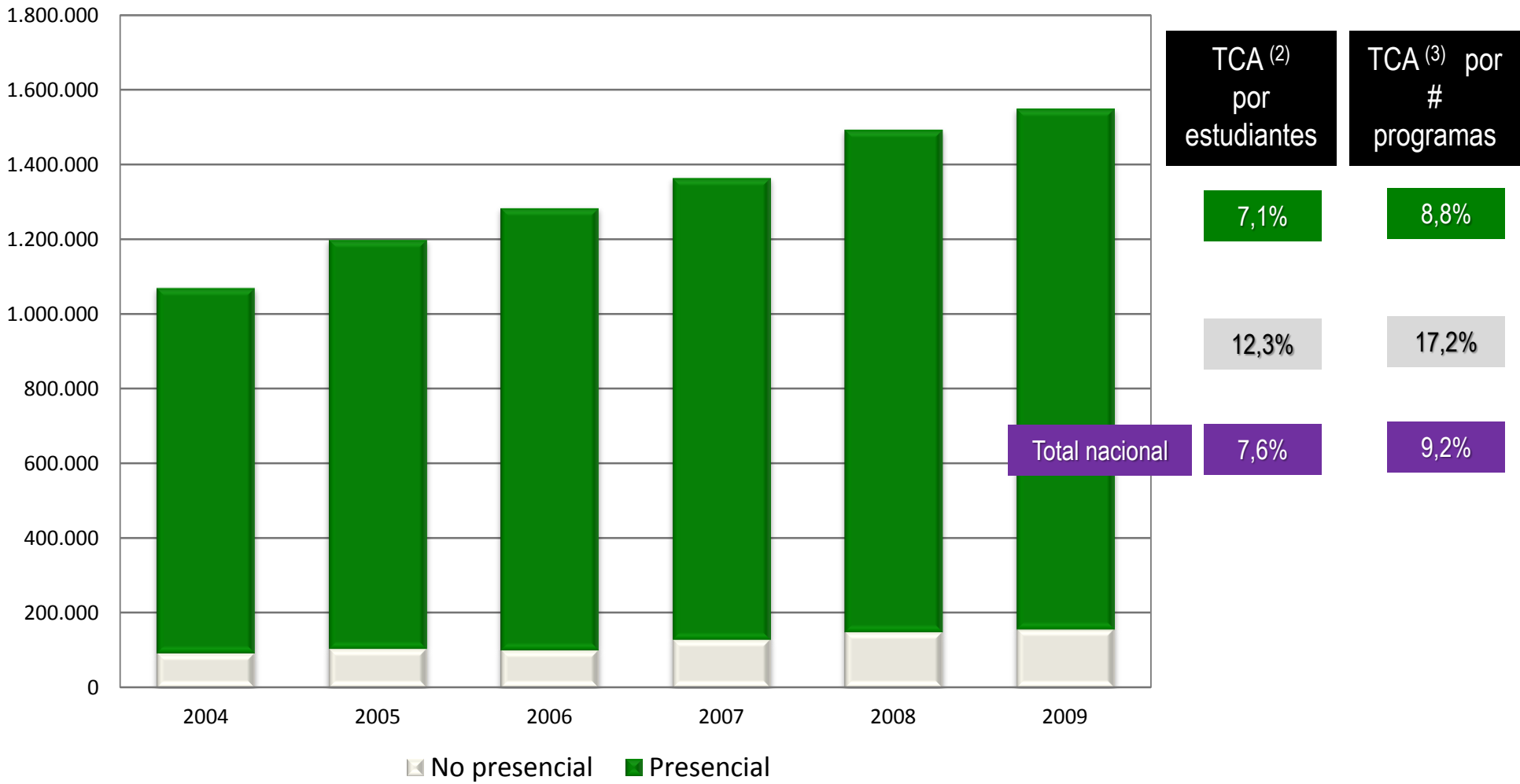
La educación superior al nivel nacional ha venido experimentando importantes tasas de crecimiento. Por niveles, el Doctorado seguido del Tecnológico y el Técnico son los más dinámicos. Las especializaciones han tenido un crecimiento cercano a 0.



CRECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA POR METODOLOGÍA

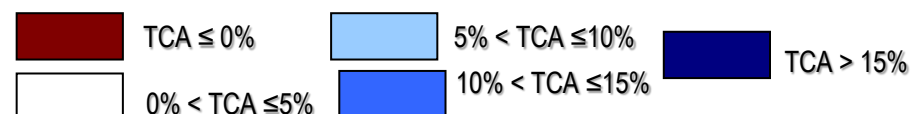
Estudiantes matriculados⁽¹⁾

El grueso de la educación superior se realiza a través de métodos presenciales pero lo virtual viene creciendo un poco más rápido, sobretodo en número de programas. La educación no presencial para el agro no está muy desarrollada.



En Bogotá la competencia es muy fuerte. En las demás crecen especialmente las Maestrías y el Tecnológico. El crecimiento del Técnico en muchas ciudades del país, lo absorbe el SENA. El crecimiento en el resto del país es importante y homogéneo en la mayoría de los niveles.

CRECIMIENTO POR NIVEL DE FORMACION – CIUDADES PPALES; TCA⁽¹⁾ 2004 – 2009 Matrículas



Nivel de formación Ciudad/Dpto.	Bachillerato	Técnica sin SENA ⁽³⁾	Tecnológica sin SENA ⁽³⁾	Universitaria	Especialización	Maestría	Doctorado	Total Educación superior	Cobertura bruta en educación superior ⁽⁵⁾
	Grado 11° ⁽²⁾								
Bogotá	3%	3%	-2%	2%	-1%	5%	11%	1%	76%
Medellín	5%	-2%	7%	1%	3%	11%	31%	2%	32%
Barranquilla	0%	-4%	-2%	2%	-1%	25%	ND	2%	40%
Cali	4%	-1%	9%	1%	-3%	14%	14%	2%	31%
Bucaramanga	2%	-7%	6%	4%	0%	7%	6%	4%	46%
Cúcuta	4%	-8%	10%	7%	-9%	ND	ND	6%	45%
Cartagena	4%	-11%	12%	-1%	-2%	ND	ND	0%	25%
Manizales	3%	ND	ND	0%	0%	23%	12%	1%	35%
Montería	5%	28%	13%	5%	-17%	ND	ND	5%	18%
Pasto	4%	ND	ND	6%	-10%	ND	ND	5%	18%
Pereira	2%	-17%	7%	8%	7%	13%	ND	7%	41%
Ibagué	3%	2%	-11%	-3%	-1%	24%	-6%	-4%	25%
Neiva	5%	10%	13%	7%	-3%	-37%	ND	7%	23%
Villavicencio	5%	17%	4%	10%	17%	16%	ND	10%	26%
Resto del país ⁽⁴⁾	5%	10%	7%	8%	10%	18%	1%	9%	NA
Total país	4%	3%	4%	4%	1%	11%	18%	4%	36%

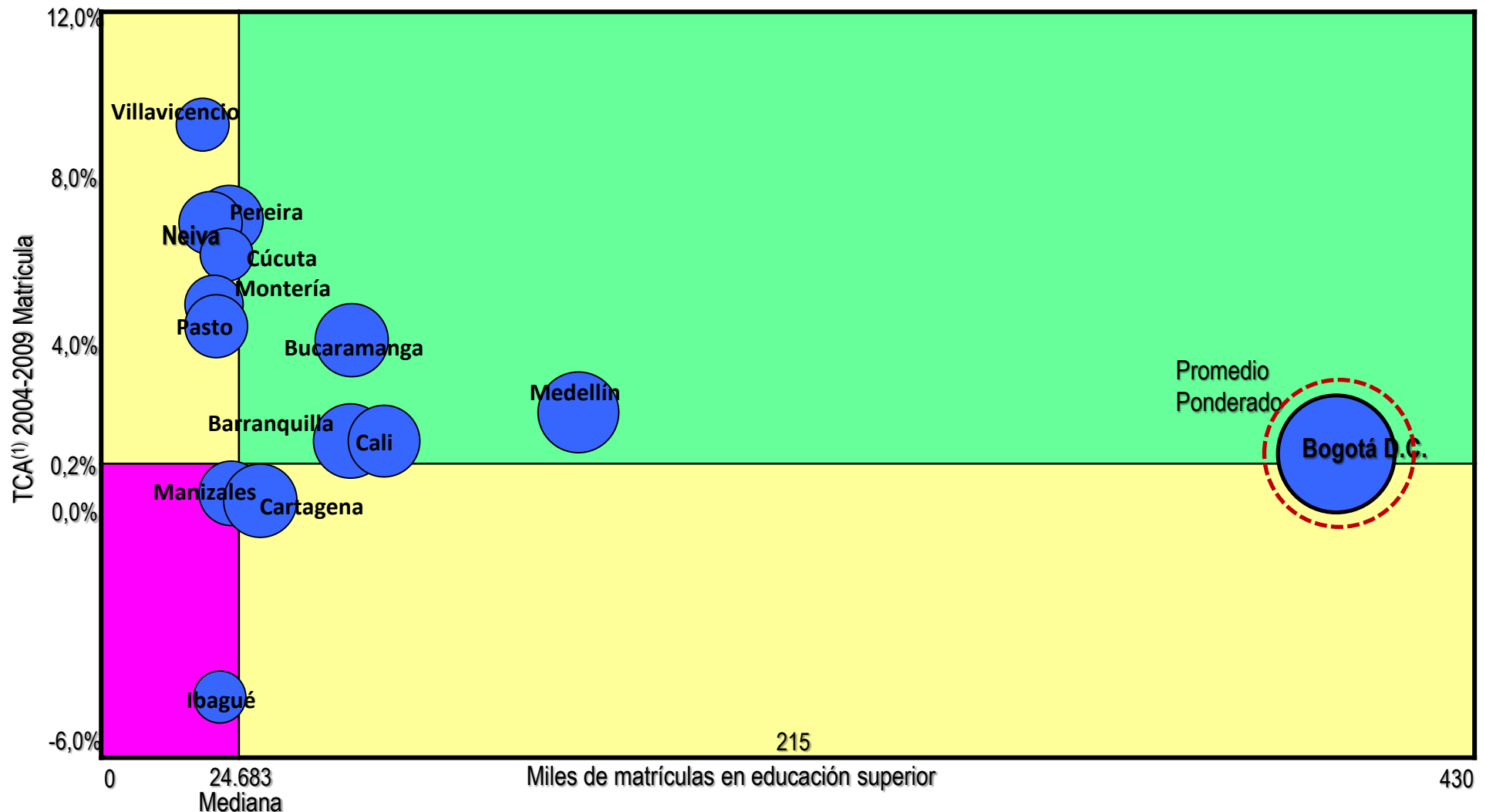
ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD – PRINCIPALES CIUDADES

Crecimiento, matrículas e ingreso

Ciudades como Villavicencio, Pereira, Neiva podrían ser fáciles de penetrar. El éxito en Bogotá requiere una estrategia con una propuesta de valor muy diferenciada para “captar mercado”.

 Presencia Uniagraria

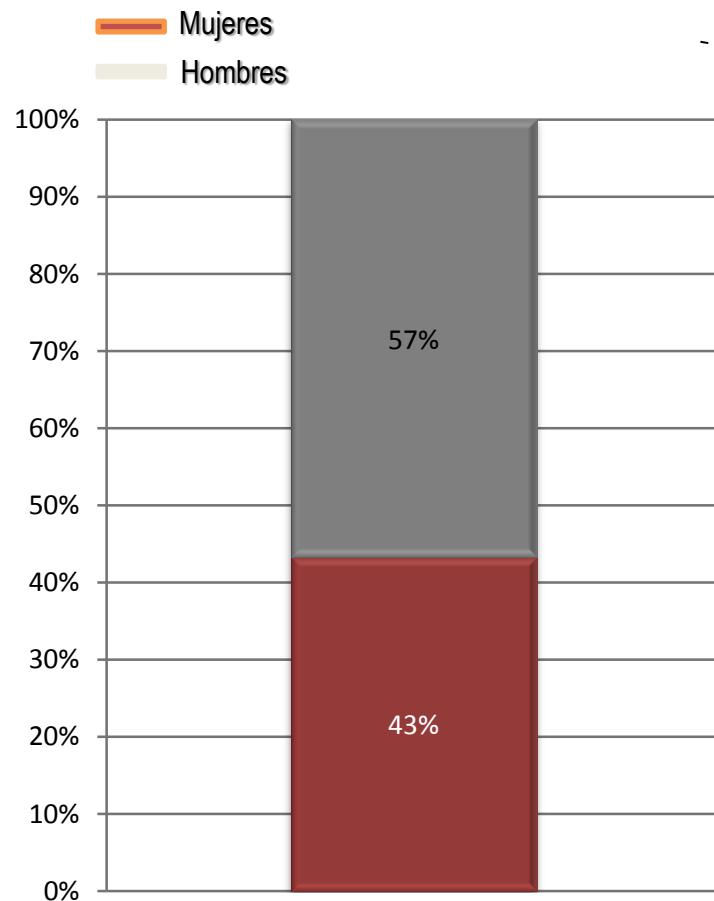
 PIB per cápita ciudades 2007



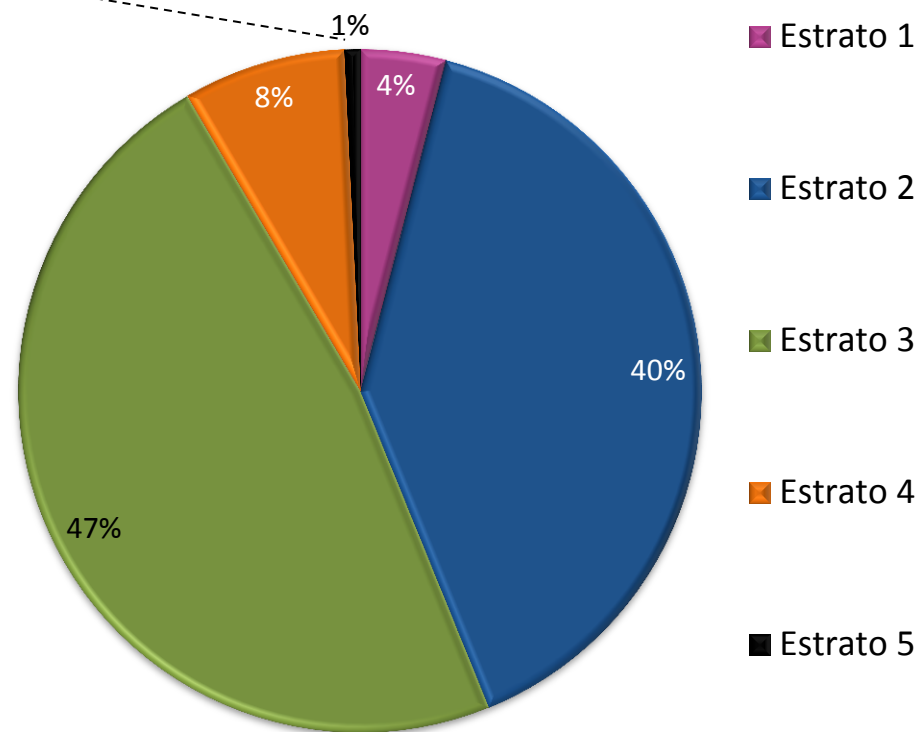
PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE ESTUDIANTES – UNIAGRARIA

El 87% de la población que ingresó en el 2011-I a UNIAGRARIA pertenece a los estratos 2 y 3.

