

# CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL HUILA CORHUILA

INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR SUJETA A  
INSPECCIÓN Y VIGILANCIA POR EL MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN NACIONAL – SNIES 2828

Personería Jurídica Res. Ministerio de Educación  
No. 21000 de diciembre 22 de 1989



## **CORHUILA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL HUILA**  
Vigilada Mineducación

# **PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2020-2024**

**DERECHOS  
DE AUTOR**

© 2020 CORHUILA  
Neiva- Huila, Colombia  
Teléfono: (8) 8754220  
<http://www.corhuila.edu.co>

## CONTENIDO

<b>CONTENIDO.....</b>	<b>3</b>
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1. REFERENTES INSTITUCIONALES .....</b>	<b>7</b>
<b>2. UNA ESTRATEGIA EN CONTEXTO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Contexto Institucional .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1 Objetivo Estratégico 1: Direccionamiento Estratégico de la Institución .....</b>	<b>13</b>
2.1.1.1 Políticas Institucionales .....	13
2.1.1.2 Aseguramiento de la calidad.....	15
2.1.1.3 Imagen Corporativa Institucional .....	17
<b>2.1.2 Objetivo Estratégico 2: Formación integral con calidad .....</b>	<b>20</b>
2.1.2.1 Rediseño curricular y fortalecimiento de la gestión académica .21	
2.1.2.2 Recursos de apoyo para el aprendizaje .....	29
2.1.2.3 Formación docente .....	31
2.1.2.4 Investigación.....	36
2.1.2.5 Vinculación de los egresados .....	40
2.1.2.6 Relacionamiento y Visibilidad.....	44
<b>2.1.3 Objetivo estratégico 3: Gestión administrativa efectiva y eficiente .....</b>	<b>48</b>
2.1.3.1 Gestión Documental .....	48
2.1.3.2 Diversificación de fuentes de ingreso y estabilidad de la misión.....	49
<b>2.1.4 Objetivo Estratégico 4: Campus universitario como mediación de la formación con calidad.....</b>	<b>52</b>
2.1.4.1 Infraestructura para la academia .....	52
<b>2.2 Contexto Regional.....</b>	<b>57</b>
<b>2.3 Contexto Nacional .....</b>	<b>63</b>

<b>2.3.1 Caracterización de la educación superior colombiana.....</b>	<b>63</b>
<b>2.3.2 Inversión en Actividades Ciencia, Tecnología e Innovación-             ACTI 2018 .....</b>	<b>67</b>
<b>2.3.3 Producción científica .....</b>	<b>69</b>
<b>2.3.4 Internacionalización de la educación superior en Colombia..</b>	<b>72</b>
<b>2.3.5 Sistema nacional de aseguramiento de la calidad.....</b>	<b>74</b>
<b>2.4 Contexto Internacional .....</b>	<b>76</b>
<b>2.4.1 Heterogeneidad de la Educación Superior en América Latina</b>	<b>76</b>
<b>2.4.2 Tendencias en América Latina .....</b>	<b>77</b>
2.4.2.1 Investigación y Desarrollo .....	77
2.4.2.2 Internacionalización .....	80
2.4.2.3 Expansión y diversificación en América Latina.....	81
2.4.2.4 Cooperación internacional .....	84
2.4.2.5 Democratización de la educación superior .....	87
2.4.2.5 La educación y la cuarta revolución industrial .....	87
<b>3. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO .....</b>	<b>89</b>
<b>3.1 Identificación de los actores involucrados .....</b>	<b>89</b>
<b>3.2 DOFA.....</b>	<b>92</b>
<b>3.2.1 Debilidades y Amenazas .....</b>	<b>92</b>
<b>3.2.2 Oportunidades y Fortalezas .....</b>	<b>93</b>
<b>3.3 Matriz de Evaluación de los Factores .....</b>	<b>93</b>
<b>3.3.1 Internos (MEFI).....</b>	<b>94</b>
<b>3.3.2 Externos (MEFE).....</b>	<b>94</b>
<b>3.3.3 Matriz IE.....</b>	<b>94</b>
<b>3.4 Identificación de los factores explicativos .....</b>	<b>96</b>
<b>3.5 Identificación de los factores críticos.....</b>	<b>97</b>
<b>4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS .....</b>	<b>101</b>

<b>4.1 Eje 1. Formación pertinente para la excelencia académica .....</b>	<b>102</b>
<b>4.2 Eje 2. Relacionamiento estratégico nacional e internacional.....</b>	<b>107</b>
<b>4.3 Eje 3. Investigación con impacto regional.....</b>	<b>113</b>
<b>4.4 Eje 4. Buen Gobierno Corporativo .....</b>	<b>115</b>
<b>5. ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....</b>	<b>118</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>126</b>



## PRESENTACIÓN

El ejercicio de Planeación Estratégica se desarrolló bajo una metodología de construcción colectiva, entendiendo las realidades actuales y visionando un futuro inmediato deseado, que coadyuve a la satisfacción de las necesidades de la comunidad académica y la región, y atienda las exigencias de una sociedad cambiante y cada vez más exigente.

Bajo esa óptica, se realizó un ejercicio directo, abierto y participativo, con los diferentes grupos de interés quienes deliberaron en mesas de trabajo acerca de las diferentes brechas existentes y de la posibilidad de cerrarlas haciendo aportes, desde una mirada holística, al desarrollo humano y a las transformaciones sociales, culturales y productivas como resultado de un ejercicio metodológico.

El documento está conformado por cinco partes: La primera indica los elementos centrales del Proyecto Educativo Institucional de CORHUILA. La segunda hace una síntesis de los elementos del contexto externo de la educación superior en el departamento del Huila, Colombia y en América Latina. Identifica las tendencias más importantes que deben tenerse en cuenta en cualquier ejercicio prospectivo. A su vez, se hace un diagnóstico de la ejecución del Plan Indicativo de Desarrollo 2015-2019, lo que permitió identificar los logros obtenidos y desafíos pendientes sin perder de vista los propósitos superiores en el mediano y largo plazo trazados desde la docencia, la investigación y la proyección social que impacten el desarrollo regional.

La tercera parte explica la metodología que se siguió para la elaboración del Plan de Desarrollo e indica los hitos más importantes de un proceso colaborativo. La cuarta parte, desarrolla los objetivos estratégicos, con sus programas y proyectos y traza metas que permitan hacer seguimiento y medición respecto a la línea base del año 2019. Por último, la quinta parte muestra los instrumentos para la evaluación y el seguimiento de las metas propuestas.

El Plan Estratégico 2020-2024 de CORHUILA está orientado al cumplimiento de los postulados del Decreto 1330 del Ministerio de Educación Nacional y a la priorización de acciones para la acreditación de programas académicos y para una posterior acreditación institucional en alta calidad, según lo establecido en el Acuerdo

02 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior CESU, en concordancia con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional, lo que lo constituye en la hoja de ruta de CORHUILA para los próximos años. En ese sentido se han elegido 4 ejes estratégicos, 21 programas, 51 proyectos y 125 indicadores.

## 1. REFERENTES INSTITUCIONALES

### Esencia Institucional (Misión)

La Corporación Universitaria del Huila Corhuila, denomina Esencia Institucional a su misión, mediante la cual se busca “Contribuir al desarrollo integral de las personas mediante el fortalecimiento del emprendimiento innovador, la investigación básica y aplicada, la pertinencia formativa, la generación y transferencia del conocimiento, como aporte al progreso regional y al bienestar colectivo en el ejercicio de la responsabilidad social” (PEI, 2020).

### Propósito Superior (Visión)

El Propósito Superior define la visión institucional de la siguiente manera: “Ser reconocida como la institución de educación superior privada de excelencia académica, investigativa y de proyección social en la región surcolombiana, comprometida con la acreditación de calidad y orientada hacia la generación de cambios sustentables, en el marco de dinámicas globales que respondan a los diferentes grupos de interés, mediante el fortalecimiento del emprendimiento innovador, el aprendizaje continuo y la constante transformación social” (PEI, 2020).

### Objetivos Institucionales

Corhuila adopta como propios los objetivos consagrados en el artículo 6° de la Ley 30 de 1992:

- a. Profundizar en la formación integral de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior (sic), capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.
- b. Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.
- c. Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura

institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.

- d. Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.
- e. Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas.
- f. Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines.
- g. Propender por la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.
- h. Fomentar la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel nacional y global.
- i. Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y la cultura ecológica.
- j. Conservar y estimular el patrimonio cultural del país”.

### **Objetivos esenciales**

- 1. Contribuir con todas las acciones tendientes al establecimiento de una paz permanente, al entendimiento, la aceptación de opiniones diversas y al logro de una convivencia próspera y armónica.
- 2. Fomentar, dentro del proceso formativo integral de sus estudiantes, el comportamiento ético, la tolerancia, el respeto por los demás, la solidaridad, la equidad, la justicia y la convivencia pacífica.
- 3. Desarrollar investigación básica y la aplicada, que propicien contribuciones para la generación y transferencia de conocimiento, mediante el ejercicio de su esencia institucional y en asocio con las demás instituciones de educación superior de la región, para contribuir al desarrollo y al bienestar de la sociedad en el departamento del Huila.



4. Ser referente académico, cultural y de responsabilidad social de las instituciones públicas y privadas de la región.
5. Fortalecer la política de emprendimiento como cimiento para la generación de una cultura de innovación que contribuya con pertinencia a la formación integral de estudiantes y egresados.

### **Propósitos Esenciales**

1. Promover el respeto por la ley, la ética y los derechos humanos.
2. Formar integralmente a los estudiantes, como profesionales comprometidos con la ciencia y ciudadanos que generen soluciones al sector productivo de la región y del país.
3. Gestionar la admisión y permanencia de estudiantes, profesores y demás colaboradores bajo criterios de equidad y transparencia.
4. Estimular la creación y consolidación de comunidades académicas regionales, nacionales e internacionales.
5. Fomentar la preservación de la vida y del ambiente.
6. Propiciar el emprendimiento y la innovación como fuentes de creación de nuevas empresas para el desarrollo productivo de la región y del país.
7. Desarrollar sinergias con las organizaciones, la sociedad y el Estado.
8. Impulsar la articulación de programas académicos entre Corhuila y otras instituciones de educación media y superior, con miras a la ampliación de cobertura, la inclusión y el compromiso social.
9. Propender por la alta calidad de los programas académicos, avalada y reconocida mediante la acreditación que determina la legislación de educación superior.
10. Incorporar modalidades y estrategias de formación pedagógica y disciplinar a través de la utilización de tecnologías de la información y la comunicación, TIC.
11. Desarrollar procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento de las funciones sustantivas en la institución.

12. Crear las condiciones para que estudiantes y profesores desarrollen competencias y obtengan resultados de aprendizaje que les permitan desempeñarse globalmente mediante la internacionalización del currículum y el bilingüismo.
13. Adelantar procesos de renovación tecnológica y de infraestructura, en coherencia con la naturaleza de la institución y sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión, enmarcadas en las funciones misionales de docencia, investigación y proyección social.
14. Armonizar las labores que desarrolla el cuerpo profesoral con los lineamientos institucionales enmarcados en los objetivos de la educación superior de Colombia.
15. Generar dinámicas de efectividad y sostenibilidad en las gestiones administrativa y académica, bajo los principios de autonomía, gobernanza, gobernabilidad, transparencia y participación democrática.
16. Desarrollar programas académicos en diferentes modalidades y metodologías, de conformidad con la normatividad nacional.
17. Promover el liderazgo mediante el desarrollo de competencias para trabajar en equipo, que generen confianza dentro de las organizaciones y sean base para el desarrollo de las mismas.

### **Principios Fundamentales**

1. La vida como principio esencial. La exaltación del valor de la vida, en todas sus manifestaciones, como máximo vector orientador del cual han de derivarse los pensamientos, los sentimientos y las acciones de los seres humanos en interacción con otros organismos y su entorno.
2. La formación integral como principio para la mediación. El reconocimiento de la integralidad de los seres humanos para el desarrollo pleno de sus potencialidades a partir de todas sus dimensiones.
3. El bien como principio ético. La actuación desde el bien, como fundamento de las acciones individuales y colectivas en beneficio de la dignidad humana y el bienestar social, que se refleja en el transparente ejercicio institucional y las sanas relaciones entre sus miembros y con los demás estamentos sociales.
4. La búsqueda de la verdad como principio académico. La consciencia de la exis-

tencia de múltiples versiones de la verdad, como horizonte continuo del quehacer académico e impulso vital para el aprendizaje, el desarrollo y las transformaciones individuales y sociales

5. La sinergia como principio para la totalidad. Esta permite la construcción de redes en las que se sumen capacidades, habilidades e intereses hacia la generación de resultados cada vez mayores, en un mundo globalizado, complejo y dinámico.

## Valores Institucionales

Los valores se refieren a los criterios que orientan y regulan los comportamientos humanos en la sociedad. Los valores son objeto de aprendizaje con sentido solo si se vivencian como hábitos y se comparten dialógicamente a través del ejemplo cotidiano de todos los actores de la comunidad educativa, mejorando con ello sustancialmente el clima institucional. Corhuila, con base en lo propuesto por Vygotsky (2005), comprende la comunidad educativa como una organización diseñada con fines específicos de aprendizaje y construida a partir de la solidaridad para crear espacios y relaciones donde se desarrolle el conocimiento y se fomente el crecimiento integral de cada persona, en sintonía con el medio y la cultura (p. 6). En Coherencia con lo anterior, Corhuila prioriza los siguientes valores como institucionales:

1. Respeto por todos los seres y sus manifestaciones, desde el reconocimiento y promoción de sus derechos, así como el acatamiento de las leyes, la normas, los reglamentos y demás disposiciones para la convivencia armónica.
2. Compromiso como la identificación con los lineamientos institucionales para el desempeño de las funciones en forma íntegra, idónea y puntual.
3. Responsabilidad como la aceptación y la respuesta oportuna ante las consecuencias de los actos propios, así como la dedicación y el interés máximo otorgado al cumplimiento de los deberes y funciones.
4. Resiliencia, como la capacidad de mantenimiento de las competencias pese al estrés continuo, la recuperación después de la adversidad y la habilidad para la gestión del cambio.
5. Equidad, como la interacción desde un sentido de justicia, sin discriminaciones y en validación de la pluralidad y la multiculturalidad.
6. Pertenencia, como el amor, la gratitud y el cuidado por la institución, reflejados

en la apropiación de los fundamentos que la enmarcan y la inclusión activa en los contextos regional, nacional y global.

7. Solidaridad, como la disposición de ayuda a los demás y al trabajo colaborativo, con perseverancia en el logro de metas individuales y grupales socialmente deseables y necesarias.
8. Tolerancia, como la consideración hacia las diferentes maneras de pensar, actuar y sentir de las demás personas, en el marco del reconocimiento de la pluralidad y la diversidad del ser humano.

## 2. UNA ESTRATEGIA EN CONTEXTO

### 2.1 Contexto Institucional

Este apartado presenta una síntesis de los principales avances y oportunidades de mejora del Plan Indicativo de Desarrollo (2015-2019) que termina su vigencia. Está organizado a partir de los cuatro objetivos estratégicos planteados, sus desarrollos y la información estadística relevante que permite construir una panorámica de los logros y retos institucionales.

#### ***2.1.1 Objetivo Estratégico 1: Direccionamiento Estratégico de la Institución***

Construir y difundir el marco de intencionalidad en la dirección de la institución hacia el logro de Esencia Institucional y el Propósito Superior con criterios de alta calidad y pertinencia.

##### *2.1.1.1 Políticas Institucionales*

CORHUILA avanzó desde el año 2014 en la construcción participativa, actualización y formulación de un marco de política institucional, en el marco de la Ley 30 como institución universitaria. Tal esfuerzo ha estado encaminado a plantear un nuevo horizonte misional, estratégico y organizacional que oriente sistémicamente la acción universitaria y permita la articulación de la comunidad universitaria en torno a propósitos comunes, que proyecten una imagen renovada de la organización. Toda la normativa ha seguido un orden lógico de elaboración buscando tener una estructura organizacional, visible y de fácil acceso y consulta a través del portal web institucional.

**Tabla 1 Normativa CORHUILA**

Documento	Norma
Estatuto General	Resolución MEN 21042 de 2014
Proyecto Educativo Institucional	Acuerdo 300 de 2014
Estatuto Docente	Acuerdo 312 de 2014
Nuevo Reglamento Estudiantil de la Corporación Universitaria Del Huila, CORHUILA.	Acuerdo 305 de 2014 Modificado mediante Acuerdo 400 del 14 de septiembre de 2016
Política de Comunicaciones	Acuerdo 341 de 2015
Manual de Imagen Corporativa	Acuerdo 342 de 2015
Política de Egresados	Acuerdo 348 de 2015.
Estructura orgánica y organigrama de la Corporación Universitaria del Huila- CORHUILA	Acuerdo 358 de 2015
Estatuto de Bienestar Institucional	Acuerdo 361 de 2015
Política de tratamiento de datos	Acuerdo 403 de 2016
Estatuto de Proyección Social	Acuerdo 459 de 2017
Política Institucional de Inclusión Social en la Corporación Universitaria del Huila – CORHUILA	Acuerdo 454 de 2017
Política del Sistema Integrado de Gestión	Acuerdo 425 de 2017
Reglamento de Archivo	Resolución No. 1634 de 2017

Fuente: Portal Institucional, 2019.

Este ordenamiento normativo interno ha permitido el desarrollo y la creación de estructuras y procedimientos en lo académico, lo financiero, el aseguramiento de la calidad, lo administrativo, la planta de personal, la infraestructura, entre otros aspectos, para consolidar lo que podría denominarse una institucionalidad clara, transparente y eficiente para el crecimiento de la institución. De esto da cuenta el número de acuerdos y resoluciones emitidos por los órganos de gobierno en estos cinco años (2014 - 2018).



**Tabla 2 Acuerdos y resoluciones de los órganos de gobierno institucional**

Año	Acuerdos expedidos por el Consejo Superior	Acuerdos expedidos por el Consejo Académico	Resoluciones Rectorales
2014-2018	252	87	747

Fuente: Informes de Gestión de Rectoría 2014-2018.

### 2.1.1.2 Aseguramiento de la calidad

De igual manera, la institución avanzó en la consolidación de las bases para un sistema de aseguramiento de la calidad y autorregulación universitaria como dispositivo para orientar la estrategia institucional y tener un ejercicio permanente de mejoramiento continuo.

Respecto a la acreditación institucional y de programas, en el año 2015 se solicitó al Consejo Nacional de Acreditación (CNA) la apreciación de condiciones iniciales para el proceso de acreditación de los programas académicos de Ingeniería Ambiental, Ingeniería Industrial y Administración Bancaria y Financiera. Luego de la visita de los consejeros en abril del mismo año emitieron el concepto favorable para iniciar el proceso de autoevaluación de los programas mencionados. Realizados estos ejercicios se tuvieron las visitas por parte de los pares designados por el CNA<sup>1</sup> con sus respectivos informes y conceptos como se muestra a continuación:

**Tabla 3 Programas que han pasado por proceso de acreditación.**

Programa	Visita	Concepto	Acciones de mejoramiento
<b>Ingeniería Ambiental</b>	1, 2 y 3 de diciembre de 2016	Según oficio 2017-EE-109765 del 4 de julio de 2017, el CNA informa que, una vez ponderadas las fortalezas y debilidades del programa, realizó algunas consideraciones para que el programa alcance mayores niveles de mejoramiento.	Se está adelantando el respectivo plan de mejoramiento para cumplir las recomendaciones del CNA.

<sup>1</sup> En el caso particular del programa de Ingeniería Ambiental llama la atención el hecho de que a pesar que el informe de los pares califica los factores entre se cumple en alto grado y plenamente, el concepto final del CNA niega la acreditación con base en criterios que son más institucionales que de programa.

Programa	Visita	Concepto	Acciones de mejoramiento
<b>Administración Bancaria y Financiera -Neiva</b>	1, 2, y 3 de marzo de 2017	Según oficio 2017-EE-158003 del 6 de septiembre de 2017, el CNA informa que, una vez ponderadas las fortalezas y debilidades del programa, realizó algunas consideraciones para que el programa alcance mayores niveles de mejoramiento.	Se está adelantando el respectivo plan mejoramiento para cumplir las recomendaciones del CNA.
<b>Ingeniería Industrial</b>	8, 9 y 10 de agosto de 2017	Según oficio 1836 de 06 de junio de 2018 el CNA informa que, una vez ponderadas las fortalezas y debilidades del programa, realizó algunas consideraciones para que el programa alcance mayores niveles de mejoramiento.	Se está adelantando el respectivo plan mejoramiento para cumplir las recomendaciones del CNA.

*Fuente: Informes de gestión, 2015-2018.*

Con base en esta experiencia se ha venido trabajando en la configuración de un sistema de autoevaluación que apoye los procesos de acreditación en alta calidad y la renovación de los registros calificados. Por esta razón, mediante la Resolución N° 1712 del 26 de abril de 2018, se reorganizó el Comité Institucional de Autoevaluación de CORHUILA, el cual ha favorecido el acompañamiento a los programas que se encuentran próximos a la renovación de registro calificado; ha establecido una ruta para documentar, revisar, aprobar y realizar seguimiento al cumplimiento de los planes de mejoramiento que son producto del proceso de autoevaluación lo mismo que el formato para su diligenciamiento, y ha definido las actividades que se han de desarrollar, el presupuesto, los responsables y las fechas.

Los informes de autoevaluación y los conceptos del CNA muestran diferencias, en un contexto regional y local que hacen difíciles ciertos procesos, la necesidad de mejorar aspectos académicos que tienen que ver con acompañamiento para la retención de estudiantes y la graduación en los tiempos establecidos, actualización curricular para mayor flexibilidad y perfiles más pertinentes y competitivos, mejora en resultados de aprendizaje, incremento en los niveles de formación docente y en el número de profesores que atienden los programas, mayor dinámica a la internacionalización académica y mayores y mejores resultados en productos intelectuales y apropiación social de la ciencia derivados de la investigación.

De otra parte, hay que indicar que la institución ha trabajado en la consolidación del

Sistema Integrado de Gestión de Calidad<sup>2</sup> bajo la norma ISO 9001:2015, fue certificado hasta diciembre de 2019 y que luego de la auditoría de seguimiento por parte de Applus Colombia realizada los días 4, 5 y 6 de diciembre de 2018 se mantiene dada la madurez del sistema y cumplimiento satisfactorio de los indicadores.

El alcance del sistema es “Diseño y prestación de servicios de docencia, investigación y extensión de programas de pregrado.” y los procesos auditados fueron: Direccionamiento estratégico, Gestión de la calidad, extensión y proyección social, investigación e innovación, gestión de docencia, gestión de comunicaciones, admisiones registro y control.

Los ejercicios que tienen que ver con acreditación de alta calidad, renovación de registros calificados, creación de nuevos programas y modificaciones curriculares están caracterizados e incorporados al mapa de procesos institucionales, lo que permite que haya trazabilidad en los procedimientos y una mejor organización de la documentación que crea condiciones administrativas más apropiadas para el mejoramiento continuo.

Para hacer posible todo este trabajo, la Corporación ha venido propiciando la formación de líderes para los ejercicios de auditoría interna al sistema y desde el año 2018 y, de acuerdo con la actualización de la norma técnica, ha incorporado un enfoque de riesgos que alimenta el mapa de procesos institucionales y fortalece el sistema de integrado de aseguramiento institucional.

### *2.1.1.3 Imagen Corporativa Institucional*

Como ya se indicó, CORHUILA estableció una política de comunicación y un Manual de Imagen Institucional que se ha gestionado a través de la Coordinación de Comunicaciones y Medios que involucra una serie de actividades para una efectiva de comunicación tanto interna como externa entre las cuales están: Redes sociales, Emisora CORHUILA Estéreo Online, Gestión de medios, Material POP y Ferias escolares, entre otras.

De manera especial hay que indicar que CORHUILA impulsó en el año 2017 en un importante estudio, desarrollado por el Centro Nacional de Consultoría CORHUILA, una apuesta de desarrollo regional que se constituye en un hito respecto al posicionamiento estratégico de la institución, al establecer un diagnóstico de la reputación de la organización y realizar un estudio comparativo con once (11) instituciones de educación superior de carácter regional en el país. Las principales conclusiones de este trabajo se a continuación.

<sup>2</sup> Desde el año 2017 el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo actualizado según NTC ISO 45001:2018 está incorporado al Sistema y durante el año 2019 se está trabajando por su certificación.

**Tabla 4 Conclusiones del diagnóstico de reputación**

Línea estratégica	Buenas prácticas replicables de otras IES	Retos
<p>1. CORHUILA tiene posibilidades de desarrollo en la región, gracias a las oportunidades en competitividad que ofrece el departamento del Huila y por ser la primera universidad privada del Huila, tanto en matrícula como en Reputación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades de la población objetivo y estructurar propuestas formativas flexibles centradas en adquirir herramientas aptas para asegurar empleos buenos y pertinentes para las necesidades de la región.</li> <li>• Promoción del emprendimiento y la creación de empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectarse con la región, entender sus dinámicas.</li> <li>• Enfocar la investigación aplicada y su proyección social a los sectores productivos presentes en el departamento y en general a la región suroriental del país.</li> <li>• Aumentar la cobertura de educación superior en zonas rurales.</li> <li>• Fortalecer la propuesta formativa en torno a la empresarización y los emprendimientos asociados al turismo.</li> <li>• Constituir un Observatorio para el desarrollo de la región. Ser la institución que más conoce de la región.</li> </ul>
<p>2. CORHUILA tiene la oportunidad de crecer y para ello debe gestionar su cadena de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con municipios para lograr becas y auxilios para población vulnerable.</li> <li>• Tener programas especiales de cooperación interinstitucional con el sector productivo para permitir el acceso de jóvenes con futura vinculación.</li> <li>• Programas virtuales o a distancia para favorecer el acceso de estudiantes que encuentran dificultades en la movilidad.</li> <li>• Homologación de créditos de programas T y T.</li> <li>• Articulación con la media, convenios de inmersión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar alianzas con empresas, Gobierno y sector social para definir la oferta pertinente.</li> <li>• Profundizar la relación con la educación básica y media para mostrar los beneficios asociados a estudiar en CORHUILA.</li> <li>• Plantear nuevas alternativas de financiación para el acceso a la educación superior de los estratos socioeconómicos 1,2 y 3 mediante becas, auxilios o alianzas con entidades de crédito que faciliten la financiación a los estudiantes.</li> </ul>

Línea estratégica	Buenas prácticas replicables de otras IES	Retos
<p>3. CORHUILA debe incorporar un sistema proactivo de planeación y de mejoramiento continuo para la calidad que favorezca la acreditación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de sentido de pertenencia a la institución, no solo con incentivos de carácter económico o formación, sino con estrategias que hagan a la comunidad educativa parte activa en la toma de decisiones y la innovación.</li> <li>• Impulso a los procesos de acreditación.</li> <li>• Mejoramiento de los procesos y resultados de la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear los cambios entre las instituciones Competidoras, las dinámicas regionales y los grupos de interés.</li> <li>• Propiciar una dinámica de gestión del cambio entre los grupos de la institución.</li> <li>• Establecer protocolos de planeación y mejora continua que tengan en cuenta procesos de vigilancia tecnológica, las percepciones de los grupos de interés y la sistematización de las experiencias del equipo directivo con miras a definir metas claras y estrategias para alcanzarlas.</li> </ul>
<p>4. CORHUILA debe fortalecer la calidad de sus docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación permanente de los docentes.</li> <li>• Ajuste de estatutos profesoraes en cuanto a su remuneración.</li> <li>• Promoción del aumento del nivel académico de los profesores, ofreciendo facilidades para cursar estudios de posgrado en la misma institución u otras instituciones con las que logre establecer convenios.</li> <li>• Escuelas de formación docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la marca de la institución.</li> <li>• Seguir fortaleciendo la actualización docente y su alineación al proyecto institucional.</li> <li>• Impulsar la formación doctoral en áreas estratégicas.</li> </ul>
<p>5. CORHUILA debe consolidar una estrategia de comunicación que desencadene en una mejor imagen de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas de observación desde los primeros semestres.</li> <li>• Alianzas con el sector productivo.</li> <li>• Oferta de servicios a la comunidad (tipo consultorios).</li> <li>• Programas de fortalecimiento a las comunidades locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocar en aquellos temas en los que tiene fortalezas, su compromiso con la región y por supuesto sus resultados en términos académicos y de empleabilidad de sus egresados.</li> <li>• Mantener acercamiento en la relación con los egresados es un aspecto clave.</li> <li>• Afianzar lazos con las empresas que contratan sus egresados y desarrollar convenios de prácticas y de desarrollos productivos.</li> <li>• Establecer procesos de seguimiento de sus egresados que faciliten el acercamiento entre la oferta y la demanda.</li> </ul>

Línea estratégica	Buenas prácticas replicables de otras IES	Retos
6. CORHUILA debe mejorar los indicadores de retención y graduación de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de refuerzo académico en competencias básicas.</li> <li>• Programas de bienestar estudiantil en temas de deporte, cultura y uso del tiempo libre.</li> <li>• Oficinas de permanencia.</li> <li>• Programas de acompañamiento psicológico.</li> <li>• Plan padrino o acompañamiento de los mismos estudiantes.</li> <li>• Trabajo articulado con padres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar las razones de la deserción.</li> <li>• Caracterizar a los estudiantes y diseñar estrategias que apunten a esas causas.</li> <li>• Impulsar programas de refuerzo académico, articulación con la media o de acompañamiento de la experiencia educativa.</li> </ul>
7. CORHUILA debe consolidarse como la primera institución de educación superior en Pitalito por ser una ciudad en crecimiento y estar ubicada entre los departamentos del Huila, Putumayo, Cauca y Caquetá y con crecimiento empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación con la educación media.</li> <li>• Convenios con el sector público y privado.</li> <li>• Mejoramiento de la infraestructura y los servicios académicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer, afianzar las relaciones con sus grupos de interés de la región.</li> <li>• Redefinir la oferta académica y de servicios de esta sede.</li> <li>• Ser una opción para los egresados de educación media de su área de influencia.</li> <li>• Mantener el proyecto en Pitalito y no renunciar a la visión de institución educativa establecida en el PEI y ceder el mercado creciente de este municipio a instituciones de educación superior que no son de la región y que no necesariamente buscan su desarrollo.</li> <li>• Hacer inversiones en su infraestructura</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio del CNC de diagnóstico reputacional, 2017.

### **2.1.2 Objetivo Estratégico 2: Formación integral con calidad**

Este objetivo es el más amplio del Plan de Desarrollo y apunta al fortalecimiento de las funciones sustantivas de la institución. La modernización del currículo, la ampliación y diversificación de una oferta académica pertinente, la formación de los profesores, el mejoramiento de los recursos de apoyo y los programas de bienestar orientados a la permanencia, el impulso a la investigación y la extensión y el fortalecimiento de la visibilidad de los egresados y el relacionamiento especialmente con este grupo de interés.



