

BASES PARA UN ACUERDO POR LA UNIVERSIDAD:

- Proyecto Educativo Institucional
- Plan de Desarrollo 2009-2018: Universidad de Caldas, para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia



RESPONSABLES:

Ricardo Gómez Giraldo
Germán Gómez Londoño
Gladys Giraldo Montoya
Gloria Esperanza García Quintero
Lorena Gartner Isaza (coordinadora)
María Consuelo Suárez Ángel
Mario Hernán López becerra
Mauricio Arbeláez Rendón
Tulio Marulanda Mejía
Yasaldez Eder Loaiza

INDICE

Presentación	3
Propuesta de proyecto Educativo Institucional	7
Plan de Desarrollo:	
▪ Contexto Internacional, nacional y regional	31
▪ Situación interna de la Universidad	61
▪ Escenario apuesta	97
▪ Estrategias	109
▪ Áreas estratégicas	119
▪ Bibliografía	123
▪ Anexos soporte de situación interna	127



PRESENTACIÓN

El presente documento, base para la construcción de la ruta institucional en los próximos diez años, contiene dos propuestas, se trata del Proyecto Educativo Institucional y del Plan de Desarrollo 2009-2018: *Universidad de Caldas, para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia*. Para todos es conocida la necesaria incorporación de un nuevo plan de desarrollo institucional por cumplimiento del período de vigencia del último plan, sin embargo, el actual Proyecto Educativo, aprobado en el año 1996, rige hasta el 2010, por tanto, es inevitable la pregunta acerca de los motivos que han conducido a revisar nuestra carta de navegación. La respuesta puede sintetizarse refiriendo tres situaciones:

- Primero, en la última década, la ciencias y sus aplicaciones han desempeñado un papel protagónico en las vertiginosas transformaciones suscitadas a nivel planetario en todos los ámbitos de la vida de las sociedades, motivo por el cual, las instituciones de educación superior y la investigación han pasado a desempeñar un papel más preponderante que nunca en el desarrollo socio-económico y cultural. En definitiva, los desafíos que enfrentan las universidades en la actualidad son enormes por lo que están avocadas a emprender una de las renovaciones más radicales que jamás hayan tenido.


- Segundo, el proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional identificó e hizo visibles los imaginarios de los actores universitarios acerca del PEI y la necesidad ajustarlo a las nuevas condiciones institucionales en virtud de sus recientes desarrollos y sus debilidades; en consecuencia, se adelantó un proceso de revisión, liderado por la profesora Yolanda Aguirre, quien elaboró una primera propuesta de cambio, base de la contenida en este documento .
- Tercero, el Plan de Desarrollo para una década, 2009-2018, que en este documento se propone, no logra plena correspondencia con al actual PEI, vigente hasta 2010, ni en su teleología ni en su ámbito temporal.

La ruta universitaria propuesta compromete decididamente la institución con procesos de recomposición interna en atención a criterios de responsabilidad con la realidad sociocultural de la cual participa y, en tal sentido, su misión de producir conocimientos, formar profesionales y hacer cultura tendrán como primer referente el ámbito en el que se inserta en procura de una sociedad más competitiva, con la perspectiva de contribuir al desarrollo humano integral y sostenible en correspondencia con las idiosincrasias, tradiciones, necesidades e identidades de la región.

Así mismo, las exigencias correspondientes con la ampliación de cobertura, la mayor demanda de postgrados, el compromiso de la investigación con el desarrollo tecnológico y la innovación, la ascendente complejidad en la gestión, la incorporación de las tecnologías de información y, en general, la carrera competitiva por reputaciones y prestigio académico, sumado a la intensificación de las sinergias con diferentes actores sociales, entre otros, están imbricados con la necesaria búsqueda de una mayor calidad, pertinencia y una decidida inserción internacional, referidas éstas tanto a sus funciones misionales como de apoyo.

LA UNIVERSIDAD DE CALDAS, PARA EL DESARROLLO DE LA REGIÓN Y EL AVANCE DE LA CIENCIA, como hemos querido nombrar nuestro nuevo Plan, se ha diseñado en atención a las demandas del contexto externo generadoras de nuevos retos y al reconocimiento de los procesos que internamente se han realizado para identificar sus problemas básicos y su futuro deseado. El proceso de acreditación institucional ha sido un importante insumo, sumado a todos aquellos estudios, consultas e informes que en el pasado reciente se han generado y que han comprometido grades esfuerzos de diversos actores universitarios.

Ponemos a consideración esta propuesta y esperamos que con el mejor espíritu de aporte al desarrollo de nuestra institución, sea estudiada y sean expresados todas las inquietudes que de su juicioso examen se susciten, como premisa para elaboración del texto definitivo que nos guiará en la próxima década.



PROPUESTA DE PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

La relación que existe entre visión y misión institucional nos lleva a identificar el PEI como un posibilitador de acciones hoy y sueños de un mañana, y es esta particularidad la que no permite establecer límites fronterizos entre el pasado, el presente y el futuro para su concepción; porque ante todo somos historia, pero al igual, somos presente y somos futuro [...] en el PEI quedan fundidas la tradición institucional, la realidad contextualizada en el hoy y la prospectiva de un mañana. Es ante todo "lo que queremos que se encarne en nosotros, es un estilo de vida al que aspiramos".