Distribución por género de los estudiantes de primer ingreso en el periodo 2011-I:



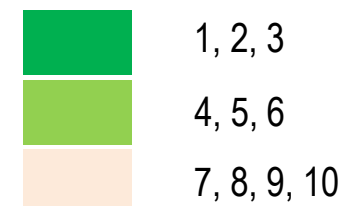
Estrato de los estudiantes de primer ingreso en el periodo 2011-I:



PERCEPCIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES

Promedio

En la percepción de calidad. Los estudiantes Uniagrarios posicionan la universidad en el séptimo lugar entre las IES a nivel nacional

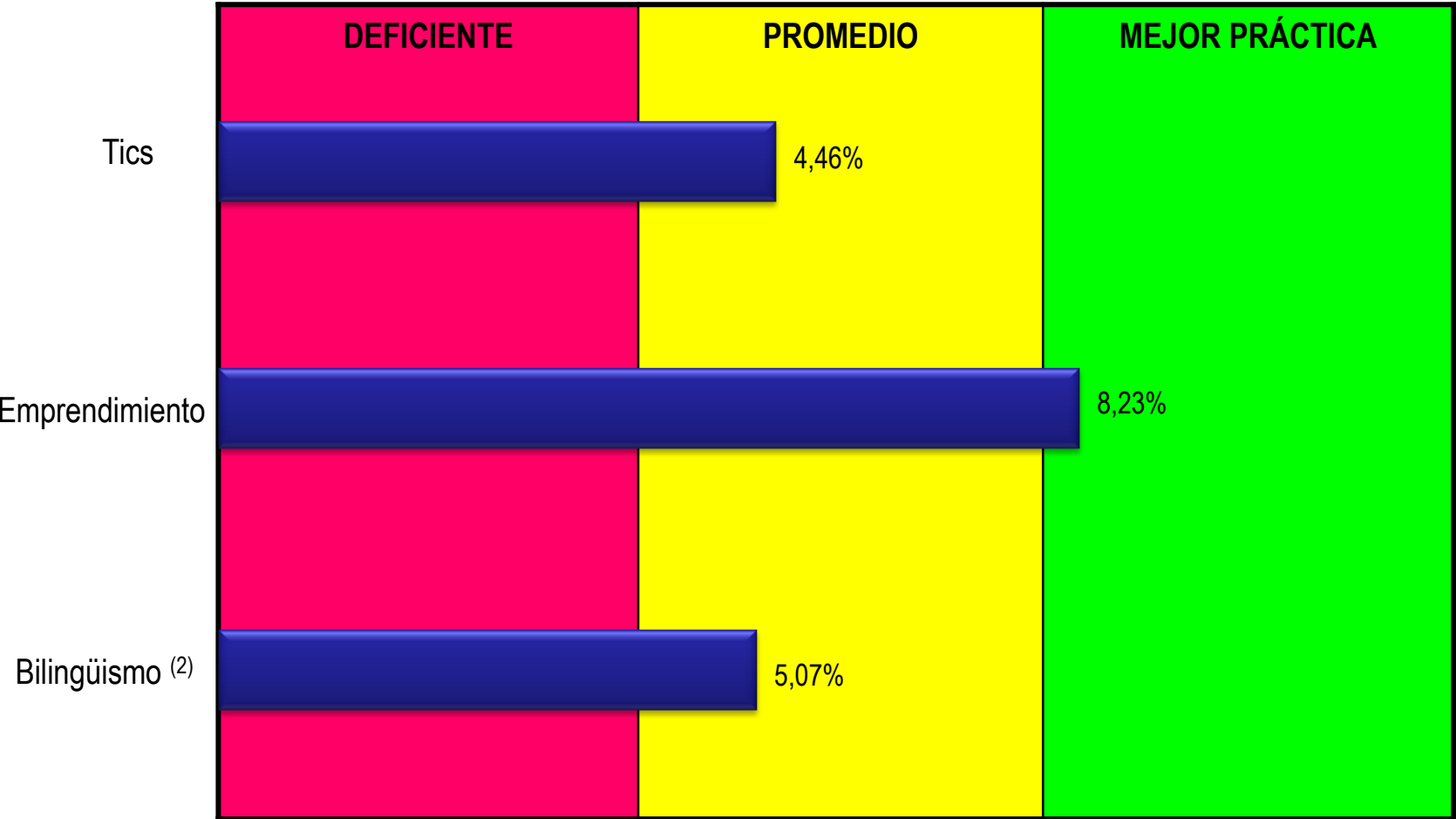


	Total	Estudiantes Uniagraria	Egresados Uniagraria	Total Uniagraria	NO Uniagraria	Dif. Uniagraria NO Uniagraria
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	1	1	1	1	4	-3
Universidad Militar Nueva Granada	2	2	2	2	1	1
Universidad de La Salle	3	4	3	3	2	1
Universidad Santo Tomas	4	3	5	4	3	1
Universidad Católica de Colombia	5	6	6	6	6	0
Corporación Universidad Piloto de Colombia	6	7	7	7	5	2
UNIAGRARIA	7	5	4	5	18	-13
Universidad Manuela Beltrán	8	8	13	9	7	2
Universidad Central	9	10	11	10	8	2
Universidad de San Buenaventura	10	9	9	8	9	-1
Universidad La Gran Colombia	11	11	12	12	10	2
Universidad de América	12	13	8	11	11	0
UDCA	13	12	10	13	13	0
Fundación Universitaria San Martín	14	14	14	14	12	2
Uniminuto	15	15	15	15	14	1

Contra el mercado de referencia, UNIAGRARIA tiene porcentajes promedio de créditos dedicados al desarrollo de competencias transversales a excepción del emprendimiento, que es relativamente alto.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES – UNIAGRARIA⁽¹⁾

% de créditos del plan de estudios⁽¹⁾



(1) Medición contra los programas comparables de las IES del mercado de referencia; información de fuentes públicamente disponibles + bases de datos confidenciales de B.O.T.

(2) Bilingüismo está calculado como el número de materias dictadas en otro idioma sobre el número total de materias dictadas.

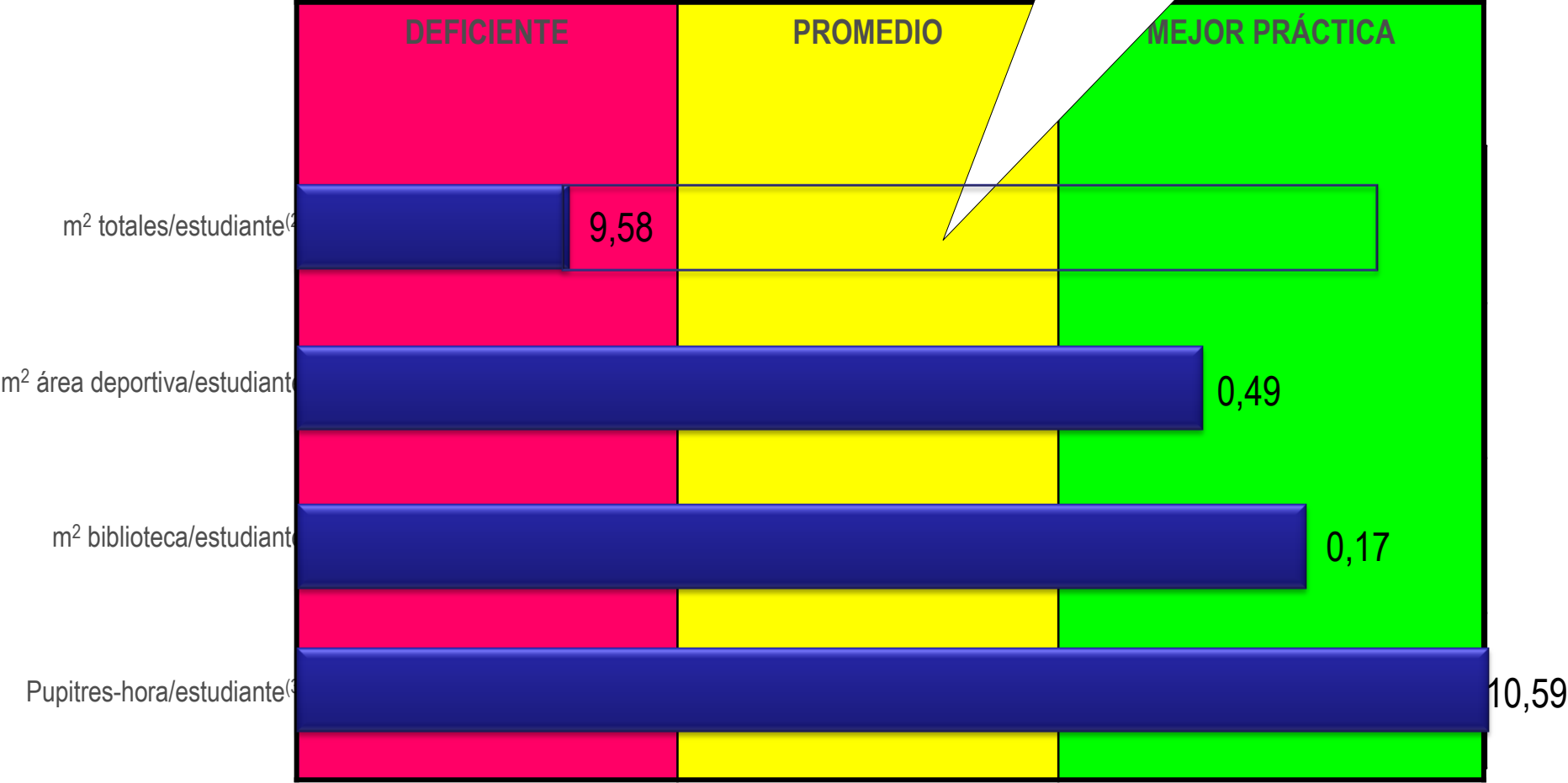
Fuente: UNIAGRARIA; Bases de datos B.O.T; análisis B.O.T.

En general, los indicadores de infraestructura de UNIAGRARIA se ubicaron en el rango de las mejores prácticas. Con una inversión adicional podría convertirse en un gran elemento diferenciador.

INFRAESTRUCTURA – UNIAGRARIA⁽¹⁾

Si se incluyera la sede de Tenjo, se obtendrían los siguientes resultados:

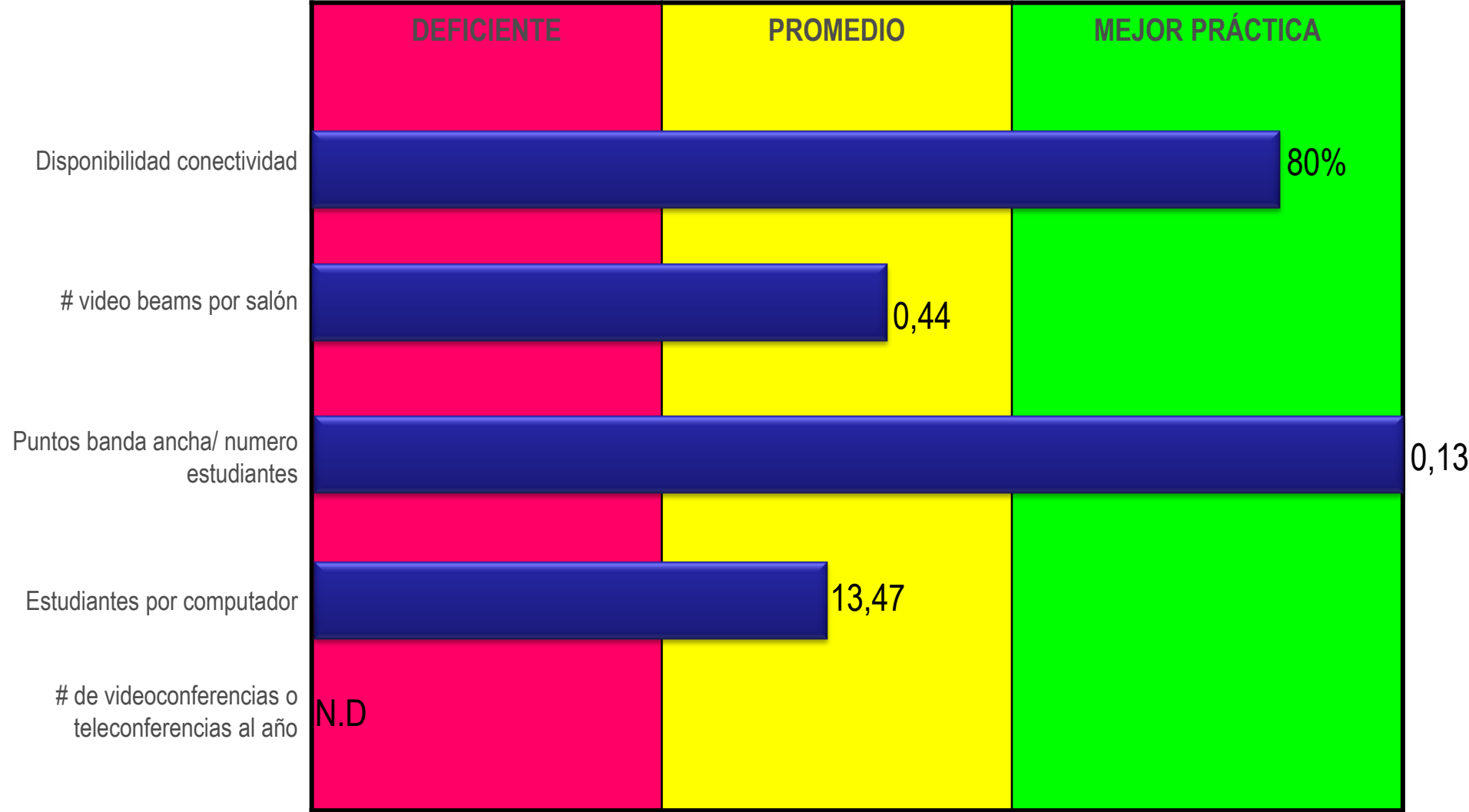
- m² totales/estudiante = 53,58 y sería Mejor práctica
- m² área deportiva/estudiante = 2,33 y sería Mejor práctica



(1) Medición contra IES comparables del mercado de referencia; información de fuentes públicamente disponibles + bases de datos confidenciales de B.O.T.
(2) No se tuvo en cuenta la sede de Tenjo, ni los estudiantes de cursos especiales de derecho ya que no estudian en las instalaciones de Uniagraria.
(3) En una jornada de 12 horas.
Fuente: UNIAGRARIA; Bases de datos B.O.T; análisis B.O.T.

La disponibilidad de conectividad de UNIAGRARIA y los puntos de banda ancha se encuentran en el rango de las mejores prácticas del mercado de referencia. En computadores, video beams y utilización de videoconferencias hay espacio para mejorar.

INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA – UNIAGRARIA⁽¹⁾

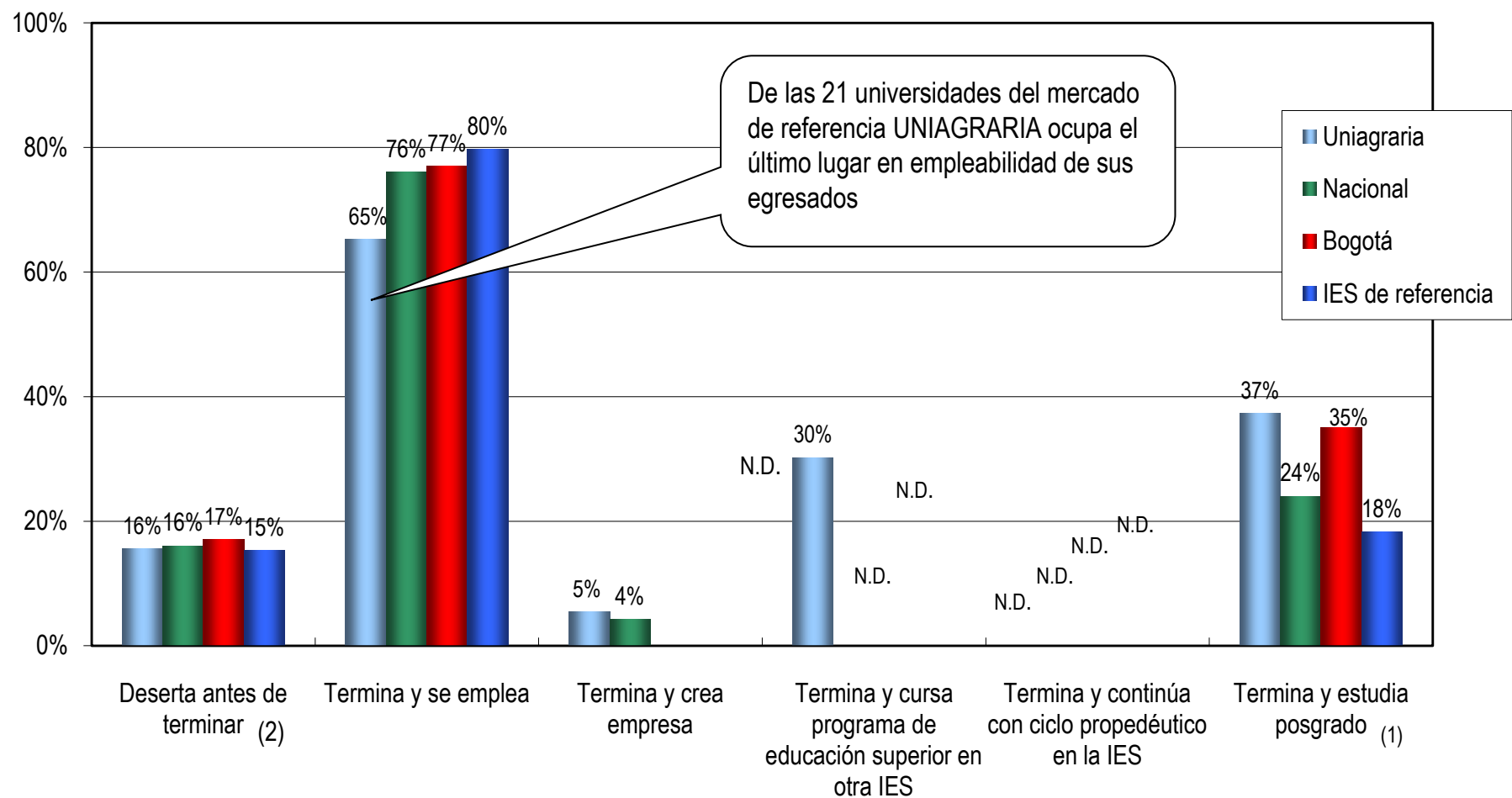


(1) Medición contra IES comparables del mercado de referencia; información de fuentes públicamente disponibles + bases de datos confidenciales de B.O.T.
Fuente: UNIAGRARIA; Bases de datos B.O.T; análisis B.O.T.

En comparación con su mercado de referencia y con los promedios de Bogotá y del país, UNIAGRARIA presenta una baja empleabilidad de sus egresados. El porcentaje de egresados que continua con un estudio de posgrado es más alto que el promedio regional y nacional.

DESTINACIÓN DE ESTUDIANTES

De 100 estudiantes que ingresan a los programas ...