### 2.1.2.1 Rediseño curricular y fortalecimiento de la gestión académica

#### Oferta académica

Durante los años de vigencia del Plan de Desarrollo, CORHUILA ha venido adelantando los debidos procesos institucionales que le permitan, en el marco legal nacional, obtener la renovación de los registros calificados y ampliar la oferta académica con propuestas pertinentes para la región y que apunten a otros públicos. El ejercicio de renovación ha permitido plantear modificaciones curriculares en los programas que surten estos procesos, los cuales requieren una política curricular institucional que impulse una actualización de todos los programas para lograr mayores niveles de integración, flexibilidad y articulación. A continuación se presenta una descripción de esa dinámica académica.

**Tabla 5 Programas académicos activos CORHUILA**

Denominación	Nivel de formación	Lugar de oferta	Código SNIES-	Fecha de registro del programa en SNIES	Resolución última renovación de registro
<b>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas</b>					
Administración Comercial	Universitario	Neiva. Extensión Pitalito	3167	21/03/1998	Resolución 685 de enero 31 de 2013 (Vence en 2020)
Mercadeo, Publicidad y Ventas	Universitario	Neiva	5037	21/03/1998	Resolución 2418 de marzo 7 de 2013 (Vence en 2020)
Administración Bancaria y Financiera	Universitario	Neiva. Extensión Pitalito	3165	21/03/1998	Resolución 3197 de marzo 13 de 2014 Neiva y modificada mediante Resolución 9112 de 2014, ampliando cobertura para Pitalito. (Vence en 2021)
Administración de Empresas Agropecuarias	Universitario	Neiva. Extensión Pitalito	2048	02/06/1999	Resolución 10565 del 14 de julio de 2015 (Vence en 2022)
Administración de Empresas Turísticas <sup>3</sup>	Universitario	Neiva	104747	26/07/2015	Resolución 10508 del 14 de julio de 2015 (Vence en 2022)

<sup>3</sup> Este programa reemplazó el de Administración Turística registrado en el SNIES el 12/02/2008 y que se encuentra actualmente Inactivo

Denominación	Nivel de formación	Lugar de oferta	Código SNIES-	Fecha de registro del programa en SNIES	Resolución última renovación de registro
Negocios Internacionales	Universitario	Neiva	54370	27/01/2009	Resolución 05565 del 29 de marzo de 2016 (Vence en 2023)
Facultad de Ingeniería					
Ingeniería industrial	Universitario	Neiva. Extensión Pitalito	10052	07/02/2000	Resolución 4204 del 17 de abril de 2013 (Vence en 2020)
Ingeniería Ambiental	Universitario	Neiva	11993	17/05/2001	Resolución 14647 del 18 de julio de 2016 (Vence en 2023).
Ingeniería de Sistemas	Universitario	Neiva	11882	04/05/2001	Resolución 16901 del 22 de agosto de 2016 (Vence en 2023).
Ingeniería Mecatrónica	Universitario	Neiva	105572	28/05/2016	Resolución 10441 del 27 de mayo de 2016 (Vence en 2023).
Ingeniería en Energías Renovables	Universitario	Neiva	106915	03/06/2018	Resolución 08668 del 24 de mayo de 2018 (Vence en 2025).
Especialización en Seguridad y Salud en el Trabajo	Especialización Universitaria	Neiva	106838	04/05/2018	Resolución 6902 del 04 de mayo de 2018 (Vence en 2025).
Especialización en Gerencia Logística y Cadena de Suministro	Especialización Universitaria	Neiva	108064	18/06/19	Resolución 006259 de 18 de junio de 2019 (Vence en 2026)
Facultad de Medicina Veterinaria y Ciencias Afines					
Medicina Veterinaria y Zootecnia	Universitario	Neiva	4768	30/12/2015 <sup>4</sup>	Resolución 21516 del 30 de diciembre de 2015 (Vence en 2022).

<sup>4</sup> Este programa reemplazó el de Zootecnia registrado en el SNIES el 21/03/1998 y que se encuentra actualmente Inactivo.

Denominación	Nivel de formación	Lugar de oferta	Código SNIES-	Fecha de registro del programa en SNIES	Resolución última renovación de registro
Especialización en Sanidad y Producción de Peces de Aguas Continentales	Especialización Universitaria	Neiva	107584	04/02/2019	Resolución 107584 del 04 de febrero de 2019 (Vence en 2026).

Fuente: Elaboración propia con base en Informes de Gestión 2014-2018 y SNIES 2019.<sup>5</sup>

Desde el año 2015 y hasta la fecha se crearon seis (6) programas nuevos, que equivalen al 42.8% de la oferta vigente, de los cuales tres (3) son de postgrado, de modo que hoy se tiene un portafolio de quince (15) propuestas curriculares vigentes. Un dato significativo es que el programa de Ingeniería en Energías Renovables es único en el país. Hay que hablar también de la creación del Departamento de Lenguas Modernas mediante el Acuerdo 343 de 2015. Esto evidencia una importante actividad académica permanente en la institución.

Es importante mencionar, además, que lo planteado en el Plan de Desarrollo respecto a educación virtual y nuevas alternativas de formación, es aún incipiente de cara a las metas propuestas y los desafíos, hecho que genera la necesidad de innovación curricular.

### Matrícula

Respecto al número de estudiantes en el periodo 2015-2018-2, encontramos las siguientes cifras:

<sup>5</sup> En SNIES se encuentran activos los programas de Especialización en Gerencia de Sistemas Integrados de Calidad (Código SNIES 90404) que venció su registro calificado el 11 de abril de 2017 y la Especialización en Gerencia de Empresas (Código SNIES 54923) que venció su registro calificado el 21 de octubre de 2016.

**Tabla 6 Número de estudiantes en los últimos cuatro años 2015-2019**

PROGRAMA	2015A		2015B		2016A		2016B		2017A		2017B		2018A		2018B		2019A										
	A	MP	A	MP	A	MP	A	MP	A	MP	A	MP	A	MP	A	MP	A	MP									
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	239	174	128	79	936	275	193	979	175	126	952	245	158	982	129	92	953	215	168	991	144	101	948	183	142	1000	
Administración, Banca y Financiera	63	49	296	35	27	280	56	43	278	41	32	282	55	40	275	22	16	264	44	30	260	32	21	236	38	29	247
Administración, Banca y Financiera-PTALITO	21	13	22	13	1	16	17	10	26	3	0	21	7	0	18	2	0	21	3	0	19	2	0	19	2	0	17
Administración Comercial	21	16	144	21	18	150	32	24	136	30	25	131	34	27	123	25	19	125	32	26	138	26	18	136	32	23	147
Administración Comercial-PTALITO	25	13	45	8	0	35	16	12	49	3	0	40	3	0	38	1	0	35	3	1	35	14	11	36	4	2	27
Administración, De Empresas Agropecuarias	0	0	11	1	0	5	4	0	2	2	0	0	13	8	13	1	0	11	9	8	19	5	0	15	6	5	21
Administración, de Empresas Agropecuarias-PTALITO	0	0	0	0	0	0	34	19	20	3	0	14	20	0	14	1	0	14	0	0	13	0	0	14	2	1	12
Administración De Empresas Turísticas	17	12	44	1	1	42	27	24	62	12	8	61	27	22	77	10	4	71	20	17	77	4	2	68	20	18	87
Mercado, Publicidad y Ventas	33	27	148	19	13	136	33	25	134	35	25	133	30	21	146	20	16	132	30	26	142	25	20	146	21	20	146
Negocios Internacionales	59	44	276	30	19	272	56	36	272	46	36	270	56	40	278	47	37	280	74	60	288	36	29	278	58	44	296
Facultad de Medicina Veterinaria y Ciencias Afines	79	56	347	56	34	333	38	26	308	60	47	288	92	74	343	81	59	366	96	82	414	74	62	426	110	85	470
Medicina Veterinaria y Zootecnia	79	56	347	56	34	333	38	26	308	60	47	288	92	74	343	81	59	366	96	82	414	74	62	426	110	85	470
Facultad de Ingeniería	946	425	3969	502	349	3790	620	369	3590	450	326	3258	494	343	3121	285	223	2910	329	253	2761	272	194	2591	350	284	2441
Ingeniería Ambiental	282	128	1464	129	92	1400	186	117	1309	97	66	1172	118	82	1106	69	53	994	57	38	860	34	22	754	50	36	615
Ingeniería de Sistemas	65	52	354	55	41	343	87	59	330	52	40	293	91	56	312	50	39	314	82	71	345	41	34	321	56	50	323
Ingeniería Industrial	538	203	2029	272	182	1915	298	154	1792	221	167	1614	175	127	1470	110	84	1346	107	80	1264	90	61	1184	101	87	1089
Ingeniería Industrial-PTALITO	61	42	122	46	34	132	49	39	159	37	27	153	45	29	166	19	13	167	22	18	169	13	12	155	19	15	155
Ingeniería Mecatrónica	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	43	26	26	65	49	67	37	34	89	61	46	123	32	23	134	63	52	173
Ingeniería en Energías Renovables	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	22	13	14	24	18	29
Esp. Seguridad y Salud en el Trabajo	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	40	29	29	37	26	57
<b>TOTAL</b>	1264	655	5302	686	462	5059	933	588	4877	685	499	4498	831	575	4446	495	374	4229	640	503	4166	490	357	3965	643	511	3911

Fuente: Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones TIC, 2019.

A: Admitidos a matrícula primer curso. MP: Matrícula primer curso. T: Total matriculados en el programa.

**Tabla 7 Índice promedio de absorción 2015-2019**

Índices	F. Ciencias Económicas y Administrativas	Facultad de Medicina Veterinaria y Ciencias Afines	Facultad de Ingeniería	Institucional promedio Facultades
Absorción	69,8 %	75%	69,2%	71,3%

*Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de estudiantes, 2019.*

*Índice de absorción: número de matriculados al primer periodo académico / número de admitidos.*

En términos de admisión, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas presenta estabilidad en el número de estudiantes que buscan sus programas y son aceptados para matricularse, siendo el primer semestre del año el que presenta un número mayor, dado el calendario escolar de la educación media en Neiva y el Huila. Sin embargo, el primer ciclo de 2019 marca un descenso del 14,9% respecto al mismo periodo del año anterior, fenómeno comparable al año 2017 y sobre el cual hay que activar las alertas. La situación en Pitalito es delicada porque el descenso en la admisión indica que los programas ofrecidos no están en el radar de los estudiantes en el territorio y se requiere una estrategia de mercadeo diferencial que les de visibilidad.

Facultad de Medicina Veterinaria y Ciencias Afines muestra una tendencia de incremento en el número de admitidos. El año 2019 A ha sido el ciclo con el mayor número, lo que indica el posicionamiento del programa y un margen de crecimiento en un programa con alta demanda nacional por el auge de la industria de animales de compañía al ser humano.

La Facultad de Ingeniería la tendencia decreciente respondió a la implementación de filtros de ingreso de estudiantes que coadyuvara a cualificar los nuevos estudiantes y a tratar de no depender de dos programas que tenían un gran porcentaje de matrículas (los programas de Ingeniería Ambiental e Ingeniería Industrial). La disminución en el número de admitidos entre el primer ciclo del año 2015 y el primer ciclo del 2019 es del 63%. Sin embargo, hay un factor externo que incide también y es la apertura de esta misma oferta de programas en otra Institución de Educación Superior IES, en la ciudad de Neiva.

Respecto al índice de absorción, hay un 28,7% de candidatos admitidos que han hecho inscripción para el proceso de ingreso, pero al final deciden no matricularse. Este dato representa cerca de la tercera parte de interesados en estudiar en CORHUILA, por lo que las causas deben estudiarse y replantear estrategias de atención, orientación y vinculación.

En términos de matrícula, la relación es directamente proporcional a las tendencias en la admisión. En la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas el primer ciclo del año 2019 muestra un crecimiento de 1,4% respecto al primer ciclo del año 2015. Después de un leve descenso durante el año 2017, llega a la cifra de mil (1000) estudiantes. Llama la atención el crecimiento paulatino del programa de Administración de Empresas Turísticas por el potencial y la pertinencia que tiene para la región.

La Facultad de Medicina Veterinaria y Ciencias Afines, creció un 26.1% entre el primer ciclo del año 2015 y el primer ciclo de 2019, y su tendencia es al aumento en el número de estudiantes, lo que la convierte en un área de crecimiento institucional por su impacto a nivel regional y por las perspectivas de estudios postgraduales y de educación continuada que pueden derivarse del programa, de la Clínica Veterinaria y de las granjas. Este aspecto podría contemplarse como un elemento que apalanca la acción de la institución en Pitalito.

A su vez, la matrícula en la Facultad de Ingeniería decreció en 38.4% entre el primer ciclo del año 2015 y el primer ciclo de 2019, lo que impactó de manera significativa el número total de estudiantes de la Universidad, que tenía en los programas de Ingeniería Ambiental e Ingeniería Industrial el 65,8% del total de las matrículas de la Institución. En este caso particular las cifras coinciden con la tendencia nacional de disminución de matrículas en educación universitaria de los últimos años.

Además de las necesarias revisiones curriculares y del fortalecimiento del mercadeo de la oferta académica, se hace necesaria una diversificación del portafolio y la continuación del trabajo de ampliación de los postgrados que está demostrando buenos resultados. Esto puede llevarse también a la sede de Pitalito, acompañado de propuestas innovadoras en la organización académica y el uso de herramientas virtuales. En este ejercicio es viable pensar en alianzas estratégicas para la oferta de programas de reconocida trayectoria en convenios que le permitan a la institución recorrer curvas de aprendizaje con mayor rapidez.

### Estrategias para la retención estudiantil

Para la institución, como parte de su Esencia Institucional, han sido fundamentales los esfuerzos para mejorar la retención y la graduación de los estudiantes, para lo cual se ha trabajado en los siguientes frentes estratégicos:

1. **Acompañamiento Académico:** Creación de las consejerías, las tutorías y las monitorias. Así mismo, en el año 2018 se inició la caracterización semestral de los estudiantes que ingresen a CORHUILA con el fin de identificar las alertas tempranas.



nas y de esta manera establecer el procedimiento a seguir en la prevención de la deserción. Durante el año 2018 se atendieron mil seiscientos cincuenta y dos (1652) estudiantes en asesorías académicas sobre todo para ciencias básicas e inglés.

2. **Financiamiento:** Otorgamiento de crédito para estudiantes a través de alianzas con instituciones financieras.

En el año 2018 los estudiantes de CORHUILA financiaron en los periodos A y B el 26,4% y 25,3% respectivamente sus matrículas a través de entidades bancarias y cooperativas: Sobresale la participación del convenio ICETEX con promedios del 11,1% y 12,1% en cada periodo. Sigue el Banco Pichincha con 8,2% y 4,3% respectivamente y en tercer lugar los créditos de CORHUILA con 3,9% y 4,8% para los mismos periodos. En este último se evidencia un crecimiento para el segundo periodo como resultado de la estrategia de retención de los estudiantes que no tienen la posibilidad de acceder a ninguna de las entidades financieras.

3. **Apoyo económico** través de otorgamiento de becas y descuentos en el valor de la matrícula: Se otorgan estímulos a los estudiantes en el valor de la matrícula, por diferentes conceptos, dentro de los cuales está: Participación en grupos culturales, deportivos, desempeño académico, monitorias, representación en los diferentes consejos y/o comités, estudiantes que tienen la calidad de trabajadores de CORHUILA, hijos y hermanos de los colaboradores, referidos, convenios con instituciones gubernamentales o empresas y egresado.

Entre 2015 y 2018 se otorgaron 1812 auxilios por parte de CORHUILA, es decir, un promedio de 226,5 por periodo. Lo que significó una inversión de quinientos setenta y nueve millones cuatrocientos veinticinco mil novecientos quince pesos (\$579.425.915) a favor de la retención de los estudiantes.

Estos aspectos de naturaleza económica son fundamentales para la población estudiantil de CORHUILA, que según cifras del SNIES para el año 2016, el 62.9% pertenecía a familias que devengaban entre cero (0) y dos salarios mínimos mensuales legales vigentes. Lo que implica una serie de retos para la retención de más estudiantes.

4. **Bienestar Institucional:** CORHUILA cuenta con un diverso portafolio de servicios como el Programa de Asesoría y Seguimiento a Estudiantes PASE; Atención psicológica; Servicio médico y de enfermería; Realización de campañas de salud y hábitos saludables; Programas de recreación y de deportes; Conformación de

grupos representativos en diferentes disciplinas deportivas; Organización de torneos semestrales; Conformación de grupos representativos en danzas, música y teatro; Organización de eventos culturales.

Sin embargo, para el año 2016 la tasa de deserción anual que indica el SNIES es de 13,1% para CORHUILA frente al 9,0%<sup>6</sup> del promedio nacional, es decir, 4 puntos porcentuales por encima. Esta cifra es un llamado de alerta respecto a una realidad que afecta a la institución y cuya solución debe seguir siendo una prioridad estratégica de cara al cumplimiento de la Esencia Institucional, la realización de los proyectos de vida de los estudiantes y la estabilidad de la Corporación Universitaria.

### Resultados de aprendizaje

Frente a los resultados en las pruebas Saber Pro en los años 2016, 2017, 2018, que son los periodos comparables respecto al tipo de prueba aplicado, se encuentra la siguiente información:

**Tabla 8 Resultados Saber Pro-CORHUILA 2016-2018**

Año	2016	2017	2018
Puntaje global CORHUILA	140	135	138
Promedio Nacional	150	147	148
<b>Comunicación escrita</b> CORHUILA	146	141	140
Promedio Nacional	150	151	149
Porcentaje de estudiantes CORHUILA en nivel 3 y 4	55%	33%	30%
Porcentaje de estudiantes Colombia en nivel 3 y 4	58%	47%	45%
<b>Razonamiento cuantitativo</b> CORHUILA	146	143	148
Promedio Nacional	150	149	150
Porcentaje de estudiantes CORHUILA en nivel 3 y 4	39%	34%	42%
Porcentaje de estudiantes Colombia en nivel 3 y 4	44%	43%	46%
<b>Lectura crítica</b> CORHUILA	137	133	137
Promedio Nacional	150	150	150
Porcentaje de estudiantes CORHUILA en nivel 3 y 4	21%	19%	23%
Porcentaje de estudiantes Colombia en nivel 3 y 4	41%	41%	41%
<b>Competencias ciudadanas</b> CORHUILA	135	124	128
Promedio Nacional	150	142	142
Porcentaje de estudiantes CORHUILA en nivel 3 y 4	21%	14%	17%
Porcentaje de estudiantes Colombia en nivel 3 y 4	44%	34%	35%

<sup>6</sup> SNIES 2019

Año	2016	2017	2018
Inglés CORHUILA	139	138	140
Promedio Nacional	150	150	151
Porcentaje de estudiantes CORHUILA en nivel B1 y B2	10%	9%	10%
Porcentaje de estudiantes Colombia en nivel B1 y B2	27%	26%	26%

*Fuente: Elaboración propia a partir de información ICFES, año 2019.*

Es evidente que en los tres años tenidos en cuenta para esta comparación los resultados de los estudiantes de CORHUILA están por debajo del promedio nacional tanto en el consolidado institucional como en cada una de las pruebas de las competencias genéricas que constituyen el examen, con resultados más bajos en lectura crítica, competencias ciudadanas e inglés, lo que muestra un núcleo de desempeños que tienen que ver con la comprensión de textos escritos, que requieren especial atención. Aunque hay que decir que según indicadores de SNIES el 55,3% de los estudiantes que presentaron las pruebas Saber 11 del año 2016 y que ingresaron a la institución tuvieron un desempeño clasificado como bajo. Esto plantea el inmenso reto de que la Corporación Universitaria tenga un papel significativo y diferenciador respecto al valor agregado, lo que implica un fuerte trabajo curricular y un mayor impacto de la mediación de los profesores en el desarrollo de capacidades.

### *2.1.2.2 Recursos de apoyo para el aprendizaje*

En los años de vigencia del Plan de Desarrollo, CORHUILA ha hecho importantes inversiones en los recursos de apoyo que se requieren para una oferta académica de calidad. A continuación, se muestran algunos ejemplos de entre los más significativos relacionados con los temas directamente académicos que corresponden a este objetivo.

**Tabla 9 Inversión en algunos recursos de apoyo para el aprendizaje**

Detalle	Valor estratégico
<b>RECURSOS DIGITALES</b>	
Suscripción a 13 nuevas bases de datos generales y específicas, entre las que se encuentran: Ambientalex, Proquest, EbscoHost, Legiscomex, Eligim, Oracle Database, Oracle Forms and Reports Standard Edition y Oracle VM Premier	La tendencia en educación superior muestra mayores niveles de consulta en bases de datos digitales con acceso remoto, que, en colección física, sin que esta desaparezca. Las bibliotecas se están convirtiendo en centros de apoyo para la vida académica, con un amplio portafolio de servicios.
Afilación y mantenimiento de la Red Académica Regional Renata	La más importante red nacional de investigación y educación de Colombia, que conecta, articula e integra a la comunidad académica y científica, el sector productivo y el Estado, entre sí y con el mundo, más de 100 universidades del país están afiliadas.
Dos (2) Tableros inteligentes sedes Quirinal y Prado Alto	Incorporación de tecnología de punta para el aprendizaje
Licenciamiento de cerca de trece (13) software especializados necesarios para el desarrollo curricular (Entre otros: Matlab; Zeus, Solid EDGE; Anatomía 3D SolidWorks Education Edition Network; PromoDel; KOHA y ELOGIM; SIIGO; LabView - National Instruments)	Herramientas necesarias para el desarrollo de competencias y un mejor desempeño laboral de los egresados.
<b>INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA</b>	
Modernización de equipos de cómputo fijos y portátiles	Herramientas imprescindibles para el trabajo de los estudiantes.
Adecuación de salas de sistemas en la sede Pitalito y Prado Alto	Laboratorios para el uso de software especializado en clase.
Sala de informática móvil con capacidad de 40 computadores portátiles, con carro de almacenamiento de tecnología HP	Herramientas para adaptar un salón de clase en un momento determinado, como sala de informática.
Implementación de tres (3) aulas TIC, una para cada sede, con equipos de videoconferencia, internet, sonido, etc.	Espacio tecnológico por sede que permita realizar videoconferencias simultáneas entre las sedes, ya sea para el desarrollo de clases virtuales o reuniones.

Detalle	Valor estratégico
<b>LABORATORIOS</b>	
Adecuación Laboratorio de Química y Física	Herramientas necesarias para la formación de competencias profesionales e investigativas en los estudiantes.
Adquisición equipos para la Clínica Veterinaria (Rayos x; Analizador de Hematología; Profilaxis para caninos)	
Adquisición de equipos para el Laboratorio de Ingeniería Ambiental	
Adecuación laboratorio Histopatología	
Adquisición equipos para adecuación laboratorio de Metrología	
<b>GRANJAS</b>	
Adecuación salón de la granja experimental de Palermo	Convertir las granjas en mejores sitios de práctica y núcleos productivos demostrativos.
Compra 6 vacas para la granja experimental de Rivera	
Construcción corral Granja Experimental Rivera	
Remodelación de 415 mts <sup>2</sup> de la Biblioteca Prado Alto	
Inversión en proyectos experimentales de orden agropecuario	
<b>OTRAS OBRAS</b>	
Suministro de mil sillas universitarias para adecuación de salones	Mejorar la infraestructura al servicio de la academia.
Adecuación obra civil y eléctrica de biblioteca Quirinal 220 mts <sup>2</sup>	
Adecuación Sala de Dibujo sede Prado Alto	

*Fuente: Elaboración propia con base en Informes de gestión, 2014-2018.*

De manera particular vale la pena destacar el esfuerzo institucional por modernizar las bibliotecas de la Institución al mejorar la conectividad, y como muestran las cifras, hacer una significativa inversión en bases de datos y apoyos docentes para convertirlas en centros de información y formación al servicio de la academia.

### 2.1.2.3 Formación docente

#### Planta profesoral

CORHUILA, ha procurado mantener el número adecuado de profesores para atender con calidad el número de estudiantes matriculados; así se tiene que la relación entre estudiantes y profesores de tiempo completo equivalente (Tiempo Completo + Cátedra/4) pasó de 38,5 en el ciclo del 2015 A, a 31,28 en el 2019 A. Es decir, a pesar

de la reducción en el número de estudiantes, la Institución ha hecho un esfuerzo por mejorar este indicador y mantener una planta profesoral que atiende las tareas sustantivas universitarias.

**Tabla 10 Número total de profesores por nivel de dedicación**

Año	Tiempo completo	Cátedra	Total
2015 A	64	296	360
2015 B	59	296	355
2016 A	58	308	366
2016 B	58	291	349
2017 A	60	275	335
2017 B	68	249	317
2018 A	69	242	311
2018 B	69	227	296
2019 A	68	228	296

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de la Vicerrectoría de Planeación 2019.

Adicionalmente, CORHUILA ha buscado en los últimos años impulsar la cualificación de los profesores para atender las diversas responsabilidades del mundo universitario. A continuación se presenta una serie de datos que dan cuenta de ese trabajo.

**Tabla 11 Número de profesores de tiempo completo por nivel de formación**

Año	Profesional	Especialización	Maestría	Doctorado	Total
2015 A	18	24	21	1	64
2015 B	17	23	18	1	59
2016 A	15	23	19	1	58
2016 B	13	20	24	1	58
2017 A	13	17	29	1	60
2017 B	13	16	38	1	68
2018 A	13	15	40	1	69
2018 B	13	13	42	1	69
2019 A	13	13	41	1	68

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de la Vicerrectoría de Planeación 2019

**Tabla 12 Número de profesores de cátedra por nivel de formación**

Sede Principal Quirinal: Calle 21 No. 6 - 01 | Campus Prado Alto: Calle 8 No. 32 - 49  
PBX: 8754220 | E-mail: contacto@corhuila.edu.co  
Sede Pitalito: Carrera 2 No. 1 - 27 - PBX: 8360699



Año	Profesional	Especialización	Maestría	Doctorado	Total
2015 A	94	144	56	2	296
2015 B	90	146	59	2	296
2016 A	102	152	53	1	308
2016 B	100	137	53	1	291
2017 A	96	135	44	0	275
2017 B	89	112	48	0	249
2018 A	81	110	49	2	242
2018 B	71	102	52	2	227
2019 A	68	104	55	1	228

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de la Vicerrectoría de Planeación 2019.

Se puede observar que en los profesores de tiempo completo hay disminución del número de profesores profesionales y especialistas y un aumento en quienes tienen título de magister, entre el primer ciclo del año 2015 y el primer ciclo de 2019 de aproximadamente el 100%, lo que muestra una mejor cualificación disciplinar y capacidades para la investigación.

### Apoyo a la formación

De acuerdo con lo contemplado en el Estatuto Profesorado de CORHUILA, y con el propósito de fortalecer la planta docente para los retos del ejercicio universitario, de manera particular la investigación de alto impacto, la institución ha venido otorgando apoyos económicos para el desarrollo de estudios postgraduales a los profesores de la Universidad, tal como puede apreciarse a continuación.

**Tabla 13 Docentes con apoyo para formación posgradual**

Nivel de formación	2014	2015	2016	2017	2018
Especialización	1	-	-	1	-
Maestría	3	10	7	4	3
Doctorado	-	1 <sup>7</sup>	-	-	-
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

Fuente: Secretaría General, 2018.

<sup>7</sup> Este docente se le prorrogó la Comisión de Estudios para el Doctorado en Física hasta marzo de 2019.

Es importante indicar que por decisión del Consejo Superior se establecieron como requisitos de ingreso en las convocatorias para los nuevos profesores que tengan título a nivel de Maestría y que acrediten suficiencia en lengua extranjera, como una estrategia para asegurar mejores condiciones de ingreso y fortalecimiento de la capacidad de la planta profesoral.

De igual manera, se han atendido los procesos de formación continua en las áreas pedagógicas, didácticas, y en el desarrollo de competencias para el uso de tecnologías en el aula.

**Tabla 14 Procesos de formación continua para docentes 2015-2018**

<b>Año</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Nº de participantes</b>	<b>Total participaciones</b>
<b>2015</b>	Taller: Formación y diseño curricular por competencias	51	<b>361</b>
	Taller: Construcción de currículos por competencias	82	
	Seminario Taller: Formación por competencias	62	
	Asesoría y coordinación del rediseño curricular de los programas académicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	18	
	Charla taller: La otra cara de ser maestro y la didáctica no parametral	148	
<b>2016</b>	Conferencia: ¿Qué tipo de educación se necesita hoy en día?	45	<b>268</b>
	Seminario taller: Andragogía y estilos de aprendizaje	55	
	Seminario taller: Servicios de RENATA	26	
	Curso: Formación básica en diseño y montaje de un curso en un ambiente virtual de aprendizaje	22	
	Seminario taller: Métodos de enseñanza y aprendizaje en la educación superior	120	
<b>2017</b>	Curso de actualización en formación básica de ambientes virtuales de aprendizaje	48	<b>279</b>
	Seminario - Taller en didácticas y pedagogía para el fortalecimiento del idioma inglés en el aula de clase	32	
	Seminario Taller Capacitación para expertos en evaluación	55	
	Taller de escritura académica- Redacción de Artículos	62	
	Conferencia: La formación socio humanística en la Universidad	32	
	Conferencia: La evaluación del docente universitario	50	

Año	Capacitación	Nº de participantes	Total participaciones
2018	Capacitación herramientas TIC	53	325
	Diplomado en nuevos lenguajes para un aula innovadora: didáctica, herramientas para el aula	62	
	Curso de actualización en formación básica de ambientes virtuales de aprendizaje	70	
	Capacitación segunda lengua	140	

Fuente: Vicerrectoría Académica en Informes de Gestión 2014-2018

Frente al impulso en la formación de competencias en lengua extranjera, se ha impulsado la estrategia de cursos de inmersión en inglés en distintos lugares tales como: Manchester (Inglaterra), La Valeta (Malta) y Vancouver (Canadá) y la Universidad de Oklahoma (Estados Unidos). A continuación se muestra el número de docentes beneficiados por los cursos de inmersión entre los años 2015 y 2018.

**Tabla 15 Beneficiarios de cursos de inmersión en el idioma inglés 2015-2018**

Facultad	2015	2016	2017	2018
Ingenierías	4	5	5	2
Ciencias Económicas y Administrativas	1	1	-	-
Medicina Veterinaria y Ciencias Afines	1	1	1	-
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Secretaría General en Informes de Gestión 2014-2018.

Es posible observar evidencias del esfuerzo institucional en función de la formación continua de sus docentes como un proceso necesario para el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas, didácticas y disciplinares y la incorporación de nuevos lenguajes digitales en el aula, lo mismo que el importante desarrollo de las habilidades lingüísticas para el uso efectivo de una lengua extranjera. Sin embargo, hace falta un programa más estructurado, estratégico y de largo alcance en la formación de los profesores como profesionales de la educación superior. No hay claridad respecto de la política de formación profesoral, de sus líneas, sus apuestas frente a las definiciones de los marcos pedagógicos institucionales, la identidad de la Corporación, la formación en investigación y la evaluación y el seguimiento de estos procesos en relación con los resultados esperados de los estudiantes. Una propuesta formativa centrada

más en las trayectorias de los profesores que en los contenidos.