Yolanda Aguirre

INTRODUCCIÓN

Una vez culminado el proceso de autoevaluación con fines de acreditación se hizo evidente la necesidad de actualizar el Proyecto Educativo Institucional 2006-2010, habida cuenta de que tanto las condiciones institucionales como el contexto en el que está inmersa la Universidad han experimentado sustanciales transformaciones. En el ámbito interno, se debe mencionar la adopción de políticas académicas en lo curricular, en la proyección y en la investigación, y, en el ámbito externo, estas transformaciones tienen que ver especialmente con:

1. Las tendencias mundiales en ciencia y tecnología, en el marco de la denominada sociedad del conocimiento, en la cual la innovación es factor decisivo de desarrollo.

2. Las nuevas orientaciones pedagógicas y la incorporación de nuevas tecnologías.
3. Las mayores exigencias sociales de calidad y de rendición de cuentas.
4. La mayor responsabilidad social de las instituciones educativas y su necesaria articulación con las instituciones del Estado y del sector productivo.
5. El cambio en los perfiles demográficos y la creciente demanda de educación superior.
6. Desarrollo en los sistemas nacional y regional de ciencia, tecnología e innovación.
7. Los acelerados procesos de internacionalización.
8. Las transformaciones en el mundo del trabajo.
9. La crisis económica y social de la región y la definición de estrategias para la productividad y la competitividad.
10. Las crisis planetarias relacionadas con la seguridad alimentaria, las provisiones energéticas, el clima, los desastres naturales y las migraciones.

1. UN CONTEXTO RECIENTE PARA LA UNIVERSIDAD DE CALDAS¹

En el escenario geopolítico y socio-económico de las últimas décadas, determinado por el fenómeno de la globalización, ha emergido una revolución científica y tecnológica caracterizada por la aceleración vertiginosa de los ritmos de creación, utilización, transmisión y distribución del conocimiento, lo cual ha llevado a la constitución de las denominadas “sociedades del conocimiento” y al surgimiento en todas las esferas de la vida social de nuevas reconfiguraciones ligadas a la capacidad de generar y usar conocimientos. Si bien la globalización ha implicado, entre otras, enormes transformaciones en el mundo laboral –caracterizado actualmente por una alta competitividad, movilidad e incertidumbre y por mayores exigencias a nivel de cualificación, especialización y de habilidades para el aprendizaje permanente y para la

¹ El presente análisis de contexto se basa en la propuesta de resignificación del PEI, elaborada por la profesora Yolanda Aguirre Ospina, que contiene una presentación detallada de los principales sucesos relacionados con las orientaciones de las políticas gubernamentales en materia de educación superior; dicha propuesta incluye, entre otros aspectos, los orígenes de la Universidad de Caldas y sus desarrollos a partir de la creación en 1914 del Instituto Universitario y, en 1936 de la Universidad Popular, así como sus transformaciones posteriores. Vale la pena destacar la manera cómo la profesora Aguirre entrecruza con juicio tres elementos determinantes: los orígenes de la Universidad de Caldas, los cambios sociales y económicos de la región y el país, y las tendencias internacionales en materia educativa.

incorporación a redes de conocimiento-, paradójicamente, también ha generado institucionalidad para la integración regional, en un fenómeno que se conoce como "Glocalización", referido a la articulación entre lo global y lo local. Esto implica, desde lo económico, la generación de sinergias hacia el logro de una mayor competitividad ligada al fortalecimiento de los sistemas regionales de ciencia y tecnología, desde lo cultural, la preservación de las identidades locales en relación dialéctica con el entorno planetario y, desde lo político, la implementación por parte de los gobiernos locales de políticas para el posicionamiento en un mundo global.

Este entorno golpea las puertas de las instituciones de educación superior al constituirse éstas en motor de la economía del conocimiento. La dinámica del sistema económico global requiere un fuerte apoyo de las instituciones de educación superior mediante la capacitación del capital humano, la generación y apropiación del conocimiento avanzado requerido por los principales factores de la producción, el comercio y la prestación de servicios. Por consiguiente, para el desarrollo de una economía, de un Estado y de una Sociedad Civil intensivos en el uso y generación de conocimiento, las instituciones de educación superior se ven obligadas a asumir una serie de transformaciones, entre las que se puede mencionar:

- Diversificación de la oferta educativa, buscando responder a un gran número de demandas formativas en concordancia con un conocimiento avanzado, fuertemente diversificado y especializado.

- Adopción de modelos curriculares innovadores y de alta calidad, que permitan amplias experiencias científicas, tecnológicas y humanísticas y, que hagan énfasis en el aprendizaje significativo, el pensamiento crítico y la praxis dirigida a la producción de conocimiento.
- Responsabilidad social y rendición de cuentas en el marco de enormes exigencias por reputaciones y prestigio académico.
- Virtualización (*e-learning*) e implementación de modalidades pedagógicas híbridas.
- Concentración de esfuerzos en los postgrados, dada la insuficiencia del pregrado para la inserción laboral de profesionales y la necesaria formación de investigadores
- Impulso a la investigación basada en el contexto de aplicación.

La elaboración de un contexto acerca de la educación superior en Colombia, y sus implicaciones sobre las políticas adoptadas por la Universidad de Caldas en los últimos años, supone la referencia a múltiples factores no exentos de implicaciones ideológicas. En principio, la elaboración del contexto puede ser abordada con fundamento en el desarrollo de las políticas nacionales, la forma como ellas señalan distintas formas de inserción en las dinámicas internacionales y las respuestas de la educación superior.

Sin dejar a un lado el reconocimiento de las influencias y determinaciones de las políticas internacionales –y el debate que por décadas ha suscitado la tensión entre las políticas internacionales y los propósitos de la educación en un escenario cultural determinado–, el presente documento se centra también en la

identificación de los aspectos más relevantes de las políticas recientes en materia de educación superior y el papel que ha desempeñado la Universidad de Caldas.