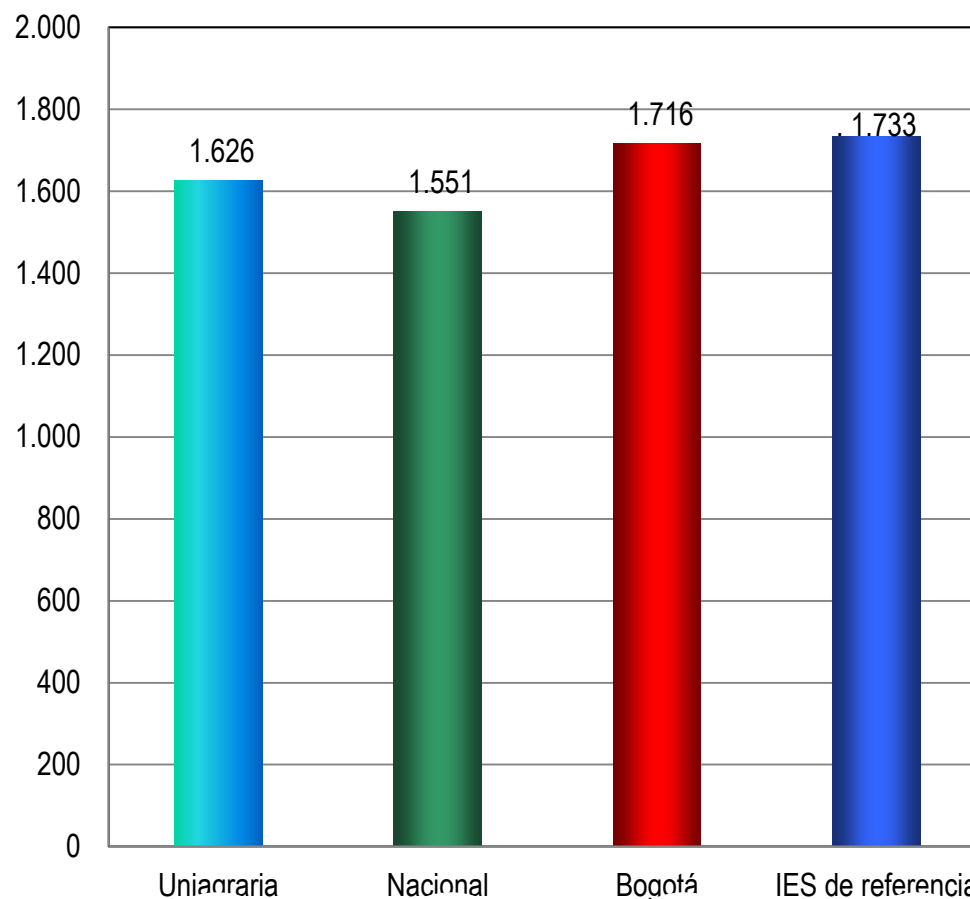


(1) Promedio nacional y Bogotá calculado como el número de graduados de postgrado sobre el número de graduados de pregrado.
(2) Deserción calculada por periodos.
Fuente: Observatorio Laboral para la Educación, SPADIES, Encuesta a egresados UNIAGRARIA y Boletines estadísticos IES de referencia; análisis B.O.T.

Los egresados de UNIAGRARIA tienen ingresos equivalentes al 105% del promedio nacional, pero inferiores al promedio de Bogotá y de las IES de referencia.

CONDICIONES DE EMPLEABILIDAD ESTUDIANTES – UNIAGRARIA

Ingreso Base de Cotización (IBC), miles de pesos de 2009 ⁽¹⁾



% IBC Uniagraria/ IBC

100%

105%

95%

94%

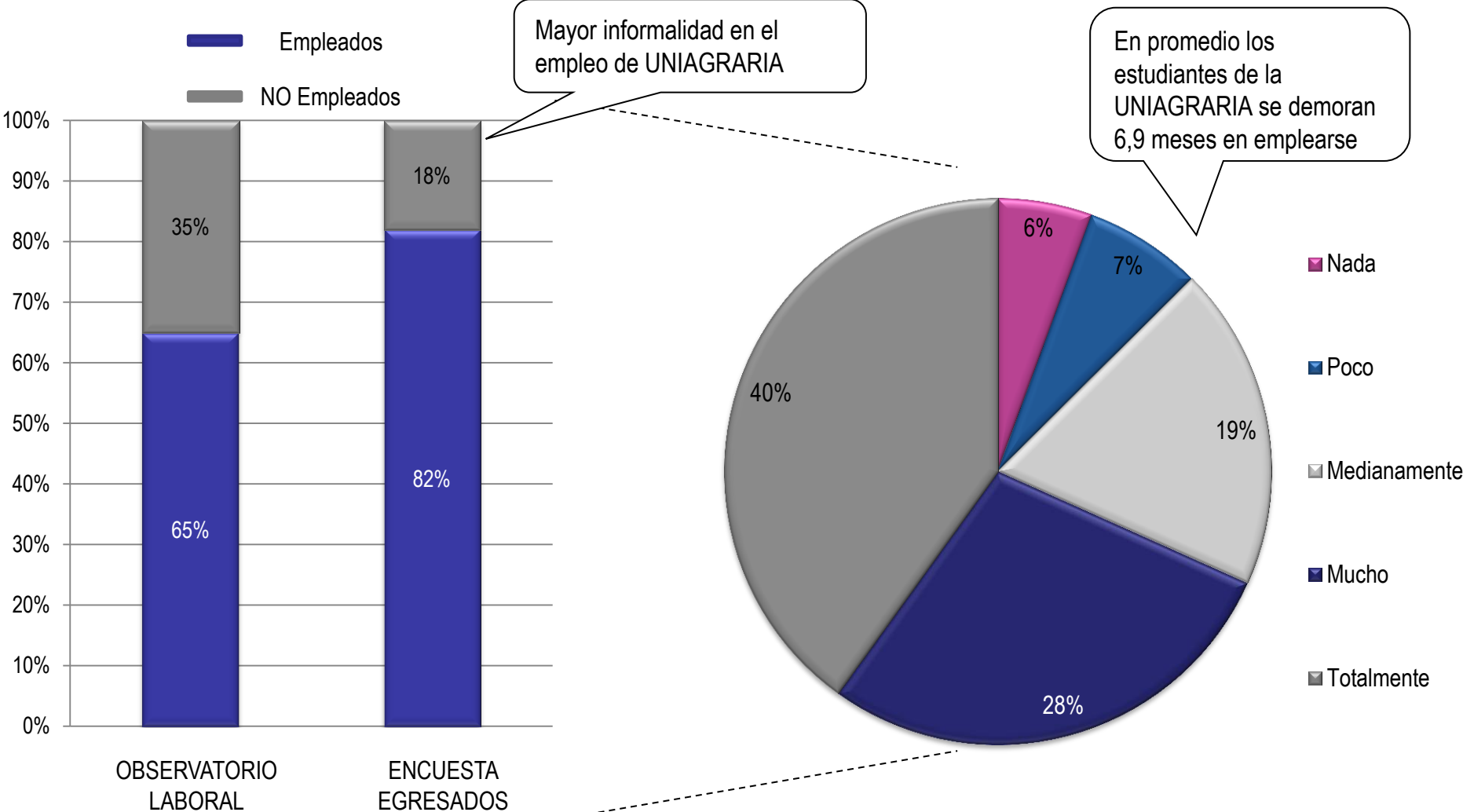
(1) Pregrado universitario de IES de referencia.

Fuente: Observatorio Laboral para la Educación; análisis B.O.T.

Cerca del 70% de los egresados de UNIAGRARIA que actualmente están empleados, trabajan en algo relacionado a sus estudios de educación superior.

CONDICIONES DE EMPLEABILIDAD EGRESADOS – UNIAGRARIA

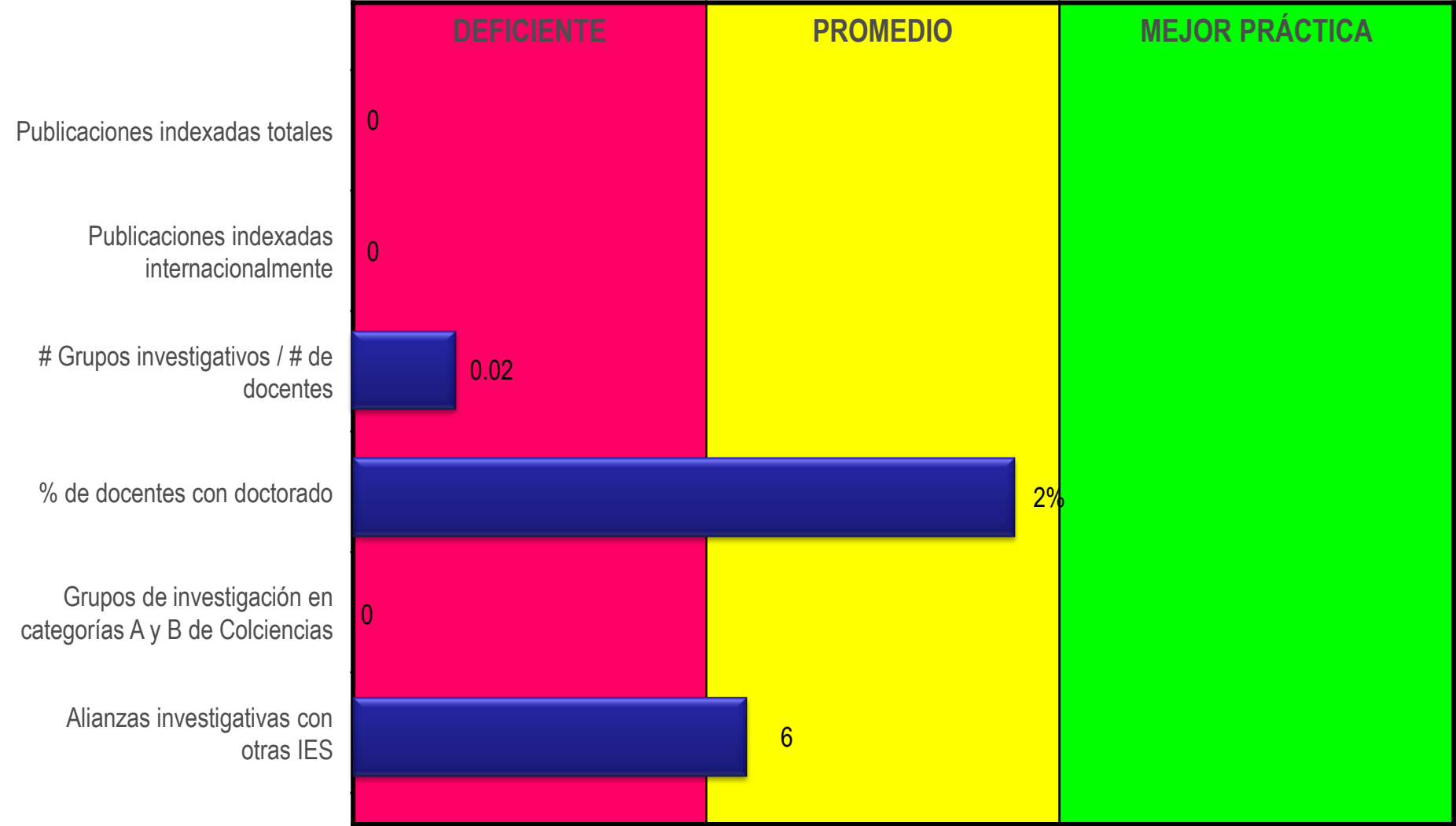
Relación de su actual empleo con sus estudios de educación superior



Nota: Encuesta con 309 participantes: nivel de confianza del 95% y margen de error estimado de +/- 5.11%
Fuente: Encuesta egresados UNIAGRARIA; Observatorio Laboral, análisis B.O.T.

La productividad investigativa de UNIAGRARIA es muy baja en comparación al mercado de referencia.

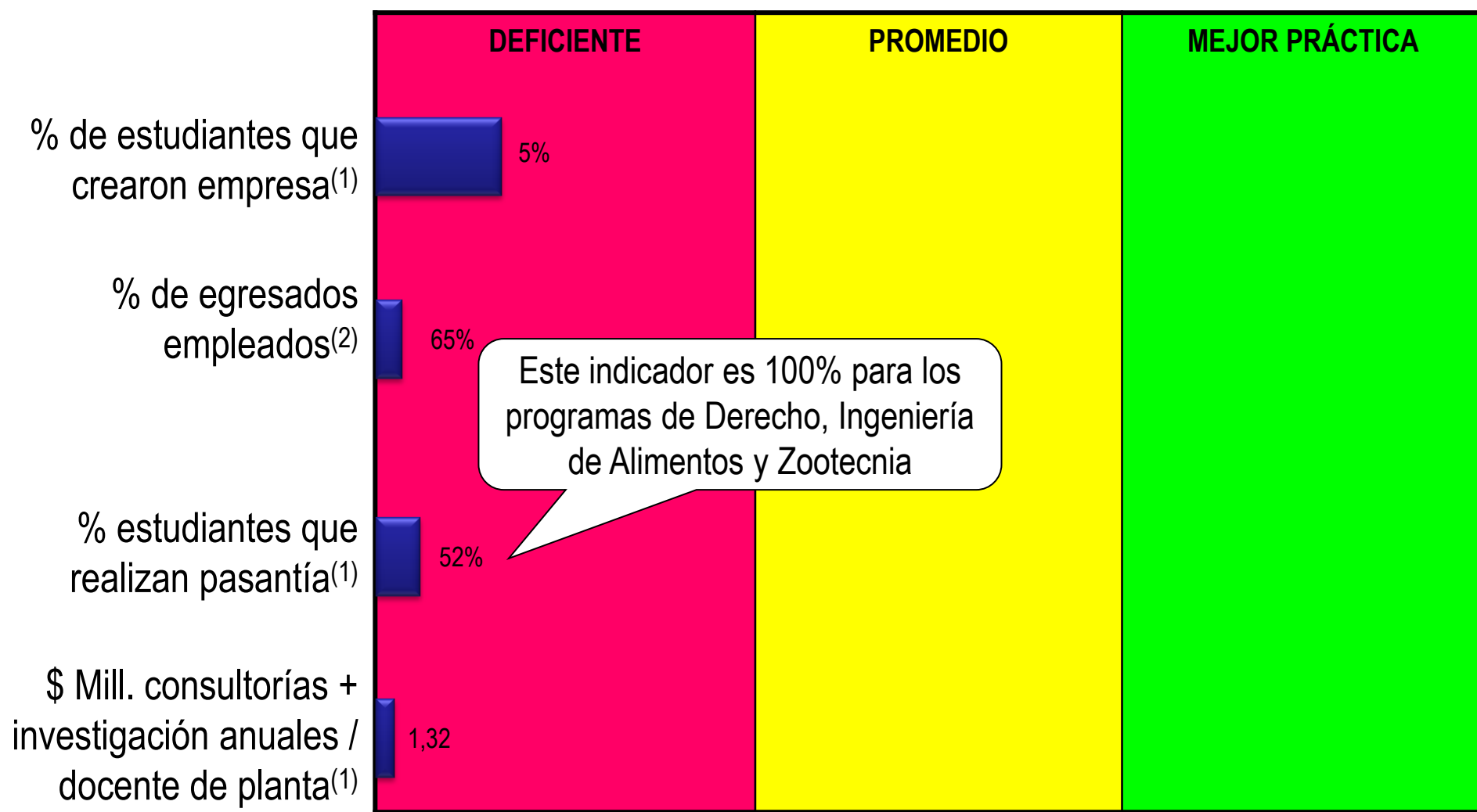
CAPACIDAD INVESTIGATIVA⁽¹⁾



(1) Medición contra IES comparables del mercado de referencia; información de fuentes públicamente disponibles + bases de datos de B.O.T.
Fuente: UNIAGRARIA; Bases de datos B.O.T; análisis B.O.T.

En general, los indicadores del relacionamiento con el sector productivo son deficientes frente a las mejores prácticas.

INSTRUMENTALIZACIÓN DEL RELACIONAMIENTO CON EL SECTOR PRODUCTIVO



(1) Medición contra IES comparables del mercado de referencia; información de fuentes públicamente disponibles + bases de datos de B.O.T.