#### *2.1.2.4 Investigación*

##### Política y gestión

CORHUILA cuenta con una Dirección de Investigaciones y Proyección Social, adscrita a la Vicerrectoría Académica, que tiene como propósito, según se lee en el portal web institucional, fomentar las actividades investigativas en la Institución y liderar los recursos necesarios para la ejecución de los planes y programas de generación y producción de nuevo conocimiento. Conforme con esta misión, encamina sus esfuerzos en apoyar el fortalecimiento de los grupos y semilleros de investigación, así como también la participación en proyectos interinstitucionales de alto impacto regional.

Esta Dirección ha propuesto seis ejes estratégicos institucionales de investigación que focalizan el interés de la institución según el contexto regional y la pertinencia en la relación con las agendas internacionales y nacionales. Estos son:

- Desarrollo empresarial.
- Desarrollos tecnológicos e innovación industrial.
- Gestión ambiental de recursos naturales.
- Gestión de energías renovables.
- Innovación pedagógica
- Producción pecuaria y salud animal.

Una tarea importante que se viene desarrollando es la publicación digital en el portal web institucional del Boletín de Vigilancia Tecnológica que cuenta con doce (12) números y se constituye en un material de orientación investigativa para la gestión del conocimiento que deben realizar los docentes.

##### Grupos de investigación

Se han establecido lineamientos para la gestión de los grupos de investigación Definidos como “Unidades básicas de creación de conocimiento y de su aplicación para el desarrollo tecnológico. Están conformados por un conjunto de investigadores activos alrededor de objetivos comunes, que se reúnen para realizar investigación en una temática dada, formular uno o varios proyectos de su interés, trazar un plan de acción para trabajar en él y producir unos resultados de conocimiento sobre el tema en cuestión.” (Portal web CORHUILA).

En los últimos años se ha dado un proceso de reingeniería de los grupos de investigación para su fortalecimiento interno y generación de una producción más sólida de cara a las exigencias que tiene el medio respecto al conocimiento científico y a las dinámicas propias del Sistema de Ciencia y Tecnología en el país, que ha venido haciendo cambios para una evaluación más exigente e integral de los resultados de investigación. Esto ha producido reducción del número de grupos.

**Tabla 16 Grupos de Investigación CORHUILA**

Facultades	2015	2016	2017	2018
Ingenierías	7	4	4	3
Ciencias Económicas y Administrativas	7	2	2	1
Medicina Veterinaria y Ciencias Afines	4	3	3	1
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Dirección de Investigaciones y Proyección Social, 2019.

En el año 2018 quedaron los siguientes grupos: Procing, Efecto Ambiental, Inpronti, Kyron y Coratenea, de los cuales están categorizados en Colciencias Efecto Ambiental y Procing, ambos en categoría C y a la espera de los resultados de la convocatoria de grupos de 2019. Como fruto de todo este trabajo se tiene la siguiente producción intelectual para los últimos años.

**Tabla 17 Número de producción intelectual de los profesores de tiempo completo**

	Artículos en Revista Científica	Capítulos en Libros de Investigación	Capítulos de Libro	Libros publicados	Contenido virtual	Informe técnico	Normas regulaciones	Otras publicaciones	Total
2015	7	-	1	2					10
2016	2	-	2	1			1	2	8
2017	5	2	2	1	1	1			12
2018	49	-	-	2					51
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>81</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Dirección de Investigaciones y Proyección Social, 2019

Es evidente el crecimiento del número de publicaciones que se han hecho en la Corporación. Entre el año 2015 y el 2019 el aumento fue del 500%, pasando de 0.15 publicaciones por profesor en el año 2015 a 0,75 en el año 2019. Sin embargo, se

trata de un número que debe seguir aumentando y al que se le debe buscar mayor visibilidad en publicaciones de alto impacto. El 70% de esta producción se encuentra en la Facultad de Ingeniería donde está aproximadamente el 66% de los profesores de tiempo completo. De otra parte, llama la atención que no se reporten más productos asociados a apropiación social del conocimiento.

### Investigación formativa

La Corporación ha privilegiado los semilleros de investigación como el dispositivo más importante en los procesos de investigación formativa, y ha establecido unos lineamientos para su gestión y funcionamiento, que están en la página web institucional y que los define como una alternativa pedagógica para formar en investigación de manera integral. Son conformados por comunidades estudiantiles protagonistas de su propio aprendizaje, responsables de construir conocimiento y de adquirir actitudes y aptitudes propias para el ejercicio de la investigación y la ciudadanía.

Los semilleros están adscritos a un grupo de investigación e inscritos a la Red Colombiana de Semilleros de Investigación REDCOLSI. Tienen un comité coordinador conformado por los líderes de cada uno de los semilleros y son la plataforma para ingresar al programa de Jóvenes Investigadores, que apunta a egresados según normativa de COLCIENCIAS.

**Tabla 18 Número de semilleros por Facultad**

Facultad	2015	2016	2017	2018
Ciencias Económicas y Administrativas	12	4	6	6
Ingeniería	31	12	15	15
Medicina Veterinaria y Ciencias Afines	4	7	6	6
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>27</b>

*Fuente: Dirección de Investigaciones y Proyección Social, 2018.*

### Extensión y proyección social

El propósito de la Proyección Social en CORHUILA es vincular la academia con la gestión de proyectos de desarrollo que respondan a las necesidades de la sociedad. Para ello se promueve y coordina la participación de estudiantes, docentes y egresados de las diferentes facultades y programas académicos. En los años 2017 y 2018 estos

proyectos alcanzaron una inversión de cincuenta y seis millones setecientos noventa y seis mil quinientos treinta y cuatro pesos (56.796.534) y atendieron una población cercana a las tres mil personas (3000).

**Tabla 19 Proyectos de proyección social 2017-2018**

Facultades	2017	2018	Sector	Población beneficiada
Ciencias Económicas y Administrativas	2	1	Agroindustrial Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Familias rurales</li> <li>Tenderos</li> <li>Estudiantes de educación media</li> </ul>
Ingenierías	5	3	Social Educativo Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internos del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Neiva.</li> <li>Estudiantes de básica primaria.</li> <li>Docentes líderes.</li> <li>Familias rurales.</li> <li>Familias en acción.</li> </ul>
Medicina Veterinaria y Ciencias Afines	-	-	-	-

*Fuente: Dirección de Investigaciones y Proyección Social en Informe de Gestión 2014-2018.*

CORHUILA ha empezado un ejercicio de estructuración de la investigación desde la Dirección de Investigaciones y Proyección Social para lo cual ha establecido unos ejes estratégicos que buscan focalizar el interés y capacidad investigativa de la Institución mediante unos lineamientos que han permitido la reingeniería de los grupos como unidades básicas de investigación y ha dado impulso a la investigación formativa a través del mecanismo de los semilleros de investigación.

La proyección social ha tenido un enfoque que recoge las fortalezas disciplinares de los programas y ha desarrollado proyectos con financiación interna que han beneficiado a distintas poblaciones a través de la transferencia de conocimiento que apunta a impulsar las capacidades propias de las comunidades atendidas.

Todo este esfuerzo podría tener mejores resultados, en los avances ya reportados, si se avanzara en un sistema de investigación institucional que fortalezca aún mucho más la dinámica de producción, difusión y transferencia del conocimiento y la articule en alianzas con el sector externo de tal manera que los resultados de investigación alcancen un mayor impacto en los sectores sociales y productivos, generen produc-



ción intelectual de más alto impacto y se haga visible para el trabajo con otros pares nacionales e internacionales. Esto requiere una mirada a los perfiles docentes, a la gestión académica, al relacionamiento institucional y a la articulación de programas investigativos de largo alcance y con foco estratégico.

Este sistema debería vincular los proyectos de proyección social de tal manera que su sistematización les permita un alcance más transformador en términos del desarrollo de capacidades de las comunidades y genere nuevo conocimiento que favorezca las alianzas con la sociedad civil, el Estado y la cooperación internacional. Llama la atención que no haya ejercicios de proyección social identificados en la Facultad de Medicina Veterinaria, con el inmenso potencial de crecimiento que tiene esta área en temas como salud pública, producción orgánica y desarrollo rural, entre otros.

Sería importante revisar la conceptualización sobre la extensión y sus líneas para lo cual serviría recoger la reflexión conceptual trabajada por la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) y también por la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa, de tal manera que la articulación entre docencia e investigación impulsara el trabajo de la extensión en CORHUILA desde una perspectiva de transferencia que incluya la proyección social.

#### 2.1.2.5 Vinculación de los egresados

La Corporación contaba en mayo de 2019 con 7.450 egresados vinculados a los diferentes sectores económicos y sociales del Departamento y del país.

**Tabla 20 Número total de graduados de CORHUILA**

Facultad	Total graduados
<b>CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS</b>	<b>2226</b>
Administración Bancaria y Financiera	794
Administración. Bancaria y Financiera-Pitalito	0
Administración. Comercial	467
Administración. Comercial-Pitalito	3
Administración. De Empresas Agropecuarias	367
Administración. De Empresas Turísticas	45
Mercadeo, Publicidad y Ventas	382
Negocios Internacionales	168
<b>MEDICINA VETERINARIA Y CIENCIAS AFINES</b>	<b>620</b>
Medicina Veterinaria y Zootecnia	620

Facultad	Total graduados
<b>INGENIERÍAS</b>	<b>4604</b>
Ingeniería Ambiental	1759
Ingeniería de Sistemas	510
Ingeniería Industrial	2304
Ingeniería Industrial-Pitalito	31
<b>TOTAL</b>	<b>7450</b>

Fuente: Dirección de Educación Continuada y Egresados, 2019

Entre el año 2015 y lo que va corrido del año 2019 se han graduado 3528 estudiantes de la Institución, lo que significa el 59,21% del total de la población de graduados e indica que las estrategias adoptadas para favorecer la graduación en los tiempos establecidos por los planes de estudio han venido mejorando.

Para fortalecer el seguimiento a los egresados, se vienen adelantando diferentes actividades que de acuerdo con los lineamientos establecidos buscan fortalecer la relación entre los egresados y CORHUILA en una dirección de doble vía:

- Actualización de base de datos: Atendiendo a la Política de Tratamiento de Información y Protección de Datos Personales, se está adelantando la actualización de datos personales, proceso que los egresados realizan de forma voluntaria y que permite tener información relevante para la toma de decisiones. Se viene realizando la migración de la información con la implementación del Software diseñado por el grupo Umbrella del Programa de Ingeniería de Sistemas.

**Tabla 21 Datos de vinculación laboral de los egresados**

Información	Asunto	Cantidad	Relación porcentual
<b>Datos de Vinculación Laboral</b>	Egresados con información sobre ocupación laboral	2339	33.3%
	Empleados e independientes	1268	12.99%
	Desempleados	1071	9.42%

Fuente: Dirección de Educación Continuada y Egresados en Informe de Gestión 2018.

- Comunicación para el fortalecimiento del vínculo: La Dirección de Egresados y la Oficina de Comunicaciones han implementado diferentes mecanismos de acercamiento, en especial mediante el envío de información institucional (convocatorias, actividades de bienestar, capacitaciones y ofertas laborales, entre otros) a los correos electrónicos de los egresados. Considerando la cantidad de graduados con que actualmente cuenta la Institución fue necesario crear un nuevo correo para la remisión de dicha información. Entre el año 2015 y el 2018 se remitieron un total de 251.003 mensajes por este canal.
- Actividades académicas. Se han desarrollado distintas actividades que buscan fortalecer el vínculo institucional y ofrecer oportunidades de actualización profesional.

**Tabla 22 Participación de Egresados en diferentes actividades 2015 -2018**

Actividades	2015	2016	2017	2018
Encuentro de Egresados	113	220	304	26
Capacitaciones a Egresados	113	429	522	103
Actividades de Bienestar para Egresados	0	87	190	26

*Fuente: Dirección de Educación Continuada y Egresados y Dirección de Bienestar Institucional en Informes de Gestión 2015-2018*

Conviene destacar la participación de dos egresados, uno del programa de Ingeniería Industrial y otro del Programa de Ingeniería Ambiental, en el programa de Jóvenes Investigadores con vinculación a proyectos desarrollados por grupos de investigación de la Institución.

Además, durante el año 2018 los egresados contaron con el servicio de la bolsa de empleo de la Corporación Universitaria del Huila; se han registrado en total 1756 beneficiarios; 792 en 2018 y 964 en 2019.

Otras cifras reportadas por el SNIES permiten mirar la vinculación al mercado laboral y el salario de enganche de los egresados de la Institución. Respecto a lo primero, en el año 2016 hubo una vinculación menor en 4,4% respecto al promedio nacional. Frente a lo segundo, el salario de enganche de primer empleo para 2016 de los graduados fue 1.370.524, muy cercano a la Universidad Surcolombiana, primera universidad pública del Departamento del Huila, que se encuentra en 1.424.378, es decir sólo 53.854 pesos por encima.

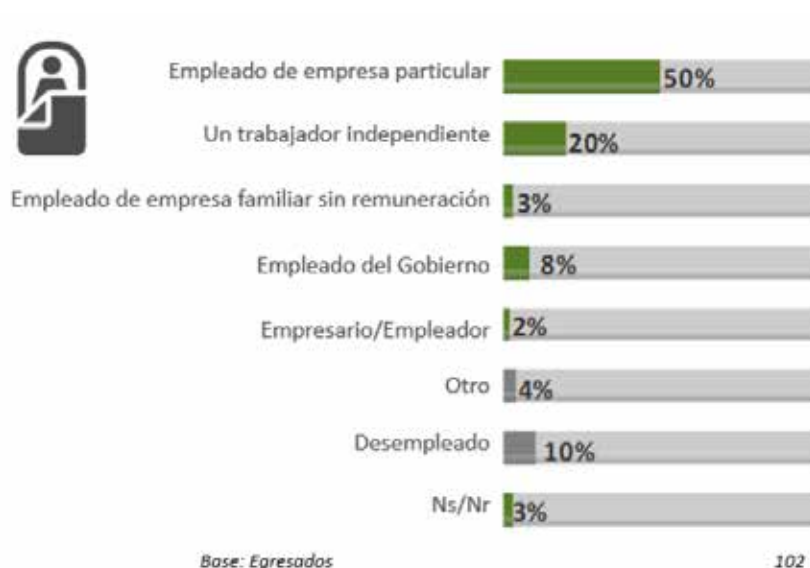
**Tabla 23 Vinculación al mercado laboral de los egresados**

Nivel de Formación	Vinculación 2011 (Graduados 2010)	Vinculación 2012 (Graduados 2011)	Vinculación 2013 (Graduados 2012)	Vinculación 2014 (Graduados 2013)	Vinculación 2015 (Graduados 2014)	Vinculación 2016 (Graduados 2015)
Universitaria	84,6%	84,8%	80,0%	84,3%	79,4%	72,1%
Nivel de Formación	Vinculación 2011 (Graduados 2010)	Vinculación 2012 (Graduados 2011)	Vinculación 2013 (Graduados 2012)	Vinculación 2014 (Graduados 2013)	Vinculación 2015 (Graduados 2014)	Vinculación 2016 (Graduados 2015)
Universitaria	1.950.338	1.664.999	1.566.200	1.674.306	1.437.061	1.370.524

Fuente: SNIES, 2019.

El estudio de reputación del año 2017 mostró que en general, los egresados de CORHUILA logran establecerse en empleos formales, como lo indica la gráfica. El 50% de los egresados son empleados de empresa particular, y solo el 2% son empresarios que generan empleo, lo que permite inferir un gran desafío en orientación al emprendimiento innovador en la región.

**Gráfica 1. Actividades de los egresados de CORHUILA**



Fuente: Centro Nacional de Consultoría, estudio de reputación, 2017

La Corporación estableció una política institucional de egresados y creó una oficina encargada de la aplicación de los lineamientos establecidos que buscan, a través de

una estrategia de seguimiento y acompañamiento, fortalecer una relación de mutuo beneficio. Los datos muestran una buena actividad de comunicación y un portafolio diverso de servicios para los egresados como miembros de la comunidad educativa. Hace falta un trabajo más intencionado de relacionamiento estratégico, de impulso al emprendimiento, de reconocimiento a los logros de los egresados y el inicio de un trabajo de Fundraising que busque el apoyo para estudiantes y aspirantes que lo necesiten.

### 2.1.2.6 Relacionamiento y Visibilidad

#### Movilidad académica

El Programa de Movilidad Académica Internacional, Nacional y Regional es un elemento estratégico para la Institución de acuerdo con lo establecido en el Proyecto Educativo y el Plan de Desarrollo, y como una dinámica que favorece la calidad académica de los programas. Así, la Oficina de Relaciones Interinstitucionales ha cumplido una importante labor que apunta a diversas estrategias:

- Movilidad académica internacional y nacional saliente y entrante docente.
- Movilidad académica nacional saliente y entrante de estudiantes.
- Programa caza de Becas. A través de la página institucional web, correo electrónico y redes sociales se divulgan ofertas de becas, convocatorias y concursos, dirigidos a estudiantes, profesores, investigadores, administrativos y egresados.

**Tabla 24 Movilidad académica internacional saliente docentes 2015-2018**

Facultad	2015	2016	2017	2018	Total
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	2	-	2	5	9
Facultad de Ingenierías	9	13	13	8	43
Facultad de Medicina Veterinaria y Ciencias Afines	2	1	1	1	5
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>57</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de Información de Secretaría General y Dirección de Relaciones Interinstitucionales, 2019.*

En el año 2015 el porcentaje de profesores de tiempo completo que hizo movilidad internacional fue del 21.1%; en el año 2018 fue del 20.58%. El pico más alto fue el del año 2017 con un 25%. Los destinos más buscados son países latinoamericanos y los motivos tienen que ver con producción investigativa. A esto hay que añadir en el año 2018 dieciocho (18) profesores hicieron movilidad nacional y siete (7) hicieron movilidad regional y local. En total: treinta y nueve profesores en movilidad en dicho año.

La movilidad entrante se activó durante el año 2018. Veinti dos (22) profesores internacionales visitaron la institución: seis (6) en programas de la Facultad de Ciencias Administrativas, seis (6) en actividades de la Facultad de Ingeniería, tres (3) para la Facultad de Ingeniería y siete (7) en el marco del Congreso de Innovación Agroindustrial para el Crecimiento Socioeconómico de Latinoamérica y el Caribe CIACEL 2018, desarrollado en la Institución. A estas cifras hay que añadir los quince (15) docentes que vinieron de universidades e instituciones nacionales en el año 2018.

**Tabla 25 Movilidad académica internacional saliente estudiantes 2014-2018**

Facultad	2015	2016	2017	2018	Total
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	5	-	-	39	44
Facultad de Ingenierías	15	2	10	123	150
Facultad de Medicina Veterinaria y Ciencias Afines	1	-	1	2	4
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>164</b>	<b>198</b>

Fuente: Secretaría General y Dirección de Relaciones Interinstitucionales, 2018.

La movilidad saliente internacional de estudiantes tuvo un sorprendente salto durante el año 2018; el incremento comparado con la suma de los tres años anteriores es de casi el 500%. Este es un resultado de la aplicación de una estrategia clara de estímulo a través de campañas para sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de adquirir nuevas competencias interculturales a través de la internacionalización. Además se deben tener en cuenta los sesenta y cinco (65) estudiantes que hicieron movilidad saliente de carácter nacional durante el año 2018.

La movilidad entrante de estudiantes fue de cincuenta y siete estudiantes entre el año 2015 y el 2017. Esto permitió una retroalimentación del conocimiento y una visión más amplia de otros contextos culturales, a través de los convenios con el ICETEX y

AIESEC, instituciones éstas que apoyaron las facultades en los proyectos denominados “We speak” y “Ecomundo”.

### Relacionamiento Estratégico

CORHUILA se ha vinculado con organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, mediante la suscripción de convenios cuyo objeto es el desarrollo, entre otras actividades, de prácticas y pasantías de estudiantes en diferentes empresas de la región, la ejecución de proyectos, la cooperación académica y las acciones de proyección y extensión con el propósito de cualificar la formación académica, investigativa y cultural de docentes, estudiantes y egresados.

**Tabla 26 Convenios Interinstitucionales 2015- 2018**

Facultad	2015	2016	2017	2018
Instituciones de Educación Superior a nivel nacional	4	5	5	7
Instituciones de Educación Superior y Organismos Internacionales	8	4	3	3
Sector Empresarial y Entidades Gubernamentales	185	15	31	19
Redes y Asociaciones	3	4	2	-
Investigación	-	-	-	2
Convenios de pasantías	-	-	-	139
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>28</b>	<b>41</b>	<b>170</b>

*Fuente: Secretaria General y Dirección de Relaciones Interinstitucionales, 2018.*

Además, CORHUILA presta el servicio de prácticas académicas con empresas, organizaciones estatales, institutos, fundaciones sin ánimo de lucro, y organizaciones no gubernamentales, con las cuales tiene convenios institucionales.



**Tabla 27 Número de estudiantes en prácticas académicas empresariales 2014-2018**

Facultad	Prácticas académicas 2015	Prácticas académicas 2016	Prácticas académicas 2017	Prácticas académicas 2018
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	122	118	136	434
Facultad de Ingeniería	615	577	461	2121
Facultad de Medicina Veterinaria y Ciencias Afines	40	42	42	1377
<b>Total</b>	<b>777</b>	<b>737</b>	<b>639</b>	<b>3932</b>

Fuente: Dirección de Investigaciones y Proyección Social en Informes de Gestión 2014-2018.

Las cifras indican un incremento significativo en el relacionamiento de CORHUILA con otras instituciones durante el año 2018. Lo cual indica el éxito de la gestión en las estrategias implementadas para la movilidad académica y el relacionamiento estratégico. El seguimiento e impulso permanente a estas iniciativas es un aspecto que debe mantenerse y enriquecerse con propuestas de internacionalización en casa, seguimiento a los convenios, y mayor articulación con los procesos investigativos.

### Educación continuada

CORHUILA cuenta con la Dirección de Educación Continuada y Egresados, que lidera el diseño de nuevas ofertas académicas en programas de esta naturaleza a través de diplomados, cursos, seminarios y talleres, que recogen el conocimiento y la experticia derivados de los programas académicos.

**Tabla 28 Programas de Educación Continuada 2015-2018**

Año	Número de participaciones
2015	552
2016	663
2017	573
2018	656
<b>Total</b>	<b>2444</b>

Fuente: Dirección de Educación Continuada y Egresados en Informe de Gestión de los años entre 2014 y 2018

Las cifras muestran un buen nivel de convocatoria y participación en programas de formación continuada que son una estrategia importante en la transferencia de conocimiento a los sectores productivos y sociales; un camino a la certificación de competencias y la homologación de créditos para los programas formales y, sin duda, un aporte en la necesaria búsqueda de diversificación de ingresos para la Institución. Dado que la educación continua es una línea de la extensión universitaria, este es un aspecto para revisar en la estructura de la Corporación.

### **2.1.3 Objetivo estratégico 3: Gestión administrativa efectiva y eficiente**

#### *2.1.3.1 Gestión Documental*

Desde el año 2014, CORHUILA viene trabajando en el fortalecimiento del sistema de gestión documental, porque reconoce su valor e importancia en el ámbito legal, contable, técnico, fiscal, cultural, histórico y científico.

Es por ello que en el año 2015 se creó el Archivo Institucional, por lo cual se hicieron necesarios el Comité Interno de Archivo, los instrumentos archivísticos, los inventarios documentales, las Tablas de Retención Documental TRD y los procedimientos, para cumplir lo establecido en la Ley 594 de 2000 o Ley General de Archivos, y demás normatividad archivística vigente en Colombia, la cual es aplicable a las entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas como es el caso de la Educación Superior.

Con el Sistema de Gestión Documental se permite el fácil acceso a la información, la consulta pública con transparencia y rigor, el mantener controlados y centralizados los documentos, de modo que mejoren la productividad y la calidad del trabajo, y se haga visible la gestión Institucional.

En el año 2015 se creó la Ventanilla Única de Comunicaciones Oficiales como unidad administrativa encargada de centralizar los servicios de recepción, radicación y distribución de la correspondencia institucional tanto interna como externa. La implementación del sistema software en dicha Ventanilla ha permitido identificar el tipo de comunicaciones que ingresan y salen de la Institución, las áreas que tienen mayor flujo de comunicaciones, los asuntos más comunes, los períodos de mayor y menor recepción de documentos, el contar con información que permita realizar análisis de riegos y otros asuntos y facilitar la búsqueda y el acceso a la información, entre otros aspectos. En la información recopilada se tienen insumos para el mejoramiento de procesos en la Institución, principalmente a aquellos que demandan mayor tiempo para atender las solicitudes, las áreas que reciben más comunicaciones y los asuntos más solicitados. Finalmente, se resalta que con el fortalecimiento de la Ventanilla se ha generado un ambiente de concientización, por parte de los funcionarios y los

usuarios, de la función de la Ventanilla y de la oportuna respuesta a las solicitudes presentadas, lo cual mejora la percepción hacia la institución.

### Control y seguimiento

La Oficina de Control Interno ha sido la dependencia encargada de evaluar y realizar seguimiento continuo a la gestión de todos los procesos académicos-administrativos en CORHUILA.

**Tabla 29 Auditorías 2014-2018**

Actividades		2015	2016	2017	2018
Auditorías	Unidades Administrativas	1	9	8	8
	Unidades Académicas	2	2	35	9
	TOTAL	3	11	43	17
Verificaciones	Unidades Administrativas	23	30	30	40
	Unidades Académicas	4	4	6	10
	TOTAL	27	34	36	57
<b>Gran total</b>		<b>30</b>	<b>45</b>	<b>79</b>	<b>74</b>

*Fuente: Dirección de Control Interno en Informes de Gestión 2014-2018*

Como resultado de estas auditorías y verificaciones se generan acciones de mejoramiento que buscan reducir los riesgos en los diferentes procesos institucionales y que permiten que el control interno sea parte de la cultura institucional y no solamente una función delegada a una oficina.

Es evidente que en la Corporación se ha tomado en serio el hecho de que la información es un capital fundamental para las organizaciones y que, por lo tanto, requiere un tratamiento adecuado que le permita conservarlo, trabajarlo y, sobre todo, usarlo para la toma de decisiones estratégicas. En ese sentido es importante seguir avanzando en el modelo de Gobierno de datos para la institución y, dentro de él, en las políticas de seguridad de la información y en una mayor integración de los sistemas de información con el fin de tener procesos articulados en función de la inteligencia de la acción de la universidad.

#### *2.1.3.2 Diversificación de fuentes de ingreso y estabilidad de la misión*

Para cumplir los objetivos propuestos dentro del Plan de Desarrollo, se ha previsto la

destinación de los recursos necesarios para lograrlo, distribuidos en los cuatro objetivos del Plan. Las cifras muestran una planeación financiera en relación con la estrategia y una ejecución responsable de acuerdo con las necesidades de la institución y la realidad financiera de la misma teniendo en cuenta el descenso en el número de estudiantes que ha sufrido la Corporación en los últimos años y que exige estrategias en el corto y mediano plazo que permitan ampliar la cobertura, mejorar los indicadores de retención y explorar otros servicios académicos en los postgrados y la educación continuada para una mejor y mayor diversificación del portafolio de CORHUILA.

**Tabla 30 Ejecución presupuestal 2015-2018**

OBJETIVO	2015			2016			2017			2018		
	P	E	%	P	E	%	P	E	%	P	E	%
<b>OBJETIVO 1:</b> Direccionamiento Estratégico	\$70.000.000	\$0	0	\$58.976.000	\$52.730.650	89	\$204.200.000	\$170.471.825	83	\$135.114.282	\$109.993.252	81
<b>OBJETIVO 2:</b> Formación con calidad	\$2.782.000.000	\$1.514.560.290	54	\$3.866.766.000	\$2.833.613.349	73	\$3.719.592.000	\$2.494.110.543	67	\$4.059.627.476	\$3.311.790.334	82
<b>OBJETIVO 3: Gestión Administrativa efectiva y eficiente</b>	\$1.058.000.000	\$842.502.102	80	\$120.500.000	\$120.500.000	100	\$180.000.000	\$112.465.579	62	\$250.000.000	\$191.276.865	77
<b>OBJETIVO 4:</b> Infraestructura	\$5.440.000.000	\$4.386.352.298	81	\$3.853.038.000	\$3.381.871.670	88	\$1.881.151.844	\$724.684.860	39	\$1.980.539.125	\$1.678.417.337	85
<b>TOTAL</b>	\$9.350.000.000	\$6.743.414.690	72	\$7.899.280.000	\$6.388.715.669	81	\$5.984.943.844	\$3.501.732.807	59	\$6.425.280.883	\$5.291.477.788	82

Fuente: Vicerrectoría de Planeación, en Informes de Gestión 2014-2018.

P: presupuestado; E: ejecutado; % Porcentaje de ejecución en relación con lo presupuestado.

Nota: No se ejecutó la partida presupuestal del objetivo 1 del año 2015, debido a que el cumplimiento de los objetivos se realizó con recurso humano y físico existente en la Institución. Se formularon las políticas institucionales y se diseñó el modelo de Autoevaluación.

Desde el año 2015 hasta el 2017 la inversión realizada ascendió a un total de \$21.916.340.954.

Al realizar la comparación entre los años 2017 y el 2018 la ejecución presenta un crecimiento destacable. En el año 2017 fue de 59% y en el año 2018, del 82%; esto se explica, en gran medida, por las obras de infraestructura que en la vigencia anterior no se pudieron llevar a cabo debido a trámites ajenos a la Institución. Así mismo, son de destacar las grandes inversiones que en el año 2018 se realizaron en mejoramiento de laboratorios, equipos Tic, movilidad y capacitación de docentes. En términos generales, el cumplimiento de las metas del objetivo 2: formación integral con calidad, tuvieron un mejor desempeño en este año, dado el compromiso para el cumplimiento de estas y en la parte presupuestal debido a que se hizo una mejor distribución de los recursos.

## **2.1.4 Objetivo Estratégico 4: Campus universitario como mediación de la formación con calidad**

### **2.1.4.1 Infraestructura para la academia**

Al iniciar el año 2014 se evidenció un deterioro general en los edificios de las sedes de la Institución, los cuales no ofrecían las condiciones mínimas favorables para la formación integral de los estudiantes. Por esta razón se realizaron, a partir de entonces, importantes inversiones que en el año 2017 ascendieron a la suma de \$11.426.998.954. En esa suma están incluidos los bienes inmuebles adquiridos, con el objetivo tener una mejor infraestructura al servicio de la calidad académica.