Para empezar, se presenta una síntesis de los aspectos centrales de la política educativa en Colombia a partir de 1991 –en especial los cambios generados con los lineamientos institucionales y políticos introducidos por la Asamblea Nacional Constituyente–, así como una aproximación dirigida a esclarecer el sentido y alcance de las políticas para la educación superior pública en el país y, en particular, las implicaciones para la Universidad de Caldas.

Las políticas recientes para la educación superior en Colombia se encuentran en la Constitución Política de 1991; puede afirmarse que las decisiones del Constituyente fueron influidas por un contexto internacional con numerosas referencias a la necesidad urgente de cambiar la percepción de la educación por parte de los Estados y de la sociedad en su conjunto. Entre los aspectos determinantes de la decisión del Constituyente se destacan un conjunto de acuerdos y declaraciones internacionales relacionados con diversos niveles y propósitos de la educación².

El año 1991 marca para la nación colombiana el hito institucional y político más significativo de finales del siglo XX. En efecto, a partir de la década de los noventa, la Asamblea Nacional Constituyente – influida por las corrientes internacionales y por las declaraciones de

² Las caracterizaciones que aquí se refieren se pueden consultar en los documentos de Francisco Cajiao, sobre las grandes concertaciones de la educación. 2004.

las grandes cumbres mundiales de educación– replanteó la participación social en el diseño de políticas públicas para los grandes temas nacionales, entre ellos la educación. En este marco se llevaron a cabo dos grandes procesos de concertación nacional: el primero en torno a la Ley General de Educación, y el segundo para la formulación del primer plan decenal.

En este escenario, se expidió la Ley 30 de 1992; en ella se resaltan: la promoción de la competencia entre las instituciones de educación superior bajo la creencia de que ésta mejora la calidad educativa; la sustitución de modalidades de educación superior por campos de acción (técnica, ciencia, tecnología, humanidades, arte y filosofía); el principio de autonomía en el campo de la gestión de los procesos y las políticas públicas; el sistema de acreditación institucional; el fortalecimiento del sistema de educación superior con el apoyo de los programas de maestría, doctorado e investigación; y la reestructuración del ICFES con el propósito de hacerlo más permeable a las nuevas políticas del gobierno.

Si bien la ley 30 de 1992 ordenó el Sistema de Educación Superior y le otorgó un marco legal, no se puede desconocer el impacto producido por los fenómenos ligados al conflicto social de la globalización, la apertura económica indiscriminada y la ausencia de políticas de autorregulación y control sobre la calidad, la equidad y la pertinencia social de la educación superior. Es así como la década de los años noventa se caracterizó por un deterioro de la calidad de la educación debido al mal uso de la autonomía universitaria y la proliferación sin control de instituciones, dadas la deficiente e

ineficaz regulación estatal, la conversión de las instituciones técnicas y tecnologías en instituciones universitarias.

La revisión del proceso de reforma iniciado por la Ley 30 de 1992 y de sus resultados mostró la ausencia de un marco conceptual o de un discurso sobre la concepción de la educación superior y evidenció la intención de desregularizar el sistema y poner a competir las instituciones en el mercado de la educación superior con base en la calidad de sus servicios.

Dentro de este marco, desde comienzos de la década de los 90s, la Universidad de Caldas dio inicio a importantes procesos de reorganización de su estructura orgánica y de autoevaluación de sus procesos curriculares, buscando tanto la modernización como el fortalecimiento institucional. Como resultado de este proceso, hoy se tiene una Universidad organizada por Facultades, departamentos y programas académicos que apunta al desarrollo del conocimiento en las áreas de Ciencias Agropecuarias, Artes y Humanidades, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ciencias para la Salud e Ingenierías.

No obstante las dificultades de acople a las exigencias del contexto, a partir de las reformas que internamente ha emprendido la Universidad, es posible advertir una presencia más tangible y vigorosa de la Institución en la región, una mayor participación en la producción intelectual de las diversas disciplinas, una optimización permanente de los planes de estudio y de las prácticas educativas, una mayor apertura hacia la educación no formal, la educación continuada, los postgrados, los grupos de investigación y el

progresivo incremento de una actividad cultural sostenida, variada y con alta participación ciudadana.

A finales de la década de los noventa, se inició la actual fase de reforma de la educación superior en América Latina, enmarcada en un contexto caracterizado por³: la expansión de la demanda de educación; la internacionalización; la creciente conformación de un modelo tripartito de educación (pública local, privada local y privada internacional); el nacimiento de la educación virtual y la aparición de nuevas modalidades pedagógicas híbridas; el nuevo rol del Estado a través del establecimiento de sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad; la heterogeneidad institucional y de modalidades de gestión en un escenario global; el establecimiento de redes y alianzas internacionales en el área de la docencia, la proyección y la investigación; y la flexibilización de las estructuras académicas y administrativas, entre otras.

Estas transformaciones tuvieron un gran impulso a partir de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (1998) y se han desarrollado en un contexto local caracterizado por: restricciones tanto financieras como de acceso a las universidades públicas, nuevas formas de regulación a través de Consejos de Rectores y el protagonismo de las instituciones privadas, alta feminización de la matrícula estudiantil, creciente desempleo con la consecuente

³ Las características referidas se toman del documento Reformas e innovaciones de la Educación superior en algunos países de América Latina y el Caribe entre los años 1998 y 2003, elaborado por IESALC.

emigración de profesionales y técnicos, y nuevas demandas de habilidades y destrezas en los mercados laborales.