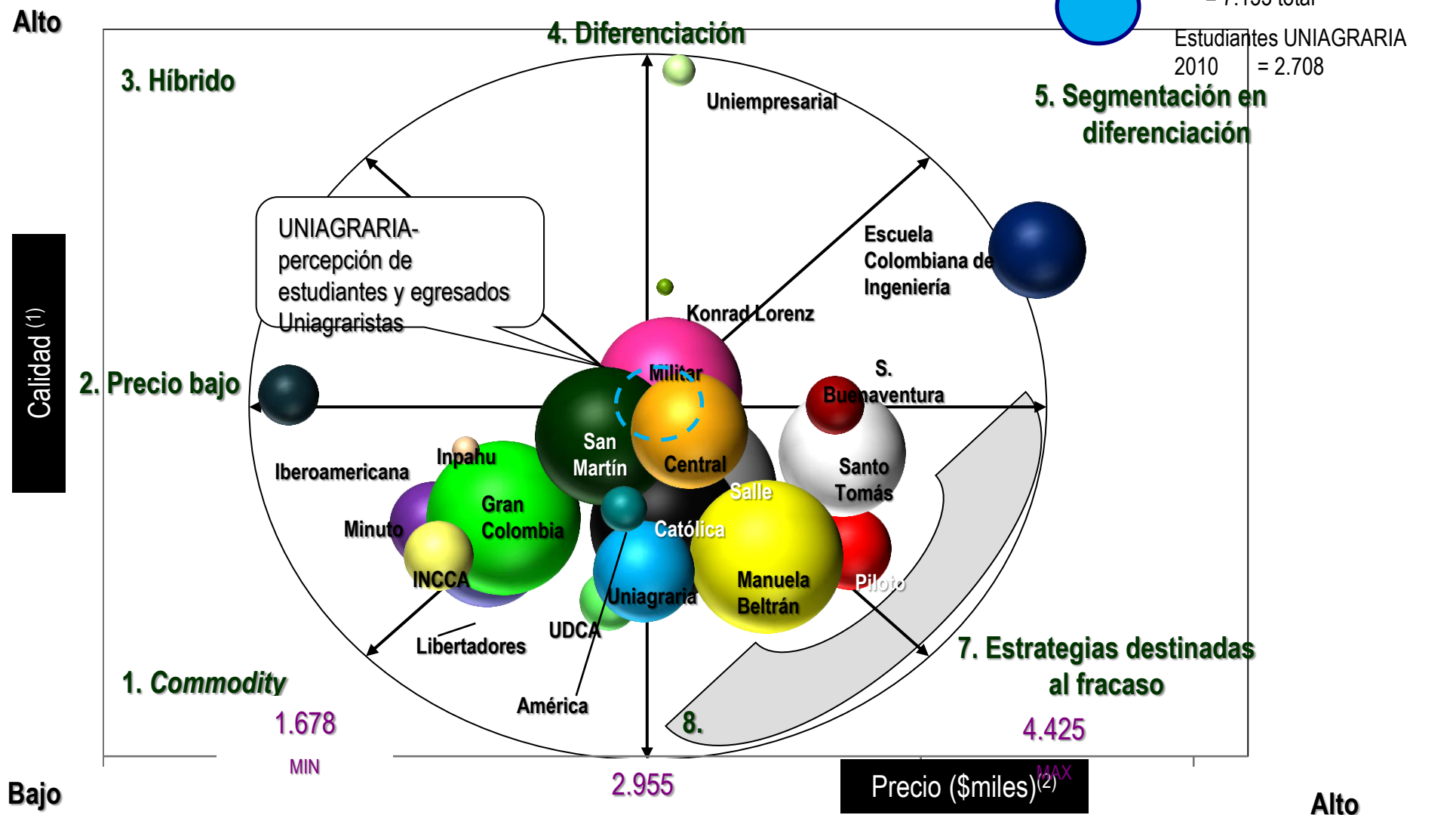
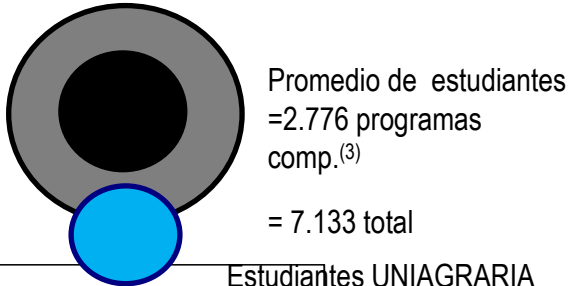
(2) Comparado con promedio de estudiantes de egresados de las universidades de referencia que cotizan a seguridad social: Observatorio Laboral.

Fuente: Observatorio Laboral para la Educación; UNIAGRARIA; Bases de datos B.O.T; análisis B.O.T.

UNIAGRARIA presenta precios cercanos al promedio con indicadores de calidad inferiores a las IES de referencia. Una estrategia de incremento de precios frente a la competencia sin mejorar calidad podría llevarla a una estrategia destinada al fracaso.

ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO - UNIAGRARIA

Calidad, precio y tamaño según todos los programas de pregrado comparables



(1) Medida como el promedio de los SABERPRO de todos los programas de pregrado comparables a los de UNIAGRARIA. (2) Precio promedio por semestre de los programas de pregrado comparables a los de la Uniagraria. (3) El número de estudiantes es estimado como el # total de estudiantes de la IES en los programas comparables a los de la Uniagraria.

Los 5 modelos documentados en detalle arrojan valiosas lecciones para el desarrollo del “Modelo Uniagrarista”.

LECCIONES DE LOS MODELOS PERTINENTES

Modelo

Principal elemento admirado

Principales lecciones



Agroindustrial/Petrolero

1. Trabajo con sector productivo enfocado en impacto
2. Trabajo regional con dispersión controlada (Texas, aunque sea grande)
3. Innovación en programas a distancia para el Agro (otras que lo tienen Purdue, Iowa State, University of Florida)
4. Obsesión por la calidad
5. Extenso apoyo gubernamental



Agroindustrial/Regionalización

1. Amplia exposición internacional
2. Fuerte programa de transferencias con otras IES y preuniversitario
3. Economía de escala (más de 6.000 estudiantes)
4. Innovación en programas a distancia para el Agro
5. Infraestructura atractiva (dignificación del agro, ver también Universidad Earth de Costa Rica)



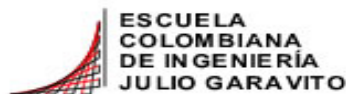
Regionalización

1. Alianzas con otras IES para sedes regionales
2. Prioridad en niveles técnico y tecnológico con valor bajo de la matrícula (\$850.000)
3. Dispuesto a comprometer calidad (ECAES; ¿y valor agregado?)
4. Profundidad de trabajo social posibilitada por estrategia de sostenibilidad



Agroindustrial/Consultoría

1. Trabajo regional con dispersión controlada (Antioquia)
2. Gran profundidad de trabajo con sector productivo
3. Obsesión por la calidad
4. Extenso apoyo gubernamental (para subsidiar operación regional con pocos estudiantes por programa)

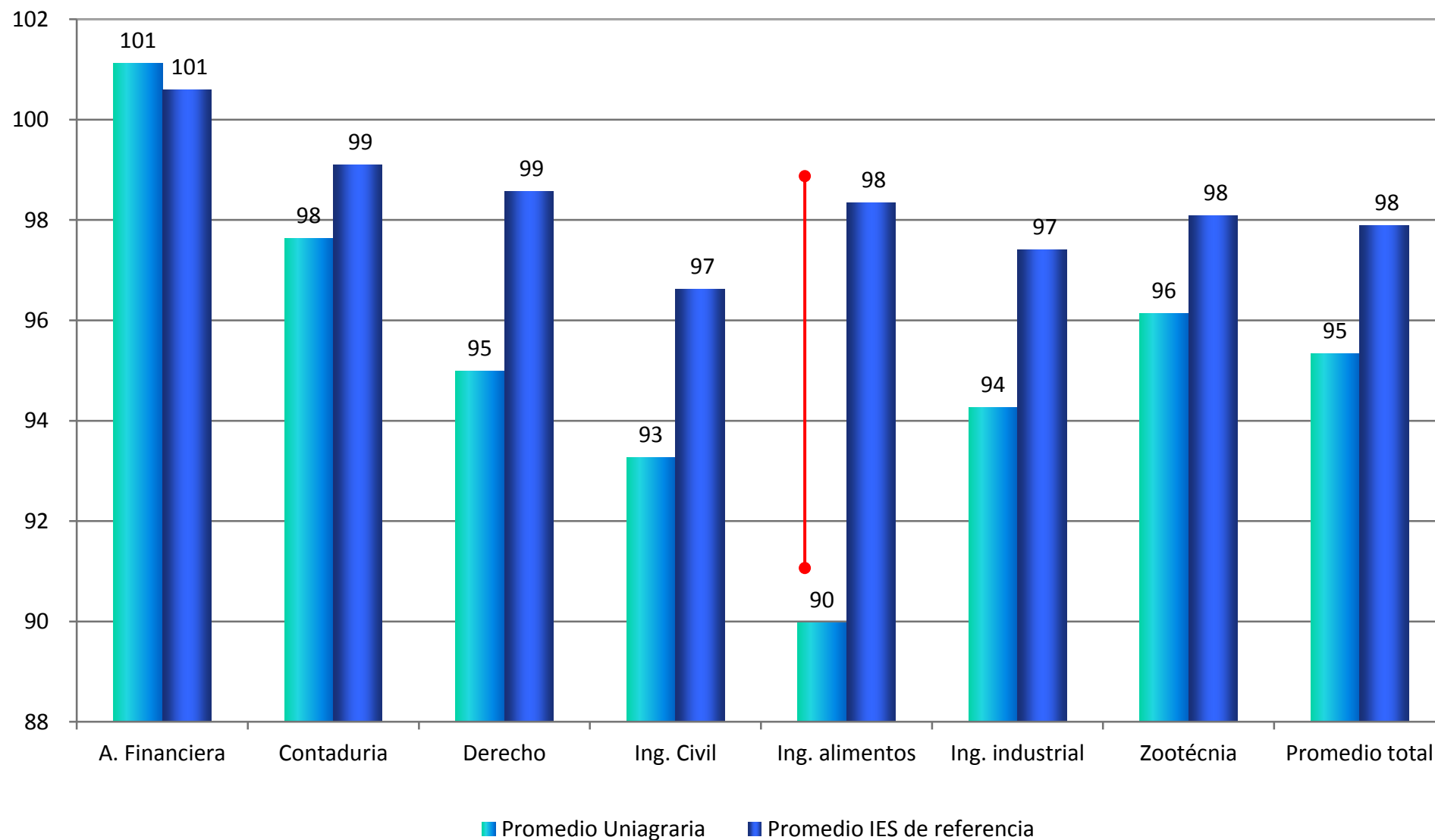


Resultados ECAES

1. Grandes inversiones en recurso humano
2. Alta prioridad a ECAES
3. Cobro de alta calidad con mayores precios

Los estudiantes de UNIAGRARIA obtienen resultados inferiores a las IES de referencia en todos los programas excepto en Administración financiera. El diferencial en Ingeniería de alimentos es el mayor.

RESULTADO SABERPRO – PROMEDIO UNIAGRARIA⁽¹⁾ VRS IES DE REFERENCIA 2009



VALOR AGREGADO ACADÉMICO

Indicador desviación estándar ECAES (Saber Pro) vs desviación estándar ICFES (Saber 11)

“Sólo lo que se mide es objeto de mejora”: UNIAGRARIA debe empezar a medir su valor académico agregado, sobretodo, dada la población que atiende y la importancia de la extensión social en su enunciado misional.



Ejemplo

Para medir el valor académico agregado se debe:

1. Sistematizar tanto los ICFES
2. Promover y sistematizar los ECAES
3. Medir la desviación estándar promedio de la Uniagraria, frente al promedio nacional en ICFEs
4. Medir la desviación estándar promedio de la Uniagraria, frente al promedio nacional en ECAES
5. En el estado ideal se debe medir por cohorte; en el entretiempo como proxy se puede comparar en un mismo momento diferentes cohortes

UNIAGRARIA

El modelo pedagógico de UNIAGRARIA depende de los programas. Las clases magistrales, talleres, y trabajos finales son muy comunes. Grandes limitaciones en uso de TIC, laboratorios y juegos/simuladores. No hay consolidación de mejores prácticas.

CALIFICACIÓN DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS

✓ Admón y Contad
 ✓ Derecho

✓ Ing. (Civil, Ind, Mecat.)
 ✓ Zoot, Ing Alim., Agroind.

✓ C. Básicas,
 Idiomas

	Prácticas pedagógicas	1. En muy pocos cursos	2. En algunos cursos	3. En la mitad de los cursos	4. En gran cantidad de cursos	5. En la mayoría de los cursos
1.	Clases magistrales					✓✓✓✓✓
2.	Talleres				✓✓	✓✓✓
3.	Formulación/solución problemas			✓	✓	✓✓
4.	Prácticas en el mundo real (invertir en bolsa, crear negocio, etc.)	✓✓	✓	✓	✓	
5.	Trabajo final de curso			✓	✓	✓✓✓
6.	Presentaciones orales de sustentación	✓			✓✓	✓✓
7.	Análisis de casos		✓	✓✓✓	✓	
8.	Utilización de simuladores (software, juegos etc.)		✓✓✓	✓✓		
9.	Debates		✓✓	✓	✓	✓
10.	Investigación		✓✓✓		✓✓	
11.	Uso de TIC	✓✓✓		✓	✓	
12.	Laboratorios		✓✓	✓	✓	
13.	Trabajo de grado		✓		✓✓✓	✓
14.	Cátedra de valores y misión Unigrarista		✓		✓✓	✓✓

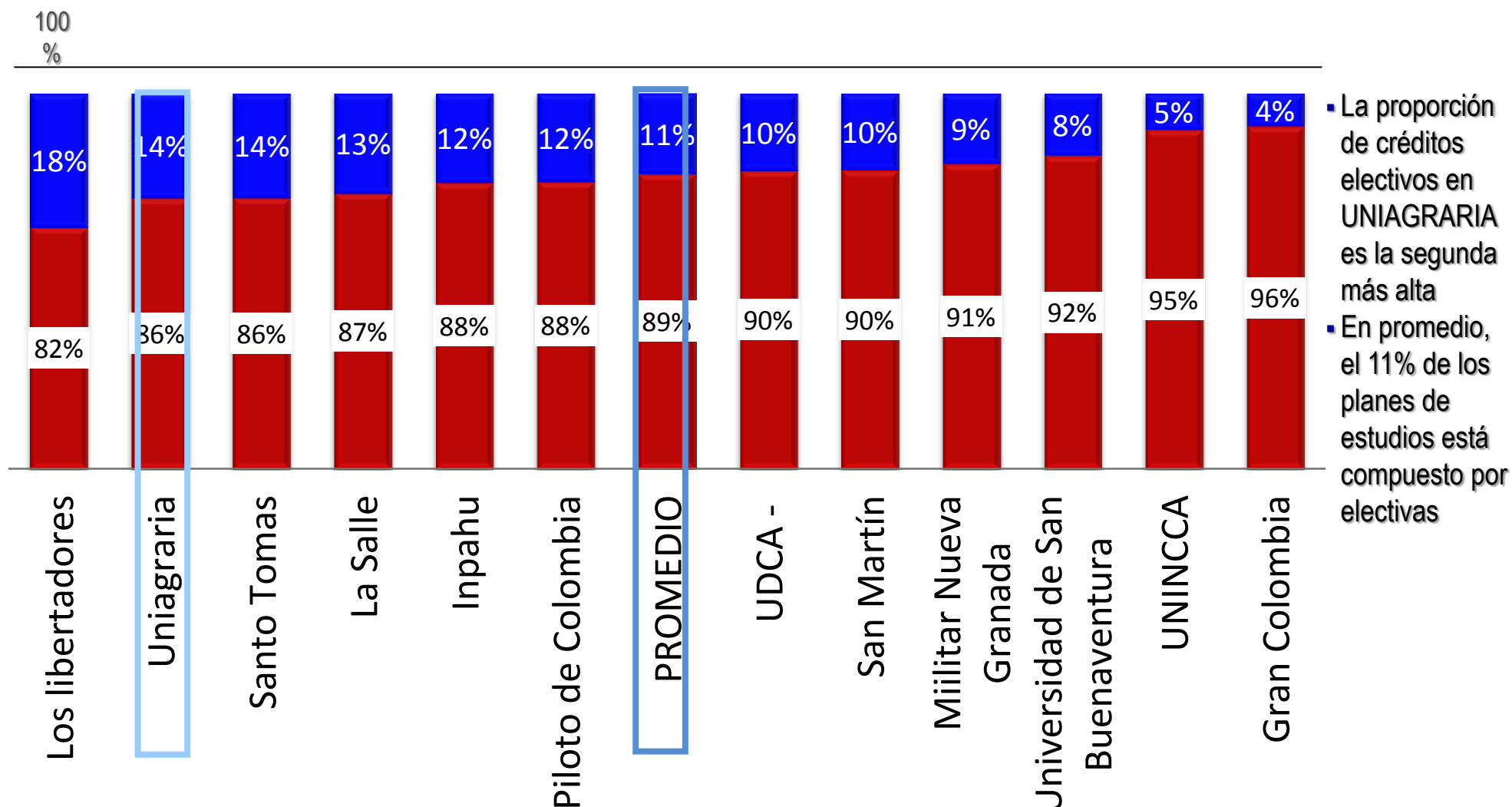
Recursos e infraestructura tecnológica limitada

UNIAGRARIA ofrece un alto nivel de créditos electivos en comparación a otras IES de referencia.

