**DESCRIPCIÓN VARIABLES**

 El interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar.

Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del Micmac y conviene que el grupo forje su propia interpretación. Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla.

La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen como percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia como se ve el propio grupo sobre si mismo y sobre el sistema estudiado.

**VARIABLES DISEÑADAS PARA EL ANALISIS**

1. **LIDERAZGOS - (Interna)**

La apatía por participar de los espacios de poder en donde se discute y se decide sobre los grandes temas regionales y nacionales, ha incidido en una creciente pérdida de la capacidad institucional para generar liderazgos políticos y saberes que aporten al país y se articulen a las dinámicas socioculturales y económicas regionales.

1. **CAMBIO INSTITUCIONAL – (Interna)**

Existe una fuerte resistencia a la introducción de reformas en el sistema de gestión institucional. Sectores conservadores se movilizan para minimizar o detener las acciones tendientes a modernizar las prácticas de trabajo y la distribución de los recursos, por temor a perder privilegios asociados al modelo vigente que no es sostenible en el largo plazo.

1. **PLANEACIÓN INSTITUCIONAL - (Interna)**

La Universidad no ha logrado consolidar un auténtico sistema de planeación que sirva de soporte para la toma de decisiones y la proyección institucionales, por tal motivo urge concretar una cultura de planeación y prospectiva participativa liderada por la dirección universitaria.

1. **COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - (Interna)**

A pesar de los esfuerzos realizados desde los medios de comunicación universitarios, los procesos de comunicación entre los diferentes estamentos y al interior de ellos, es deficiente. Por tanto, se requiere de políticas institucionales para mejorarlos, fortalecerlos y así lograr una mayor coherencia, eficiencia y eficacia.

1. **LEMA INSTITUCIONAL - (Interna)**

La Universidad cuenta con un legado que se refleja en el lema institucional, pero éste no ha recibido la importancia que merece, ni ha sido desarrollado a la luz de las nuevas realidades contextuales que vive la universidad.

1. **RELACIÓN ENTRE PRÁCTICAS INSTITUCIONALES Y NORMAS - (Interna)**

La Universidad se encuentra altamente normada y reglamentada, sin embargo, muchas de estas normas y reglamentos se encuentran desarticuladas de las actividades diarias desarrolladas por los universitarios, y en muchos casos las normas son inoperantes, ignoradas o aplicadas al arbitrio del funcionario.

1. **MODERNIZACION E INNOVACION PEDAGÓGICA - (Interna)**

Se han adelantado importantes esfuerzos de modernización de la infraestructura física y tecnológica que sin embargo no han trascendido de manera significativa en los procesos académicos, es necesario atemperar las prácticas pedagógicas no solo a las exigencias del mercado, sino también debe dar respuestas a la transformación de la sociedad y su contexto.

1. **MODELO ADMINISTRATIVO - (Interna)**

El modelo administrativo de la universidad se caracteriza por ser rígido, inflexible en sus procesos e incapaz de establecer y mantener sinergias entre actividades diferentes pero complementarias, lo que ocasiona dispersión de recursos e incapacidad para implementar una visión de largo plazo.

1. **CURRÍCULO - (Interna)**

La inflexibilidad curricular de los programas de la Universidad dificulta el permanente avance de los saberes y les resta pertinencia en la medida que no logran dar cuenta de las demandas y necesidades del entorno. Así mismo, se precisa de una investigación hecha de cara al contexto social, local, nacional e internacional.

1. **INTERNACIONALIZACIÓN - (Externa)**

La Universidad es prácticamente invisible a nivel internacional, pese a su notoriedad en el ámbito regional y su relativa presencia en el nivel nacional, no obstante contar con gran número de convenios macro que no ha podido concretar en aspectos específicos de cooperación e intercambios interinstitucionales. Es necesario fortalecer la presencia internacional en un contexto donde el reconocimiento dado por la acreditación de calidad le propone importantes retos para consolidarse en el plano regional, nacional y latinoamericano. Urge pensar la Universidad desde la realidad latinoamericana, más que desde el modelo tradicional centro-europeo.