**Tabla 31 Inversiones relevantes en Infraestructura 2015-2017**

<b>Año</b>	<b>Inversiones relevantes</b>	<b>Valor total</b>
2015	Adecuación salas de sistemas (C-409, C-411 Prado Alto y B-2, C-2 Quirinal)	\$ 4.386.352.298
	Adecuación Biblioteca Prado Alto	
	Adecuación Finca Palermo.	
	Reforzamiento Estructural de las sedes Quirinal Bloques B y C y Prado Alto Bloques A y B	
	Adquisición de dos bienes inmuebles Sede Prado Alto	
	Suministro de mil sillas universitarias	
	Suministro de equipos para adecuación salas de sistemas	
	Suministro de equipos para la biblioteca Prado Alto	
	Suministro equipos de seguridad Biblioteca Prado Alto	

Año	Inversiones relevantes	Valor total
2016	Adecuaciones producto del reforzamiento estructural sede Quirinal y Prado Alto	\$ 3.381.871.670
	Instalaciones eléctricas nuevas Bloque B-Prado Alto, Bloque B Quirinal	
	Cambio de cielo raso y red eléctrica bloque B-Quirinal y bloque B-Prado Alto	
	Adecuación biblioteca Quirinal (Obra civil-eléctrica)	
	Adecuación sala de profesores y baños segundo piso, bloque A-Prado Alto	
	Adecuación tres salas de sistemas bloque B Prado Alto	
	Adecuación decanaturas y oficinas de dirección de programa bloque C Quirinal	
	Adquisición de un bien inmueble	
	Diseño arquitectónico biblioteca Quirinal, sala de profesores y espacios afectados por el reforzamiento estructural	
	Elaboración del plan de regularización y manejo ambiental de la Corporación	
2017	Pintura epódica para laboratorios	\$ 724.684.860
	Continuación adecuación obra civil y eléctrica sala de profesores, oficinas decanaturas y jefes de programa, primer piso bloque C Sede Quirinal	
	Instalación sistema solar fotovoltaico interconectado a la red de edificio Bloque C-Sede Prado Alto	
	Adecuación bodega sede Quirinal	
	Compra de mobiliario requerido para mejoramiento de laboratorio de metrología tiempos y movimientos	
	Instalación de 2 tableros inteligentes sedes Quirinal y Prado alto	
	Esquema básico plan de desarrollo físico sede Quirinal	



Año	Inversiones relevantes	Valor total
2018	Diseño urbanístico de la Sede Quirinal y diseño arquitectónico y de ingeniería para el Edificio Administrativo de la Sede Quirinal.	\$ 762.583.508
	Demolición y construcción de la cancha multifuncional.	
	Suministro e instalación de red eléctrica para la construcción de la cancha multifuncional en la Sede Quirinal de CORHUILA.	
	Reformulación Plan de Regularización y Manejo de la Sede Quirinal.	
	Adecuación red eléctrica Oficina de Bienestar Institucional.	
	Mantenimiento piso adoquín alameda acceso Calle 21 y reparación de muros sobre el cerramiento de la Carrera 5b	
	Adecuación sala de posgrados B2-206 y Oficina de Educación Continuada.	
	Adecuación sala de posgrados B2-205.	
	Suministro e instalación de aire acondicionado para el aula b2-206 ubicada en la Sede Quirinal.	
	Estudio geotécnico y de suelos según procedimiento de la Norma Sismo Resistente 2010, el cual está comprendido por la elaboración de dos (2) sondeos a una profundidad de 6 m. Este estudio es necesario para continuar con el diseño de la cafetería de la Sede Quirinal y Prado Alto.	
	Suministro e instalación y puesta en marcha de aire acondicionado de 12.000 btu para la Oficina de Revisoría Fiscal.	
	Diseño de las instalaciones eléctricas en el área de bienestar, coordinación de deportes y el gimnasio de la Sede Quirinal y de la cafetería de la Sede Prado Alto.	
	Suministro e instalación de persianas requeridas para adecuación de sala de posgrados b2-205 de la Sede Quirinal.	
	Interventoría y supervisión de obra eléctrica para la iluminación del polideportivo de CORHUILA, Sede Quirinal.	
Suministro de mobiliario requerido para la sala de profesores de la Sede Quirinal.		
Suministro de cinco (5) sillas para el Laboratorio de Aguas, ubicado en el Bloque C de la Sede Quirinal.		

Año	Inversiones relevantes	Valor total
2018 Prado Alto	Construcción del tanque subterráneo para la red contra incendio, adecuación de la plazoleta y mejoramiento del andén sobre la calle 8ª y carrera 32 en la Sede Prado Alto.	\$ 670.294.307
	Construcción del nuevo acceso sobre la carrera 32 y la construcción del cerramiento sobre la calle 8ª y carrera 32 en la Sede Prado Alto.	
	Construcción de acometidas eléctricas, gabinete de protecciones, iluminación plazoleta interna y andén de la calle 8ª y carrera 32 de CORHUILA, sede prado alto.	
	Demolición de casas sobre la carrera 32 y calle 8ª, Sede Prado Alto.	
	Diseño para el tanque y la red contra incendios	
	Suministro de sillas, equipos y herramientas para el Laboratorio de Electrónica del Programa de Ingeniería de Sistemas.	
	Suministro e instalación de aire acondicionado para el aula C 4-409 de la Sede Prado Alto.	
	Elaboración del presupuesto de las obras a realizar en la Sede Prado Alto: muro de cerramiento, nuevo acceso peatonal sobre la calle 8, andenes sobre la calle 8ª y carrera 32 de acuerdo con los diseños licenciados.	
	Diseño red hidráulica para la cafetería de la Sede Prado Alto.	
	Corte, desraizada y disposición final de 12 árboles de la Sede Prado Alto para la adecuación del andén sobre la calle 8ª y carrera 32.	
	Realización de ajustes para el proceso de certificación red de gas combustible del edificio de laboratorios ubicado en la Sede Prado Alto.	
	Suministro e instalación de aire acondicionado para el Laboratorio GEI y recursos renovables Sede Prado Alto.	
	Diseño para las acometidas del tanque, la plazoleta, el muro de cerramiento de la Sede Prado Alto.	
	Interventoría y supervisión de obra eléctrica para la acometida desde gabinete equipo de medida general a gabinete en sótano, así como a los tableros de cafetería, acceso y motobomba; así mismo, a la iluminación de las fachadas y plazoleta (acceso principal) de CORHUILA, Sede Prado Alto.	
Suministro de 440 plántulas de especies forestales ornamentales requeridas para las Sedes Quirinal y Prado Alto.		
Suministro de mueble vertical para guardar objetos en el Laboratorio de Redes.		

Año	Inversiones relevantes	Valor total
2018 Pitalito	Suministro e instalación de red eléctrica para la adecuación de la sala de sistemas sede Pitalito.	\$ 116.697.889
	Cambio de cubierta de los salones sobre la calle 2 de la Sede Pitalito.	
	Obras complementarias de la cubierta de los salones sobre la calle 2 de la CORHUILA Sede Pitalito.	
	Adecuación de la sala de sistemas de la sede Pitalito.	
	Suministro de mobiliario requerido para la sala de sistemas de la sede Pitalito.	
	Suministro e instalación de aires acondicionados requeridos para la sala de sistemas de la Sede Pitalito.	
	Suministro de equipos de telecomunicaciones requeridos para la Sede de CORHUILA ubicada en Pitalito.	
2018 Granja Experimental de Rivera	Mantenimiento, reforma en línea de media tensión, traslado de transformadores y cambio de estructuras.	\$ 26.611.205
	Interventoría y supervisión de obra eléctrica para la modificación de la línea eléctrica de media tensión y traslado de transformadores de la Granja Experimental.	
	Adecuación de acceso.	

Fuente: Vicerrectoría de Planeación en Informes de Gestión 2014-2018.

Para el cumplimiento del Plan de Regularización y Manejo de las Sedes Quirinal y Prado Alto, se han estado realizando diferentes intervenciones en la infraestructura física de la Institución, razón por la cual se necesitó la elaboración del Plan Maestro de Infraestructura Física.

De acuerdo con esta necesidad, se aprobaron mediante Acuerdo N°490 de 2018, los esquemas básicos del Plan de Desarrollo Arquitectónico de la Sede Quirinal de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA, con el objetivo de iniciar la reestructuración de esta Sede.

Se creó el Comité de Infraestructura Física y Tecnológica de CORHUILA mediante Resolución N°1462 del 30 de agosto de 2018, el cual está conformado por:

- a) El Vicerrector de Planeación, quien lo presidirá.

- b) El Vicerrector Administrativo y Financiero.
- c) El Jefe de la Oficina de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones\_
- d) El Consultor y Supervisor externo para los Procesos de Desarrollo Físico de la Institución.
- e) El Asesor Jurídico Externo de la Corporación.
- f) El Jefe de Servicios Generales.

El Comité impulsa y lidera todas las gestiones y procesos necesarios para llevar a cabo las ejecuciones y proyecciones del desarrollo físico que requiere la Institución Universitaria.

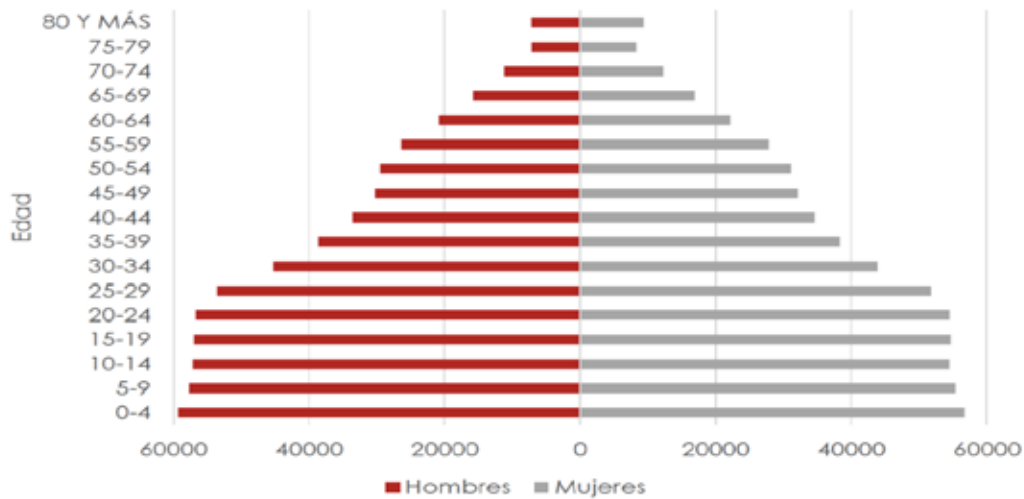
## 2.2 Contexto Regional

El departamento del Huila se encuentra ubicado en la región centro sur del país, con una extensión de 19.890 km<sup>2</sup> equivalente al 1.7% del territorio nacional. Cuenta con 37 municipios, uno de los cuales es Neiva su ciudad capital. El 60% de la población departamental se encuentra asentada en las cabeceras municipales.

El Departamento presentó tasas de crecimiento a favor en los sectores de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (6,8%) y suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (13,4%), aunque el crecimiento registrado fue solamente del 0,04%,. (Dane, 2019).

De acuerdo con las cifras del DANE para el año 2019, la población total del departamento del Huila es de 1.211.163 habitantes, de los cuales el 50,15% son hombres y el 49,84% son mujeres. (Ver Gráfico 2).

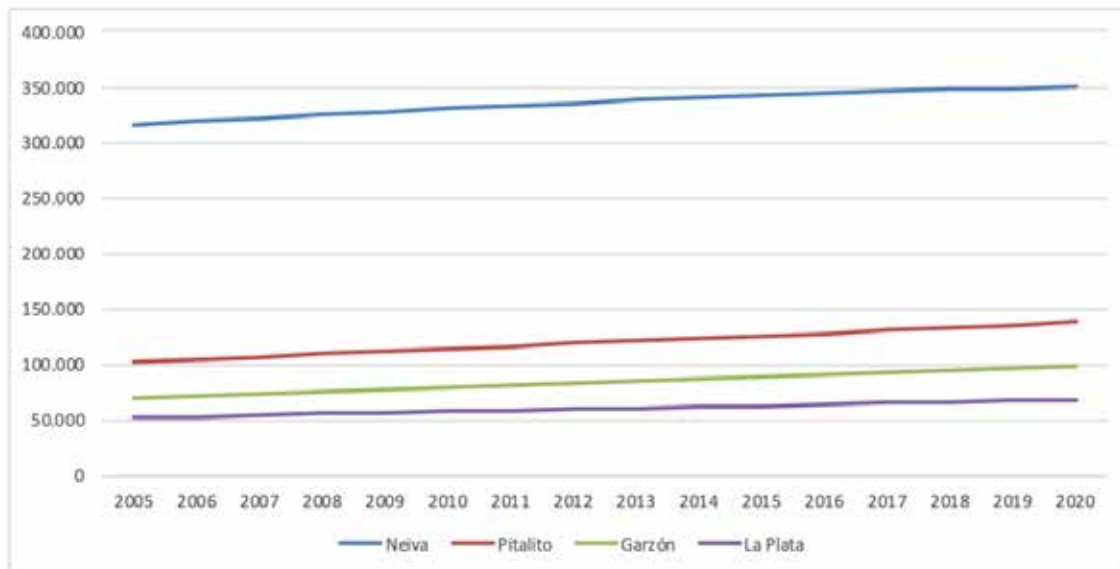
**Gráfica 2. Pirámide de población para el departamento del Huila, 2019**



Fuente: DANE 2019. Elaboración propia

Según la proyección demográfica del Departamento del Huila, realizada por el DANE, se evidencia un significativo crecimiento demográfico, en los municipios de: Pitalito, crecimiento del 134%; Garzón, crecimiento del 140%; La Plata, crecimiento del 130%, (ver Gráfico 3).

**Gráfica 3. Proyección municipios Departamento del Huila 2005-2020**



Fuente: DANE 2019. Elaboración propia

En diciembre de 2018, la matrícula en educación superior en el Departamento del Huila llegó a 39.373 estudiantes, entre pregrado y posgrado (ver tabla 32), lo que representa una tasa de cobertura del 34,7%.

**Tabla 32 Distribución de la matrícula en Educación Superior**

Nivel de formación	2014	2015	2016	2017	2018
Técnica profesional	1.035	1.101	777	630	534
Tecnológica	10.042	11.433	12.329	13.104	11.524
Universitaria	23.704	24.301	25.079	25.833	25.640
Especialización	854	768	896	739	633
Maestría	272	422	440	618	847
Doctorado	0	7	9	23	29
<b>Total</b>	<b>35.907</b>	<b>38.032</b>	<b>39.530</b>	<b>41.012</b>	<b>39.373</b>

Fuente: SNIES-MEN<sup>8</sup>

La evolución de la tasa de cobertura del Departamento del Huila aún es muy baja e insuficiente para cubrir las demandas existentes. El problema radica en la baja calidad de la educación y en las nuevas dinámicas de aprendizaje, lo cual se ve reflejado en los altos niveles de deserción.

**Tabla 33 Evolución de la cobertura**

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Total Departamento	30.84%	32.68%	33.99%	35,3%	34,7%
Total Nación	47,8%	51,5%	49,4%	52,81%	52.76%

Fuente: SNIES-MEN

En lo que respecta a Instituciones de Educación Superior, de acuerdo con la información del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES (MEN, 2019), el departamento del Huila cuenta con 5 IES; 4 privadas y 1 oficial. A continuación, se

<sup>8</sup> La información reflejada corresponde a lo reportado por las Instituciones de Educación Superior en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior - SNIES. La fecha de corte de la información 2016 corresponde a mayo 15 de 2017

presenta la información relacionada:

**Tabla 34 IES en el departamento del Huila**

Nombre de institución	Naturaleza jurídica	Sector	Carácter académico	Programas vigentes	Acreditada Alta Calidad
Corporación universitaria del Huila-CORHUILA-	Corporación	Privada	Institución universitaria/escuela tecnológica	14	No
Fundación escuela Tecnológica de Neiva - Jesús Oviedo Pérez -FE	Corporación	Privada	Institución universitaria/escuela tecnológica	14	No
Fundación Universitaria Navarra - UNINAVARRA	Fundación	Privada	Institución universitaria/escuela tecnológica	10	No
Universidad Antonio Nariño	Corporación	Privada	Universidad	0	No
Universidad Surcolombiana	Nacional	Oficial	Universidad	77	Si

Fuente: SNIES-MEN, 2019

Sin embargo, existen otras instituciones de educación superior que, aunque no tienen su registro principal en Neiva, ofrecen programas de pregrados en la región, tales como: UNIMINUTO, UNAD, CUN, Universidad del Tolima, Universidad Santo Tomás, Universidad Cooperativa de Colombia, entre otras, que suman en total 25.

En el Huila los posgrados son ofrecidos por 22 instituciones de educación superior. El 28% de ellas son oficiales o públicas y el 72% privadas.

**Tabla 35 Caracterización de la Matricula de Educación Superior**

Matrícula	2014	2015	2016	2017	2018
Nacional	2.220.652	2.293.550	2.394.434	2.446.314	2.408.041
Departamental	35.907	38.032	39.530	41.012	39.373

Fuente: SNIES-MEN



La cobertura medida en estudiantes matriculados se distribuye con un significativo margen a favor de las instituciones de educación superior públicas (gráfico 4).

**Gráfica 4. Distribución de la matrícula por sector público y privado**



Fuente: SNIES-MEN. Elaboración propia

De acuerdo con el SNIES (2019) existen 145 programas de posgrados en el departamento, de los cuales solamente 67 se encuentran activos. En ese sentido, la siguiente tabla muestra el número de posgrados categorizados por nivel de formación.

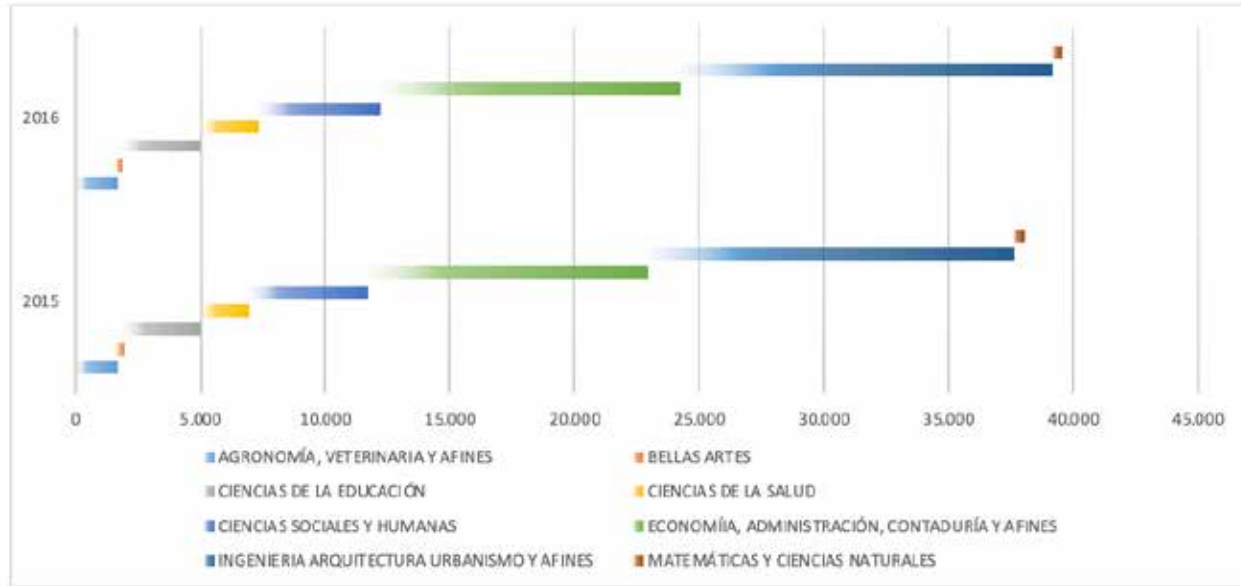
**Tabla 36 Números de posgrados por nivel de formación en el Huila, 2017**

Nivel de formación	Cantidad
Especialización	45
Maestría	19
Doctorado	3
<b>Total</b>	<b>67</b>

Fuente: SNIES, 2019.

El 67% de los programas de posgrados ofrecidos en el departamento es del nivel de especialización, el 28% es de maestría y un 5% es de doctorado. (Ver Gráfico 5)

**Gráfica 5. Matrícula por área de conocimiento 2010-2016**



Fuente: SNIES -MEN. Elaboración propia

Por áreas de conocimiento, carreras como administración, economía y contaduría pública, representaron el 34% del total de oferta de posgrados. Para educación la oferta representa el 13,4% de las áreas ofertadas, le sigue medicina con el 12% y la suma de ingenierías con el 15%. Los posgrados relacionados con Derecho y afines comprenden sólo el 10% del total. De igual manera, existen otros núcleos de conocimiento en el Departamento como agronomía, enfermería, matemáticas, psicología, salud pública y sociología, que se ofrecen en menor proporción.

En cuanto a los procesos de mejoramiento de las funciones sustantivas de la educación superior (docencia, investigación y extensión) un indicador de resultado aceptado es el de la acreditación de alta calidad, que se ha convertido en un objetivo del aseguramiento de la calidad de programas en IES, como instrumento de rendición de cuentas y de garantía de que quienes ostentan este reconocimiento poseen altos niveles de calidad y cumplen sus propósitos y objetivos. (Benchmark, p.122)

## 2.3 Contexto Nacional

En este apartado, se presenta una caracterización de la educación superior en Colombia en la cual se abordan las principales tendencias en términos de oferta de programas académicos, nivel académico, formación académica, cobertura, investigación y desarrollo y las diferentes estrategias que impulsan la internacionalización en educación superior privada y pública en Colombia.

### 2.3.1 Caracterización de la educación superior colombiana

El sistema privado de educación surge paralelamente al sistema público de educación: Es decir: que la educación superior colombiana ha sido dual. En ese sentido, las instituciones de educación pública y privada se rigen por los mismos referentes de calidad, de oferta y demanda, de capacidades investigativas, de mecanismos de aseguramiento y acreditación y de expectativas del medio social en torno de sus resultados. Lo anterior subyace en el alto nivel de incidencia que tiene la educación superior para el sistema educativo del país.

En diciembre del año 2018, la matrícula llegó a 2.408.041 estudiantes, entre pregrado y posgrado lo que representa una tasa de cobertura del 52.8%.

**Tabla 37 Distribución de la matrícula de la educación superior en Colombia 2015-2018**

Nivel de formación	2015	2016	2017	2018
Técnica profesional	93.970	82.585	73.263	78.614
Tecnológica	623.551	638.412	658.579	598.754
Universitaria	1.431.983	1.513.288	1.548.485	1.557.594
Especialización	86.280	90.792	92.516	84.432
Maestría	52.608	63.644	67.400	68.229
Doctorado	5.158	5.713	6.071	6.225
<b>Total</b>	<b>2.293.550</b>	<b>2.394.434</b>	<b>2.446.314</b>	<b>2.408.041</b>

Fuente: MEN-2019

Las IES privadas no reciben formalmente recursos del Estado por ningún concepto. Comparten el escenario educativo en condiciones similares de mercadeo frente a la demanda de estudiantes, y la única forma de captar algunos pocos recursos estatales se da, especialmente, a través de convocatorias del Sistema Nacional de Ciencia y

Tecnología, la participación en licitaciones o concursos estatales, algunos programas de incentivo a la oferta como Ser Pilo Paga y esporádicamente donaciones de terceros privados (Lopera, M. 2017).

Los estudiantes que tienen los recursos económicos para pagar, ingresan a las IES privadas de gran reconocimiento; las IES públicas son un poco más económicas, pero sus cupos son limitados y con mayores niveles de exigencia para ingresar. Muchas IES privadas captan estudiantes porque llegan hasta apartadas regiones del país donde no hay grandes universidades privadas o públicas, o porque ofrecen mecanismos de financiamiento y valor de matrícula más favorables.

**Tabla 38 Evolución de la cobertura en Colombia 2010-2018**

AÑO	2015	2016	2017	2018
Matrícula pregrado	2.149.504	2.234.285	2.280.327	2.267.140
Población 17 a 21 años	4.349.823	4.336.577	4.317.994	4.297.425
Cobertura	49,4%	51,5%	52,8%	52,76%

Fuente: SNIES -MEN - Proyecciones de población DANE

La apuesta del gobierno de Juan Manuel Santos para el año 2018, respecto a la tasa de alcance de cobertura fue del 57%. Si bien el país ha evidenciado un incremento significativo en la tasa de cobertura, la política pública en educación superior no se orienta hacia donde debe avanzar el sistema, pues se mueve en un ambiente de incertidumbre sujeto al Gobierno de turno.

El plan de desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad, plantea el fortalecimiento de las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas, con un avance en lo relacionado con educación, la línea “educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos” cuya apuesta es avanzar hacia la universalización de la educación preescolar, superar las disparidades en cobertura y calidad educativa entre zonas urbanas y rurales, así como el rezago de la educación media; y plantear una apuesta decidida por la educación superior incluyente para la población pobre y vulnerable de Colombia.

De otra parte, en la línea “juventud naranja: todos los talentos cuentan para construir país”, se reconoce a los jóvenes como un grupo etario esencial del pacto por la equidad, cuya política social moderna tiene como prioridad expandir sus oportunidades a través del acceso a la formación del trabajo, a la educación técnica, a la tecnología y

a la educación superior (PND, 2018-2022, p.181).

En conexión con lo anterior, el gobierno de Iván Duque pretende aportar al cumplimiento de la agenda 2030 y sus objetivos de desarrollo sostenible *ODS 4- Educación de calidad*<sup>9</sup>. Sin embargo, tan solo un 1.1% de la matrícula en educación superior está localizada en áreas rurales dispersas, cifra menor a lo reportado en 2010, cuando el 2,9% de la matrícula estaba en estos municipios (MEN, 2017). Esto refleja un bajo acceso a la educación superior de quienes se localizan en las áreas rurales.

La sostenibilidad del sistema de educación superior requiere esfuerzos orientados a fortalecer la estructura de los mecanismos de financiación. Para esto, el Gobierno Nacional adelantará un proceso de revisión integral de fuentes y usos de los recursos de las Instituciones públicas de Educación Superior para garantizar su financiación y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Por otra parte, se implementarán incentivos para fomentar la permanencia y la graduación en la educación superior con la condonación parcial a estudiantes seleccionados sobresalientes, que hayan obtenido honores en su programa de formación, priorizando aquellos de menor condición socioeconómica (PND, 2018-2022, p.249).

En cuanto a la gradualidad en el acceso a la educación superior para población vulnerable, el Gobierno busca garantizar el acceso y permanencia de estudiantes vulnerables socioeconómicamente a Instituciones públicas de Educación Superior con un esquema gradual de gratuidad (en costos de matrícula y sostenimiento), focalizados de acuerdo con el puntaje en el Sisbén. Este beneficio estará asociado al cumplimiento de ciertos requisitos por parte del estudiante (desempeño académico, permanencia y graduación). (PND, 2018-2022, p.250).

El Ministerio de Educación Nacional propone brindar un mayor acompañamiento a los beneficiarios de este programa y a sus familias, a través de la experiencia del Departamento de Prosperidad Social (DPS) en temas de inclusión social y atención a grupos vulnerables, en tal forma se facilite su tránsito por la educación superior. En el contexto del componente de equidad del programa Generación E, el propósito es que 320.000 jóvenes de bajos recursos económicos accedan, permanezcan y se gradúen

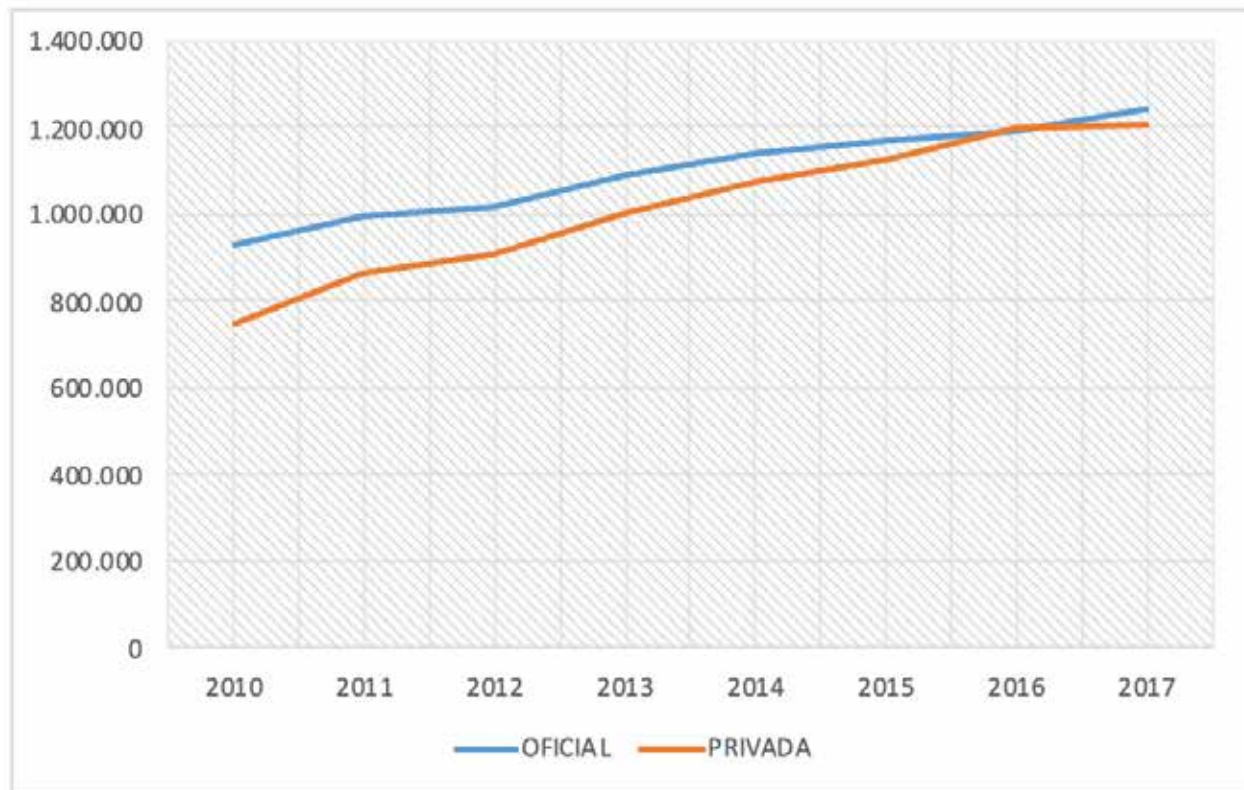
---

<sup>9</sup> El objetivo de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible. Con este fin, el objetivo busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030. También aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad. Desde 2000 se ha registrado un progreso en la meta relativa a la educación primaria universal. La tasa total de matrícula alcanzó el 91% en las regiones en desarrollo en 2015 y la cantidad de niños que no asisten a la escuela disminuyó casi a la mitad a nivel mundial.

de programas académicos de educación superior, promoviendo la movilidad social y el cierre de brechas. (PND, 2018-2022, p.250).