ELECTIVIDAD EN LA MALLA ACADÉMICA

% de créditos del plan de estudios de programas comparables ⁽¹⁾

■ Electivas
■ Obligatorias

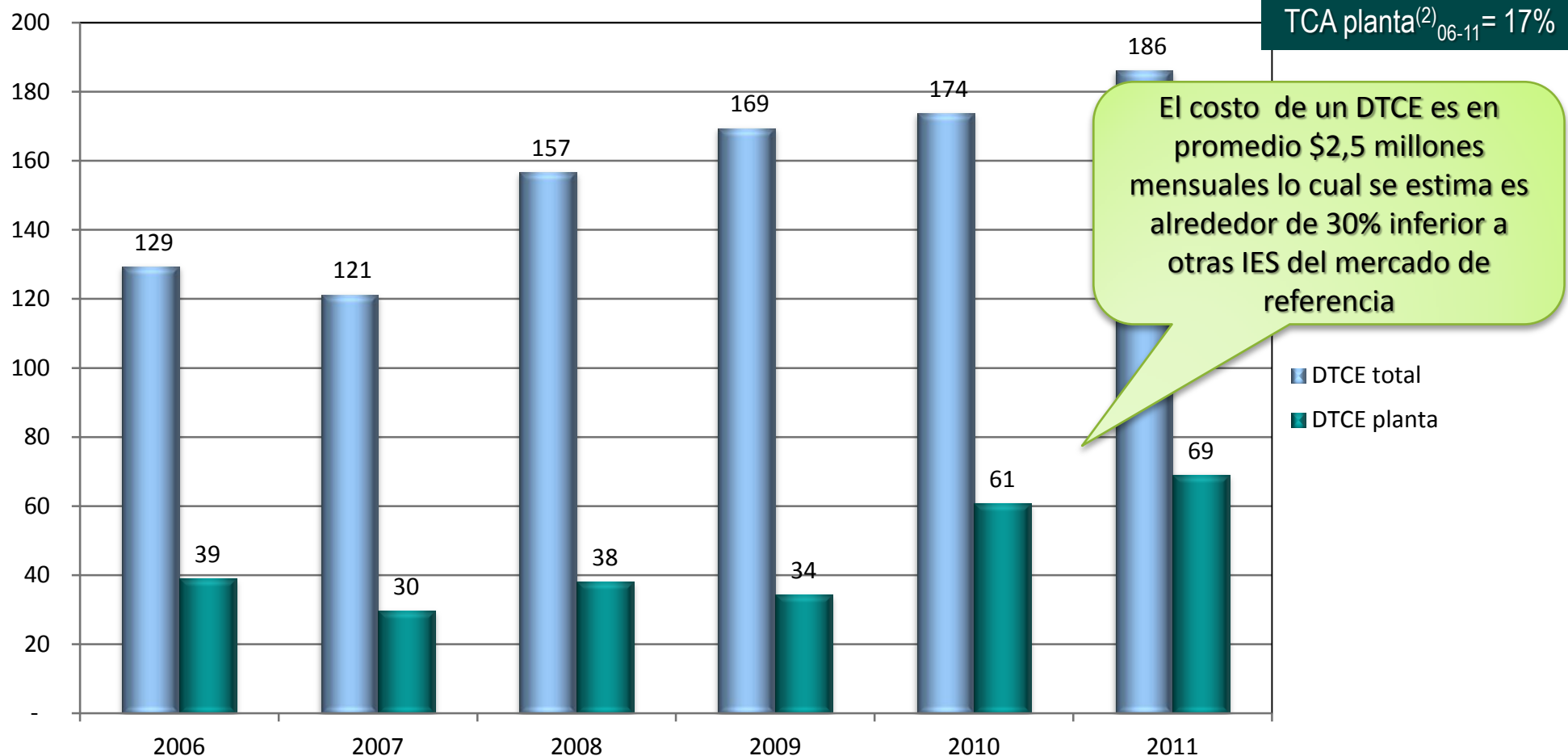


Los docentes de tiempo completo equivalente han crecido a una tasa de 9%, atribuido en buena medida al crecimiento de los de planta. Ello se ha logrado a pesar que se estima que los docentes de UNIAGRARIA pueden estar ganando bastante menos que los del mercado de referencia.

CRECIMIENTO DE LA PLANTA DOCENTE – UNIAGRARIA

Promedio de # DTCE⁽¹⁾ por semestre

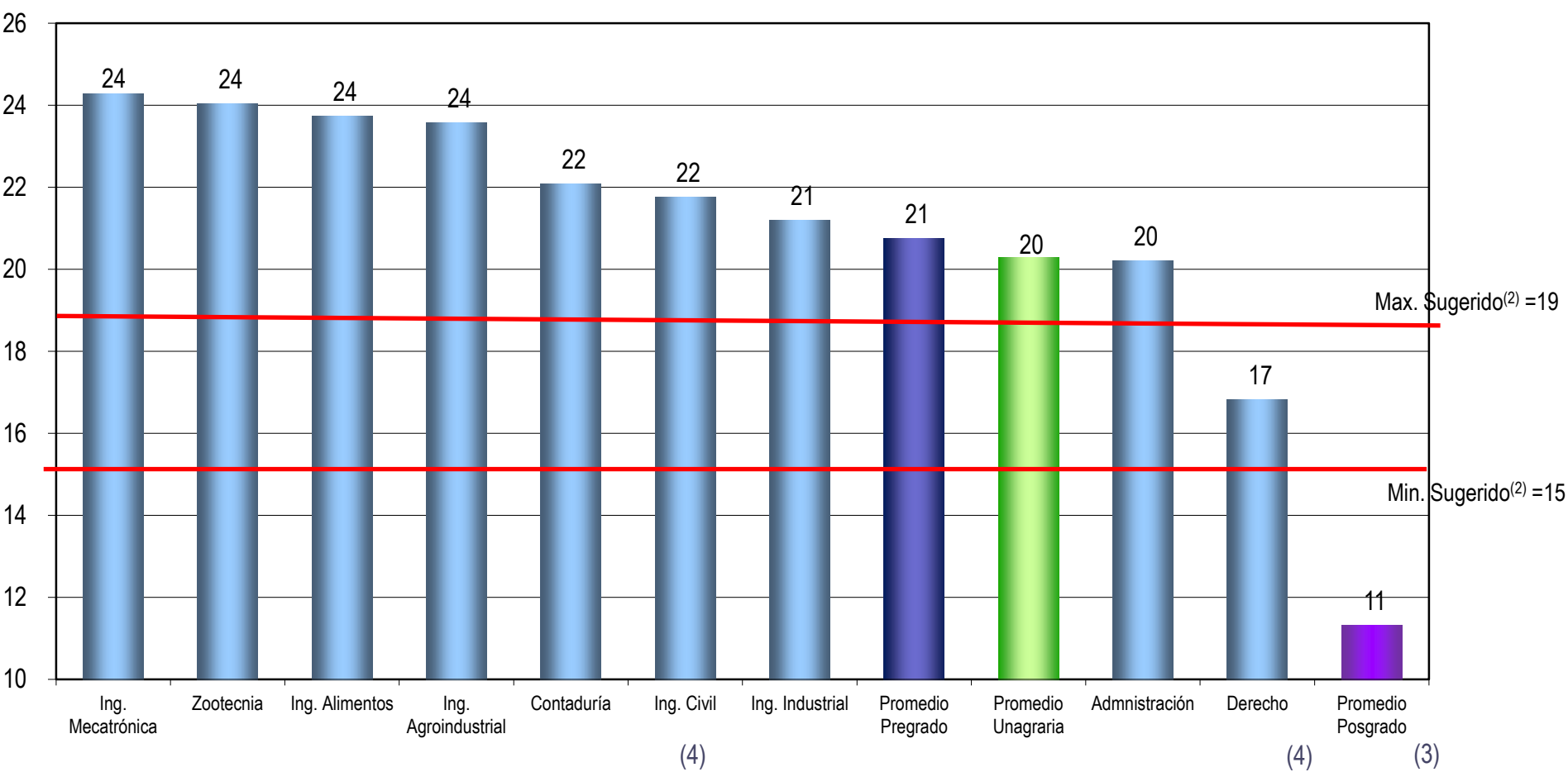
TCA total⁽²⁾₀₆₋₁₁ = 9%



La carga académica de los programas de pregrado excede los estándares recomendados. Los programas con mayores cargas son Ing. Mecatrónica, Zootecnia, Ing. Agroindustrial, e Ing. de Alimentos. La carga de las especializaciones es especialmente baja.

CARGA ACADÉMICA DE ESTUDIANTES – UNIAGRARIA

Horas estudiante recibidas a la semana/ETCE⁽¹⁾

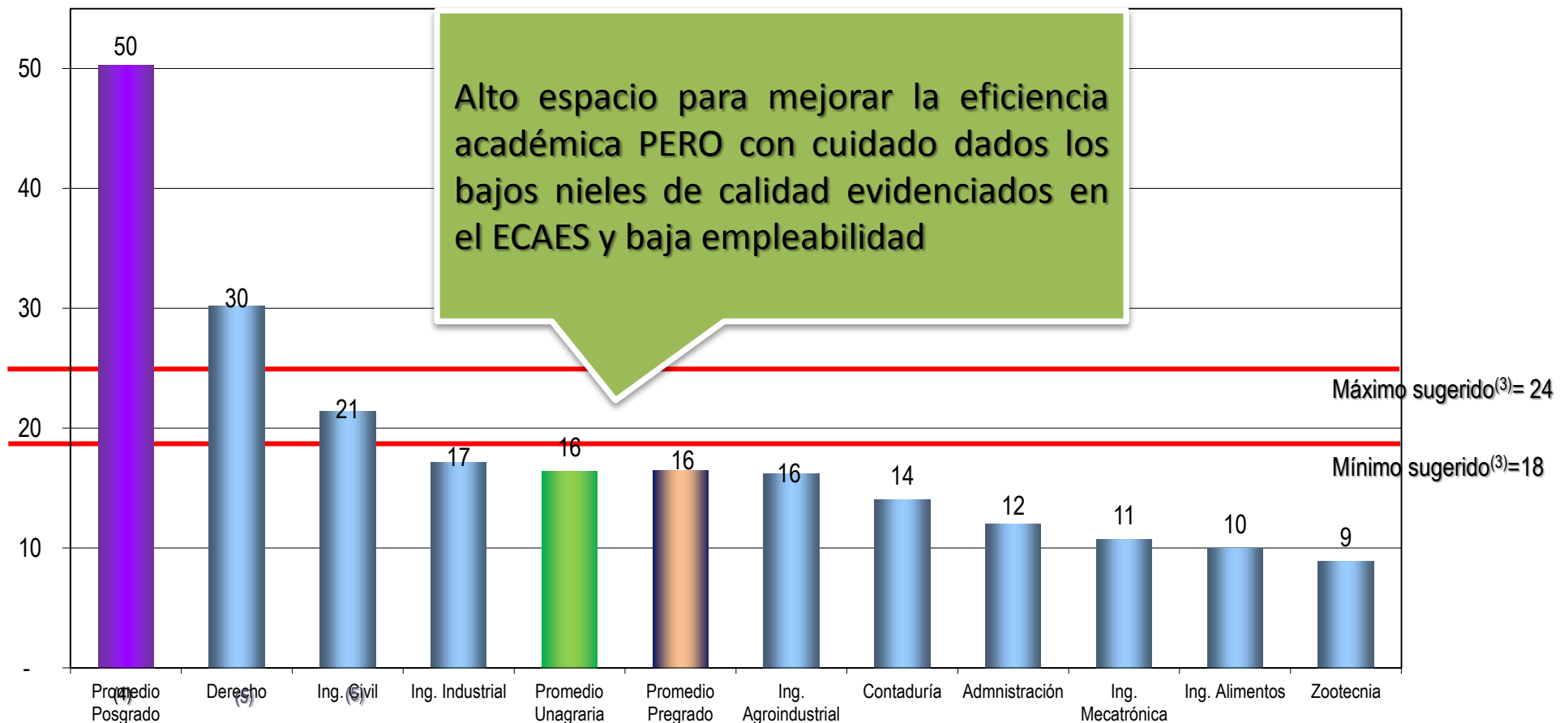


(1) Estudiantes de tiempo completo equivalente. Especializaciones: estudiantes de TCE = (Intensidad horaria en un año)/(17 horas de clase promedio estudiante educación superior *32 semanas al año). (2) Estándar propuesto por el MinEducación para educación superior; equivale a 15-19 créditos (un crédito equivale a 1 hora de clase semanal más 2 fuera de clase). (3) La medición de las especializaciones se ajustó por su intensidad horaria semanal y total. (4) Programas especiales contruidos teniendo en cuenta el plan de estudios dado por el programa y el número de alumnos por semestre registrados en sistema.
Fuente: UNIAGRARIA análisis B.O.T.

La relación de estudiantes por docente en pregrado se encuentra por debajo de los rangos sugeridos. La facultad de Derecho y los Posgrados presenta sobrecargas muy elevadas.

ESTUDIANTES TCE POR DOCENTE TCE – UNIAGRARIA

ETCE ⁽¹⁾ /DTCE⁽²⁾

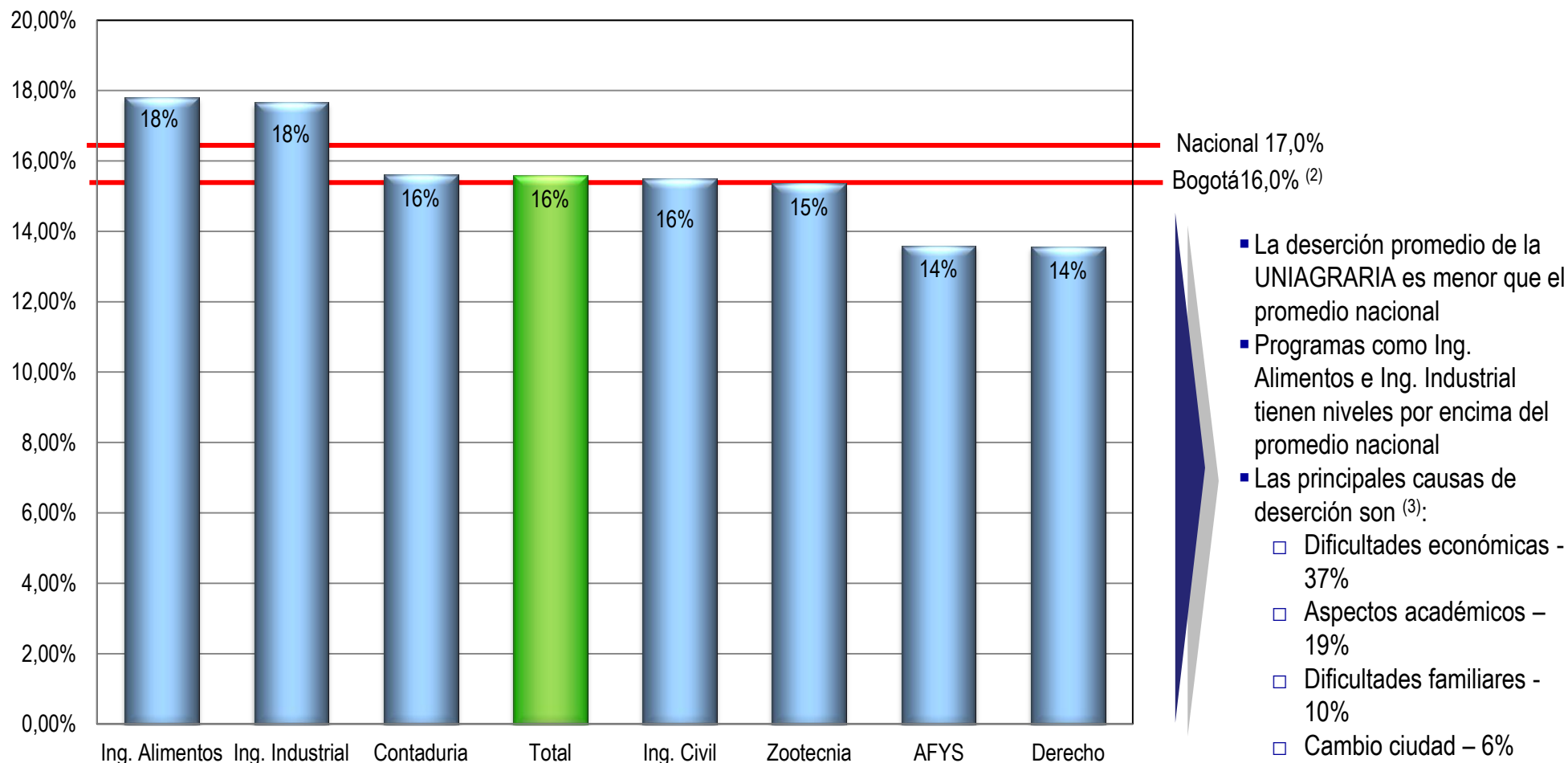


- (1) Estudiantes de tiempo completo equivalente. Especializaciones: estudiantes de TCE = (Intensidad horaria en un año)/(17 horas de clase promedio estudiante educación superior *32 semanas al año). (2) Docentes de tiempo completo equivalente= DTC + 50% * DMT + horas de cátedra y honorarios / 15. (3) Mínimo sugerido = (Mínimo sugerido HE/DTCE) / (valor medio HE/ETCE); Máximo sugerido = (valor medio HE/DTCE) / (mínimo sugerido HE/ETCE). (4) La medición de las especializaciones se ajustó por su intensidad horaria semanal y total. (5) Programas especiales contruidos teniendo en cuenta el plan de estudios dado por el programa y el número de alumnos registrados en sistema .

UNIAGRARIA tiene una deserción levemente inferior al promedio de Bogotá. Las principales causas de deserción son las dificultades económicas y aspectos académicos.

DESERCIÓN POR PERIODO – UNIAGRARIA

% de estudiantes que desertan de los programas⁽¹⁾



(1) Medición de la deserción periodo a periodo para 1999-I vs. 2009-I (no calculada por cohortes). Programa de mecatrónica y agroindustrial aún no tienen promociones para poder construir informa de deserción por cohortes.