En el ámbito nacional, la Ley 30 constituyó la principal reforma a la educación superior en los últimos 20 años y ha permitido realizar ajustes que han llevado a la consolidación gradual de una política de calidad para la educación superior y al fortalecimiento del Sistema Nacional de Acreditación.

Para garantizar su funcionamiento, el Sistema de Educación Superior –incluidas la organización de procesos de reglamentación, política y operatividad– ha venido sufriendo modificaciones en su arquitectura, de las cuales se puede destacar como desarrollos en los últimos cuatro años: la creación de la Dirección de Educación Superior en el Ministerio de Educación Nacional; las reformas realizadas al ICFES⁴, en torno a sus tres tareas misionales: Evaluación y Calidad, Fomento y Desarrollo de la Educación Superior y Monitoreo y Vigilancia; se busca con ello prestar un mejor servicio al sistema educativo y, en último término, la creación de la Comisión Consultiva de IES⁵.

⁴ Decretos 2662 y 2663 de 1999.

⁵ Originalmente el texto de la Ley 30 de 1992 contemplaba la existencia de Comités asesores del CESU y del ICFES, constituidos en "espacio permanente de reflexión para el estudio y sugerencia de políticas apropiadas que permitan el logro de los objetivos de la Educación Superior y el de los específicos de las instituciones que agrupan". Con el Decreto 1176 de 1999 se fusionaron dichos comités en la Comisión Consultiva de IES.

En este panorama, la educación superior colombiana se caracteriza por la precaria incorporación de los desarrollos tecnológicos a los procesos educativos, la inadecuada orientación de los estímulos a la publicación –no enfocada a la innovación–, la débil conciencia sobre la necesidad de generar nuevo conocimiento, el bajo número de doctores e investigadores, la poca o casi nula generación de patentes, la gran heterogeneidad y rigidez en los currículos que dificultan la movilidad, la duración de algunas carreras no comparable con estándares internacionales, la demora en los tiempos de graduación, la desarticulación entre universidad, empresa y Estado y entre los procesos investigativos y la formación de los estudiantes, el ínfimo nivel de bilingüismo y, sobre todo, que los modelos pedagógicos siguen centrados en la enseñanza y no en el aprendizaje, en el enciclopedismo y en la "presencialidad".

La estructura económica poco moderna y poco competitiva del Eje Cafetero está correlacionada con su escasa inversión en ciencia y tecnología y la no existencia de un verdadero Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación endógeno, orientado al desarrollo de la capacidad de generación, asimilación y de apropiación de conocimientos para actuar autónomamente de acuerdo con las perspectivas de desarrollo propias, de cara al progreso científico mundial. Sin embargo, a pesar del impacto estructural que en las instituciones de educación tiene el empobrecimiento y la crisis económica y social en la ciudad y la región, por la falta de diversidad y crecimiento en las opciones productivas, concentración de la riqueza y la crisis fiscal del Estado, es ineludible para las universidades participar activamente en la consolidación de un

entorno que facilite la innovación, la alta calificación de su capital humano orientada hacia una sociedad y una economía del conocimiento que favorezca la competitividad y el desarrollo humano.

La Universidad de Caldas en el marco de las políticas nacionales - y en consonancia con las metas consignadas en el documento Visión Colombia, Segundo Centenario, y de manera específica con la tarea prioritaria de una revolución educativa que a través de una mayor calidad de la educación y una mayor cobertura, se traduzca en mejores estándares de vida - ha logrado notables avances en los procesos curriculares, de investigación y de proyección; ha desarrollado un importante proceso de reforma curricular y de revisión de sus programas académicos de pre y postgrado, procesos que han estado articulados de manera directa con la obtención de los registros calificados y la acreditación de alta calidad. Así mismo, ha logrado modernizar sus sistemas de información para la gestión académica y ha dado pasos significativos hacia la consolidación de una cultura de la autoevaluación permanente en procura de construir una Universidad coherente y pertinente con su entorno, cimentada desde la colectividad y reconocida como parte del tejido social en el cual se inserta para transformar y ser transformada, en consonancia con un escenario de internacionalización y globalización cada vez más comprometedor.

2. IDENTIDAD Y TELEOLOGÍA INSTITUCIONAL

La Universidad de Caldas es una institución pública de educación superior con carácter autónomo, consagrado en la Constitución Política de Colombia, que presta un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado. De conformidad con la Ley 30 de 1992, tiene como fin despertar en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico, teniendo en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país. Por ello, su quehacer se debe caracterizar por el respeto a la pluralidad de expresiones, a la libertad de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra, y por su responsabilidad social, lo cual significa producir conocimientos, formar profesionales y hacer cultura en y para la realidad en la cual se inserta, se inserta, pues como afirman Días y Goergen. "La educación superior no sólo tiene la misión de formar ciudadanos y profesionales con las cualidades necesarias para la construcción de sociedades democráticas y desarrolladas, dotadas de las capacidades técnicas que potencialmente pueden generar avances económicos, sino que también es una referencia básica para el fortalecimiento de la memoria y profundización de las culturas e identidades nacionales, que respeta la pluralidad de las expresiones y los proyectos de los distintos grupos sociales".⁶

⁶ DIAS, Sobrinho GOERGEN, P. Compromiso social de la educación superior. En: *La educación superior en el Mundo 2007. Acreditación para la garantía de la calidad: ¿Qué está en juego?*, TRES, J. y SANYAL, B. C. (eds.), *Global University Network for Innovation* (GUNI/UNESCO, Mundi-Prensa: Madrid/Barcelona).