La cobertura medida en estudiantes matriculados se distribuye en partes similares entre privadas y públicas, con un pequeño margen a favor de las públicas (ver Gráfico 6)

**Gráfica 6. Cobertura Media de estudiantes del sector público y privado en Colombia 2015-2017**



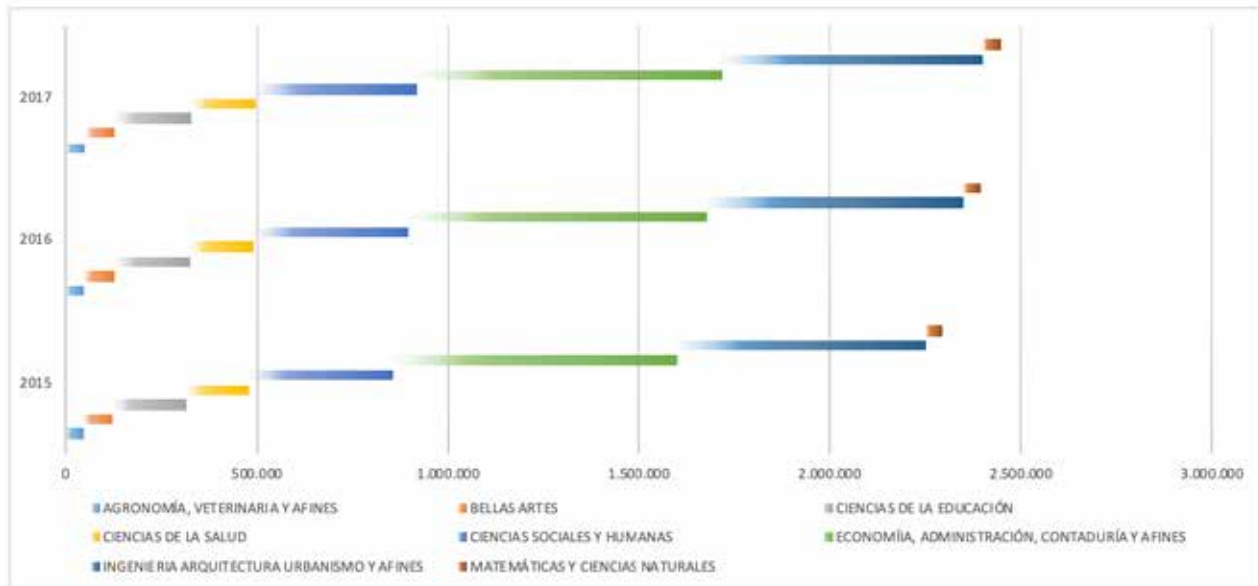
Fuente: SNIES -MEN2019. Elaboración propia

Las matrículas a nivel nacional para la ventana de tiempo 2015-2017, por área de conocimiento evidencian que la mayor concentración se encuentra en disciplinas como Economía, Administración, Contaduría y afines, seguidas de las Ingenierías, la Arquitectura, el Urbanismo y afines. (Ver gráfico 7).

En relación con las Ciencias Humanas y Sociales las cifras muestran un incremento en las matrículas del 70.15% durante los últimos 7 años y Ciencias de la Educación ha crecido en un 44.40%.



**Gráfica 7. Matrículas por área de conocimiento 2015-2017**



Fuente: SNIES -MEN2019. Elaboración propia

### 2.3.2 Inversión en Actividades Ciencia, Tecnología e Innovación- ACTI 2018

De acuerdo con el Informe anual de indicadores de ciencia y tecnología Colombia 2018, el cambio en las dinámicas de ejecución de proyectos de Investigación y Desarrollo I+D y la generación de nuevo conocimiento evidencian otras formas de generar inversiones en los últimos años. La ciencia, la tecnología y la innovación dependen de los cambios del ciclo económico y de la voluntad de los diferentes sectores económicos por aportar a nuevos conocimientos, tecnologías e innovación que garanticen su permanencia en el mercado (p.26).

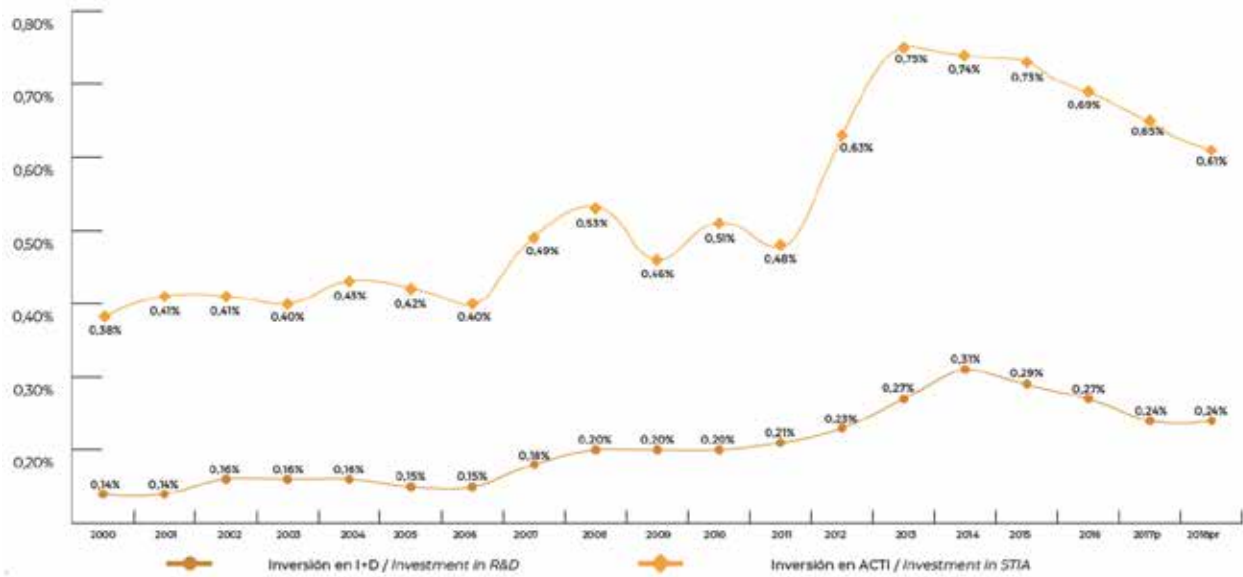
Las cifras muestran que la tendencia en inversiones para la ciencia y tecnología de las instituciones de educación superior del país es negativa, con una variación del -11,59%, especialmente por las menores inversiones en servicios científicos y tecnológicos, administración y otras actividades de apoyo. No obstante, se destaca el incremento del 8,13% en las actividades de investigación y desarrollo experimental en los años 2017 y 2018. (Cotte, A., & Andrade, J., 2018, p.26).

De otra parte, el informe señala que las actividades de ciencia, tecnología e innovación ACTI de las instituciones privadas sin fines de lucro decrecieron en 2,26% respecto al año 2017, mientras que sus actividades de investigación y desarrollo presentaron un incremento del 4,24% en el periodo comprendido entre las vigencias de los años 2017 y 2018. (p.26).



En cuanto a las inversiones en ACTI en el sector empresarial a partir de las encuestas de desarrollo e innovación tecnológica para manufactura y servicios (EDIT y ACTI respectivamente) muestran una contracción entre los años 2016 y 2017 del -4,1%. Entre las vigencias 2017 y 2018 la tendencia negativa se mantiene, con una variación del -1,8% en las inversiones para actividades científicas, tecnológicas y de innovación. (P.26).

**Gráfica 8. Evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI) como porcentaje del PIB, 2000 - 2018**



Fuente: Informe anual de indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia 2018

### 2.3.3 Producción científica

En la tabla 39 se observa la evolución del número de revistas indexadas por tipo de institución. Se destaca que el mayor número pertenece a universidades privadas:

**Tabla 39 Revistas indexadas en PubliIndex<sup>10</sup> según tipo de institución editora, 2010 – 2017**

Tipo de institución	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
IES privadas	184	236	256	270	271	222	117	119
IES públicas	149	177	199	184	212	171	108	102
ONG, asociaciones y agremiaciones profesionales	23	31	34	31	27	21	11	12
Centros de investigación y desarrollo tecnológico	9	11	11	15	7	2	5	1
Entidades gubernamentales	4	8	9	12	5	5	3	7
Empresas	1	1	2	1	2	2	1	1
Hospitales y clínicas	1	1	1	1	2	0	0	0
IPSFL al servicio de las empresas	1	1	1	1	0	0	0	4
<b>Total</b>	<b>372</b>	<b>466</b>	<b>513</b>	<b>515</b>	<b>526</b>	<b>423</b>	<b>245</b>	<b>246</b>

Fuente: Informe anual de indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia 2018

Gran parte de la producción bibliográfica incluida en la Red de Revistas Científicas de Acceso Abierto de América Latina, y el Caribe (Redalyc) se encuentra en dominio de las ciencias básicas, para las disciplinas específicas de Ingeniería y Medicina con un total de 697 y 862 publicaciones respectivamente. (Cotte, A., & Torralba 2018, p.133)

El mecanismo de indexación de las revistas editadas en el país, muestra una disminución considerable desde el año 2014 con 526 revistas indexadas al contar en 2017 con 246 revistas de las cuales solo existe una clasificada en el nivel "A1" que representa la más alta calidad editorial y científica.

<sup>10</sup> El Índice Bibliográfico Nacional - IBN Publiindex está conformado por las Revistas Colombianas Especializadas en Ciencia, Tecnología e Innovación -CTeI clasificadas en las categorías A1, A2, B y C, de acuerdo con el cumplimiento de criterios de evaluación reconocidos internacionalmente para las publicaciones científicas relacionadas con los procesos de: gestión editorial, evaluación visibilidad e impacto.

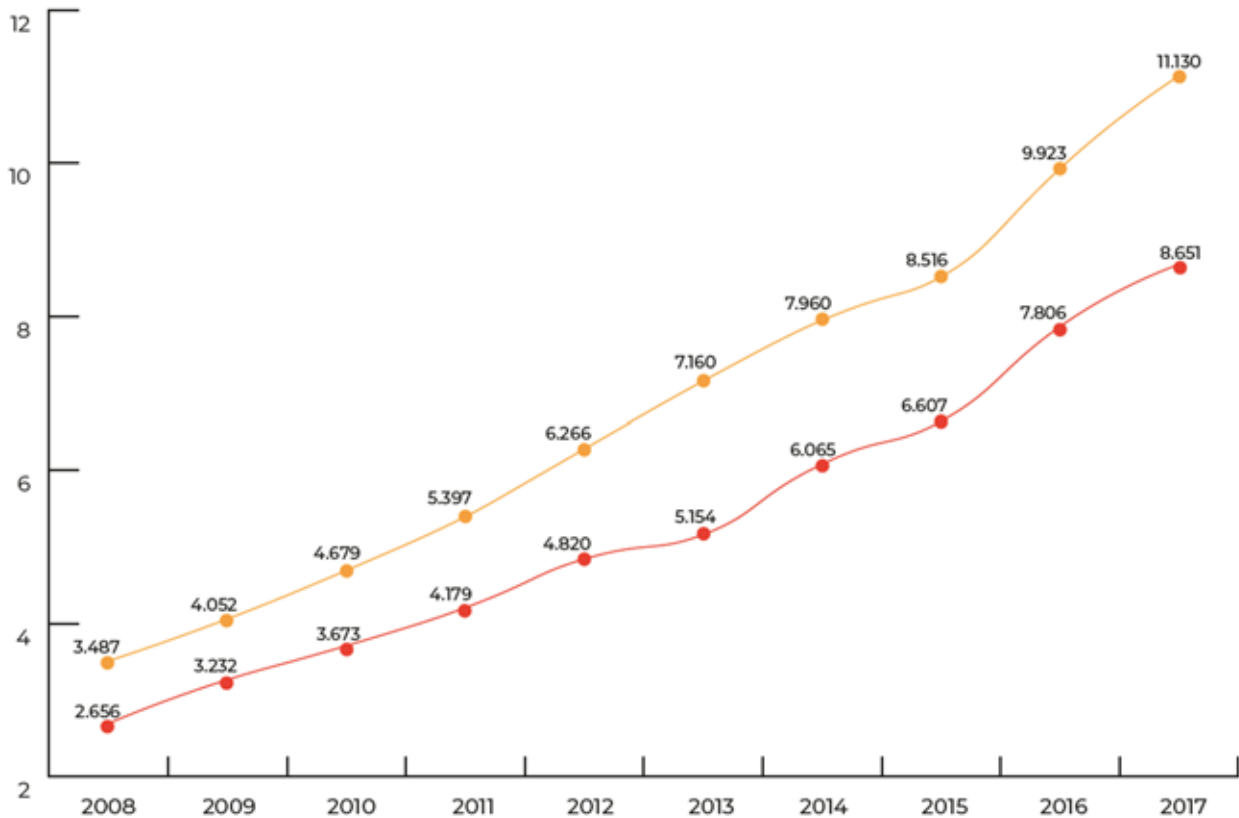
**Tabla 40 Revistas indexadas en Publindex según tipo de institución editora, 2010 – 2017**

Entidad territorial	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Amazonas	1	1	1	1	2	1	0	0
Antioquia	59	63	70	73	87	72	45	45
Atlántico	18	27	28	30	29	25	13	13
Bogotá, D.C.	188	246	260	263	237	185	119	120
Bolívar	4	6	9	9	6	5	4	5
Boyacá	4	12	14	17	21	19	10	8
Boyacá y Bogotá, D.C.	1	1	1	1	0	0	0	0
Boyacá, Bogotá, D.C. y Norte de Santander	0	0	0	0	0	0	0	1
Caldas	19	20	22	19	21	15	9	10
Caquetá	1	2	2	2	2	2	0	0
Cauca	2	1	2	3	3	2	0	0
Cesar	0	1	1	0	0	0	0	0
Chocó	1	1	2	2	2	2	0	0
Córdoba	2	2	2	2	3	2	1	1
Cundinamarca	7	7	7	7	6	5	5	6
Huila	1	3	4	4	2	2	0	0
Magdalena	3	4	5	4	6	4	3	3
Meta	1	2	2	1	2	2	1	1
Nariño	4	5	5	6	9	8	2	2
Norte de Santander	3	6	6	6	9	7	5	5
Quindío	2	3	5	5	5	4	0	0
Risaralda	6	5	7	7	9	7	2	2
Santander	20	26	28	25	24	21	10	10
Sucre	0	0	0	1	1	0	0	0
Tolima	2	2	3	2	3	3	0	0
Valle del Cauca	23	20	27	25	37	30	16	14
<b>Total</b>	<b>372</b>	<b>466</b>	<b>513</b>	<b>515</b>	<b>526</b>	<b>423</b>	<b>245</b>	<b>246</b>

Fuente: Informe anual de indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia 2018

Por otra parte, las cifras reflejan un aumento en la producción científica publicada en las revistas indexadas en las bases de datos Scopus, la cual pasó de 3.487 documentos y 2.656 artículos en el año 2008 a 11.129 documentos y 8.650 artículos en el año 2017. (Ver gráfico 9)

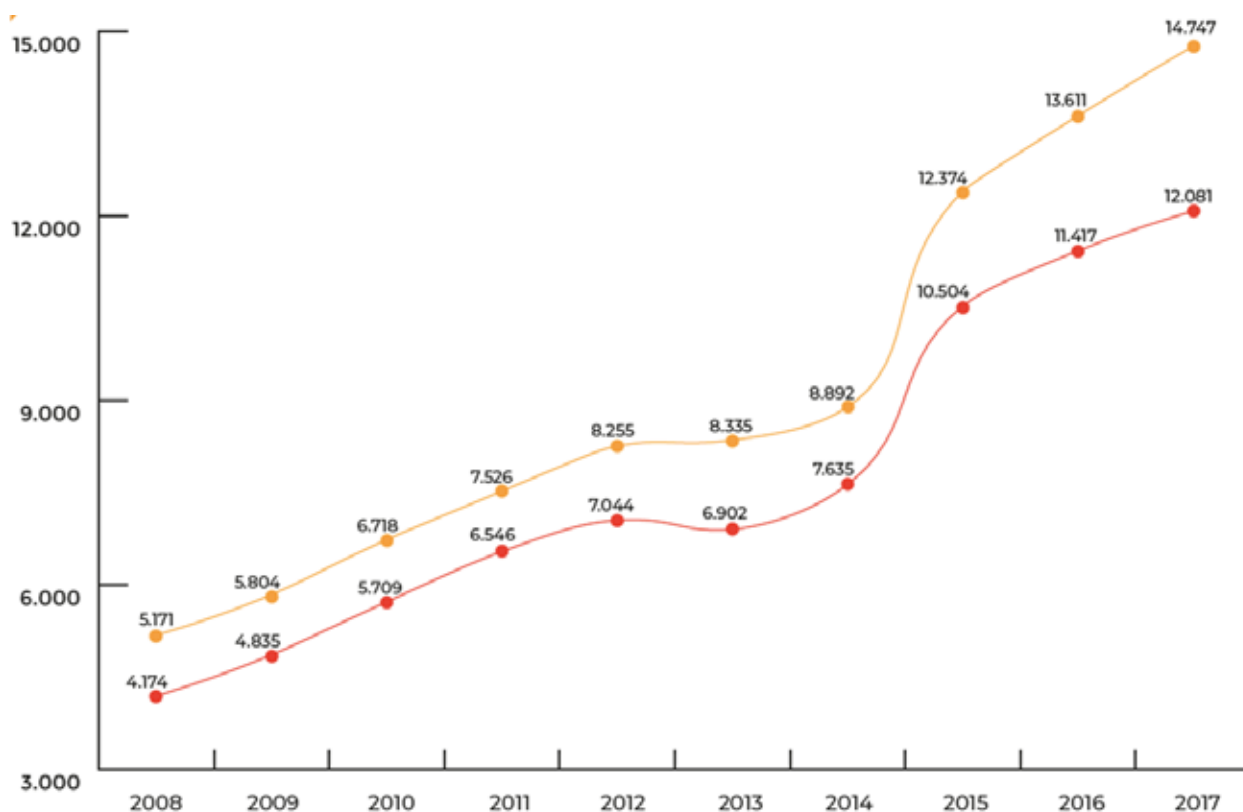
**Gráfica 9. Producción bibliográfica de autores vinculados a instituciones colombianas en revistas indexadas en Scopus, 2007- 2017**



Fuente: Informe anual de indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia 2018

Con respecto a Web of Science (WoS) también se evidencia un aumento desde 5.170 documentos y 4.174 artículos en el año 2008 hasta 14.743 documentos y 12.078 artículos en el año 2017. (Ver gráfico 10).

**Gráfica 10. Producción bibliográfica de autores vinculados a instituciones colombianas en revistas indexadas en Web of Science, 2008 - 2017**



Fuente: Informe anual de indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia 2018

### 2.3.4 Internacionalización de la educación superior en Colombia

La internacionalización de la educación superior en Colombia ha sido un tema neurálgico en el desarrollo y proyección del sistema educativo del país y del aseguramiento de la calidad de la educación superior desde el año 2013, cuando el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) incluyó el factor de visibilidad nacional e internacional entre los criterios para que las instituciones educativas y los programas académicos acreditaran su alta calidad (Botero Montoya, y Bolívar García, 2015).

El panorama de internacionalización fue descrito por el CESU en su Acuerdo Superior 2034 como:

*La desarticulación y el trabajo aislado de los actores nacionales relacionados con la internacionalización de la educación superior conduce a deficiencias en la formulación y ejecución de las políticas nacionales y regionales de internacionalización, a la poca claridad en su conceptualización y en la definición de sus*

*parámetros de calidad. En el país existen algunas estrategias lideradas por entidades del Gobierno Nacional que buscan fomentar la internacionalización de la educación superior, pero no se identifica una política nacional al respecto que contribuya con los objetivos establecidos en la política general de la educación superior articulada con los intereses estratégicos nacionales y atendiendo los necesarios énfasis regionales. (Lopera, M, 2017, p.122)*

En concordancia con lo anterior, se destaca la creación de la red de universidades Colombia Challenge Your Knowledge -CCYK<sup>11</sup> en el año 2012, en la cual veintisiete universidades colombianas miembros, trabajan en red con los objetivos de promover y diseminar la investigación y los programas académicos colombianos, fortalecer la internacionalización de sus miembros y promover procesos de calidad en las IES colombianas (Colombia Challenge Your Knowledge, s.f).

De igual manera, contribuyen a este proceso el MEN, el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios en el Exterior Mariano Ospina Pérez (ICETEX) y el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias).

En el año 2009, el MEN creó el proyecto Fomento a la Internacionalización de la Educación Superior, el cual con base en sus ejes fundamentales, desarrolla actividades en el marco de tres estrategias principales: 1) Promoción de Colombia como destino académico de calidad; 2) Construcción y fortalecimiento de capacidades en internacionalización; y 3) Establecimiento de alianzas internacionales.

Con el objetivo de promover a Colombia como destino académico, se han realizado actividades como la participación en ferias internacionales como las organizadas por la Association of International Educators (NAFSA) y la European Association for International Education (EAIE), así como Exposhanghái, en donde se han gestionado espacios para promoción del país de la mano de las IES. Igualmente, se apoya la realización anual de la Conferencia para la Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (LACHEC). (Castro Lara y Wolff López, 2018, p.82).

---

<sup>11</sup> Las universidades que pertenecen a la red son el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), la Universidad EIA, el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UAB), la Universidad Autónoma de Occidente, la Universidad de los Andes, la Universidad de Antioquía, la Universidad de Caldas, la Universidad eafit, la Universidad EAN, la Universidad Externado de Colombia, la Universidad ICESI, la Universidad de Manizales, la Universidad de Medellín, la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad del Bosque, la Universidad del Magdalena, la Universidad del Norte, la Universidad del Rosario, la Universidad del Valle, la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), la Universidad Santo Tomás, la Universidad de la Salle, la Universidad de La Sabana, la Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB) y la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP).

La internacionalización de la oferta y la demanda, tanto de estudiantes, como de profesores y programas, queda a discreción de la voluntad y gestión de cada IES, especialmente de aquellas que, comprometidas con procesos de alta calidad y con el interés de figurar en rankings internacionales, incentivan la participación en redes, convenios y alianzas con IES extranjeras para favorecer la internacionalización del currículo, de la investigación y de la extensión universitaria a través de distintas estrategias. Esta es una actividad que hasta ahora empieza a crecer como se evidencia en la siguiente tabla.

**Tabla 41 Porcentaje de instituciones de educación superior-IES que reportaron movilidad internacional al SNIES, 2010-2017**

Tipo de población	Tipo de movilidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Estudiantes	Movilidad saliente	28,22	31,78	44,75	47,37	51,10	54,58	56,20	45,83
	Movilidad entrante <sup>12</sup>	19,92	19,77	31,91	37,22	33,82	42,86	37,23	40,70
Docentes	Movilidad saliente	12,03	13,95	28,40	23,68	28,31	28,94	52,55	47,11
	Movilidad entrante	7,47	11,63	21,79	20,30	22,43	26,37	46,35	44,23

Fuente: Informe anual de indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia 2018

### **2.3.5 Sistema nacional de aseguramiento de la calidad**

A través de la Ley 30 de 1992 Colombia oficializó su compromiso con un Sistema Nacional de Acreditación, el cual permitió consolidar el sistema nacional de aseguramiento de la calidad, de impacto para todas las IES tanto públicas como privadas.

El proceso de acreditación de alta calidad fue definido para las IES como voluntario y temporal. Sin embargo, cuando las universidades más tradicionales y con mayor prestigio decidieron acreditarse, este proceso cobró mayor fuerza. Aun así, las cifras de acreditación no son lo suficientemente significativas para hablar de una verdadera cultura de alta calidad en el sistema. En el año 2018 de 300 IES sólo 52 (el 17,33%)

<sup>12</sup> Por movilidad académica entrante se entiende la realización de curso corto, curso de español, misión, pasantía o práctica y rotación médica. Los cálculos se realizaron con base en el total de IES que registra SNIES para cada uno de los años. A partir del año 2016 el registro de esta información fue obligatorio para SNIES. Todos los datos están expresados en porcentaje.

El sistema de aseguramiento de la calidad se basa en visitas de pares académicos para comprobar las condiciones institucionales y específicas de cada programa académico, y constituye el registro calificado que, a manera de licencia de funcionamiento, valida las condiciones mínimas de calidad que debe tener un programa para funcionar por un periodo de siete años antes de la renovación del registro. La última versión normativa fue el Decreto 1330 de julio de 2019.

tenían acreditación institucional de alta calidad.

**Tabla 42 IES y Programas acreditados que reportan matrícula 2016-2018**

<b>IES y Programas que reportan matrícula</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>2018</b>
Total instituciones de educación superior	288	292	300
Total IES acreditadas	44	49	52
Programas acreditados que reportan matrícula en 2016	9.993	10.382	10.990

Fuente: SNIES-MEN 2019

En cuanto a los programas que reportan matrícula por nivel de formación, las cifras señalan tan solo un crecimiento del 3.89% en el año 2017 en relación con el año 2016.

**Tabla 43 Programas que reportan matrícula en 2016-2018 por nivel de formación**

<b>Nivel de formación</b>	<b>Programas que reportan matrícula en 2016</b>	<b>Programas que reportan matrícula en 2017</b>	<b>Programas que reportan matrícula en 2018</b>
Técnica profesional	617	606	78.618
Tecnológica	1.464	1.462	630.928
Universitaria	3.912	4.071	1.557.594
Especialización	2.445	2.510	98.773
Maestría	1.315	1.467	68.229
Doctorado	240	266	6.225
<b>Total</b>	<b>9.993</b>	<b>10.382</b>	<b>2.440.367</b>

Fuente: SNIES-MEN 2019

El principal beneficio de la acreditación para las IES es el reconocimiento social y académico de la calidad. En Colombia no se puede ofrecer el servicio educativo de ningún programa (pregrado o posgrado) sin que éste tenga como mínimo el registro calificado y en ese sentido, las IES que deseen medirse en alta calidad optan por la acreditación tanto de programas académicos como por la institucional.

De otra parte, en los últimos años, se ha fomentado la cultura de los rankings de calidad. Además de hacer eco a las clasificaciones internacionales *Times Higher Education*, ARWU (en los cuales no aparece ninguna universidad colombiana entre las primeras



100 del mundo) y especialmente QS (que es donde más IES colombianas aparecen), el propio Gobierno llama a que las IES se midan por sus resultados y ha creado clasificaciones propias como el Modelo de Indicadores de la Educación Superior MIDE<sup>14</sup>, en donde el Ministerio decidió unilateralmente y con una metodología polémica y técnicamente muy criticada, ranquear las IES nacionales según su enfoque doctoral, de maestría, de pregrado o especializadas en un área de conocimiento. (Lopera, M, 2017, p.124) lo que impacta también la gestión de indicadores de las instituciones y genera demandas que no siempre son reconocidas por las familias a la hora de escoger instituciones para sus hijos.

## **2.4 Contexto Internacional**

Con el objetivo de describir algunos elementos del contexto internacional de la Educación Superior y sus movimientos en América Latina, lo cual es imperativo para la configuración del nuevo Plan Institucional de Desarrollo de la Corporación Universitaria del Huila-CORHUILA (2020-2024), a continuación, se despliega una síntesis que identifica dichas tendencias clasificadas por categorías.

### ***2.4.1 Heterogeneidad de la Educación Superior en América Latina***

América Latina ha experimentado cambios significativos durante los últimos 15 años en materia demográfica. Muchos países han evidenciado un decrecimiento poblacional y envejecimiento relativo de la población, lo cual implica que la proporción especialmente de jóvenes tenga una tendencia decreciente; pero de todas maneras hay jóvenes que se encuentran en edad de estudiar y que exigen una oferta diversificada, al igual que adultos que necesitan permanente actualización para mantenerse vigentes en sociedades del conocimiento cada vez más cambiantes e inciertas.

Lo anterior, conduce a comprender el crecimiento de la demanda escolar que sugiere un desplazamiento hacia la educación superior y explica el crecimiento y consolidación de los sistemas educativos. La experiencia de la educación superior abre espacios de participación ciudadana determinante para la calidad de la democracia porque generan una movilidad social que redundará en un estilo de vida asociado a niveles socio-culturales más elevados, mejores oportunidades en el mercado ocupacional, mayor seguridad económica y mejor cualificación profesional.

<sup>14</sup> *El modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación superior (MIDE), es la herramienta del Ministerio de Educación Nacional que permite medir la calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES).* <http://www.colombiaaprende.edu.co/es/mide/121052>

Por consiguiente, no es posible atender población estudiantil con características tan variadas con una oferta homogénea. El sistema de educación superior debe responder a las múltiples necesidades y demandas de una población estudiantil heterogénea. El incremento de Instituciones de Educación Superior y la multiplicación de instituciones de educación no universitaria traen consigo una serie de situaciones de heterogeneidad desde un enfoque metodológico y conceptual; es decir se flexibilizan y transforman las prácticas pedagógicas para atender las diversas necesidades de la población estudiantil, derivadas de su procedencia cultural, económica y social, a la vez que se enriquece el concepto de educación superior con los aportes de la educación terciaria o educación postsecundaria.

### **2.4.2 Tendencias en América Latina**

En los países de la Región falta aún una mayor comprensión respecto de la dinámica global y los desafíos que se derivan de esta para la educación. Dicho lo anterior, se mostrarán algunas tendencias de la educación superior en América Latina que reflejan los avances y limitaciones de la investigación y desarrollo, internacionalización, financiación y cooperación internacional que ha tenido la Región y las interacciones de los actores que intervienen en dicha relación.

#### **2.4.2.1 Investigación y Desarrollo**

Los países de América Latina tienen en común una serie de características que les impiden ubicarse en una buena posición del ranking de producción científica mundial. Algunas variables son: Baja inversión en I+D, escasa inversión privada en actividades científico-tecnológicas, bajo número de profesionales dedicados a la investigación y el desarrollo tecnológico, entre otras. A diferencia de Estados Unidos, Europa y Canadá que sí utilizan la inversión en I+D como motor para impulsar el desarrollo científico y tecnológico, lo cual se ve reflejado sobre el Producto Interno Bruto (PIB) donde la inversión destinada a actividades de investigación es del 2 ó 3% frente al 0,69 % del PIB de la Región. (Gacel-Ávila, 2018, p.118).

Dentro de las principales áreas de conocimiento que se investigan en América Latina están: medicina, agricultura y ciencias biológicas, cuya estructura investigativa ha sufrido una reducción en la producción científica de áreas como: bioquímica, genética, biología molecular, física y química.

En el caso de áreas como la agricultura, las ciencias biológicas, las ingenierías, las ciencias de la computación y las ciencias sociales, se ha evidenciado un crecimiento en 12 puntos porcentuales del total de producción científica publicada en Scopus, du-

rante estas dos últimas décadas (Ramírez, 2018, p.227).

Es importante resaltar que la riqueza de los recursos naturales de América Latina genera un interés particular para promover la investigación en esas áreas, pues 6 de los 17 países megadiversos del mundo se encuentran en la Región. De acuerdo con un estudio realizado por The World Bank Group (2017), el 38% de la gran extensión selvática la conforma América Latina.

En ese sentido, Crespo-Gastón, Torotsa y Guerrero-Casado (2019), realizaron un estudio de caracterización de las revistas latinoamericanas indexadas en Scopus, Journal Citation Reports (JCR) y Latindex dentro del área de los recursos naturales, a través de un análisis de correlación de Spearman<sup>15</sup> con el cual se puede determinar la correlación que existe entre las variables explicativas<sup>16</sup> de tipo económico y ambiental con las publicaciones en Latindex<sup>17</sup>, cuyo resultado evidencia que el hecho de que un país tenga revistas indexadas en Scopus, y un mayor número de revistas en Latindex está relacionado con variables económicas y no con la riqueza de los recursos naturales que alberga un país.

---

<sup>15</sup> El coeficiente de correlación de Spearman se utiliza para averiguar la relación entre dos variables

<sup>16</sup> Datos utilizados para comprobar si existe relación entre el número de revistas en Latindex por millón de habitantes en cada país y las variables explicativas.

<sup>17</sup> Es el Sistema regional de información en línea para Revistas Científicas de América Latina. El Caribe, España y Portugal. Tiene referenciadas actualmente casi 30.000 revistas en su Directorio. De ellas se analizan las que cumplen los criterios de calidad y así se establece el Catálogo LATINDEX con más de 6.000 títulos.