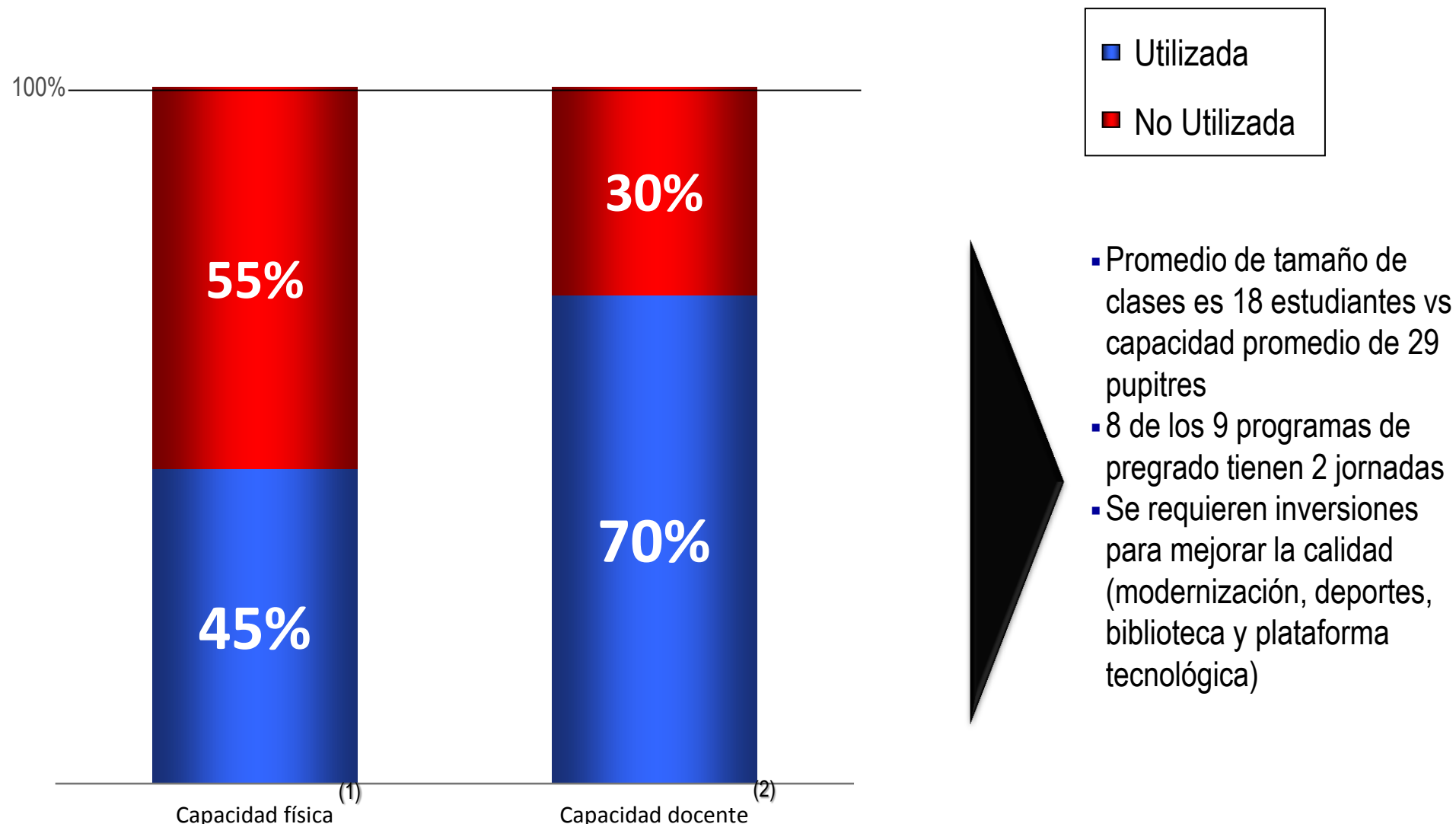
(2) Promedio nacional y Bogotá de deserción estudiantil en Universidades e Instituciones Universitarias 2009, SPADIES..

(3) Promedio ponderado de los informes de deserción de cada programa.

Fuente: SPADIES; análisis B.O.T.

CAPACIDAD UTILIZADA – UNIAGRARIA

Para una jornada de 12 horas X 5 días, UNIAGRARIA tiene una significativa capacidad física por utilizar. La capacidad docente puede mejorarse dada la baja relación de estudiantes por docente tiempo completo equivalente.



(1) Capacidad con utilización del 100% de los puestos estudiante de la institución en una jornada de 12 horas, 5 días a la semana.

(2) Estimada con un estándar de 24 ETCE / DTCE.

Existe un amplio potencial por mejorar en la aplicación de prácticas administrativas.

Leyenda:

✓ Actual
F Futuro

APLICACIÓN DE MEJORES PRÁCT. DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Muchos problemas administrativos vienen de políticas del pasado pero que ya se están empezando a solucionar

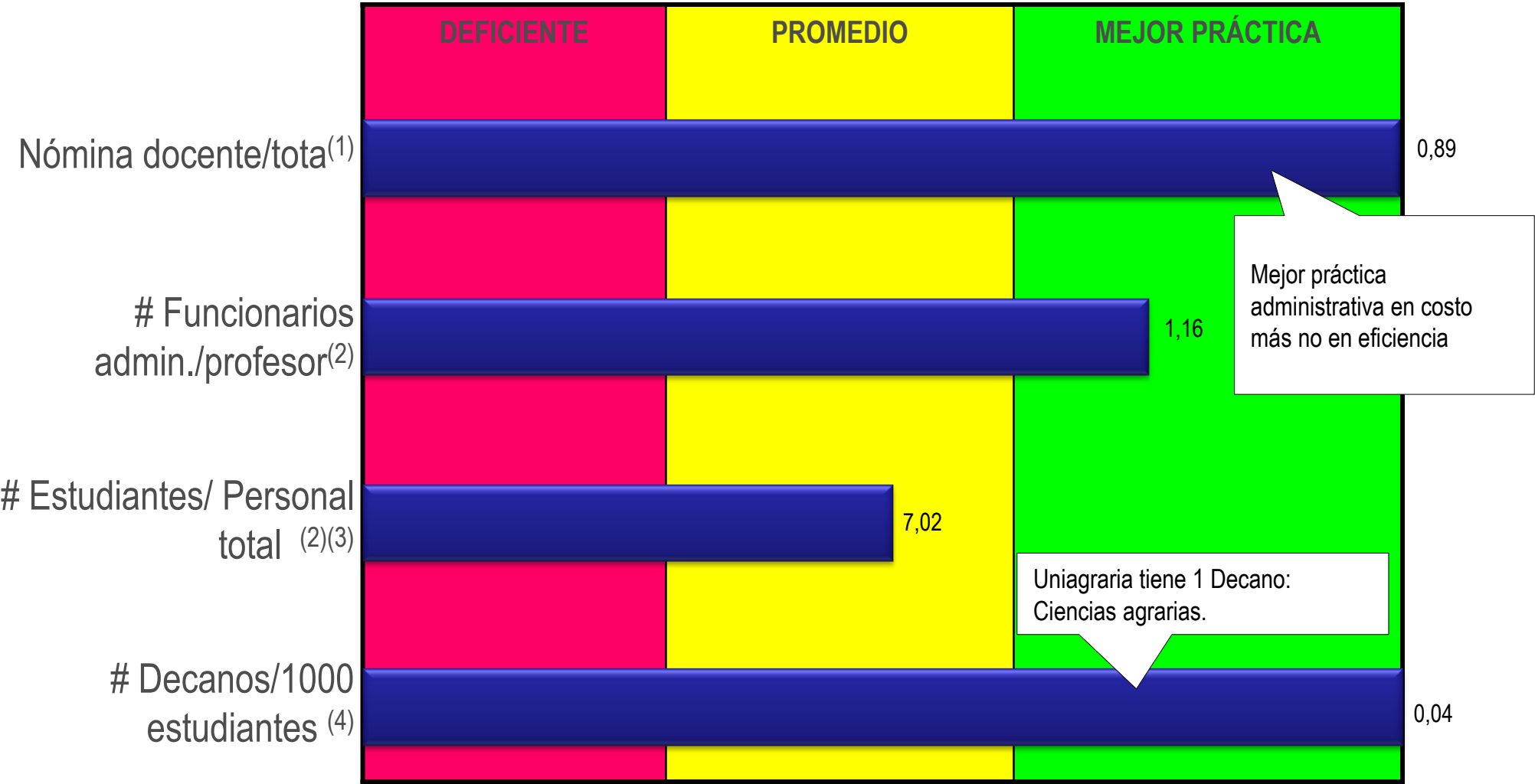
Procesos		ELEMENTOS DE MEJORES PRÁCTICAS				
1	Presupuestación	Proceso participativo con áreas académicas F	Fuentes de financiación claras ✓	Con metas de resultados asociadas (presupuesto por resultados) F	Con seguimiento mensual F	Con procedimiento claro y ordenado para su modificación F
2	Contratación y compras	Manual de contratación F	Plan anual de compras F	Comité de selección objetiva F	Contratación competitiva (e.g. con publicación de pliegos en internet) F	Alta oportunidad en la contratación F
3	Gestión del recurso humano	Sistema de compensación por desempeño F	Programas de capacitación de alta calidad para el personal F	Selección meritocrática F	Programas de bienestar de personal de alta calidad F	Análisis de prioridad estratégica y cargas de trabajo para la asignación de personal F
4	Administración de recursos físicos	Procedimientos estándar para solicitud de materiales ✓	Software para optimizar uso de salones F	Mantenimiento oportuno y desarrollo óptimo de las instalaciones físicas F	Alto crecimiento y actualización de material bibliográfico de la biblioteca física y virtual F	Recursos físicos altamente valorados por la comunidad F
5	Administración de recursos tecnológicos	Registro y asignación de horarios y salones en línea F	Software con herramientas interactivas para el óptimo apoyo del desarrollo de la gestión docente F	Sistema integrado de nómina, contabilidad, recursos académicos F	Mantenimiento y actualización permanente de software y hardware F	Recursos tecnológicos altamente valorados por la comunidad F
6	Sistema de calidad	Sistema de calidad formal implementado F	Sistema de calidad altamente valorado por la comunidad F	Sistema de calidad valorado y utilizado por directivas F	Sistema calidad como elemento diferenciador frente a otras IES F	

Algunos procesos se hacen pero no de forma continua.

Se esta construyendo nuevamente

En general, los indicadores de gestión administrativa de UNIAGRARIA se ubicaron en los rangos de las mejores prácticas.

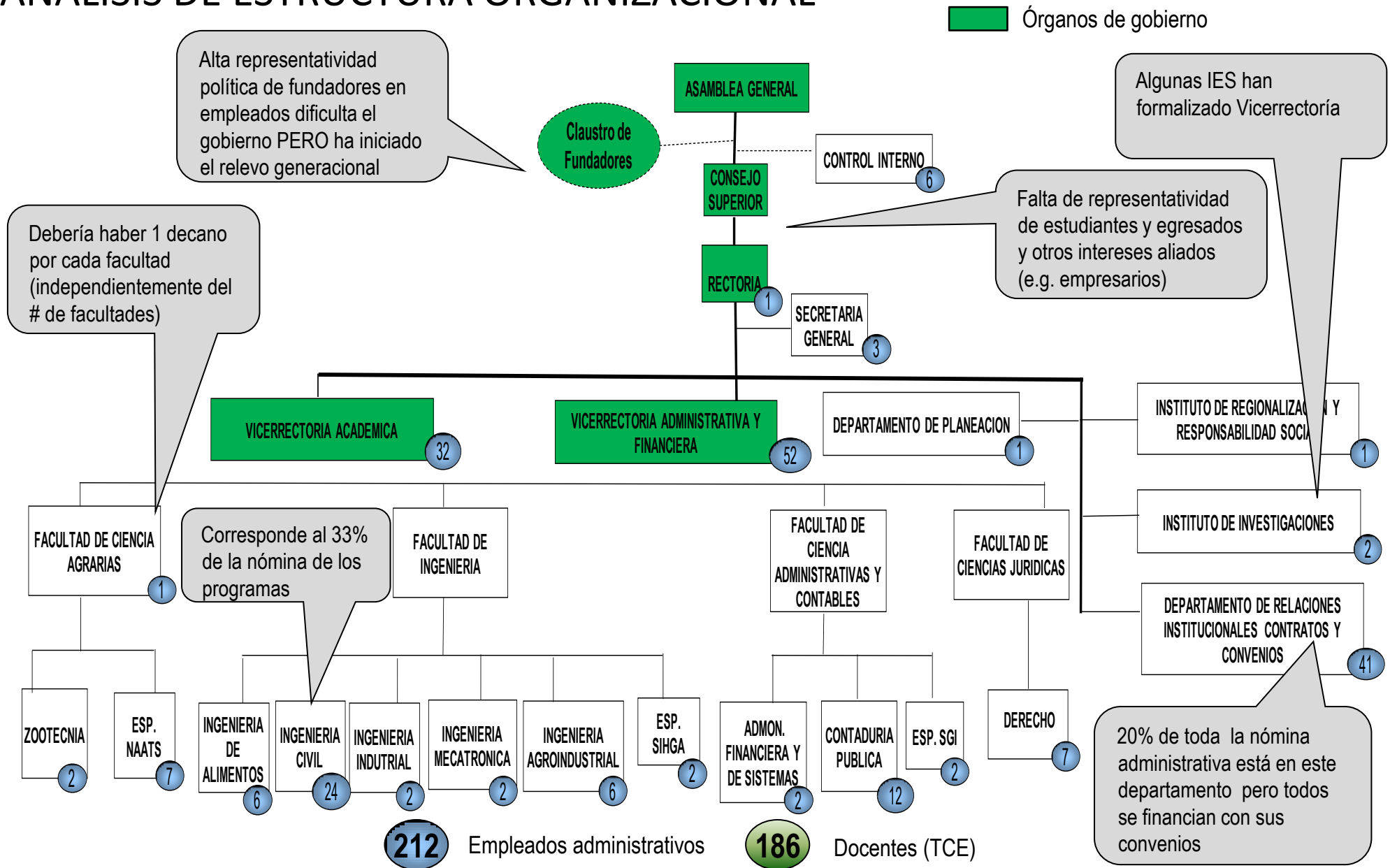
INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



(1) Construido en base a los EEFF 2010 reportados a Ministerio de Educación, con excepción de Uniagraria.
(2) Calculado con profesores TCE.
(3) Incluye estudiantes de programa especial de derecho. Medición contra IES comparables del mercado de referencia; información de fuentes públicamente disponibles + bases de datos confidenciales de B.O.T.
(4) Medición contra IES nacionales aún por fuera del mercado de referencia; información de fuentes públicamente disponibles + bases de datos confidenciales de B.O.T.
Fuente: UNIAGRARIA; MEN; Bases de datos B.O.T; análisis B.O.T.

La estructura organizacional de UNIAGRARIA es bastante estándar pero requiere ajustes en su conformación, perfiles y balance de cargas de trabajo; PERO todo debe responder al plan que debe ser previamente definido.

ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL⁽¹⁾

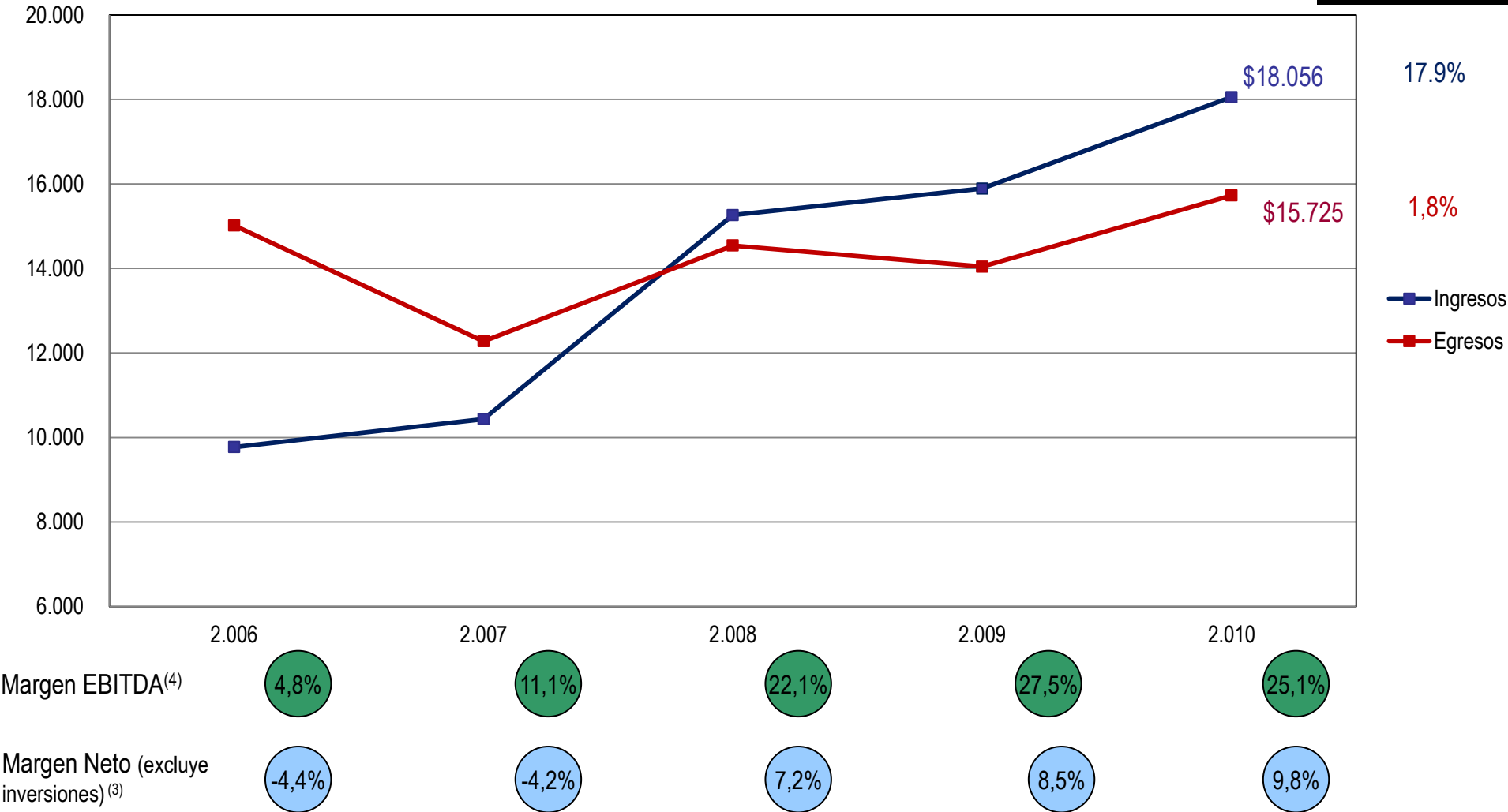


La transformación financiera de UNIAGRARIA permitió pasar de unos años difíciles con utilidades negativas, a unos con situación financiera atractiva, gracias a que los ingresos han crecido a muy importantes tasas reales y los costos se han mantenido controlados.

EVOLUCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS TOTALES⁽¹⁾ – UNIAGRARIA

Millones de pesos de 2011

TCA⁽²⁾₀₆₋₁₀

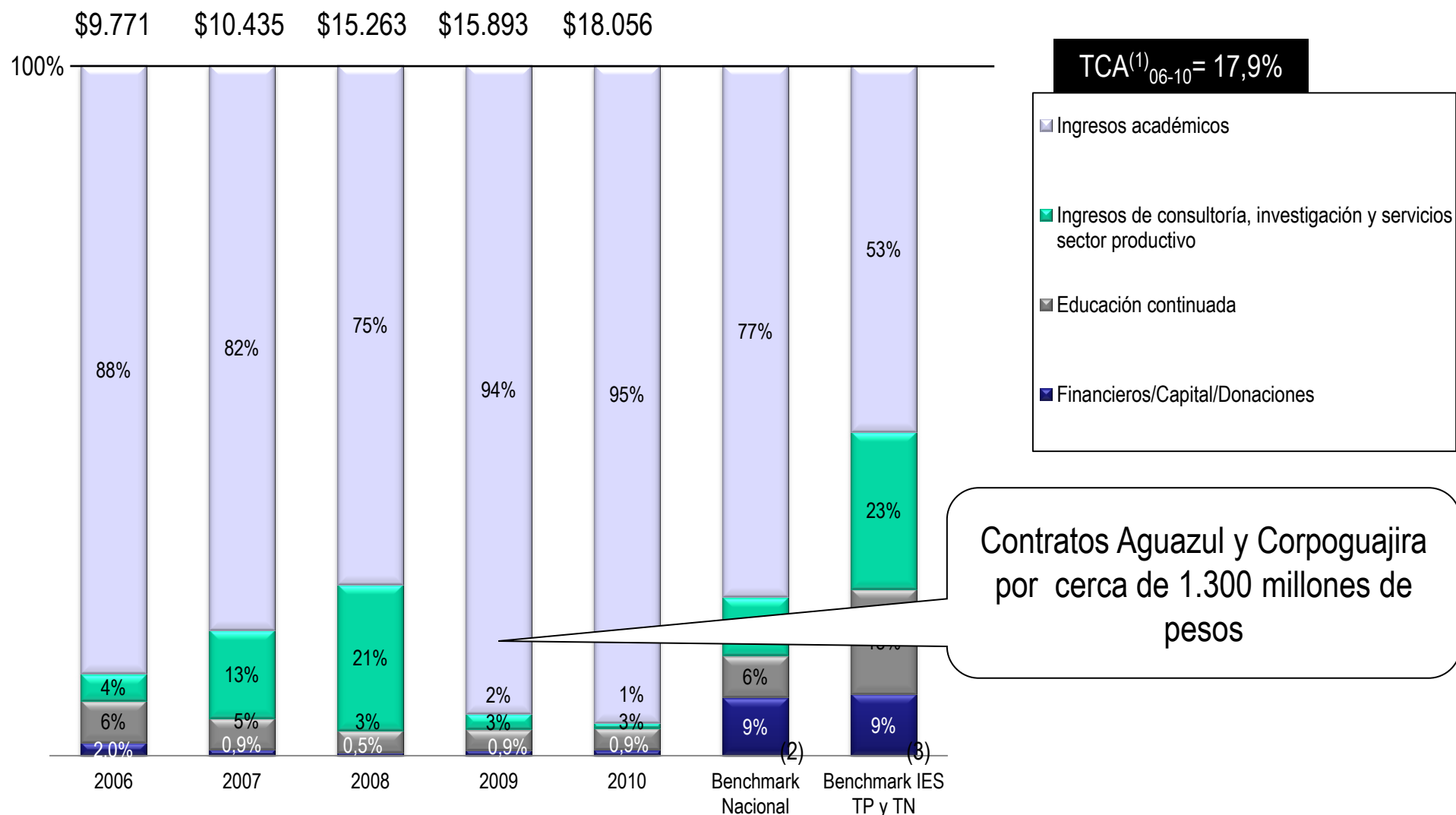


(1) Incluye la inversión en propiedad, planta y equipo y se netean los rubros no efectivos como depreciaciones, amortizaciones, provisiones y ajustes de ejercicios anteriores. (2) Tendencia de crecimiento anual. (3) Calculados con base en los Estados de pérdidas y ganancias contables. (4) excluye pagos no operativos del EBITDA. Fuente: UNIAGRARIA; análisis B.O.T.

UNIAGRARIA depende en extremo de sus ingresos académicos. Rubros como la Consultoría, la Educación continua y los Ingresos financieros están muy por debajo del *benchmark* de otras IES nacionales.

EVOLUCIÓN DE INGRESOS – UNIAGRARIA

% sobre millones de pesos de 2011

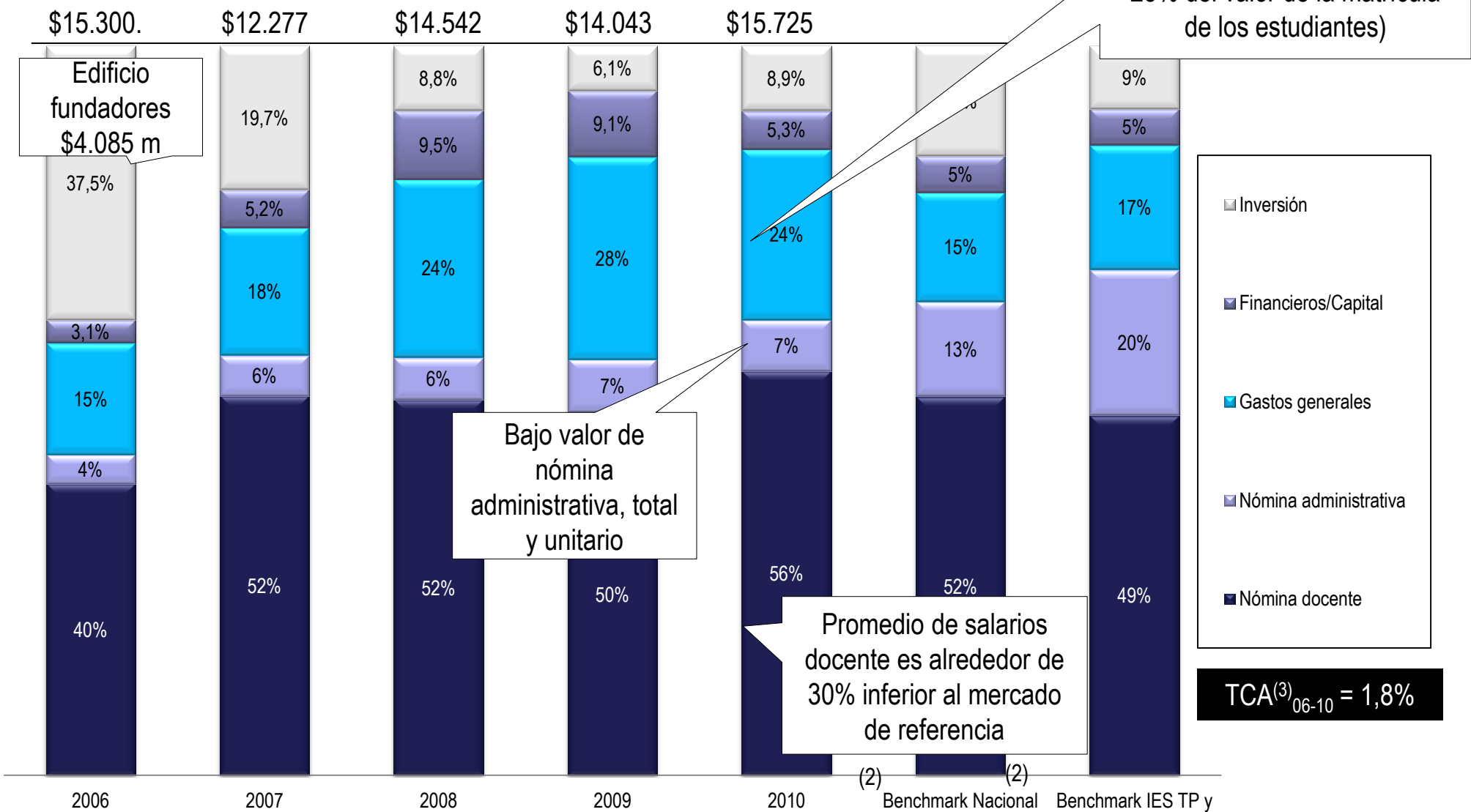


(1)Tendencia de crecimiento anual. (2) Construcción de B.O.T. con base en mejores prácticas de IES nacionales. (2) Construcción de B.O.T. con base en IES concentradas en niveles técnico profesional y tecnológico. Fuente: UNIAGRARIA; análisis B.O.T.

Por el lado de los egresos, resaltan su altos niveles de gastos generales. A pesar que el rubro de nómina docente es de una proporción adecuada, se estima que los salarios de los docente son bastante inferiores a los del mercado de referencia.

EVOLUCIÓN DE LOS EGRESOS⁽¹⁾ – UNIAGRARIA

% de los rubros sobre el total, millones de pesos de 20110

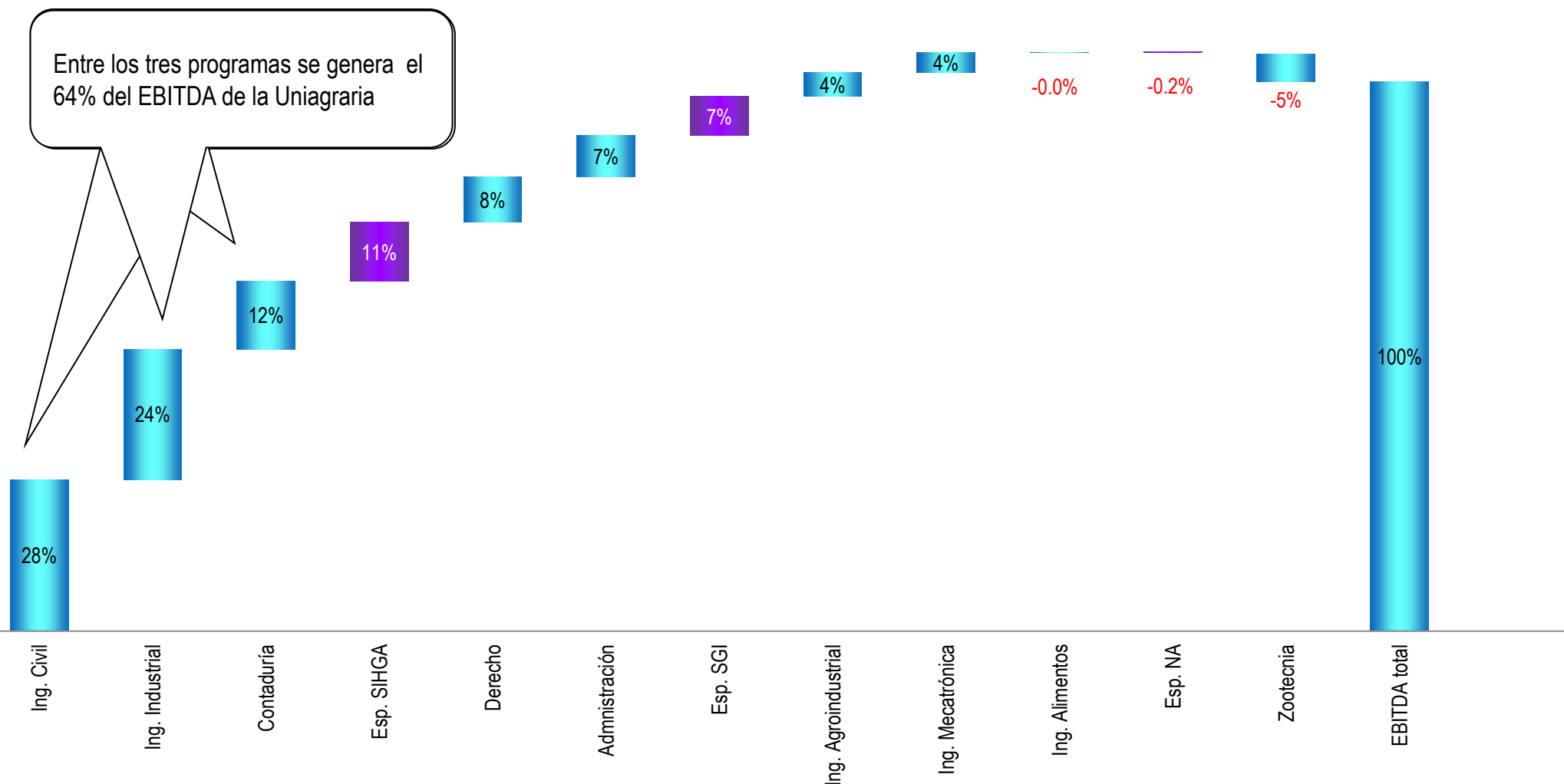


(1) Excluye gastos de depreciaciones y amortizaciones. (2) Construcción del consultor con base en varias IES concentradas en niveles técnico profesional y tecnológico. (3) Tendencia de crecimiento anual. Fuente: UNIAGRARIA, análisis B.O.T.

Ing. Civil, Ing. Industrial y Contaduría, aportan los mayores márgenes de la Uniagraria. Los programas de Ing. de Alimentos, la Especialización en Nutrición Animal y Zootecnia, presentan márgenes negativos.

EXCEDENTES OPERACIONALES POR PROGRAMA⁽¹⁾ - UNIAGRARIA 2010

% EBITDA TOTAL



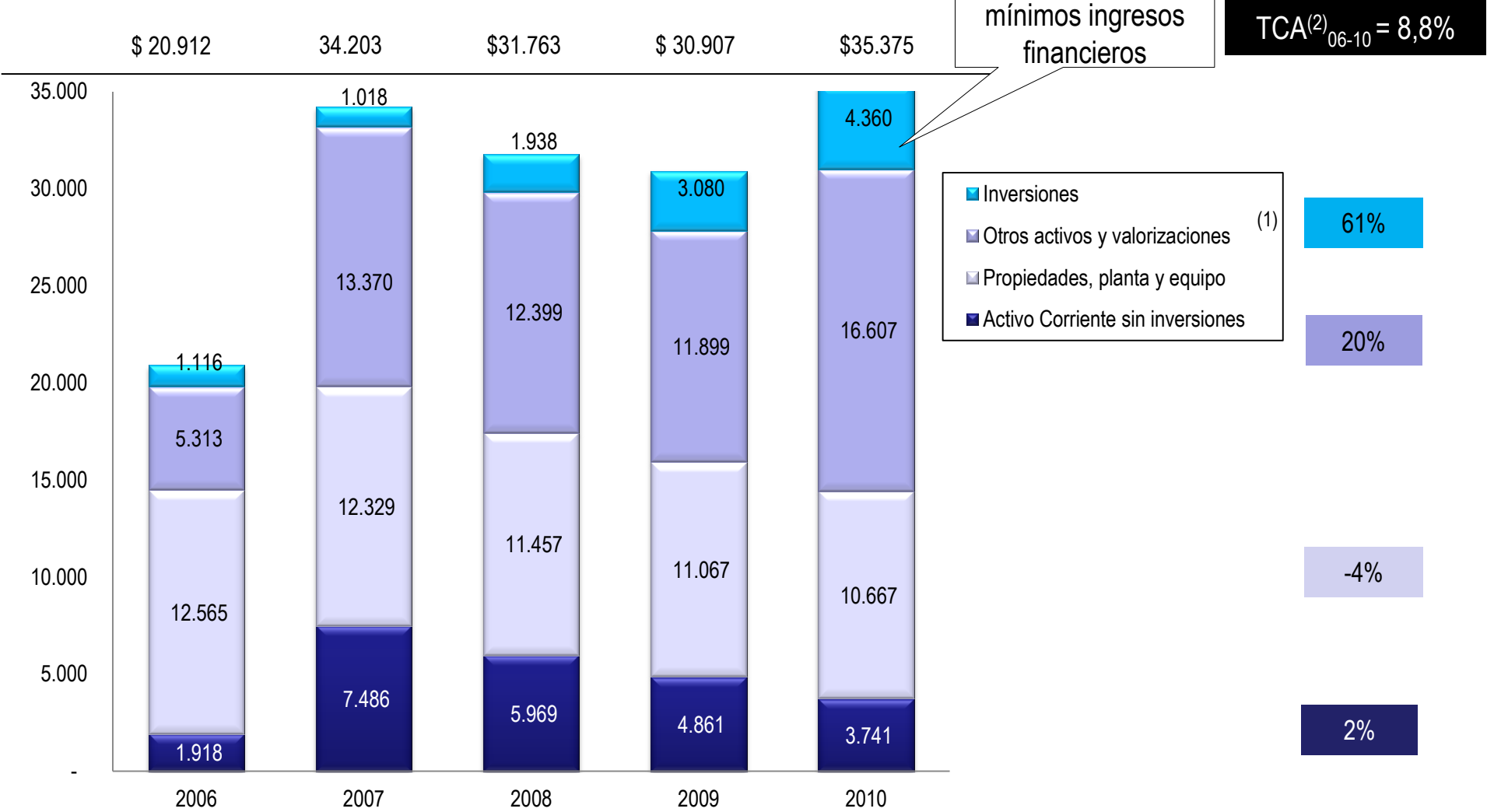
(1) Gastos directos prorrateados según número de estudiantes para cada facultad. Costos indirectos de ciencias básicas y humanidades prorrateado según el número de horas cátedra recibidas por cada facultad. Costos de departamento de idiomas prorrateado según número de estudiantes recibiendo clases en cada facultad. Costos de las salas de informática y de laboratorios prorrateados según uso de cada facultad de las instalaciones. Costos de la sede de Tenjo prorrateados según nivel de utilización de las instalaciones por cada facultad.