*En el marco de su autonomía y en atención a su responsabilidad social y a los retos que la actual coyuntura le impone, la Universidad de Caldas se compromete decididamente con la **calidad**, la **pertinencia** y la **internacionalización** de sus funciones misionales, en un ambiente institucional de sana crítica y de respeto a las normas y a las diferencias. Estas tres categorías teleológicas deben estar estrechamente relacionadas y deben corresponder a una concepción de la educación como un bien público al servicio de la construcción de sociedades democráticas y justas en pro de la afirmación de la identidad nacional.*

El concepto de **calidad** debe ser referido al reconocimiento por pares académicos, al compromiso con la evaluación internacional y con la acreditación institucional y de los programas, al éxito de los egresados y a la adecuación de objetivos, lo cual implica tanto los procesos y procedimientos como las personas que los llevan a cabo –docentes, investigadores, administradores, estudiantes–, y sus interacciones. Además, el concepto de calidad debe tomar en consideración los compromisos públicos y los papeles sociales de la Universidad.

La **pertinencia social** debe ser entendida como la capacidad de dar cumplimiento a aquello que le compete a la Universidad en correspondencia con las especificidades de su contexto, dígame el apoyo universitario a la gestión del desarrollo en un escenario histórico; por consiguiente, es prioridad para la universidad reconocerse en la especificidad cultural de la región, así como en sus problemas básicos de tipo social, económico, cultural y político. El

fortalecimiento de los vínculos de la universidad con la empresa y el Estado es condición para el desarrollo de un verdadero sistema científico y tecnológico encargado de contribuir al crecimiento económico y al bienestar social. Tal sentido de pertinencia remite también a una idea de desarrollo humano integral y sostenible que permita a todas las personas una vida digna y justa, así como la protección del medio ambiente.

La **internacionalización** se debe expresar en la movilidad e intercambio de docentes y estudiantes, en reconocimientos académicos transnacionales, en construcción de redes, en proyectos compartidos a través de alianzas de cooperación entre universidades.

2.1 Misión

La Universidad de Caldas, en cumplimiento de la función social que corresponde a su naturaleza pública, tiene la misión de generar, apropiar, difundir y aplicar conocimientos, mediante procesos docentes, de proyección e investigación articulados y de alta calidad, para formar integralmente ciudadanos con responsabilidad social y capacidad científica, promover diversas tradiciones y expresiones culturales y contribuir al desarrollo sustentable y a la integración de la ecorregión del eje cafetero.

2.2 Visión

En el 2018, la Universidad de Caldas será una institución articulada internacionalmente, reconocida por la calidad de sus procesos investigativos y su oferta de postgrados; identificada en la región por sus aportes al desarrollo y la convivencia pacífica, en un marco de respeto por la diversidad cultural y el ambiente.

2.3 Valores institucionales

Para el alcance y el logro de la misión y visión institucional se considera fundamental el siguiente decálogo de valores, que se expresan en lo actitudinal, en lo cognitivo y en lo procedimental.

- Convivencia pacífica
- Equidad
- Pluralidad
- Responsabilidad
- Coherencia
- Eficiencia
- Calidad
- Competencia
- Creatividad
- Cooperación

2.4 Principios institucionales

Los principios son normas rectoras para la interpretación y aplicación de los estatutos y demás disposiciones de la Universidad y prevalecen sobre cualquier otra norma interna. Para la Universidad,

en sentido ético, se entiende por principio un juicio práctico derivado de la aceptación de un valor, que orienta las actuaciones y transformaciones propuestas para el cumplimiento de la misión.

- Solución negociada de conflictos.
- Igualdad de oportunidades para todos con un sentido de justicia.
- Respeto por las diferencias.
- Autonomía con responsabilidad.
- Compromiso social.
- Excelencia académica y administrativa.
- Cumplimiento de las normas.
- Optimización de los recursos.
- Libertad de cátedra.
- Pluralismo ideológico.
- Participación efectiva a través de los mecanismos legítimamente constituidos.
- Meritocracia como criterio fundamental para la designación en los cargos.
- Gestión integral de los procesos.
- Demostración de competencias como condición para la promoción de los actores misionales.

- Fomento al espíritu creativo en los procesos académicos y administrativos.
- Privilegio al trabajo colaborativo para el logro de los objetivos institucionales.

2.5 Objetivos

1. Generar, apropiar y difundir conocimiento en todas sus formas y expresiones, y promover su aplicación en todos los campos, para responder a las necesidades del país y la ecorregión Eje Cafetero.
2. Alcanzar un posicionamiento competitivo en educación superior, mediante la adopción de estándares de calidad propios de comunidades académicas y científicas internacionales.
3. Formar profesionales e investigadores comprometidos con la gestión del desarrollo en una perspectiva integral e integradora de los distintos actores sociales.
4. Consolidar una universidad competente y socialmente reconocida por su capacidad de gestión para el desarrollo en diferentes ámbitos.
5. Ofrecer una formación integral que haga posible conjugar las competencias intelectuales de alto nivel con el desarrollo del ser en sus dimensiones ética, estética y ciudadana.

6. Generar una cultura política fundamentada en el respeto a los derechos humanos y a los acuerdos sociales, como base para la convivencia en paz.
7. Articular los procesos misionales de la Universidad con los niveles educativos que le preceden, para inducir al mejoramiento de la calidad de la educación en su conjunto.
8. Estudiar y enriquecer el patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación y la ecorregión Eje Cafetero y contribuir a su conservación.

3. FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

La universidad expresa su misión y su identidad mediante el cumplimiento de tres funciones sustantivas: la investigación, la docencia y la proyección.

3.1 La investigación

Se entiende por investigación todo proceso sistemático y riguroso de generación de saber científico-técnico, humanístico o artístico. La Universidad se compromete con el fomento de la investigación científica y tecnológica, en consonancia con las políticas del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología. Para ello debe crear condiciones que favorezcan la formación de investigadores, la articulación a

redes internacionales del conocimiento y la conformación de grupos, centros e institutos de investigación.

La Universidad promoverá la actividad investigativa, para lo cual la formación posgraduada de los docentes es una estrategia prioritaria en los niveles de maestría y doctorado de los docentes y el ofrecimiento de programas de posgrado que contribuyan al desarrollo científico, humanístico y artístico. Así mismo, orientará la investigación hacia el tratamiento de problemas de nuestra realidad o problemas cuyo tratamiento represente un avance de las disciplinas y promoverá la aplicación y apropiación social del conocimiento generado en los distintos ámbitos del desarrollo de la ciudad, la ecorregión y el país, en un marco de reconocimiento a la diversidad cultural de la región y el país; este impacto tendrá como indicadores básicos las innovaciones tecnológicas de productos y procesos, la obtención uso y comercialización de patentes, así como la participación en la formulación, diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas.

La Universidad, además, generará espacios académicos que favorezcan una sólida formación científica y el espíritu investigativo en los estudiantes. En las maestrías con énfasis investigativo y los doctorados deberán promoverse los trabajos de investigación como requisito para optar por el título y estos deberán presentarse en forma de artículo científico, o de ensayo filosófico - literario, de tal forma que pueda ser publicado en revistas indexadas de carácter internacional preferiblemente. En el pregrado se debe dar participación a los estudiantes en los proyectos de investigación

adelantados por los profesores en los grupos y semilleros debidamente registrados.

La actividad investigativa deberá generarse en grupos y estar articulada a redes, en un marco internacional de generación y usos del conocimiento. Los institutos y centros serán las unidades investigativas con mayor desarrollo en torno a áreas estratégicas y contarán con autonomía académica, y en la medida de su crecimiento y desarrollo, la tendrán en los campos administrativo y financiero. La productividad investigativa de los docentes será condición necesaria para el ascenso y permanencia en el escalafón docente.

Para el desarrollo y fomento de la investigación, la Universidad ofrecerá diferentes estrategias de financiación y cofinanciación de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, a través de convocatorias en las que podrán concurrir otros organismos. Los investigadores gestionaran aportes de entidades externas a la Universidad, mediante su participación en proyectos cofinanciados.

Mediante el desarrollo de los posgrados, la Universidad debe dar respuesta a demandas del medio local, regional y nacional. La Institución de Caldas apoyará la creación de postgrados que respondan a claros criterios de calidad y pertinencia, que surjan como producto del desarrollo investigativo y la producción académica de los grupos de investigación. Para el desarrollo de los postgrados, se buscarán alianzas con instituciones académicas e investigativas de prestigio.

3.2 La docencia

"Las instituciones de educación superior deben formar a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos bien informados y profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaces de analizar los problemas, buscar soluciones para los que se planteen a la sociedad, aplicar éstas y asumir responsabilidades sociales."

La impronta de la Universidad de Caldas será la formación integral y, como tal, el ejercicio de la docencia debe trascender las acciones tendientes a que los estudiantes desarrollen competencias cognitivas y prácticas hacia el logro de competencias en las dimensiones del ser.

El proceso de aprendizaje, tanto en sus contenidos como en las estrategias metodológicas, tiene que estar fuertemente integrado a la práctica cotidiana de los educandos en su trabajo, en su comunidad y en su familia, como posibilidad para la reflexión, el enriquecimiento teórico y la cualificación de la dimensión pragmática del hacer cotidiano. En este sentido, todo aprendizaje debe convertirse en un "aprendizaje significativo".

Para el desarrollo del proceso educativo se requiere:

- Del estudiante, como participe de su proceso de formación.

⁷ LA EDUCACION SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: VISION Y ACCION. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París, 5 -9 de octubre de 1998

- Del docente, en su interacción con el estudiante y en la revisión permanente del proceso enseñanza aprendizaje y el currículo.
- Del contexto académico expresado en factores como los recursos físicos y financieros, los materiales pedagógicos, la biblioteca, los medios informáticos y las políticas curriculares de la institución.

Como uno de los campos de acción de los profesores, la docencia está conformada por el conjunto de mediaciones pedagógicas necesarias para desarrollar los procesos educativos de pregrado y postgrado, en los periodos académicos determinados y formalizados por la institución; estas actividades incluyen las clases expositivas, los talleres, los seminarios, las salidas de campo, los laboratorios, las asesorías, los trabajos de observación, las simulaciones, las tutorías, las prácticas y los medios virtuales. La docencia debe estar ligada con la investigación y la proyección, debe favorecer la producción de nuevos saberes o apoyarse en ellos, debe estimular el pensamiento crítico y reflexivo y contribuir a la formación de profesionales competentes para aportar al desarrollo de la sociedad.