**Tabla 44 Coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ) entre el número de revistas indexadas en Latindex por millón de habitantes y las distintas variables explicativas**

Variables explicativas	Spearman	p-valor
Renta per cápita <sup>18</sup>	0,57	0.0162
Inversión en I+D <sup>19</sup>	0,59	0.0094
Inversión en Educación <sup>20</sup>	-0,23	0.3222
Nº de Investigadores* <sup>21</sup>	0,57	0,0186
Renta de los Recursos Naturales <sup>22</sup>	0,03	0.8993
Área selvática <sup>23</sup>	-0,08	0,7265
Áreas protegidas <sup>24</sup>	-0,44	0.0628
Producción científica <sup>25</sup>	0,68	0.0038

Tomado de <https://doi.org/10.3989/redc.2019.1.1533> , consultado el día 5 de junio de 2019.

El análisis de correlación de Spearman muestra que la renta per cápita, la inversión en I+D, el número de investigadores y la producción científica, estuvieron significativamente relacionados con el número de revistas en Latindex por millón de habitantes.

De otra parte, de acuerdo con el informe El estado de la ciencia 2018 principales Indicadores de Ciencia y Tecnología - Iberoamericanos / Interamericanos<sup>26</sup> el 88% de la investigación está acumulada en tres países: Brasil, Argentina y México.

<sup>18</sup> Valor en USD (\$) resultante de dividir el producto interno bruto entre la población a mitad de año

<sup>19</sup> Porcentaje del PIB que es destinado a realizar investigación básica y aplicada, y al desarrollo experimental.

<sup>20</sup> Porcentaje del gasto total del gobierno dedicado a la educación

<sup>21</sup> Número de personas dedicadas a la investigación y el desarrollo por cada millón de habitantes

<sup>22</sup> Porcentaje de recaudación total del gobierno proveniente de recursos naturales

<sup>23</sup> Porcentaje de extensión de selva del total del territorio del país.

<sup>24</sup> Porcentaje de áreas protegidas del total del territorio del país

<sup>25</sup> Número de artículos en Scopus en las áreas relacionadas con recursos naturales por millón de habitante

<sup>26</sup> Esta edición contiene una serie de estudios que analizan diferentes temáticas relacionadas con la agenda actual de discusión en torno a la ciencia, la tecnología y la innovación, y que son abordados desde una perspectiva cuantitativa. Recuperado en [http://www.ricyt.org/files/edlc\\_2018.pdf](http://www.ricyt.org/files/edlc_2018.pdf)

**Tabla 45 Ranking de países con mayor producción científica**

País	Año 2018	Año 2013	Año 2008
Brasil	81742	64711	42608
México	25290	19803	14423
Argentina	14737	12445	9101
Chile	14618	9387	6088
Colombia	12651	7515	3647
Ecuador	4376	774	417
Perú	3385	1581	864
Cuba	1806	2468	1893
Uruguay	1745	1180	807
Venezuela	1451	1989	2333

Fuente: Scopus. Elaboración propia

A nivel regional, el informe señala que América Latina sigue teniendo una escasa cantidad de solicitudes de patentes, a pesar de que Colombia y Chile incrementaron el número de sus patentes, partieron de una base muy pequeña —Chile pasó de 32 a 158 y Colombia de 27 a 79—, de modo que el crecimiento regional está sostenido básicamente por Brasil (con 567 patentes solicitadas) y México (288).

Mario Albornoz, coordinador del Observatorio y coautor del informe, hizo referencia a la baja inversión del sector privado en ciencia y tecnología y la desconfianza de los investigadores al ánimo de lucro.

De igual manera, señala el informe que las universidades que produjeron más artículos, utilizando como referencia la base de datos bibliográficos Scopus, fueron la Universidad de San Pablo (Brasil) la cual resultó ser la más productiva con 67.734 publicaciones, seguida de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) con 25.688, y la Universidad Estadual de Campinas (Brasil), con 18.393 publicaciones. Esto evidencia que las universidades públicas de América Latina siguen concentrando la mayor parte de la investigación científica que se hace en la región.

#### 2.4.2.2 Internacionalización

La internacionalización es una de las tendencias clave que pueden conducir a la trans-

formación de la educación superior y adaptarla a las demandas de una sociedad multicultural que busca un aprendizaje pertinente y de calidad.

Los diferentes informes sobre la Región coinciden en que, en la actualidad, el proceso de internacionalización de la mayoría de las instituciones de educación superior de América Latina se encuentra enfocado en estrategias de tipo individual (movilidad) y desligada de otras prioridades institucionales y que por lo tanto se encuentra lejos de lograr la consolidación del proceso de internacionalización que asegure la dimensión internacional en todo el quehacer universitario y convertir dicho proceso en un eficaz agente de cambio. (Gacel-Ávila, 2018, p.131).

La deficiente profesionalización de las estructuras de gestión, limita la eficacia y la viabilidad de las actividades de internacionalización. De acuerdo con el informe de las pruebas PISA de 2015, los países de la Región permanecen en las últimas posiciones del ranking, debido a la baja calidad del profesorado, el deficiente manejo de contenidos, las prácticas pedagógicas ineficaces, el débil uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), entre otras. (Gacel-Ávila, 2018, p.133).

En ese sentido, una de las estrategias de calidad debe ser la implementación de programas conforme a criterios nacionales e internacionales que impulsen un desempeño docente capaz de dinamizar una educación de calidad para el desarrollo sostenible en la Región a través de la internacionalización de la formación docente.

De otra parte, la educación terciaria de América Latina requiere integrarse en el contexto internacional, someterse a la comparación periódica de su desempeño por parte de pares relevantes internacionales y, finalmente, traducir el análisis de sus fortalezas y debilidades desde la perspectiva internacional en una acción más efectiva a nivel del sistema, para lograr una adecuada internacionalización integral de las IES. (Gacel-Ávila, 2018, p.163).

#### *2.4.2.3 Expansión y diversificación en América Latina*

La educación superior ha experimentado una significativa diversificación en respuesta a las significativas presiones demográficas. Entre el año 2000 y el 2015, la tasa bruta de matriculación en la educación superior en América Latina pasó del 22.65 % al 46.52 %, que es equivalente al segundo mayor crecimiento a nivel global en el mismo periodo con un aumento del 105.4%, solamente superado por el de Asia, que alcanzó un crecimiento combinado del 167% (Gacel-Ávila, 2018, p.117).

No obstante, esta expansión de la matrícula universitaria en la Región viene siendo

desigual, particularmente en países como Costa Rica, República Dominicana y Colombia, países donde la matrícula se ha concentrado en las zonas urbanas. Por una parte, una de las razones que hace particularmente difícil el paso a la educación superior de los grupos más vulnerables proviene de las deficiencias de la educación secundaria, que se manifiestan en un escaso nivel de comprensión de lectura y razonamiento lógico, lo cual implica una sostenida y profunda brecha en términos de acceso a la educación superior por parte de sectores desfavorecidos.

Estudios al respecto, coinciden en señalar que la distancia cultural entre las familias campesinas y el sistema educativo inciden fuertemente en el fracaso escolar. El analfabetismo, adulto y juvenil, continúa siendo un problema fundamentalmente rural. La matrícula rural, en todos los países latinoamericanos, tiene un peso relativo menor en el total de la matrícula escolar en el nivel básico o primario. El nivel preescolar prácticamente no existe en estas zonas. Y países que lograron universalizar la cobertura del sistema escolar presentan serios problemas de calidad en los resultados del aprendizaje de los niños y niñas que participan en mediciones de logros de aprendizaje (FAO/RLAC y UNESCO/OREALC, 1989; Gajardo, 1988).

Las matrículas estudiantiles en el nivel terciario de la mayoría de los países de la Región son bajas, debido a que un número importante de graduados del nivel de educación secundaria no realizan la transición a la educación de nivel terciario. Dentro de los factores identificados que afectan este proceso de transición en la Región, se encuentran la pobreza, la recesión económica y el carácter elitista de la educación superior en relación con los requisitos rigurosos de matrícula para la admisión a la universidad, lo cual genera un impacto negativo en la capacidad de la región para el desarrollo sostenible. (Gacel-Ávila, 2018, p.118).

La información disponible muestra que en la Región tan solo la mitad de los estudiantes matriculados en la educación superior ha obtenido un título entre los 25 y 29 años, y aproximadamente la mitad de los desertores abandona los estudios al final del primer año. La deserción temprana, puede ser explicada ya sea por motivos vocacionales, por las dinámicas y exigencias curriculares y pedagógicas o por el perfil sociocultural de los estudiantes.

En conclusión, si bien existe una nueva población de estudiantes, no todos tienen facilidad de acceder a las mismas instituciones y programas, lo que significa que no todos tendrían acceso a las mismas oportunidades de desarrollo personal, profesional y social. Es decir, estudiantes altamente calificados acceden a instituciones y programas selectivos ofrecidos por instituciones reconocidas, mientras que los estudiantes con bajas calificaciones, que por lo general tienden a ser también estudiantes de bajos



ingresos económicos, se ven restringidos a instituciones y programas no selectivos, y a programas de ciclo corto o no universitarios los cuales también han experimentado un crecimiento significativo.

Los sistemas de educación superior diversificados ofrecen posibilidades diferenciadas de acceso y desarrollo a un mayor número de estudiantes. De acuerdo con Ziegele (2013) los estudios sobre la diversidad de la educación superior se han dirigido a construir instrumentos y esquemas de interpretación a través de dos tipos de análisis: el primero hace referencia a la diversidad vertical, la cual se centra en las diferencias entre instituciones de educación superior en términos de prestigio académico, reputación o nivel en el que se desempeñan; el segundo, hace referencia a la diversidad horizontal, en relación con las diferencias en los perfiles institucionales. (Ver Tabla 3).

**Tabla 46 Dimensiones para diferencias instituciones universitarias y no universitarias**

Dimensiones	Institución Universitaria	Institución No Universitaria
Procesos de admisión	Regulados/selectivos	No regulados si selectivos
Nivel de los programas ofrecidos	CINE 2011, nivel 6,7,8	CINE 2011, Nivel 5
Naturaleza de los programas	Académicos	Vocacionales
Certificación de estudios	Grados académicos y títulos profesionales	Solo excepcionalmente
Posibilidad de desarrollar programas de posgrado	Si	Bajamente estructurados
Requisitos para ingreso y promoción de docentes	Altamente estructurados	Mayor peso privado
Fuentes de financiamiento	Mayor peso público	Admite más fácilmente participación de proveedores con fines de lucro
Régimen legal del proveedor	De preferencia persona jurídica sin fines de lucro	
Existe legislación separada para ambos tipos de instituciones	Usualmente	
Se aplican procedimientos diferenciados de control calidad	Usualmente	

Fuente: Colección CRES 2018

De otra parte, la expansión de la demanda de acceso a la educación superior de la Región impulsa una creciente diversidad como respuesta a la expansión de las TIC, la cual determina las diversas modalidades de la oferta educativa expresada en diná-



micas virtuales como las plataformas LMS<sup>27</sup> y MOOCs<sup>28</sup> que impactan la estructura de costos, así como en las pedagogías de enseñanza y las características de los recursos de aprendizaje.

El conocimiento y la innovación se constituyen hoy en día en el capital fijo más importante de las empresas, donde el mayor valor de cambio agregado de la economía radica en la información, la innovación, la creatividad y el diseño que genera. Lo anterior, marca una diferencia importante en términos de educación superior porque se pierde la mirada universalista<sup>29</sup> y humanista, dado que las grandes corporaciones como Huawei, McDonald's y Microsoft tienen universidades propias o institutos específicos donde estandarizan las habilidades en función de sus propias necesidades corporativas o, se vinculan a universidades existentes donde corporaciones como Chevron, Monsanto, Novartis y Citigroup, imponen sus líneas de investigación (Gallego, R, 2018, p.200).

#### 2.4.2.4 Cooperación internacional

La cooperación internacional ha adquirido mayor importancia estratégica debido al impacto que tiene sobre el desarrollo de la ciencia y la tecnología en la agenda de los países en desarrollo y, por los cambios relevantes en los paradigmas productivos y tecnológicos de la sociedad.

América Latina carece de una organización regional supranacional que promueva, gestione y financie la cooperación y la integración regional del sector de educación superior, ya que sus gobiernos no han logrado llevar adelante una iniciativa conjunta en este sentido. Los esfuerzos de integración y cooperación solamente cubren espacios subregionales, y su desarrollo y continuidad están marcadamente influenciados por los vaivenes políticos y económicos que imperan en los diferentes países de la Región. (Gacel-Ávila, 2018, p.161).

Es imperativo, que los gobiernos de la Región apoyen la cooperación internacional

---

<sup>27</sup> *Learning Management System es un sistema de gestión de aprendizaje online, que permite administrar, distribuir, monitorear, evaluar y apoyar las diferentes actividades previamente diseñadas y programadas dentro de un proceso de formación completamente virtual (eLearning), o de formación semi-presencial (Blended Learning).*

<sup>28</sup> *Massive Open Online Course es un curso en línea destinado a la participación ilimitada y acceso abierto a través de la web. Permite acceder a foros que ayudan a construir una comunidad para los estudiantes, profesores y profesores asistentes.*

<sup>29</sup> *Las Universidades son instituciones que acreditan su desempeño con criterio de universalidad en: La investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional.*

como medio para la creación de capacidades, a través de apoyo a la movilidad e intercambio de científicos, dotación de equipos, información, entre otros. Los beneficios que cada país pueda derivar de la cooperación e integración científica y tecnológica dependen de la presencia de un respaldo financiero y apoyo infraestructural que permita desarrollar actividades en torno a estas áreas, y de voluntad política para generarla, la cual subyace en el desarrollo de la Región.

El Informe Mundial de Desarrollo Humano (2014) afirma: *El principal objetivo del desarrollo humano es ampliar la gama de posibilidades ofrecidas a la población, que permitan hacer más democrático y participativo el desarrollo.* Estas opciones deben incluir la posibilidad de acceder a ingresos y a empleo, a la educación y a cuidados sanitarios, y a un medio ambiente limpio y carente de riesgos. Es importante que las personas tengan igualmente la posibilidad de participar plenamente en las decisiones de la comunidad y disfrutar de los programas o proyectos que se creen entorno a lo social, económico y político.

Colombia ha pasado por una transformación positiva, incluidos importantes avances en materia de desarrollo, crecimiento económico, reducción de la pobreza y generación de empleo. De acuerdo con el estudio económico realizado por la OCDE, se hace necesario que Colombia invierta más en infraestructura e incrementar la competencia para que redunde en un incremento en la competitividad, con el propósito de fomentar la inversión.

Se hace primordial reconocer que adicional a requerir una estrategia para beneficiarse de los recursos de cooperación internacional, debe existir una coherencia y adecuada formulación y evaluación del proyecto cuyas recomendaciones finales deben subsanar las causas en las deficiencias, que son casi siempre el origen de los malos resultados.

En ese orden de ideas, los países de América Latina desempeñan un papel cada vez más importante en la adopción de nuevas formas de gobernanza económica y social a nivel mundial y han mejorado considerablemente sus políticas sociales en los últimos años. No obstante, las desigualdades y la exclusión social siguen siendo retos candentes para la región (Tassara, 2013, p.293)

En ese sentido, algunos estudios señalan que América Latina y el Caribe, el 48% de la producción científica se genera en 98 universidades de la Región y la concentración de producción científica es aún mayor. De las 141.000 publicaciones que se generan en América Latina y el Caribe, 48.455 se producen en diez universidades, como puede apreciarse a continuación.

**Tabla 47 Las 20 universidades con mayor número de publicaciones en la región, 2016**

Universidad	Año 2016
1. Universidad de São Paulo	14.117
2. Universidad Nacional Autónoma de México	6.859
3. UNESP	5.167
4. Universidad Estadual de Campinas	4.621
5. Universidad Federal do Rio de Janeiro	4.473
6. Universidad de Buenos Aires	3.087
7. Pontificia Universidad Católica de Chile	3.053
8. Universidad de Chile	3.001
9. Universidad Nacional de Colombia	2.108
10. Universidad de Brasilia	1.969
11. Universidad Nacional de la Plata	1.702
12. Universidad de la República	1.400
13. Universidad Nacional de Córdoba	1.270
14. Universidad de Concepción	1.189
15. Universidad de Antioquia	1.099
16. Universidad de Los Andes	862
17. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	822
18. Universidad de Santiago de Chile	703
19. Pontificia Universidad Javeriana	686
20. Universidad Central de Venezuela	654

Fuente: Gallegos Ramírez, R. (2018)

Como evidencia, Gallego (2018) indica que el 85% del total de publicaciones científicas es producida por universidades públicas. De igual manera, afirma que un factor común de las universidades privadas es que concentran su objetivo en formar a estudiantes en carreras de bajo costo, como administración de empresas, marketing, derecho, y dejan de lado aquellas carreras que están ligadas a las ciencias fundamentales o ingenierías.

Se hace necesario repensar el rol social que cumplen las universidades privadas en el marco de la producción científica, si dentro de las prioridades de la Región se en-

cuentra la de recuperar el sentido público y común del bien “conocimiento”.

#### *2.4.2.5 Democratización de la educación superior*

La Educación Superior como bien público se enfrenta a diferentes corrientes que promueven su privatización y mercantilización. Así lo afirma la declaración final de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina, la cual se llevó en Cartagena en el año 2008, lo que fue ratificado por la Conferencia en Córdoba (Argentina) en 2018. En ese sentido, la educación es vista como un producto comercializable que se vende y se compra en mercados nacionales e internacionales.

La articulación que existe con el sector productivo redundante en formación de recursos humanos de acuerdo con los requerimientos empresariales, en generar investigaciones que contribuyan a la competitividad y a optimizar las utilidades de sus inversiones.

El concepto mercantilista tiende a ser generador de asimetrías culturales y sociales, más que una visión transformadora de la educación. Es imperativo, involucrar la experiencia educativa privada y pública, que propicien una educación superior que responda positivamente a las demandas de democratización, de desarrollo social y al concepto cultural e intelectual propios de la universidad.

De esta manera, la acreditación de los programas transfronterizos y el establecimiento de marcos regulatorios claros, permiten que los resultados de la investigación, la creación y generación de conocimiento como bienes sociales y públicos, susceptibles de apropiación social y motores del desarrollo integral y de la producción, giren en torno del beneficio colectivo, indispensable para continuar avanzando en la mejora de la calidad de vida de las personas.

Una educación superior de calidad exige una articulación robusta entre las políticas de diversificación, flexibilización y articulación curricular, la garantía de la permanencia y la culminación de las etapas educativas y la contribución a la formación de individuos con capacidad de hacer una mirada crítica a la realidad, identificar problemas y resolverlos en diversos ámbitos, desempeñarse con responsabilidad y compromiso ético y social y no estar solamente en torno de satisfacer las necesidades del “mercado de trabajo”. No se debe confundir el anhelado fortalecimiento de vínculos con el mundo laboral con una eventual tendencia a que las universidades tengan sus raíces en el mundo empresarial.

#### *2.4.2.5 La educación y la cuarta revolución industrial*

Frente a las dinámicas generadas por la automatización de la llamada revolución in-

dustrial, se hace necesario desarrollar un mercado laboral con un alto nivel de competencias que impliquen un elevado nivel de complejidad intelectual como el desarrollo de un pensamiento crítico y el análisis de datos. De igual manera, la relevancia que tiene generar unas competencias socioemocionales ya que estas son más difíciles de automatizar dada su transversalidad.

De acuerdo con un estudio realizado por analistas del Banco Mundial en el año 2016, el 79% de las habilidades más demandadas por las empresas son de tipo socioemocional, de acuerdo con el documento de trabajo “Employer Voices, Employer Demands”.

En Colombia, el impacto de la cuarta revolución industrial ha sido menos fuerte que en otros países, los empleadores están urgidos de esas competencias. Los líderes empresariales buscan gente con capacidad de liderazgo y comunicación oral y escrita; con inteligencia emocional, especialmente con flexibilidad cognitiva, facilidad de aprender, desaprender y reaprender.

En ese sentido, el sistema educativo debe revolucionar. El mundo se encuentra inmerso en una revolución industrial que infiere en el ámbito económico ya que muchas profesiones actuales dejarán de existir, y aparecerán otras que hoy en día aún no podemos imaginar. El sistema educativo de la mayor parte de los países occidentales continúa siendo el mismo que ha existido durante más de un siglo. Por tanto, la pedagogía debe estar encaminada a la flexibilidad de aprendizaje, a generar competencias que permitan a los jóvenes adaptarse a las situaciones nuevas y desconocidas, reinventarse constantemente, hacer las cosas que las máquinas (Robots) no pueden hacer. El énfasis debe estar en los aspectos humanos como la creatividad y la curiosidad. De allí la importancia que tienen la música, las artes plásticas y el saber formular preguntas, es suficiente encontrar las respuestas.

De acuerdo con Sala I Martín (2019) en el siglo XX se educó a los jóvenes para que hicieran los robots. Ahora la educación debe ir encaminada para que hagan de humanos. Se debe restar énfasis a la memorización, al cálculo repetitivo y a otras tareas que hacen las máquinas mucho mejor que los humanos.

### **3. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO**

Los Planes Institucionales de Desarrollo como instrumentos de la planeación, son herramientas necesarias para que la Institución alcance su esencia (misión) y camine hacia el propósito superior (visión) que se ha propuesto. En ese sentido, responden a las dinámicas culturales propias de la organización y creativamente responden a los retos y desafíos que el contexto va planteando. Es decir, los Planes de Desarrollo se mueven en la tensión entre el horizonte y la coyuntura y trazan una ruta que puede ser adaptada según las circunstancias, pero en el marco de unas decisiones estratégicas que marcan el rumbo institucional.

La planeación estratégica comprende diseñar y ejecutar las intervenciones que diferentes fuerzas o actores involucrados realizan para el desarrollo integral de la comunidad. Estas acciones están orientadas a mejorar la cantidad, calidad y cobertura de bienes y servicios, en función del cumplimiento de la esencia institucional y el propósito superior. Con lo cual se busca revertir o compensar las carencias estructurales y funcionales de la población y, en última instancia, apuntar a remover las causas que las originan y a potenciar sus fortalezas.

En esa perspectiva, una vez identificadas las variables que se quieren transformar con el diseño de la planeación estratégica, se abordaron cinco (5) momentos metodológicos.

1. Identificación de los actores involucrados
2. DOFA
3. Matriz EFI - EFE
4. Identificación de factores explicativos
5. Identificación de los factores críticos

#### **3.1 Identificación de los actores involucrados**

A través de la participación de los diferentes actores involucrados e interesados en transformar y mejorar la realidad de CORHUILA, y con base en el diagnóstico interno y externo tratado en el capítulo anterior, se logró identificar los aspectos determinantes que deben ser intervenidos a través de la formulación del diseño de la planeación estratégica del Proyecto Institucional de Desarrollo.

Algunos criterios considerados en la conformación del equipo de reflexión estratégica fueron la capacidad de decisión y su compromiso institucional, por lo que los actores involucrados que participaron activamente en el ejercicio fueron:

**Tabla 48 Equipo de reflexión**

<b>INTEGRANTES DEL CONSEJO SUPERIOR</b>		
1	Roque González Garzón	Integrante Consejo Superior
2	Ramiro Charry Duran	Representante de los Egresados – Consejo Superior
3	Leidy Gloria Esperanza	Representante suplente de los Egresados – Consejo Superior
4	Diomedes Salamanca Velasco	Representante Suplente de los Docentes – Consejo Superior
5	Cristian Torres	Representante de los Estudiantes – Consejo Superior
6	Fabio Losada Pérez	Rector
7	Andrea Paola Trujillo Lasso	Secretaria General
<b>CONSEJO ACADÉMICO</b>		
8	Luis Eduardo Cabezas Montes	Vicerrector Administrativo y Financiero
9	José David Rivera Escobar	Vicerrector Académico
10	Ana Lucia Paque Salazar	Vicerrector de Planeación
11	Luis Armando Cortes Velásquez	Decano Facultad de Ingeniería
12	Álvaro Antonio Suárez Londoño	Decano Facultad Medicina Veterinaria y Ciencias
13	Robinson Casallas Montealegre	Director de Bienestar Institucional
14	José Luis Lebro Burgos	Representante Suplente de los Docentes – Consejo Académico
15	José Alfonso Vargas	Director Programa Administración de Empresas Turísticas
16	Luz Amparo Vargas Sánchez	Directora Programa Mercadeo, Publicidad y Ventas
17	Derly Tatiana Villarreal Cerquera	Directora Programa Administración Bancaria y Financiera
18	Carlos Arturo Ferro Moreno	Director Programa Negocios Internacionales
19	Alfredo Ramos Polanía	Programa Administración Comercial
20	Álvaro Tejada Ossa	Programa Ingeniería Industrial
21	Víctor Ramírez	Director Programa Ingeniería Ambiental
22	Carlos Javier Pastrana Díaz	Director Programa Ingeniería de Sistemas
23	Arnold Ferney Torres Home	Coordinador Programa Ingeniería Renovables
24	Denicce Liceth Ardila	Coordinadora Programa Ingeniería Industrial
25	Mauricio Claros Trujillo	Director Departamento de Lenguas Modernas
26	Omar Fernando Cuadro Mogollón	Director de Docencia
27	Luz Dary Andrade Fierro	Coordinadora Sede Pitalito
28	Olga Lucia Santamaría Cabrales	Directora Oficina Relaciones Interinstitucionales
29	Leyda Johana García Muñoz	Directora de Educación Continuada y Egresados



30	Lida Inés Charry Vanegas	Profesional Universitario - Egresados
31	Hernán Giovanni Ramírez Segura	Jefe Oficina de Tecnología de Información y Comunicaciones – TIC.
32	Diana Margarita Navarro Gutiérrez	Coordinadora Proyección Social
33	Luisa Fernanda Guzmán Lemus	Jefe de Personal – Talento Humano
34	Daniela Rodríguez Trujillo	Coordinadora Comunicaciones
35	Katherine Bonilla Ticora	Coordinadora de Mercadeo
36	Paola Camacho	Jefe de Presupuesto
37	José Fernando Castro	Jefe de Contabilidad
38	Marcos Fabián Herrera	Coordinador Editorial
39	Claudia Salinas	Jefe de Servicios Generales
40	Victoria Eugenia Barreiro González	Coordinadora de Sistemas de Gestión de Calidad
41	Omar Leonardo Cuellar Arciniegas	Coordinadora SGSST
42	María Paz Muñoz García	Profesional Universitario - Planeación
43	Leidy Esperanza Pedroza Cárdenas	Directora Control Interno
44	Gerardo Palomino	Profesional Revisoría Fiscal
45	Juan Camilo Cruz	Estudiante Ingeniería Mecatrónica
46	Juan David Perdomo	Estudiante Ingeniería Industrial
47	Karla Julieth Ortiz	Estudiante Ingeniería Industrial
48	Karol Daniela Correa	Estudiante Ingeniería Sistemas
49	Julián Andrés García	Estudiante de Energías Renovables
50	Karol Fernanda Fierro Narváez	Estudiante Medicina Veterinaria y Zootecnia
51	Juan Carlos Díaz	Docente Facultad Ciencias Económicas y administrativas
52	José Eliecer Castañeda	Docente Facultad Ciencias Económicas Administrativas
53	José Manuel Gaitán	Docente Facultad Ciencias Económicas Administrativas
54	Hernando Cano	Docente Facultad Ciencias Económicas Administrativas
55	Ofelia Palencia	Docente Facultad Ciencias Económicas Administrativas
56	Diego Suárez	Docente Facultad Ingeniería
57	Luis Alexander Carvajal	Docente Facultad Ingeniería
58	Alan Garrido	Docente Facultad Ingeniería
59	Eduardo Castillo	Docente Medicina Veterinaria y Zootecnia
60	Wilmer Ramos	Docente Medicina Veterinaria y Zootecnia
61	Heiner Yasno Campo	Egresado
62	Diego Cristancho	Empresario – ARL SURA
63	Julián Berrio	Empresario-Sunny App
64	Lina Marcela Correa	Directora Competitividad CCN



### 3.2 DOFA

La herramienta utilizada para la construcción de un diagnóstico participativo fue la matriz DOFA cuyo propósito es generar estrategias prospectivas a través de una participación de los diferentes actores involucrados, que conduzca a identificar tanto las variables externas como las internas más relevantes de CORHUILA y, que deben ser intervenidas para cumplir los propósitos del nuevo Plan Institucional de Desarrollo (2020-2025).

A continuación, se presenta la síntesis de las variables identificadas por el grupo de reflexión estratégica según las categorías del DOFA.

#### 3.2.1 Debilidades y Amenazas

**Tabla 49 Debilidades y amenazas**

Debilidades	Amenazas
El desfavorable clima organizacional de la institución (Ambiente, comunicación, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo, respeto).	Competencia agresiva en la oferta de educación superior a nivel internacional, nacional y regional.
Falta mayor articulación de los procesos administrativos y financieros en relación con las necesidades de la academia.	Crisis económica nacional y local y bajo nivel de desarrollo regional.
Falta mayor fortalecimiento de la oferta académica.	Cambios en la normativa para la educación superior en el país.
Falta de comunicación estratégica y mercadeo de la oferta académica de la institución.	Baja apreciación del valor de la educación superior para los ciudadanos de la región.
Falta mayor formación posgradual de los profesores.	Falta mayor articulación empresa-estado-universidad.
Falta mayor trabajo en la calidad académica de los estudiantes.	El riesgo reputacional por divulgación de falsas noticias.
No tener acreditación, ni de programas ni institucional.	
Falta mayor fortalecimiento de la investigación en el aula.	
Faltan otros espacios para el bienestar de los estudiantes.	

### 3.2.2 Oportunidades y Fortalezas

**Tabla 50 Oportunidades y fortalezas**

Fortalezas	Oportunidades
Infraestructura de la institución al servicio de la academia (laboratorios, biblioteca, Clínica, Granja experimental).	Alianzas estratégicas con el sector gubernamental y productivo de la región.
La oferta académica pertinente con la región a través de programas innovadores.	El reconocimiento de la marca CORHUILA y el posicionamiento e impacto de los egresados en los sectores productivos
Organización interna bien definida.	La internacionalización de la educación superior, que rompe fronteras y plantea nuevos escenarios.
Docentes de calidad.	La política pública encaminada a estimular y flexibilizar la oferta de educación superior.
Reconocimiento institucional en la región.	La potencial demanda regional de estudiantes para el ingreso a la educación superior.
Pertinencia de la Investigación para la región.	La cuarta revolución industrial y sus posibilidades.
Amplio portafolio de convenios para la gestión de la Internacionalización	Contar con un Sindicato propositivo que apoye las metas institucionales.
Posición geográfica de la Institución	
Calidad humana de los Estudiantes que se identifican y se comprometen con la Corporación Universitaria del Huila.	
Bienestar Institucional	
Articulación con la media	
Diversificación de los ingresos de la institución	
Los aprendizajes en el proceso para la acreditación de algunos programas académicos.	

### 3.3 Matriz de Evaluación de los Factores

Con base en los resultados del DOFA se procedió a hacer un análisis de las fuerzas internas y de las externas de la Institución para mirar la dinámica y sus opciones para el desarrollo estratégico de CORHUILA.