Fuente: Estado de ingresos y egresos por facultad suministrado por la UNIAGRARIA; análisis B.O.T.

Los activos han crecido significativamente, en especial las “Inversiones”⁽¹⁾ y los “Otros activos y valorizaciones”.

EVOLUCIÓN DE LOS ACTIVOS – UNIAGRARIA

Rubros, millones de pesos de 2011



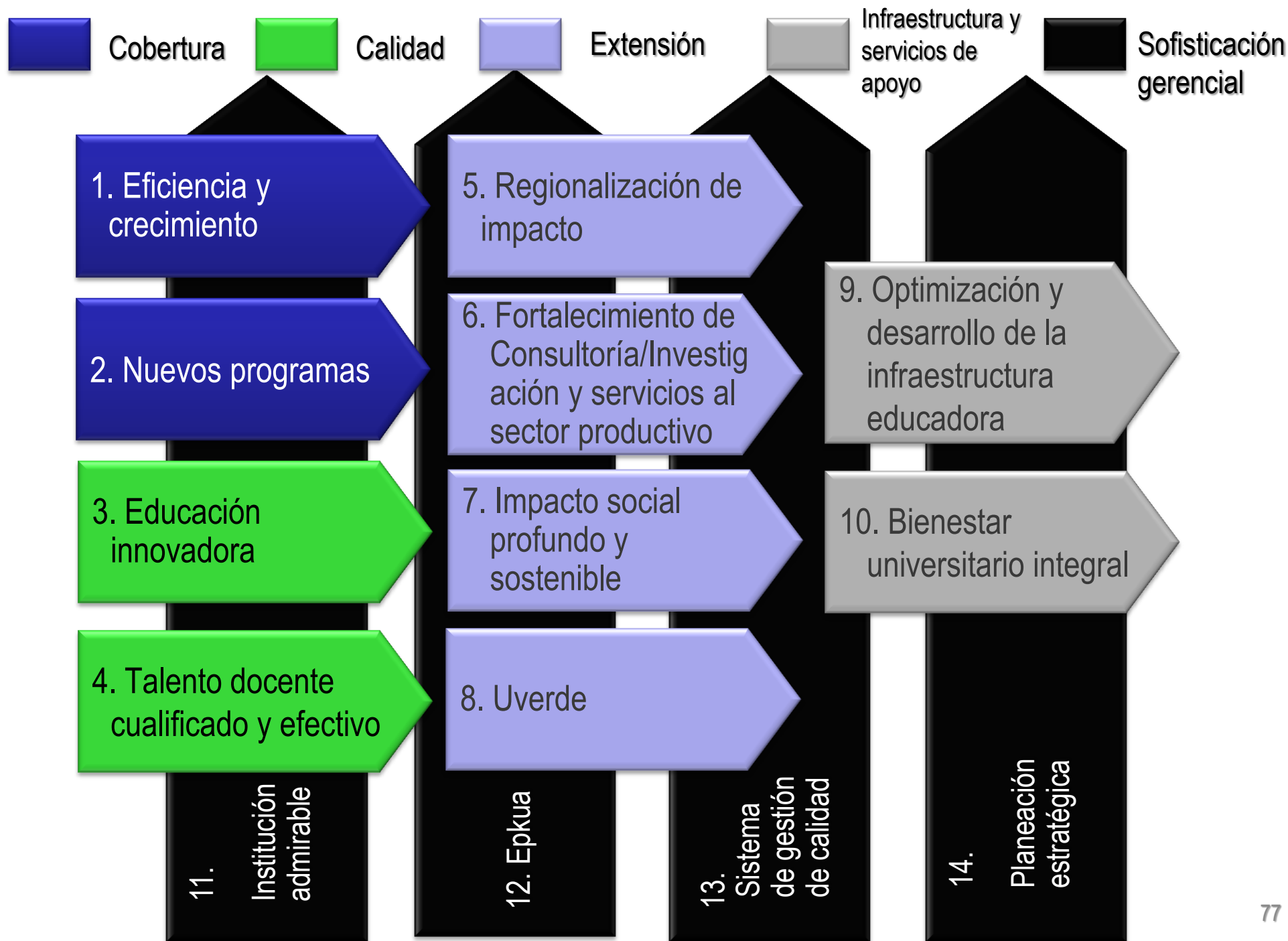


LÍNEAS DE ACCIÓN

PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN

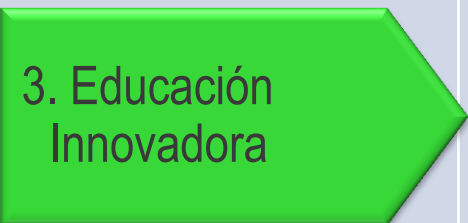


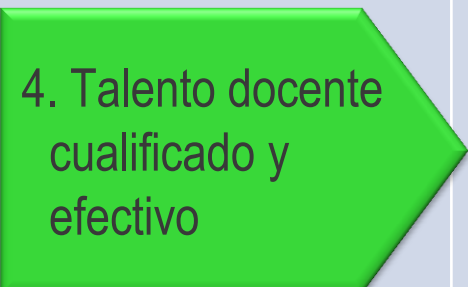
14 LÍNEAS DE ACCIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN 2015



LÍNEAS DE ACCIÓN DE COBERTURA

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
1. Eficiencia y crecimiento Resp: Vicerrector Académico	■ Modernización de plan de mercadeo y promoción ■ Diversificación de portafolio de alternativas de financiación ■ Implementación de protocolo para lograr metas de eficiencia ■ Aumento de cobertura Ingeniería Civil ■ Aumento de cobertura Ingeniería de Alimentos ■ Aumento de cobertura Ingeniería Agroindustrial ■ Aumento de cobertura Ingeniería Industrial ■ Aumento de cobertura de Ingeniería Mecatronica ■ Aumento de cobertura de Zootecnia ■ Aumento de cobertura de Administración financiera y de sistemas ■ Aumento de cobertura de Contaduría ■ Aumento de cobertura de Derecho ■ Aumento de cobertura de Especialización en seguridad industrial ■ Aumento de cobertura de Especialización en sistemas de gestión integrada ■ Elaboración y ejecución de plan de choque para Especialización en nutrición.	■ Diseñar protocolo para la aprobación de la contratación docente que cumpla con los estándares de eficiencia ■ Diseñar plan de choque para Especialización de Nutrición ■ Diseñar plan para controlar relaciones de eficiencia para todos los programas (E/DTCE y carga académica)
<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
2. Nuevos programas Resp: Dir. Planeación	■ Identificación de potenciales nuevos programas ■ Diseño e implementación de 1er nuevo programa ■ Diseño e implementación de 2do nuevo programa ■ Diseño e implementación de 3er nuevo programa	Evaluar demanda potencial de nuevos programas (consultoría)

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
 3. Educación Innovadora Resp: Dir. Planeación	▪ Diseño curricular macro - ajuste PEI ▪ Renovación y acreditación de calidad de los programas (1-11 progs) ▪ Integración de la malla curricular ▪ Alianzas académicas con otras IES ▪ Fortalecimiento de las competencias del SaberPro ▪ Doble titulación	▪ Realizar el rediseño curricular macro - ajustar el PEI (Consultor) ▪ Realizar primer proceso de autoevaluación para todos los programas ▪ Definir plan para rediseño curricular detallado para cada programa ▪ Promover el SaberPro entre los estudiantes ▪ Diseñar proyecto de doble titulación

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
 4. Talento docente cualificado y efectivo Resp: Vicerrector Académico Junto con Dir. Escuela de Formación y desarrollo Docente	▪ Selección de docencia ejemplar ▪ Reconocimiento de la docencia admirable ▪ Fortalecimiento de la escuela de capacitación docente ▪ Convenios de docencia con otras IES	▪ Diseñar perfil de la convocatoria docente ▪ Rediseñar proceso y metodología para selección docentes ▪ Rediseñar y ejecutar proceso de evaluación docente.

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
5. Regionalización de impacto Resp: Dir. INURSURE	■ Evaluación de factibilidad de sedes, programas y servicios integrales ■ Elaboración de plan de regionalización ■ Aproximación y formalización de sedes en alianza ■ Elaboración de contenidos y herramientas virtuales para la regionalización (y para la calidad Uniagraria) ■ Implementación de plan de regionalización ■ Administración de alta gerencia en regionalización	■ Aprobar plan de regionalización ■ Aprobar plan de virtualización/programas híbridos (debe producir TDRs para desarrollo /aprovechamiento/alianza para uso de herramientas virtuales) ■ Seleccionar 1era sede en alianza

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
6. Fortalecimiento de Consultoría /Investigación y servicios al sector productivo Resp: Dr. Ingeniería Civil y Dir. Investigaciones	■ Diseño de política de Consultoría/ Investigación aplicada ■ Elaboración de plan de Consultoría, servicios y educación continua al sector productivo ■ Administración de alianzas con el sector productivo - un gerente por cliente ■ Plan de investigación	■ Diseñar esquemas genéricos de cobro y costeo para proyectos de consultoría ■ Diseñar esquema de contraprestación docente ■ Elaborar plan de trabajo con el sector productivo por programa ■ (Diseño de plan estratégico de investigación)

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
7. Impacto social profundo y sostenible Resp: Dir. INURSURE	■ Proyecto Sembrar Paz ■ Elaboración de plan de responsabilidad social universitaria ■ Alianzas con el gobierno para el impacto social ■ Educación continua con impacto	■ Elaborar plan del proyecto Sembrar Paz ■ Diseñar portafolio de programas de extensión social ■ Diseñar portafolio de proyectos de alianza con el sector público

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
8. U Verde Resp: Dir. IEDA	■ Análisis de apertura de programa ambiental ■ Educación ambiental transversal ■ Extensión empresarial para un mejor ambiente ■ Extensión social para un mejor ambiente	■ Ajustar plan de fortalecimiento de currículo para el desarrollo de competencias transversales en temas ambientales en los currículos de la Uniagraria ■ Ajustar plan de trabajo con el sector productivo por parte de Instituto de Estudios y Desarrollo Ambiental ■ Ajustar portafolio de programas de extensión social con definición de metas de beneficiarios y aliados

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
9. Optimización y desarrollo de la infraestructura educadora Resp: Vicerrector Administrativo	■ Remodelación sede actual en Bogotá ■ Inversión en herramientas pedagógicas (Softwares, licencias académicas, plataformas informáticas, etc..) ■ Inversión en materiales y equipos (Materiales e instrumentos de laboratorios, pupitres, equipos de oficina, etc...) ■ Plan de modernización de hardware tecnológico	■ Elaborar presupuesto por programa de inversión en herramientas pedagógicas ■ Elaborar presupuesto de inversión en hardware tecnológico ■ Elaborar presupuesto por programa de inversión en materiales y equipos ■ Diagnosticar y elaborar plan de fortalecimiento de la biblioteca
<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
10. Bienestar universitario integral Resp: Director de Bienestar	■ Generación de valor académico agregado ■ Programa de retención ■ Programa de financiación de computadores personales para los estudiantes ■ Gerencia de la bolsa de empleo ■ Gerencia de prácticas académicas ■ Optimización del área deportiva	■ Sistematizar y analizar datos de examen ICFES a la entrada ■ Diseñar estrategia de selección para semestres de bajo crecimiento ■ Diseñar estrategia de disminución de la deserción ■ Diseñar programa de financiación de computadores personales para los estudiantes (que incluya conectividad) ■ Ajustar procedimientos para la bolsa empleo.

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
11. Institución admirable Resp: Rector	■ Rediseño del estatuto docente ■ Rediseño del reglamento estudiantil ■ Alianzas para la proyección institucional ■ Fortalecimiento de la estructura gerencial	■ Aprobar modificación del estatuto docente ■ Formalizar la alianza para la proyección institucional ■ Implantar nueva estructura de gobierno (Consejos y Comités) ■ Definir nueva estructura organizacional

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
12. Proyecto EPKUA Resp: Centro de Sistemas de Información	■ Planificación del proyecto ■ Instalación Campus ■ Instalación ERP-HCM ■ Capacitación de los aplicativos ■ Implementación CAMPUS ■ Implementación HCM ■ Implementación ERP ■ Ejecución de controles del proyecto	■ Ejecutar capacitaciones de los aplicativos ■ Diseñar la implementación de Campus, HCM, ERP ■ Realizar controles del proyecto por parte del comité directivo, ejecutivo, de proyecto y quanam ■ Realizar control presupuestal del proyecto

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
13. Fortalecimiento y articulación del sistema de gestión de calidad Resp: Rector	■ Valoración, planificación y elaboración del sistema de gestión de calidad ■ Implementación del sistema de gestión de calidad ■ Evaluación del sistema de gestión de calidad ■ Contratación y compras eficientes ■ Administración del talento humano ■ Auditoría externa	■ Diseñar política de calidad ■ Diseñar objetivos de calidad ■ Rediseñar manual de compras ■ Definir nueva política de gestión del talento humano

<u>Línea estratégica</u>	<u>Componentes</u>	<u>Ppales Hitos</u>
14. Planeación estratégica Resp: Dir. Planeación (con apoyo Dir., Ejecutivo de planeación estratégica)	■ Presupuestación habilitadora del cambio ■ Gerenciamiento del margen de contribución por programa ■ Gestión del conocimiento ■ Seguimiento gerencial ■ Revisión de planeación estratégica	■ Diseñar presupuesto anual Uniagraria por programa ■ Gerenciar el margen de contribución por programa ■ Diseñar plan de gestión del conocimiento ■ Realizar 4 mediciones mensuales de avance al plan estratégico

Documentos de referencia para la elaboración del informe

- Proyecto Educativo Institucional - PEI - **UNIAGRARIA**
- Encuestas Uniagraria
- Encuesta a estudiantes y egresados de Uniagraria
- Ministerio de Educación Nacional - MEN
- MEN, DANE e Informe Iberoamericano de Educación superior 2007;
- MEN y boletines estadísticos de las universidades;
- SNIES
- CNA
- ICFES y MEN
- ICFES, Observatorio Laboral MEN, Boletines estadísticos y *websites* universidades, Colciencias.
- B.O.T. (2007). *Análisis Descriptivo de la Educación de Postgrado en el Exterior para Estudiantes Colombianos*. Estudio contratado por el BID.
- Ministerio de educación nacional (s.f). *Estadísticas de la educación superior*. Recuperado el día 15 de Octubre de 2011, <http://bisuperior.mineducacion.gov.co/men/edusup/default.aspx>
- Colciencias (2011). "Proceso de construcción Modelo de Medición de Grupos de Investigación Científica y Tecnológica 2011 Presentación". Presentación de Powerpoint.
- ICFES (2011). *Base de datos resultados SaberPro año 2010*. Recuperado el día 18 de Octubre de 2011, de <ftp://ftp.icfes.gov.co>
- Colciencias (2011). *Grupos por institución*. Recuperado el día 3 de Diciembre de 2011, de <http://201.234.78.173:8083/ciencia-war/busquedaGruposPorInstitucion.do?jsessionid=CAFF6A57E94CBD61BA5C5AA5A8F3C65B>
- Observatorio laboral para la educación (2011). *Porcentaje de graduados 2001 - 2010 que se encuentran vinculados al sector formal de la economía*. Recuperado el día 17 de Octubre de 2011, de <http://www.graduadoscolombia.edu.co:8080/o3portal/index.jsp>