1. **INTERACCIÓN CON EL CONTEXTO - (Interna)**

El énfasis puesto en la docencia, en la reproducción de saberes más que en su producción y el descuido en su aplicación contextualizada, ha impedido generar procesos de articulación con las dinámicas y necesidades locales, regionales y nacionales.

1. **FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR – (Externa)**

La política de financiamiento de la Universidad Pública viene generando un progresivo deterioro de las condiciones de sostenibilidad de estas instituciones, lo que obstaculiza el cumplimiento y desarrollo pleno de sus funciones sustantivas, debido a que el Estado privilegia la privada y dirige sus acciones a fortalecerla.

1. **RECURSOS PROPIOS - (Interna)**

El progresivo desfinanciamiento de la universidad la ha obligado a atender parte de su objeto misional con recursos propios, lo cual, además de ser inapropiados insuficiente para cubrir los requerimientos del crecimiento en cobertura que ha tenido la institución y para sostener la expansión de la investigación y la modernización requerida.

1. **ARTICULACIÓN DE LOS COMPONENTES SISTEMICOS INSTITUCIONALES - (Interna)**

Los procesos administrativos de docencia, investigación e interacción social están desarticulados, al margen de las necesarias sinergias que les permitan complementarse para operar sistémicamente y superar la competencia interna por recursos y atención institucional.

1. **INVESTIGACION Y PROCESOS MISIONALES - (Interna)**

En la última década la investigación en la Universidad ha tomado un lugar importante, pero aún los nexos con la docencia y la interacción social son débiles, porque la institución conserva una fuerte orientación hacia la docencia y carece de políticas institucionales orientadoras y de una estrategia para financiar el desarrollo de la investigación en el largo plazo.

1. **REGIONALIZACION - (Interna)**

La concentración de las actividades universitarias en Popayán, ha ocasionado la progresiva pérdida de presencia en el resto del Departamento y de la capacidad para atender las necesidades regionales; la recuperación de esta capacidad es importante en términos de pertinencia y para ello es necesario implementar modelos de operación ajustados a las singularidades de cada territorio, en razón de la diversidad cultural y de las condiciones socio-políticas particulares.

1. **PROYECTO DE VIDA UNIVERSITARIO - (Interna)**

La Universidad posee un cuerpo docente altamente cualificado y estable, pero carece de políticas institucionales que permitan el alineamiento del proyecto de vida personal con el académico al interior de la institución. Situación similar se presenta con el personal administrativo.

1. **SABER Y PODER - (Interna)**

Los saberes que se imparten en la institución guardan escasa relación con el poder, la ética y la política. Esta fractura afecta negativamente la formación integral y el ejercicio profesional e impide incidir en la política pública regional y nacional.

1. **POLÍTICA EDITORIAL - (Interna)**

La estrategia editorial de la Universidad es insuficiente para dar cuenta del conocimiento generado en desarrollo de todos los procesos misionales de la institución. Se requiere, en consecuencia, el establecimiento de nuevos mecanismos que hagan posible la edición, publicación y distribución de obras de amplia circulación entre los principales públicos de la Universidad, en particular, y de la sociedad, en general.

1. **RELEVO GENERACIONAL - (Interna)**

En la próxima década un significativo porcentaje de los profesores se retirará de la Universidad por jubilación, lo cual significa una pérdida de talento humano cualificado; esta situación genera la necesidad de replantear los mecanismos y las estrategias de renovación del talento humano.