### **3.3.1 Internos (MEFI).**

A partir de la identificación de los factores internos y de los externos que influyen en los procesos institucionales y que son resultado de la matriz DOFA, se procedió a evaluar la situación interna de la Institución mediante la construcción de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Lo más importante de los resultados de la matriz de evaluación de factores internos consiste en comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades para determinar si las fuerzas internas en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. De acuerdo con los resultados obtenidos, el peso ponderado para las fortalezas y debilidades en CORHUILA es de 2,63 lo que significa que la dinámica interna tiene un mayor peso hacia las fortalezas y que la institución cuenta con la capacidad para afrontar los retos del contexto.

### **3.3.2 Externos (MEFE)**

Una vez elaboradas las matrices DOFA y MEFI, se desarrolla la matriz que evalúa los factores externos, donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas

El análisis de los factores externos consiste en comparar el peso ponderado total de las oportunidades contra el peso ponderado total de las amenazas, determinando si las fuerzas externas en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente externo. Los resultados obtenidos del ejercicio establecen un peso ponderado para las oportunidades y amenazas de 2,59 lo que significa que la dinámica externa tiene una pequeña tendencia favorable hacia las oportunidades pero que también las amenazas tienen un peso que debe ser considerado para una toma de decisiones que contemplando el riesgo asuma decisiones innovadoras.

### **3.3.3 Matriz IE**

La matriz interna y externa consta de dos dimensiones a partir de la información generada en las matrices MEFI y MEFE. En el eje X se ubica el peso ponderado de la matriz MEFI y en el eje Y el peso ponderado de la matriz MEFE. En el siguiente gráfico, se caracteriza la ubicación e interpretación de cada uno de los ejes.

	<b>Fuerte</b> (entre 4.0 y 3.0)	<b>Promedio</b> (entre 3.0 y 2.0)	<b>Débil</b> (entre 2.0 y 1.0)
<b>Alto</b> (entre 4.0 y 3.0)	<b>I</b> Invertir intensivamente para crecer	<b>II</b> Invertir selectivamente y construir	<b>III</b> Desarrollarse para mejorar
<b>Medio</b> (entre 3.0 y 2.0)	<b>IV</b> Invertir selectivamente y construir	<b>V</b> Desarrollarse selectivamente para mejorar	<b>VI</b> Cosechar o desinvertir
<b>Bajo</b> (entre 2.0 y 1.0)	<b>VII</b> Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	<b>VIII</b> Cosechar	<b>IX</b> Desinvertir

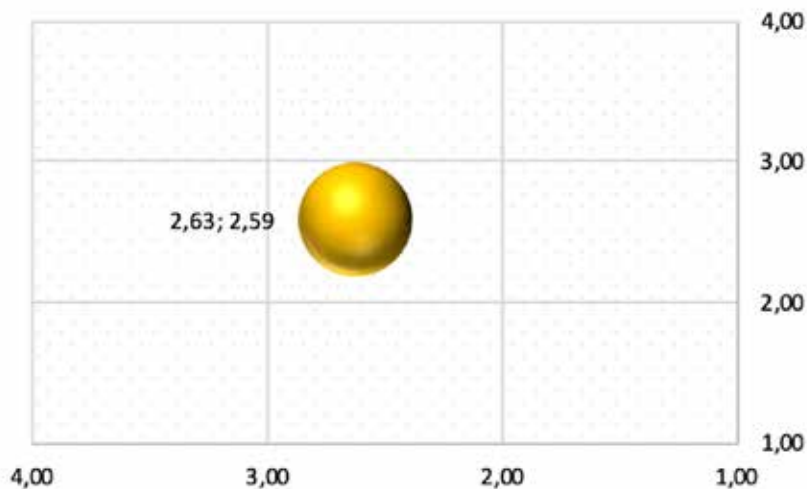
Fuente: Metodología MEFE, MEFI adaptada para el ejercicio.

La metodología utilizada indica que si la puntuación ponderada para MEFI está ubicada entre 1.0 y 2.0 representa una posición interna débil, y para MEFE se considera un posicionamiento bajo. Si la ubicación está entre 2.0 y 3.0 en MEFI se considera una posición interna promedio, es decir, no hay una fuerza decisiva en uno u otro sentido, en el caso de MEFE se considera un posicionamiento medio y finalmente si se encuentra MEFI entre 3.0 y 4.0 se trata de una dinámica interna fuerte y en MEFE se considera un posicionamiento alto.

El cruce de ambos ejes MEFE (X) y MEFI (Y) indica una situación organizacional y una toma de decisiones según la posición en la que se encuentre la institución, que puede ser: crecer intensivamente si las dimensiones son altas y fuertes; fortalecerse internamente y crecer selectivamente si las dimensiones están en el promedio, o desinvertir si hay posición baja en lo interno y débil en lo externo.

Así las cosas, los resultados obtenidos ubican a CORHUILA en una puntuación de 2,63 para MEFI y 2,59 para MEFE en una situación promedio y medio respectivamente, que implica que debe desarrollar una serie de acciones de desarrollo estratégico y selectivo y de aprovechamiento del capital académico, de infraestructura, de marca, y relacional que le permita cosechar el trabajo a lo largo de su historia, es decir, fortalecerse internamente y focalizar la acción según las ventajas en el medio externo.

**Gráfica 11. Matriz EFI-EFE**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.4 Identificación de los factores explicativos

En este momento metodológico se identifican las causas o factores de las variables identificadas (debilidades, amenazas) por los actores involucrados en el ejercicio DOFA, ubicándolos en diferentes planos de explicación: factores directos, indirectos y estructurales.

**Factores directos:** son aquellos que producen en forma inmediata y sin ninguna mediación los indicadores del problema identificado; en general los factores directos son hechos que se generan en forma continua.

**Factores indirectos:** inciden a través de los directos. Incluyen los actores involucrados y los recursos con los que se cuenta -o no- en la producción del problema.

**Factores estructurales:** son las características del modelo o del sistema económico, social, político y cultural del país o de la región en la cual se produce el problema. Son factores que determinan todo el proceso de producción de este.

### Instrumento 1 Red causal explicativa del problema

Factores directos	Factores indirectos	Factores estructurales
1. Fortalecimiento de la oferta académica.	8. Competencia agresiva en la oferta de educación superior a nivel internacional, nacional y regional.	10. Clima organizacional de la institución (Ambiente, comunicación asertiva, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo, respeto).
2. Comunicación estratégica y mercadeo de la oferta académica de la institución.	9. Apreciación del valor de la educación superior para los ciudadanos de la región	11. Articulación de los procesos administrativos y financieros en relación con las necesidades de la academia.
3. Formación posgradual de los profesores.		12. Espacios para el bienestar de los estudiantes
4. Calidad académica de los estudiantes.		13. Crisis económica nacional y local y bajo nivel de desarrollo regional.
5. Acreditación de programas e institucional		14. Normativa para la educación superior en el país.
6. Fortalecimiento de la investigación en el aula		15. Articulación empresa-estado-universidad.
7. Riesgo reputacional por divulgación de falsas noticias.		

*Elaboración propia, 2019*

### 3.5 Identificación de los factores críticos

Para identificar los factores críticos del problema, es necesario analizar el nivel de incidencia que cada uno de los factores explicativos tiene con respecto a los otros. Se utiliza el instrumento matriz de nivel de incidencia.

**Nivel de incidencia:** Es el peso que tiene cada uno de los factores explicativos en la generación de los otros. Se establecen unos pesos para cada enunciado en cada criterio. Cada uno de los pesos asignados se obtuvo del ejercicio de participación de los actores involucrados. Escala de pesos: **Alto:** 3, **Medio:** 2, **Bajo:** 1 y **Nulo:** 0

El orden de las prioridades se establece considerando que son de mayor prioridad los enunciados que obtienen los valores más altos en la sumatoria.

**Instrumento 2 Matriz de incidencia**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	Influencia
F1		3	0	3	3	2	1	3	2	0	0	0	0	0	2	19
F2	0		0	1	1	1	2	3	3	2	0	0	0	0	1	14
F3	2	2		3	3	3	1	2	2	0	0	0	0	0	2	20
F4	0	2	0		0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	6
F5	0	2	0	3		2	2	3	2	1	0	0	0	0	2	17
F6	2	1	0	2	2		1	2	1	0	0	0	0	0	2	13
F7	0	1	0	0	1	0		1	2	1	0	0	0	0	2	8
F8	0	0	1	1	0	0	2		2	0	0	1	0	0	2	9
F9	2	0	1	1	1	2	2	1		0	0	1	0	0	2	13
F10	2	1	1	1	1	1	1	1	1		2	0	0	0	2	14
F11	2	1	0	1	1	1	0	1	1	2		1	0	0	2	13
F12	1	2	0	1	0	0	0	2	1	0	0		0	0	0	7
F13	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1		0	1	6
F14	1	0	2	1	3	1	0	0	0	0	1	1	0		0	10
F15	2	2	0	1	2	2	2	2	2	1	0	0	1	1		18
Grado Dependencia	15	18	5	19	18	16	14	21	21	7	4	5	1	1	22	

Elaboración propia

Se han cruzado los quince (15) factores que están dentro del ámbito de acción de la planificación estratégica y se ha analizado el nivel de incidencia que tiene cada uno de ellos en los otros. La suma total de los valores asignados a cada uno de los factores, que se consigna en la última columna, indica que los factores con mayor nivel de incidencia son:

**Tabla 51 Identificación de factores críticos**

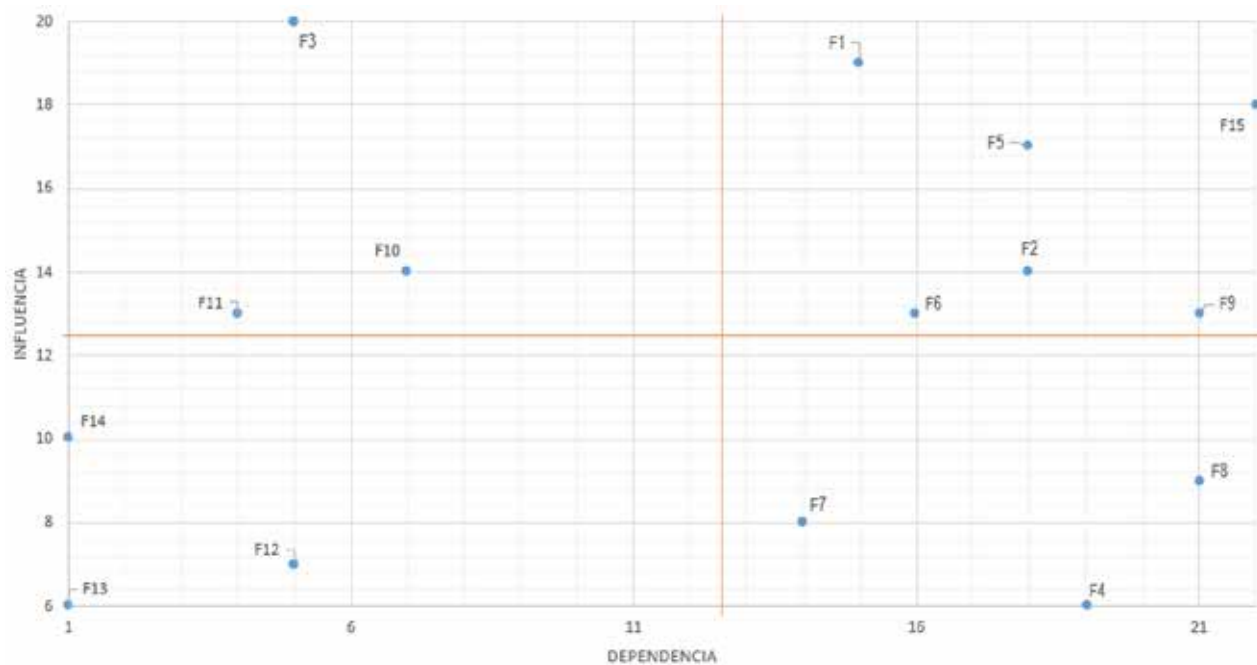
<b>Factor 3</b>	Falta mayor formación posgradual de los profesores.
<b>Factor 1</b>	Fortalecimiento de la oferta académica.
<b>Factor 15</b>	Articulación empresa-estado-universidad.
<b>Factor 5</b>	Acreditación de programas e institucional
<b>Factor 10</b>	Clima organizacional de la institución.
<b>Factor 2</b>	Comunicación estratégica y mercadeo de la oferta académica de la institución.

*Elaboración propia, 2019.*

Por esta razón, se seleccionan estos seis (6) enunciados como factores críticos del problema identificado.

Para definir el grado de determinación y dependencia de los factores que generan el problema social y corroborar los resultados de la matriz de identificación de factores críticos, se utilizó la Matriz de Vester, la cual consiste en comparar los factores críticos entre sí.

**Gráfica 12. Matriz de Vester**



*Elaboración propia, 2019.*

Con base en la Grafica 11, se priorizan los factores que se encuentran ubicados en el cuadrante superior izquierdo y en el cuadrante superior derecho, pues son estos los



factores que mayor influencia tienen sobre el sistema. Es así como se identifican los factores más importantes que se denominan variables estratégicas.

1. F3 - Formación posgradual de los profesores.
2. F10 - Clima organizacional de la institución (Ambiente, comunicación asertiva, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo, respeto).
3. F11 - Articulación de los procesos administrativos y financieros en relación con las necesidades de la academia.
4. F1 - Fortalecimiento de la oferta académica.
5. F2 - Comunicación estratégica y mercadeo de la oferta académica de la institución.
6. F5 - Acreditación de programas e institucional.
7. F6 - Fortalecimiento de la investigación en el aula.
8. F9 - Apreciación del valor de la educación superior para los ciudadanos de la región.
10. F15 - Articulación empresa-estado-universidad.

A partir de las 9 variables estratégicas priorizadas se definen los ejes estratégicos de la universidad tal como se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 52 Ejes estratégicos**

Eje estratégico	Variable estratégica
<b>Formación pertinente para la excelencia académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación posgradual de los profesores.</li> <li>• Fortalecimiento de la oferta académica.</li> <li>• Acreditación de programas e institucional.</li> <li>• Articulación de los procesos administrativos y financieros en relación con las necesidades de la academia.</li> <li>• Apreciación del valor de la educación superior para los ciudadanos de la región</li> </ul>
<b>Relacionamiento estratégico nacional e internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación estratégica y mercadeo de la oferta académica de la institución.</li> <li>• Articulación empresa-estado-universidad.</li> </ul>
<b>Investigación con impacto regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la investigación en el aula.</li> </ul>
<b>Buen Gobierno Corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional de la institución</li> </ul>

## 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

El Plan de Desarrollo Institucional PDI 2020-2024 está estructurado en cuatro Objetivos Estratégicos (EJES) que son los grandes lineamientos que dan foco y sentido a la acción de la Corporación Universitaria del Huila-CORHUILA para los próximos años.

**Tabla 53 Ejes estratégicos del PDI 2020-2024**

Título de los Ejes
Eje 1. Formación pertinente para la excelencia académica.
Eje 2. Relacionamiento estratégico nacional e internacional.
Eje 3. Investigación con impacto regional.
Eje 4. Buen Gobierno Corporativo.

*Fuente: Elaboración propia, 2019.*

Cada uno de los ejes está constituido por programas entendidos como el “Conjunto de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios y controles que no se pueden lograr si se administran individualmente”<sup>30</sup>.

A su vez los programas están conformados por proyectos entendidos como el esfuerzo realizado en un tiempo concreto que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. “Tiempo concreto: significa que cada proyecto tiene un comienzo y final definidos”. “Productos, servicios o resultados únicos: un proyecto crea productos entregables únicos”. “Elaboración gradual: significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos”. Los proyectos conllevan metas medibles y cuantificables a las que se les hace seguimiento.

También dentro de los programas están las actividades de fortalecimiento que se refieren al concepto de gestión de operaciones. Es decir: actividades que son parte del quehacer diario de la Institución, que permanecen continuamente en ejecución, y que por lo tanto no obedecen al término de proyecto y aportan al cumplimiento de metas cuantificables

<sup>30</sup> Estas son definiciones clave de la metodología según Project Management Institute (PMI)

en el espacio de tiempo definido del PDI con sus respectivos responsables.

Entre proyectos y actividades de fortalecimiento hay procesos de articulación que crean sinergias y permiten compartir recursos y en determinados momentos uno puede hacer parte del otro, o un proyecto derivar luego en una actividad permanente.

El conjunto de programas y proyectos constituye un Portafolio Institucional que será gerenciado de manera general por la Rectoría a través de la dirección de Planeación. Cada uno de los proyectos tendrá un gerente de proyecto responsable de su gestión, que puede estar en una oficina administrativa o en una unidad académica.

#### **4.1 Eje 1. Formación pertinente para la excelencia académica**

Objetivo: Mejorar la calidad académica y generar valor agregado diferencial.

Una prioridad estratégica de CORHUILA tiene que ver con fortalecer los esfuerzos que se vienen haciendo para el mejoramiento de la calidad académica, de tal manera que se vea reflejada en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y, por lo tanto, en un valor agregado que haga diferencia frente a otras ofertas de la ciudad y la región que tienen los mismos costos de matrícula, lo que genera también un mejor posicionamiento y mayor visibilidad para el relacionamiento estratégico que requiere la Institución.

Un primer aspecto en este camino de excelencia académica está referido al acompañamiento en la trayectoria académica de los estudiantes, lo que implica la revisión de los procesos de nivelación al ingreso, la necesidad de tener dispositivos para el seguimiento y el fortalecimiento de las capacidades básicas, y el fortalecimiento de los apoyos para una graduación rápida y exitosa. Todo esto favorece, además, que los estudiantes desde los procesos de admisión tengan una buena experiencia de usuario en su relación con la institución.

Otro aspecto tiene que ver con la revisión curricular, de tal manera que se actualicen las propuestas desde la perspectiva de las competencias, de las tendencias internacionales, se favorezca la flexibilidad y se mejoren las prácticas de evaluación en función de desempeños y no de contenidos. El ámbito curricular tiene que ver también con una evaluación de los programas desde la perspectiva de vida del producto y con base en un estudio de demanda que permita un plan de ampliación de la oferta académica actual, sobre todo en los postgrados, para lo cual se puede acudir a la creación

de programas en convenio con universidades acreditadas que permitan recorrer de manera más rápida la curva de aprendizaje y puedan tener mayor impacto.

También debe contemplar la relación con la educación media del Departamento del Huila y de los departamentos circunvecinos para el desarrollo de programas de transición y acceso a la educación superior, para lo cual sería importante pensar en la creación de una unidad académica dedicada a la educación y las ciencias humanas y sociales.

Las nuevas perspectivas de la política pública en el país respecto al sistema de aseguramiento de la calidad, al cual se acoge CORHUILA según el Plan de Desarrollo al Decreto 1330 del Ministerio de Educación Nacional y al Acuerdo 02 del Consejo Nacional de Educación Superior CESU “por el cual se actualiza el modelo de acreditación de alta calidad”. En ese sentido se abren posibilidades para hacer una oferta que incluya metodologías presenciales, virtuales y duales bajo un mismo registro calificado como un camino expedito para la expansión regional de la institución y para pensar en Pitalito desde la mirada integradora y de convergencia del Sur Occidente Colombiano lo cual debe conllevar un aumento de la matrícula. Así como para facilitar la Acreditación de Programas Académicos e Institucional proyectados en el presente documento.

La emergencia de Salud Pública que vive el mundo con la pandemia del COVID 19 y, particularmente Colombia y el Departamento del Huila, hace de la virtualidad la única forma de continuar cumpliendo la promesa de valor a los estudiantes y para ello el proceso de formación y preparación en el uso de plataformas virtuales se convierte en un reto institucional. En ese sentido la orientación del Decreto 1330 del MEN hacia las metodologías virtuales apoya los cambios que indudablemente se tienen que hacer.

Aun así, con las condiciones de cambio que vive el mundo actualmente, no se puede dejar de avanzar en la acreditación de programas académicos. Esa prioridad para la institución podrá lograrse abordando la calidad como un objetivo estratégico de modo que se fortalezca el Sistema Interno de Aseguramiento de CORHUILA.

Por todo esto se hace necesaria la configuración de un plan estratégico de formación docente y un proyecto de retención del talento profesoral que estimule la calidad docente, propicie la innovación didáctica y contribuya a la construcción de comunidades de aprendizaje que hagan la diferencia en el trabajo de los estudiantes y contribuya a la consolidación de una planta de profesores con postgrado que atiendan las necesidades investigativas de la Corporación Universitaria del Huila.

**Tabla 54 Formación pertinente para la excelencia académica.**

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Proyecto Educativo Institucional	Reformulación del Proyecto Educativo Institucional y ajustes reglamentarios	# de PEI actualizado y aprobado	1	PEI aprobado en el año 2014
		# de Proyecto Educativo de Programa	12	0
		% de políticas internas aprobadas derivadas de la actualización del PEI.	100%	Políticas académicas asociadas a currículo Políticas de investigación, innovación, creación artística y cultural Políticas de gestión institucional y bienestar
Sistema de aseguramiento de la calidad	Autoevaluación	Informes de autoevaluación	108	0
	Acreditación Institucional y de programas académicos de pregrado	% de implementación del sistema interno de aseguramiento de la calidad.	100%	50%
		Programas acreditados de alta calidad.	5	0
		# de documentos institucionales de Condiciones Iniciales entregado al CNA.	1	100% en Documento para Industrial, Ambiental y Administración bancaria y financiera. Faltan para 2 programas
Sistema Integrado de Gestión	Recertificación de Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Sistema de gestión de calidad (ISO 9001) recertificado	1	Recertificación bajo la norma ISO 9001:2015.
		Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo recertificado	1	0
		Auditorías externas de seguimiento al cumplimiento de la certificación	5	4
		% de accidentes laborales	0,00%	2015: N/A 2016: 2,3% 2017: 2,08% 2018: 2,91% 2019: 3,63%
		Enfermedades laborales nuevas	0	2015: N/A 2016: 0 2017: 0 2018: 1 2019: 1
		Número de sanciones legales por incumplimiento del SGSST	0	2015: N/A 2016: 0 2017: 0 2018: 0 2019: 0
		Certificación del Sistema de Gestión Ambiental	Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001) certificado	1

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Sistema integral de acompañamiento estudiantil.	Diseño e implementación de un sistema de acompañamiento estudiantil.	Tasa de deserción anual	5%	2015: N/A 2016: 13.1% 2017: 10.3% 2018: 9.9% 2019: 7.9%
		Tasa de graduación total (# de estudiantes de la cohorte N que inician y se gradúan / # de estudiantes de la cohorte N que inician)	70%	2010 - 2014: 55%
		# de estudiantes atendidos por Bienestar Institucional / # Total de estudiantes	40%	12,90%
	Fortalecimiento de las capacidades de comprensión de lectura, escritura y oralidad en los estudiantes	Tiempo promedio para graduación.	12	14 semestres
		Puntaje global CORHUILA frente al promedio nacional en pruebas SABER Pro en competencias genéricas.	Un punto por encima del promedio nacional en pruebas Saber Pro en el promedio de los cinco años.	El promedio de 2016-2018 está 14 puntos por debajo del promedio nacional. 2015: 137 20'16: 140 (150): 10 2017: 135 (147): 12 2108: 138 (154,2): 16,2 2109: 134,7 (153,2): 18,5 Promedio: 14,1
	Participación de estudiantes en los diferentes Consejos y Comités de acuerdo a la normatividad existente	Consejos y comités con participación estudiantil / Total Consejos y Comités donde tiene asiento el estudiante	100%	

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Plan de selección, vinculación y permanencia de docentes y estudiantes	Diseño e implementación de un programa de formación docente	Calificación en la evaluación de desempeño docente por parte de los estudiantes	4,2	4.0 (Promedio de evaluación docente).
		# de docentes con apoyo para formación en maestría o doctorado	19	2015: 8 2016:1 2017:4 2018:4 2019:0
		% de profesores beneficiados en actividades de formación transversal	TC= 100%	2015: 55% 2016: 33% 2017: 15% 2018: 0% 2019: 0%
	Actualización del proceso de convocatoria y selección de profesores.	# de profesores tiempo completo con maestría / # de profesores de tiempo completo	100%	64%
			Profesores tiempo completo con formación doctoral / Total profesores tiempo completo	8%
		Selección e ingreso de estudiantes	Mecanismo de selección, ingreso y retención de estudiantes aplicado	1
	Redimensión curricular	Articulación con la media técnica	% de nuevos estudiantes matriculados por articulación con la educación media a través del Programa de Transición Armónica PTA.	7%
Articulación con instituciones técnicas, tecnológicas		% de nuevos estudiantes matriculados por articulación con instituciones técnicas y tecnológicas	7%	0
Actualización curricular para la flexibilidad y la pertinencia académica.		# de estudiantes matriculados en doble programa	60	0
		Programas académicos con rediseño curricular desde el enfoque por competencias armonizado con todos los programas académicos de la Institución. (Ali-neación curricular en primeros semestres)	12	0
		# de consultas de las bases de datos virtuales académicas	112.000	2017: 48105 2018: 63721 2019: 40746

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Ampliación de la oferta académica	Nuevos programas de pregrado y posgrado	# de programas de pregrado ofrecidos	13	12
		# de programas de pregrado rediseñados	2	0
		# de programas de especialización nuevos ofrecidos	3	0
		% de estudiantes que realizan posgrados de la Universidad como opción de grado	20%	10%
		Número de programas propios de maestría ofrecidos	1	0
		Número de programas de maestría ofrecidos en convenio con universidades acreditadas.	3	0
		# de programas de pregrado o posgrado con doble titulación.	2	0
	Centro de educación virtual CORHUILA	Número de programas de posgrado ofrecidos de manera virtual o dual	5	0
		Número de programas de educación continua (diplomado y/o cursos) ofrecidos de manera virtual o dual	50	
		Mesa de ayuda para plataforma virtual	1	0

## 4.2 Eje 2. Relacionamiento estratégico nacional e internacional

Objetivo: Aprovechar las capacidades instaladas de CORHUILA y vincularse a las agencias de emprendimiento innovador.

Los tiempos de incertidumbre y de cambio que dominan el escenario contemporáneo y que por supuesto impactan el mundo de la educación superior plantean con claridad que una estrategia necesaria para el logro de la Esencia Institucional y el fortalecimiento de CORHUILA es el desarrollo de un relacionamiento estratégico que, en marcos asociativos, permita aprovechar en mejor forma las capacidades instaladas que tiene la organización en cuanto infraestructura, ordenamiento institucional, ta-



lento humano y reconocimiento de marca a nivel regional.

Este relacionamiento tiene que ver, entre otras cosas, con la necesidad de vincularse a las agendas de empresarización y emprendimiento que se están consolidando en el Departamento del Huila y con el impulso a proyectos conjuntos a partir de la participación en mesas sectoriales y trabajos conjuntos con diversos actores del desarrollo, desde las capacidades que la organización ha ido consolidando, tanto en su infraestructura como en su talento humano y capital relacional que empieza con los egresados.

Se trata de un relacionamiento con los diferentes grupos de interés que permita acceder a la red de colaboración, apoyo e impulso a la educación superior y que va a privilegiar de manera especial la ruralidad del país que son sectores a los que CORHUILA puede tener acceso.

Un segmento especial del relacionamiento tiene que ver con los egresados; De los 7.898 que tiene CORHUILA en el 2019, el 40% se encontraban identificados en los sistemas de información de la institución, de los cuales el 40,24% son empleados, y 4,22% poseen empresa propia. Sin embargo, aún existen grandes desafíos en sistemas de información que permita particularizarla (Sectores, áreas del conocimiento, entre otras) mediante una estrategia de doble vía.

La agenda de relacionamiento estratégico debe contemplar, además, las relaciones internacionales. Una agenda estratégica y selectiva de convenios y alianzas que permitan atraer talento investigativo y estudiantes de otras instituciones que sirvan de embajadores de la Corporación. De igual manera, apostar por construir agendas conjuntas de investigación que permitan trabajos colaborativos y den visibilidad a CORHUILA en las áreas estratégicas que se definan de acuerdo con las capacidades y la experiencia acumulada. En todo caso, es necesario trabajar por una internacionalización al servicio de la calidad académica, bajo la premisa de que el universo de la educación superior es el mundo global y a él se accede desde la identidad institucional y regional, con gestión hacia el cumplimiento de objetivos y con actitud de diálogo y de aprendizaje.