La universidad propenderá porque sus docentes tengan formación avanzada en los niveles de maestría y doctorado, por ello en los concursos para la selección de sus docentes se privilegiará a los aspirantes con título de posgrado. La capacitación de los docentes deberá efectuarse con base en un plan que tenga en cuenta las áreas estratégicas de desarrollo de la Universidad, sus políticas de relevo generacional y sus perspectivas de desarrollo en investigación y postgrados. Al respecto, los planes de mejoramiento que resulten

de los procesos de autoevaluación y evaluación externa deberán comprender aspectos relacionados con la capacitación formal y no formal de los docentes. La planta de personal será ocupada básicamente por docentes de tiempo completo, siguiendo los criterios de selección con los que cuenta la Universidad.

La Universidad adoptará mecanismos para que la asignación académica alcance un equilibrio entre las labores de docencia, investigación, proyección y administración universitaria de tal manera que, en ningún caso, el profesor se margine totalmente de la docencia.

El estatuto docente deberá definir las categorías del escalafón y señalar claramente las responsabilidades, derechos, deberes y estímulos correspondientes a cada una de las categorías. Deberá, además, establecer los requisitos para acceder a la dedicación exclusiva, definir las responsabilidades que ello implica y las condiciones para permanecer en ella.

3.3 La proyección

El sello característico de la Universidad de Caldas será su pertinencia social; en tal sentido, sus actividades de proyección tendrán como propósito integrar el desarrollo académico, científico, cultural, artístico, técnico y tecnológico con el entorno, propiciando la realización de procesos de interacción con diversos actores sociales, para aportar a la solución de sus principales problemas, participar en

la formulación y construcción de políticas públicas y contribuir a la transformación de la sociedad en una perspectiva de democratización y equidad social, política y cultural a nivel local, regional y nacional.

Como tal, la proyección busca contribuir a la consolidación de una universidad socialmente reconocida y competente, mediante un sistema de proyección universitaria entendido como apoyo a la gestión del desarrollo, en sus diversas dimensiones. En este sentido, la proyección se articula con los procesos académicos de docencia e investigación, con el fin de ofrecer de manera contextualizada, y desde las diferentes áreas del conocimiento, alternativas de solución, procurando mantener un diálogo permanente y confiable con la comunidad, sus actores sociales, el sector productivo y las instituciones públicas y privadas, y de esta manera intercambiar experiencias y saberes que deriven en un aprendizaje institucional.

La Universidad ofrecerá las siguientes modalidades de proyección: prácticas académicas, servicios docente-asistenciales, asesorías, consultorías, interventorías, veedurías, asistencia técnica, transferencia de tecnología, educación continuada, gestión cultural y servicios de comunicación e información.

Dado que estas funciones son ejercidas básicamente por los profesores, y en consideración al crecimiento institucional de la última década, el esperado en virtud de las demandas sociales y sus

perspectivas de desarrollo, se hace necesario el fortalecimiento de la planta docente.

4. LA ESTRUCTURA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD

La estructura académica de la Universidad está basada en **DEPARTAMENTOS** y **PROGRAMAS**, los cuales, en un esquema matricial, interactúan en forma dinámica de manera que las ofertas académicas de los departamentos sean utilizadas para la creación y consolidación de las estructuras curriculares de los programas y las demandas de éstos estimulen el desarrollo de los departamentos. En los departamentos se expresan las fortalezas de las tres actividades fundamentales de la academia: la docencia, la proyección y la investigación, las cuales deben desarrollarse articuladamente.

Tanto los departamentos como los programas deberán responder a las necesidades del desarrollo regional y nacional y al avance de los campos disciplinares que en ellos tienen cabida. Por ello, deben ser evaluados permanentemente con miras a tomar decisiones acerca de su futuro.

El compromiso de la Universidad con la investigación conlleva la posibilidad de fomentar la creación de otras unidades académico-administrativas con mayor autonomía –como centros e institutos– responsables del desarrollo científico y tecnológico. Así mismo, la relación departamento, programa, facultad será objeto de evaluación con la perspectiva establecer y hacer óptima su

funcionalidad.

5. LA ESTRUCTURA CURRICULAR

Los currículos de la Universidad de Caldas deberán ser contextualizados y flexibles de tal forma que hagan posible el desarrollo de la autonomía del estudiante y respondan a los problemas generales del conocimiento y del entorno. El componente investigativo será fundamental y deberá permear todos los aspectos del quehacer educativo.

5.1 intencionalidad educativa y pedagógica

Uno de los propósitos fundamentales de la Universidad es la formación integral de ciudadanos con altas capacidades científicas y profesionales para que aporten soluciones y generen respuestas al medio social y al sector productivo de la región y del país, desde una perspectiva global. La formación integral se debe entender como aquella que contribuye para que el estudiante desarrolle el pensamiento crítico, enriquezca el proceso de socialización y afine el intelecto y la sensibilidad, mediante la adquisición de competencias intelectuales, artísticas y morales, y aportar, de tal modo que el individuo sea cada vez más apto para insertarse con dignidad en el mundo del trabajo y para vivir en una sociedad.

Los currículos deben ser dinámicos y por consiguiente deben ser actualizados permanentemente a la luz los requerimientos del desarrollo regional y del país, los avances e innovaciones de la ciencia y la tecnología en cada campo disciplinar, los marcos legales y la política curricular definida por el Consejo Académico.