1. **UNIVERSIDAD Y SECTOR EMPRESARIAL - (Externa)**

Ha existido un permanente distanciamiento de la Universidad con el sector empresarial, debido al desconocimiento mutuo de sus potencialidades de desarrollo y complementariedad. El contar con acercamientos y espacios que generen confianzas entre el sector empresarial y la universidad permitirán desarrollar relaciones de ganar-ganar. De este proceso los beneficiados son los estudiantes, los grupos de investigación y la sociedad en general

1. **COBERTURA - (Externa)**

La Educación superior debe entenderse como un derecho público, sin embargo la capacidad institucional para atender la creciente demanda es insuficiente, no obstante el esfuerzo que se ha hecho al respecto. Ampliar la cobertura es una de los retos más importantes que afronta el sistema universitario estatal para garantizar este derecho.

1. **GOBERNABILIDAD INSTITUCIONAL - (Interna)**

El capital social aunado a la ética e idoneidad del talento humano han garantizado una alta gobernabilidad institucional, a pesar de la gran insuficiencia de recursos financieros estatales, de la deficiente gestión de recursos propios y de la existencia de una estructura administrativa constreñida por la normativa nacional. En otros términos, los órganos de gobierno y los directivos de la Universidad son considerados legítimos y sus decisiones acatadas por la comunidad universitaria, de manera que no obstante los problemas señalados, la institución transcurre en un ambiente de normalidad, democracia y respeto interno.

1. **POLÍTICA INSTITUCIONAL DE BIENESTAR - (Interna)**

La Universidad cuenta con un excelente sistema de salud para profesores y administrativos, además cuenta con un buen sistema de bienestar estudiantil. No obstante, urge la construcción de un proyecto institucional que permita, tanto a profesores como al personal administrativo, desarrollar un proyecto de vida en la institución, en condiciones dignas y de calidad de vida, en particular lo referente a las condiciones salariales y de desarrollo profesional.

1. **EGRESADOS - (Externa)**

Los egresados constituyen un actor estratégico para retroalimentar las prácticas universitarias y para generar recursos tangibles e intangibles, para fortalecer el cumplimiento de la misión institucional (docencia, investigación e interacción social). En la actualidad, la Universidad tiene débiles vínculos con sus egresados y no los toma en cuenta para el diseño de las políticas institucionales de desarrollo.

1. **EJERCICIO DE LA AUTONOMÍA – (Externa)**

La Universidad no ha hecho uso adecuado de la autonomía consagrada por la Constitución Política de Colombia, bien sea por desconocimiento de sus reales posibilidades, o por temor a transgredir directrices del gobierno central que no garantizan la autonomía, limitando la capacidad de la Universidad para sustraerse de los cambios y prácticas adoptadas desde el nivel central del Estado en lo referente a la concepción y finalidad de la educación y a las prácticas de gestión institucionales. Es necesario que el Estado garantice la autonomía con una adecuada política de financiación, que permita hacerla efectiva.

**GUIA DE INTERPRETACIÓN DEL GRÁFICO DE INFLUENCIAS**

**Variables determinantes:**

Son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación.

**Variables de entorno:**

Se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" del sistema a estudio.

**Variables reguladoras:**

Son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables- clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema. Determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

**Variables clave:**

o variables reto del sistema, muy motrices y muy dependientes. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

**Variables objetivo:**

Se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.

**Palancas secundarias:**

Complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores, las reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes de cara a la evolución y funcionamiento del sistema, sin embargo, las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras.

**Variables autónomas:**

Son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto. Sin embargo, es preciso remarcar que no es que carezcan de importancia sino que, comparativamente, los esfuerzos que se destinen ofrecerán mejores frutos en variables situadas en los otros grupos, fundamentalmente en las variables clave.

**Variables resultado:**

Se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de aquellas de las que depende en el sistema.

**El eje de la estrategia:**

El eje de la estrategia, que es una proyección de la nube de variables sobre una bisectriz imaginaria que partiendo de la base se lanza hacia el vértice opuesto donde se sitúan las variables clave, ofrece una visión plástica de cuáles son los retos estratégicos del sistema. Este eje está compuesto por aquellas variables con un nivel de motricidad que las convierte en importantes en el funcionamiento del sistema combinado con una dependencia que las hace susceptibles de actuar sobre ellas