**Tabla 55 Eje 2. Relacionamiento estratégico nacional e internacional**

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Alianzas estratégicas regionales.	Alianzas estratégicas empresariales y sociales.	# de empresarios o gestores de los sectores productivos y sociales vinculados a actividades académicas (2 semestral por cada programa)	204	0
		# de productos derivados de convenios celebrados con otras instituciones / # total de convenios celebrados con otras instituciones	100%	0%
	Alianzas estratégicas gubernamentales	% de estudiantes por estímulos gubernamentales.	1% de estudiantes cada cohorte a partir de 2020-B que ingresan por alianzas gubernamentales	0
	Relacionamiento y afianzamiento empresarial y cultural	Actividades de relacionamiento y afianzamiento empresarial y cultural realizadas	5	0
	Prácticas profesionales para el empleo	No. de estudiantes con prácticas profesionales en empresas internacionales	120	11
Visibilidad nacional e internacional.	Movilidad global para la excelencia académica	# de profesores entrantes por movilidad internacional presencial	30	2015: 1 2016: 10 2017: 9 2018: 24 2019: 11
		# de profesores entrantes por movilidad internacional virtual	70	0
		# de profesores entrantes por movilidad nacional presencial	30	2015: 0 2016: 0 2017: 0 2018: 3 2019: 0
		# de profesores entrantes por movilidad nacional virtual	70	0
		# de estudiantes entrantes por movilidad internacional en distintas modalidades: investigadores, intercambio académico, practicantes, estudiantes de seminario presencial	45	2015: 3 2016: 5 2017: 9 2018: 0 2019: 5
		# de estudiantes entrantes por movilidad internacional en distintas modalidades: investigadores, intercambio académico, practicantes, estudiantes de seminario virtual	105	0

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Visibilidad nacional e internacional.	Movilidad global para la excelencia académica	# de estudiantes entrantes por movilidad nacional en distintas modalidades: investigadores, intercambio académico, practicantes, estudiantes de seminario presencial	75	2015: 0 2016: 0 2017: 0 2018: 0 2019: 0
		# de estudiantes entrantes por movilidad nacional en distintas modalidades: investigadores, intercambio académico, practicantes, estudiantes de seminario virtual	175	0
		# de estudiantes salientes que hacen movilidad internacional presencial	270	2015:22 2016:5 2017:11 2018:178 2019:248 Total: 454
		# de estudiantes salientes que hacen movilidad internacional virtual	630	
		# de estudiantes salientes que hacen movilidad nacional presencial	70	2015:10 2016:8 2017:1 2018:73 2019:24 Total: 116
		# de estudiantes salientes que hacen movilidad nacional virtual	160	0%
		# de profesores salientes por movilidad internacional presencial	40	2015: 14 2016: 12 2017: 17 2018: 14 2019: 10
		# de profesores salientes por movilidad internacional virtual	90	
		# de profesores salientes por movilidad nacional presencial	30	2015: 2 2016: 8 2017: 11 2018: 20 2019: 9
		# de profesores salientes por movilidad nacional virtual	70	
		# de productos derivados de las actividades de movilidad nacional e internacional de los profesores / # de movilidades nacional e internacional de los profesores	100%	2015: 0 2016: 0 2017: 0 2018: 0 2019: 0
		# de proyectos de investigación, innovación, extensión y proyección social ejecutados desde las redes / # de redes que Corhuila hace parte	1	0

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Visibilidad nacional e internacional.	Ponencias nacionales e internacionales	# de docentes y estudiantes que socializan resultados de investigación en eventos a nivel nacional o internacional en modalidad presencial	90	2015: 32 2016: 17 2017: 17 2018: 7 2019: 24
		# de docentes y estudiantes que socializan resultados de investigación en eventos a nivel nacional o internacional en modalidad virtual	210	
	Congresos Internacionales	Número de congresos internacionales organizados por CORHUILA (presencial, virtual o dual)	5	0
	Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales	% de cumplimiento del plan de relaciones interinstitucionales e internacionales	100%	N/A
		Participación en eventos internacionales (presenciales o virtuales)	14	N/A
		Organización de eventos internos	14	N/A
	Fortalecimiento en inglés para los estudiantes y docentes de CORHUILA.	% de estudiantes en nivel B1 o B+ en la prueba de inglés Saber Pro	20%	9.5 % (promedio en los últimos tres años)
		% de estudiantes de último semestre con prueba TOEFL/MICHIGAN aprobada	20%	0
		% de docentes en nivel de inglés B1 o B+	30%	2018: 14 2019: 4
		% de docentes con prueba TOEFL/MICHIGAN aprobada	10% total docentes tiempo completo	0
Plan de fortalecimiento al egresado CORHUILA.	Seguimiento a egresados	% de egresados empleados	40%	40,24%
		% de egresados con empresas propia	60%	4,22%
		% de egresados con información actualizada y autorización de tratamiento de datos	60%	46%
	Extensión para el egresado	# de egresados vinculados a programas de Extensión	900	2015: 5 2016: 1 2017: 7 2018: 30 2019: 96
	Red de egresados CORHUILA para el relacionamiento estratégico.	% de egresados que participan anualmente en las actividades organizadas por Corhuila	20%	2015: 2,4% 2016: 4,79% 2017: 10,63% 2018: 9,7% 2019: 5,6%

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Plan de fortalecimiento al egresado CORHUILA.	Red de egresados CORHUILA para el relacionamiento estratégico.	# de empresas de egresados de CORHUILA que vinculan estudiantes o graduados / # Total de empresas de egresados de CORHUILA	20%	N/A
Extensión Social	Fortalecimiento de la oferta institucional	Número de diplomados presenciales	40	2015: 18 2016: 21 2017: 20 2018: 20 2019: 13
		Número de cursos cortos presenciales	15	2015: 4 2016: 2 2017: 2 2018: 11 2019: 9
		Número de cursos de idiomas	6	2019 = 3
		Número consultorías sector productivo y/o gubernamental	30	0
		Valor de los recursos generados por productos o servicios ofertados en los laboratorios y fincas	Lab: \$369.000.000 Finca: \$172.000.000 Clínica: 656.000.000	Lab: \$184.511.930 Finca: \$114.818.603 Clínica: \$505.275.823
Proyección Social y Emprendimiento	Apropiación social del conocimiento	Número de actividades de apropiación social realizadas	175	2015: 10 2016: 32 2017: 33 2018: 27 2019: 22
		Número de actividades de proyección social realizadas	45	2015: 5 2016: 5 2017: 7 2018: 4 2019: 7
	Centro de Emprendimiento Innovador y Desarrollo Empresarial CEIDE	# de emprendimientos innovadores formalizados	240	0

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Proyección Social y Emprendimiento	Centro de Emprendimiento Innovador y Desarrollo Empresarial CEIDE	% de emprendimientos innovadores de la Corhuila con gestión de capital semilla y/o recursos de fortalecimiento	30%	0
		% de emprendimientos creados desde el CEIDE con programas de fortalecimiento empresarial a la medida (Formación, asesoría, acompañamiento)	100%	0

### 4.3 Eje 3. Investigación con impacto regional

Objetivo: Ser un centro de conocimiento y pensamiento regional, para aportar información estratégica a las líneas de desarrollo local.

Una estrategia, ya señalada por el estudio de reputación del año 2017 y que genera sinergia en CORHUILA, es la de convertirse en un centro de conocimiento y pensamiento regional; en la institución que más conocimiento tiene sobre la región, y la que mejor puede aportar información estratégica a las líneas de desarrollo local. Ser un referente obligado para el diálogo territorial y desde allí ser plataforma para los diálogos globales.

Esto implica necesariamente el fortalecimiento de la gestión de las actividades investigativas, la revisión de las líneas estratégicas, estudios de visibilidad y posicionamiento y una estrategia agresiva de divulgación estratégica del nuevo conocimiento generado que aproveche la debilidad regional en el tema y le permita a CORHUILA posicionarse con calidad en una dimensión tan sensible en las sociedades del conocimiento y en el ámbito de la cuarta revolución industrial.

De otra parte, el posicionamiento regional requiere necesariamente la creación de un órgano académico que articule el trabajo de la institución y se convierta en un permanente divulgador de conocimiento regional (del sur del país), gracias al seguimiento que se haga a la política pública, gracias también a la investigación focalizada, al relacionamiento con agentes estratégicos y a una impactante agenda de comunicación externa en medios.

**Tabla 56 Investigación con impacto regional**

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Gestión I+D+i	Fortalecimiento del sistema de I+D+i de la CORHUILA	Mesas de identificación de necesidades del sector productivo para articulación con grupos de investigación	40	0
		Recursos externos a la Universidad para actividades de investigación gestionados en el año / Total recursos para actividades de investigación aprobados en el año	200%	2015: \$46.476.000 2016: \$256.366.568 2017: \$530.499.434 2018: \$391.304.680 2019: \$83.323.500
		# de artículos en revistas indexadas al año	17	0
		Fortalecimiento de grupos de investigación de la Corhuila	1 grupo en A 4 grupos B 1 grupo C	2 grupos en B 2 grupos en C
		# de proyectos de investigación financiados en alianza con sectores externos	60	2015: 1 2016: 0 2017: 2 2018: 0 2019: 0
		# de patentes o diseños industriales desarrollados y radicados en conjunto con la Corhuila	15	0
		Productos (documentos ISI y Scopus, artículos en revistas indexadas, libros, capítulos de libro, productos de transferencia tecnológica) anuales / Profesores de tiempo completo que tienen horas de investigación.	1	2015: 10 2016: 4 2017: 14 2018: 45 2019: 4 Docentes TC: 65
		# de revistas de la Corhuila indexadas en Publindex	1	0
		Gestión de Laboratorios y de las fincas articulados a procesos de investigación	# de proyectos de investigación que vinculan servicios de laboratorio y/o fincas / # total de proyectos de investigación	50%
	# de laboratorios fortalecidos		7 (Química, hidrología, tiempos y movimientos, logística, biología, microbiología, clínica)	0

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Gestión de la investigación formativa.	Estrategias para el desarrollo de la investigación formativa.	Porcentaje de estudiantes de pregrado vinculados a semilleros de investigación.	10%	2015: N/A 2016: 2% 2017: 2.6 % 2018: 3,5 % 2019: 4,1%
		# de jóvenes investigadores	20	2015: 0 2016: 4 2017: 4 2018: 0 2019: 2
		# de productos de investigación desarrollados por los semilleros de investigación	54	0
Centro de Pensamiento	Diseño e implementación de un Centro de Pensamiento en Desarrollo Tecnológico para los sectores productivos	# de boletines informativos divulgados por sector (Construcción, Agroindustria, Piscícola, Turismo, Minería, Desarrollo Software y videojuegos, Industrias 4.0)	31	0
		# de noticias en medios regionales sobre el aporte de Corhuila a la región a través del Centro de Pensamiento	31	0
		# de foros y/o conversatorios producto de resultados de Boletines	9	0
		# de publicaciones desde la editorial de CORHUILA	30	2015: 0 2016: 0 2017: 0 2018: 4 2019: 5 2020: 3

#### 4.4 Eje 4. Buen Gobierno Corporativo

Objetivo: Fortalecer la convivencia y generar mayor sentido de pertenencia y compromiso con los proyectos institucionales.

Los últimos años han sido tiempos importantes para afianzar la institucionalidad de CORHUILA a través del desarrollo de una normativa interna que ha permitido avanzar en los procesos y procedimientos y crear una cultura de rendición de cuentas y transparencia hecho que es fundamental en la consolidación reputacional de la Corporación Universitaria del Huila-CORHUILA.

Este camino debe fortalecerse con un ambicioso plan de gestión del cambio a través



de metodologías que, aprovechando las ventajas de tener un sistema de gestión de calidad certificado, permita un mapeo completo de los procesos, de las necesidades reales para la organización y del impulso a un proyecto de comunicación interna y bienestar institucional que mejore la convivencia, genere mayor sentido de pertenencia y compromiso con los proyectos institucionales y establezca marcos de cooperación constructivos con el sindicato.

Incluye también este eje la necesidad de la formación del talento humano en administración para los retos de la cuarta revolución industrial, para lo cual se hace necesario trabajar entre otros aspectos, asuntos como: planificación de la gestión del talento humano altamente competitivo, evaluación 360 o evaluación integral, desarrollo de liderazgo, desarrollo profesional, programas de reconocimiento, plan de desvinculación asistida para prepensionados, competencias blandas y clima organizacional y cultura del servicio.

**Tabla 57 Eje 4. Buen Gobierno Corporativo**

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Cambio cultural	Cultura organizacional y Clima Laboral	% de colaboradores de Corhuila con nivel de satisfacción alta	90%	70%
	Bienestar institucional	% de estudiantes con satisfacción positiva con los servicios de bienestar	80%	30%
	Sistema de seguimiento y control	Sistema de seguimiento y control implementado	1	0
	Sistema de ética y buen gobierno corporativo	Sistema de ética y buen gobierno corporativo implementado	1	0
Comunicación organizacional	Plan de comunicación interna.	% de cumplimiento de las actividades del plan de comunicación interna.	100%	80%
Estructura Orgánica	Actualización de la estructura orgánica	Estructura orgánica actualizada	2	0
Transformación digital	Implementación del plan de transformación digital	Plan de transformación digital implementado	100%	0%

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR	META	LINEA BASE
Marketing estratégico.	Plan de mercadeo estratégico de la oferta académica formal de pregrado y posgrado.	% de crecimiento anual de matriculados en programas académicos	5%	2015: N/A 2016: -9,52% 2017: -7,47% 2018: -6,61% 2019: -7,64%
		# de nuevos estudiantes por ciclo beneficiados por convenios o alianzas estratégicas.	175	50 estudiantes
		% de estudiantes matriculados provenientes de zonas fuera de Neiva	40%	2015: 8,7% 2016: 13,3% 2017: 17,2% 2018: 21,2% 2019: 27,4%
	Plan de mercado estratégico de la oferta académica formal virtual.	# de estudiantes nuevos por cohorte por programa virtual abierto	30	0
	Plan de mercadeo estratégico de la extensión y las Unidades de servicio.	Valor de los ingresos por matrícula de pregrado / Valor total de los ingresos	70%	2015: 79,09% 2016: 78,27% 2017: 80,24% 2018: 82,79% 2019: 83,41%
	Estudio de formas y alternativas de financiación de la matrícula.	% de matriculados a través de financiación directa o por convenios	20%	7.5% Financiación directa (280 créditos 2019B)  14.8% Financiación créditos/convenios -incluye Icetex (542 créditos 2019B)
Infraestructura al servicio de la academia	Construcción del Edificio Administrativo	% de avance de construcción del Edificio Administrativo.	100%	0%
	Dotación de infraestructura al servicio de la academia	% de avance en la adquisición de muebles y equipos	100%	N/A
	Finca Rivera	% de avance de construcciones primera fase Finca (5 aulas, 4 laboratorios, 1 restaurante, 1 cocina, baños)	100%	0%
	Sede Pitalito	% de avance construcciones primera fase Pitalito (demolición y aulas de la primera fase)	100%	0%
	Infraestructura tecnológica	% de avance en la adquisición de infraestructura tecnológica	100%	

## 5. ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Los objetivos estratégicos que sirven para direccionar los esfuerzos de la organización hacia el logro de metas clave que determinen el éxito de la estrategia, y establecidos los proyectos como el vehículo para la transformación de CORHUILA están definidos por la palabra CREAR que implica diseñar o generar un cambio que se logra a través de una secuencia de actividades que no se repiten, que producen un mismo resultado, y que requieren designar una estructura de gestión, fuera de la operación normal, para lograr el objetivo.

Es importante recordar que los proyectos son diferentes de los procesos, por cuanto los últimos hacen referencia a las actividades repetitivas enfocadas en la operación o gestión del día a día. Claro está, al finalizar un proyecto, este resultado único puede ser incorporado a un proceso para el mantenimiento en el tiempo.

Teniendo en cuenta el destacado rol que los proyectos juegan dentro de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos y desplegar la estrategia, se hace relevante el uso de instrumentos que faciliten su gestión. A continuación, se muestran algunos de los instrumentos base:

- Fichas de proyecto: Reúne los elementos que describen el proyecto en su conjunto, muestran los requisitos de los stakeholders; propósito del proyecto; los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados; los límites y los entregables de clave; riesgos asociados del proyecto; resumen de cronograma, recursos financieros preaprobados; los requisitos de aprobación del proyecto (es decir, en qué consiste el éxito del proyecto, quién decide si el proyecto tiene éxito y quién firma la aprobación del proyecto); los criterios de salida, el director de proyecto asignado y estructura base.
- Fichas de seguimiento: Para la revisión de avance de cronograma y avance de los entregables contra lo inicialmente planeado, el seguimiento se hace en función de productos de forma que se garantice la alineación con las necesidades de la organización además de un seguimiento a los riesgos.
- Control de cambios: Es la salida de un proceso en el que se evalúa la motivación de los cambios solicitados y los impactos para alcanzar los objetivos se debe

considerar si se generan nuevos riesgos. Los cambios aprobados deben quedar debidamente documentados e integrados a la ficha del proyecto.

- Cierre: se realizan por una única vez y es el cierre formal de las actividades y liberación de recursos. Debe surtirse una vez se cumplan todos los criterios de aceptación definidos en la ficha de proyecto.
- Lecciones aprendidas: Son un paso fundamental de todo proyecto, pues son una valiosa herramienta de gestión del conocimiento, que sirven entre otras para:
  - Apoyo a otros líderes de la organización que realizan actividades alternas o similares.
  - Mejora la planeación de actividades futuras.
  - Mejora la identificación y gestión de riesgos y oportunidades.
  - Contribuye a desarrollar nuevos y mejores métodos de trabajo.
  - Son un insumo valioso para personas que se incorporan a los equipos de trabajo.

## FICHAS DE PROYECTO

FICHA DE PROYECTO	
<b>Proyecto No. ____ "nombre"</b>	
Objetivo estratégico:	
Eje estratégico:	
Programa:	
Planteamiento de caso	
<<Es el análisis desde un nivel organizacional alto que justifica la inversión (no solo económica) requerida, un análisis costo-beneficio generalmente se usa para establecer los límites del proyecto. Otros métodos de evaluación de decisiones estratégicas pueden aplicarse>>	
Requisitos de las partes interesadas	
1	<<Característica o condición esperada del producto, servicio o resultado único del proyecto>>
2	
3	
4	
Objetivo general	
<<Plantea el propósito general del proyecto, debe seguir las buenas prácticas en su redacción como el uso de verbos en infinitivo y aplicación de lógicas SMART>>	
Objetivo específico	Entregable(s)
<<objetivo que contribuye al logro del objetivo general>>	<<Producto, servicio o resultado de cumplir el objetivo>>
Alcance	
<<Delimitación del producto, servicio o resultado y los criterios de aceptación>>	
Actividades	

<<Se recomienda el uso de herramientas ofimáticas que soporten la planeación de las actividades, pues ayudan a la desagregación de las etapas, determinación del costo general del proyecto, definición de hitos. Aquí se espera el resumen de las actividades y como anexo el documento completo>>

Proyecto RIE						
Ed	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado
1		PROYECTO RIE	144 días	jue 01/06/17	mar 13/02/18	11%
2		FASE 1	144 días	jue 01/06/17	mar 13/02/18	11%
3		OBJETIVO 1	61 días	jue 01/06/17	vie 15/09/17	20%
4		Diseñar las matrices de requerimientos externos.	11 días	jue 01/06/17	jue 15/06/17	100%

<b>Metodología</b>	<<Describa las diferentes técnicas que se utilizarán, diseños estadísticos, simulación, pruebas, ensayos, otros, que permitan alcanzar los objetivos.>>		
<b>Impactos esperados</b>	<<Señale los impactos que espera generar. Recuerde que los impactos no necesariamente se logran al finalizar el proyecto ni con la sola consecución de los resultados/productos. Generalmente se logran en el mediano y largo plazo.>>		
<b>Presupuesto aprobado</b>	<<Ingrese el valor aprobado por la dirección para la ejecución del proyecto>>		
<b>Director o Gerente de proyecto</b>	<<Cargo del líder de proyecto asignado por la dirección>>		
<b>Sponsor</b>	<<Cargo del representante ante la alta dirección>>		
<b>Cargo</b>	<b>Rol</b>		
<<cargo de otros recursos asignados>>	<<Rol o función principal del cargo>>		
<b>Riesgos</b>			
<b>Causas</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Efectos</b>	<b>Zona Riesgo</b>
<<describir de manera muy general los riesgos asociados al proyecto, es decir toda situación que potencialmente afecte el cumplimiento de los objetivos>>			
<b>Control de cambios del proyecto</b>			
<b>Versión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Ajustes</b>	<b>Acta</b>
1			<<Insertar como objeto el documento de control de cambios>>
2			

## FICHAS DE SEGUIMIENTO

<b>PLAN DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS (por entregable)</b>					
<b>PROYECTO No. ____</b> <<Numero y nombre del proyecto al que se le hace seguimiento>>					
<b>Eje del PID</b> <<Mencione el eje del Plan al cual está asociado el proyecto>>					
<b>Programa del PID</b> <<Mencione el programa del Plan al cual está asociado el proyecto>>					
<b>Objetivo general:</b> <<Diligencie el objetivo general del proyecto al que va a hacer seguimiento, tal como se describió en la ficha del proyecto.>>					
Objetivo específico	Entregable(s)	Indicador avance	Fecha de entrega		
<<Escriba el objetivo específico tal como está en la ficha de proyecto aprobada>>	<<Enuncie el o los entregables del objetivo aprobados en la ficha de proyecto>>	<<Formula que permitirá medir el avance de los entregables>>	<<Fecha estimada de entrega según planificación del proyecto>>		
Duración estimada del proyecto (días)		Costo estimado:			
Seguimiento					
No.	Fecha	Desviación en días respecto al cronograma	Desviación en costo respecto a la planificación	Desviación estimada de avance entregable respecto a lo planificado	
1					
2					
Riesgos					
<<Reporte según los riesgos identificados, si se ha materializado alguno y como los está gestionando>>					
Acciones					
Acción de seguimiento	Fecha de acción	Avances/ Resultados	Evidencias		
<<De acuerdo a los resultados de las desviaciones Indique las acciones que se van a realizar para hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades. Por ejemplo: Convocar reuniones seguimiento, comités, visitas orientadas a verificar el cumplimiento de las acciones, entre otras.>>	<<Establecer una fecha para una primera revisión del cumplimiento de las acciones planteadas. En cada reunión de seguimiento se planteará la fecha de la siguiente revisión (DD/MM/AAAA).>>	<<No diligencie este campo. En el momento del seguimiento se enumerarán los avances obtenidos. >>	<<No diligencie este campo. En el momento del seguimiento se enumerarán las evidencias que soportan el cumplimiento de los avances descritos.>>		

## CONTROL DE CAMBIOS

<b>No. Proyecto:</b> _____			
<b>Nombre del proyecto:</b> _____			
<b>¿Denominación del proyecto es ajustada?</b>	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	Nueva denominación _____
<b>Ajustes en:</b>			
<input type="checkbox"/> Duración de Proyecto	<input type="checkbox"/> Entregables de proyecto	<input type="checkbox"/> Metodología	
<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Alcance	<input type="checkbox"/> Responsable	
<input type="checkbox"/> Costos de proyecto	<input type="checkbox"/> Objetivos de proyecto	<input type="checkbox"/> Otro: _____	
<b>Descripción de los cambios:</b>			
<b>Justificación de los cambios:</b>			
<b>Riesgos</b>			
<<Si los cambios generan nuevos riesgos o modifican los ya identificados registrellos en este campo>>			
<b>Fecha de Inicio de los cambios:</b>	<b>Fecha de Fin del Proyecto:</b>		
Resultados no obtenidos y las razones por las cuáles no se lograron			
<b>Firmas de Responsabilidad</b>			

**Gerente del proyecto:**

**Cargo:**

**Fecha:**

**Sponsor:**

**Cargo:**

**Fecha:**



## ACTA DE CIERRE DE PROYECTO

PROYECTO No. : \_\_\_\_\_  
PERIODO EJECUCIÓN : \_\_\_\_\_  
PRESUPUESTO ASIGNADO : \_\_\_\_\_  
PRESUPUESTO EJECUTADO : \_\_\_\_\_  
FECHA FINALIZACIÓN : \_\_\_\_\_

---

---

### OBJETIVOS DEL PROYECTO

### ALCANCE

### ENTREGABLES

1. A
2. B
3. C

### PRODUCTOS ADICIONALES

### CONSTANCIAS

El presente documento, da por terminada las actividades estipuladas en el proyecto en mención, entendiéndose el cumplimiento integral de las obligaciones recíprocas y recibo a satisfacción de todos los entregables.

Para constancia y prueba se firma en ciudad, por los que en ella intervienen, en original, con destino donde reposa la información de los proyectos, el día ***dd*** de ***mm*** de ***aaaa***

### FIRMAS

\_\_\_\_\_  
**Nombre Gerente**

**I.D**

Cargo o Rol

\_\_\_\_\_  
**Nombre Sponsor**

**I.D**

Cargo o Rol

## Lecciones aprendidas:

<p><b>Descripción de la fuente:</b> &lt;&lt;Describir la situación que origina la lección aprendida. Por ejemplo: auditoría, evento, ejecución de proceso, proyecto &gt;&gt;</p>				
<p><b>Descripción de la lección aprendida:</b> &lt;&lt;Describir de forma sencilla y concreta la lección aprendida&gt;&gt;</p>				
<p><b>Nombre de la lección aprendida:</b> &lt;&lt;Defina un nombre que identifique la lección aprendida&gt;&gt;</p>				
<p><b>Consecutivo:</b> &lt;&lt;para facilitar la identificación, puede asignar un consecutivo a la lección&gt;&gt;</p>				
<p><b>Objetivo de la lección aprendida:</b> &lt;&lt;describir el o los objetivos que quiere lograr con la implementación de la lección&gt;&gt; &lt;&lt;Utilice una forma sencilla y concreta al enunciar el objetivo&gt;&gt;</p>				
<p><b>Plan de acción para implementar la lección aprendida:</b></p>				
<b>Acciones a tomar</b>	<b>Responsable</b>	<b>F. Inicio</b>	<b>F. Revisión</b>	<b>Resultados</b>
<p><b>Aplicabilidad de la lección aprendida en otros procesos:</b></p>				
<b>Proceso</b>	<b>Acción a Seguir</b>	<b>Responsable</b>		

## Referencias bibliográficas

Botero Montoya, L., y Bolívar García, M. (2015). *Guías para la internacionalización de la educación superior*. Gestión de la internacionalización. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Centro Nacional de Consultoría (2017). *Benchmarking CORHUILA*.

Centro Nacional de Consultoría (2017). *Índice de Reputación CORHUILA* Una apuesta de desarrollo regional.

CEPAL (2017). *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe 2016: la región frente a las tensiones de la globalización*. CEPAL, Naciones Unidas.

Colciencias (06 de octubre de 2017). *Colciencias*. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/portafolio/internacionalizacion>

Colombia Challenge Your Knowledge (s/f). *Colombia Challenge Your Knowledge*. Recuperado de <http://www.ccyk.com.co/sobre-ccyk/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). *Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*.

Corporación Universitaria del Huila-CORHUILA. (2015). *Plan Indicativo de Desarrollo 2015-2019*.

Corporación Universitaria del Huila-CORHUILA. (2017). *Informe de gestión del rector 2014-2017*.

Corporación Universitaria del Huila-CORHUILA. (2018). *Informe de gestión del rector 2018*.

Cotte, A., & Andrade, J. (2018). *Inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación*. En la investigación del Informe anual de indicadores de ciencia y tecnología 2018. Colombia.

Cotte, A., & Torralba, D. (2018). *Producción científica*. En la investigación del Informe anual de indicadores de ciencia y tecnología 2018. Colombia.

FAO/RLAC y UNESCO/OREALC (1988). *Educación Básica y Desarrollo Rural*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO

Gacil-Ávila, J. (2018). *Educación superior, internacionalización e integración en América Latina y el Caribe*. En La investigación Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018 (volumen para la CRES 2018).

Lopera, M., (2017) *La educación universitaria privada en Colombia*. En la investigación La Universidad privada en América Latina y el Caribe. Pp. 109-126, Montevideo, Uruguay. Grupo Magro Editores.

Ministerio de Relaciones Exteriores (2017). *Informe presentado por el Ministerio de Relaciones Exteriores a la Cámara de Representantes el 15 de septiembre de 2017*. Bogotá: Cámara de Representantes.

Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. *Pacto por Colombia: Pacto por la equidad*.

Ramírez, R. (2018). *Estrangulamiento tecnocognitivo o emancipación de los conocimientos: propuestas para superar la neodependencia en América Latina y el Caribe*. En La investigación Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018 (volumen para la CRES 2018).

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. *SNIES*.

UNESCO/OREALC (2012). *Situación Educativa en América Latina y el Caribe*. Hacia una educación de calidad el 2015. Santiago: OREALC/UNESC



**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL HUILA –CORHUILA**  
**NIT. 800.107.584-2**

**ACUERDO N° 601 DE 2020**  
(mayo 15)

**POR MEDIO DEL CUAL SE APRUEBA EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL – PDI PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2020-2024 DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL HUILA - CORHUILA.**

**EL CONSEJO SUPERIOR**  
**DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL HUILA - CORHUILA,**  
En uso de sus facultades legales y en especial de las conferidas en el Estatuto; y,

**CONSIDERANDO:**

Que la Constitución Política de Colombia de 1991 en su artículo 69 consagra la autonomía universitaria como la prerrogativa que tienen las universidades de definir sus directivas y regirse por sus propios estatutos en concordancia con la Ley;

Que la Ley 30 de 1992, en su artículo 28 efectiviza y reglamenta el principio constitucional de la autonomía universitaria plasmándolo como uno de los pilares fundamentales del servicio público de la educación superior en Colombia y otorga el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales;

Que el artículo 83 de la citada Ley, establece que las universidades deberán elaborar planes periódicos de desarrollo institucional, en coherencia con las estrategias de planeación regional y nacional;

Que la Corporación Universitaria del Huila, CORHUILA, es una institución de educación superior de carácter privado, de utilidad común, sin ánimo de lucro, con connotación académica de institución universitaria, sujeta a inspección y vigilancia por el Ministerio de Nacional, con personería reconocida mediante Resolución 21000 del 22 de diciembre de 1989, expedida por el mismo ente gubernamental;

Que conforme a los literales b), c) y e) del artículo 38 del Estatuto de la Corporación Universitaria del Huila, ratificado mediante Resolución No. 21042 del 11 de diciembre de 2014 expedida por el Ministerio de Educación Nacional, le corresponde al Consejo Superior Universitario, dirigir y aprobar las políticas académicas, administrativas, financieras y de planeación institucional, expedir las normas necesarias para el buen funcionamiento de la institución;

Que la labor de reflexión permanente sobre las acciones propias permite a la institución un proceso de adaptación a los cambios que exige el entorno para estar a la vanguardia y ofrecer un servicio educativo de alta calidad; por lo cual CORHUILA realizó un ejercicio de planeación estratégica bajo una metodología de construcción colectiva, mediante el cual



**INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR SUJETA A INSPECCIÓN Y VIGILANCIA POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL – SNIES 2828**

Sede Principal Quirinal: Calle 21 No. 6 - 01 | Campus Prado Alto: Calle 8 No. 32 - 49

PBX: 8754220 | E-mail: contacto@corhuila.edu.co

Sede Pitalito: Carrera 2 No. 1 - 27 - PBX: 8360699

Personería Jurídica Res. Ministerio de Educación No. 21000 de Diciembre 22 de 1989

www.corhuila.edu.co





Consejo Superior Acuerdo 601 del 15 de mayo de 2020. Pág. 2

interpreta las realidades actuales y visiona un futuro inmediato deseado, para coadyuvar a la realización de las estrategias de la comunidad académica y la región, de acuerdo con los requerimientos de una sociedad cambiante;

Que la Rectoría presenta al Consejo Superior el Plan de Desarrollo Institucional –PDI-, 2020-2024 de CORHUILA orientado al cumplimiento de los postulados de la educación superior compilados en el Decreto 1075 de 2015 del Ministerio de Educación Nacional y a la priorización de acciones para la acreditación de programas académicos y una posterior acreditación institucional en alta calidad, en concordancia con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional; por lo cual, este PDI se constituye en la hoja de ruta de CORHUILA para los próximos años, a través de 4 ejes estratégicos, 19 programas, 47 proyectos y 111 indicadores;

Que el Consejo Superior en sesión extraordinaria de fecha 15 de mayo de 2020, según consta en el Acta N° 354, al analizar el proyecto de Acuerdo presentado, determinó aprobarlo;

En mérito de lo expuesto,

**ACUERDA:**

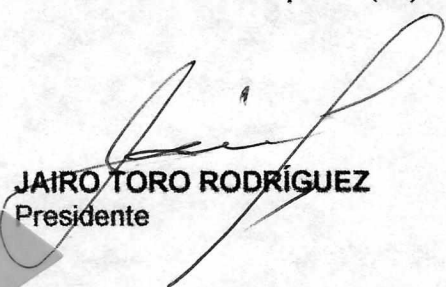
**ARTÍCULO 1°:** Adoptar de acuerdo a la parte considerativa del presente Acuerdo, el Plan de Desarrollo Institucional –PDI– de la Corporación Universitaria del Huila – CORHUILA, para el período comprendido entre los años 2020 y 2024, el cual hace parte integral del presente Acuerdo.

**ARTÍCULO 2°:** Comunicar el presente Acuerdo a toda la comunidad universitaria.

**ARTÍCULO 3°:** El presente Acuerdo rige a partir de su expedición y deroga el Acuerdo 306 de 2014 y todas las normas que le sean contrarias.

**PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dado en Neiva a los quince (15) días del mes de mayo del año dos mil veinte (2020).

  
**JAIRO TORO RODRÍGUEZ**  
Presidente

  
**ANDREA PAOLA TRUJILLO LASSO**  
Secretaria General