En el marco de las tendencias internacionales que deben ser tenidas en consideración tiene especial preponderancia la formación por competencias que, además de modificar el enfoque por perfiles ocupacionales, facilita la equivalencia en las titulaciones y la generación de redes académicas en torno a la educación. En consecuencia, los procesos curriculares deberán ser orientadas hacia la formación por competencias: competencias específicas para cada programa de acuerdo con parámetros internacionales y competencias genéricas, que de conformidad con el proyecto Tuning⁸ de América Latina; serán las siguientes:

- Capacidad creativa
- Capacidad crítica y autocrítica
- Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
- Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente

⁸ El Proyecto Tuning América Latina convocó a 19 países latinoamericanos, representados por académicos de 190 universidades con el propósito *afinar las estructuras educativas de América Latina*, principalmente en lo que refiere a la provisión de los títulos y de los conocimientos, habilidades y niveles de comprensión de los egresados, identificar e intercambiar información sobre competencias, mejorar la colaboración entre instituciones de educación superior para el mejoramiento de la calidad, efectividad y transparencia. Es un proyecto independiente, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos, donde participan 135 universidades.

- Capacidad de comunicación en un segundo idioma
- Capacidad de comunicación oral y escrita
- Capacidad de investigación
- Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad para actuar en nuevas situaciones
- Capacidad para formular y gestionar proyectos
- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
- Capacidad para organizar y planificar el tiempo
- Capacidad para tomar decisiones
- Compromiso con la calidad
- Compromiso con la preservación del medio ambiente
- Compromiso con su medio socio-cultural
- Compromiso ético
- Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
- Habilidad para trabajar en contextos internacionales
- Habilidad para trabajar en forma autónoma
- Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
- Habilidades interpersonales
- Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
- Responsabilidad social y compromiso ciudadano
- Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad

Los programas académicos tendrán en cuenta, además, las siguientes directrices en sus procesos de desarrollo curricular y de autoevaluación:

- La simplificación de las estructuras curriculares, para que éstas sean más flexibles y dinámicas, lo que en algunos casos implica reducir el número de créditos de acuerdo con referentes internacionales, eliminar la repetición de contenidos e identificar áreas genéricas de formación que permitan optar por enfoques integrados más universales y que proporcionen espacios para

definir diseños curriculares más flexibles acordes con las demandas y necesidades sociales.

- La formación ética y ambiental deben tener presencia a través de todo el proceso formativo, sin que necesariamente se requiera de asignaturas para tal fin.
- La racionalización de la presencialidad para facilitar los procesos de autoformación a través del trabajo autónomo del estudiante y permitir que tanto el estudiante como el docente tengan acceso a espacios para la investigación, la extensión y el uso del tiempo libre en opciones artísticas, deportivas y culturales.
- La flexibilización del currículo de tal forma que fomente la autodirección -a través de múltiples opciones y oportunidades para el desarrollo del proyecto académico de cada estudiante-, la validación de actividades realizadas en otros contextos en el marco de procesos de movilidad académica nacional e internacional, la doble titulación, la articulación de los pregrados con los postgrados -contenidos electivos en pregrado que hacen parte de postgrados- el fomento de asignaturas polivalentes (válidas para varios programas) y la valoración por créditos de todas las actividades académicas. El programa de tutorías implica el acompañamiento a los estudiantes para que elijan su trayectoria curricular y aprovechen plenamente las oportunidades que ofrece la vida universitaria.
- La implementación de modelos pedagógicos que propendan por el autoaprendizaje e incentiven el estudio, la creatividad, la

lectura crítica y la producción científica: estudiar menos cosas pero más a fondo.

- La incorporación efectiva de las TICs para dinamizar los procesos formativos.
- La adopción de estrategias que fomenten el bilingüismo.
- La incorporación de las características sociales y culturales de los educandos y referir los aprendizajes a los contextos locales, regionales y nacionales en que estos se inscriben. La contextualización implica la generación de interacciones significativas en el contexto real del educando, lo que quiere decir que el proceso de aprendizaje, tanto en sus contenidos como en las estrategias metodológicas, tiene que estar fuertemente integrado a su práctica cotidiana en su trabajo, en su comunidad, en su familia y en su medio ambiente.
- La consolidación de la relación entre teoría y práctica o contrastación conceptual en el campo de las aplicaciones técnico-metodológicas implica el acercamiento continuo a la realidad cotidiana del educando, mediante. En este sentido todo aprendizaje debe convertirse en un "aprendizaje significativo" para el educando y para su medio.
- El enfoque multi e interdisciplinario en la formación de los estudiantes, puesto que el conocimiento y la realidad son sistémicos y complejos, no es conveniente fragmentarlo para su estudio. Así mismo, las tareas y actividades estudiantiles deben

enriquecerse mediante el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo.

- La autodirección, la cual implica que el proceso curricular parta de las necesidades, intereses, características, posibilidades y potencialidades de los educandos y de un concepto de aprendizaje centrado en ellos; proceso en el cual participan y toman decisiones.

Con el cambio de enfoque en el proceso formativo, ahora centrado en el aprendizaje y no en la enseñanza, el estudiante pasa a tener una participación activa, con lo que el profesor se convierte en facilitador de recursos –información, métodos y herramientas–, creador de ambientes, acompañante de todo el proceso para elevar la motivación, el compromiso y el gusto por aprender. Se hace necesaria la generalización del profesor motivador, facilitador de procesos de desarrollo humano y asesor científico y metodológico.

5.2 Estrategias

El proceso de desarrollo curricular implica:

- Fortalecer la investigación, mediante el apoyo a grupos, centros e institutos de investigación, el fomento a la movilidad de investigadores, el fomento a la producción y divulgación científica y la formación de investigadores.

- Adecuada dotación y fortalecimiento de laboratorios y sitios de práctica
- Incrementar los recursos bibliográficos, la infraestructura física de las bibliotecas, el acceso a bases de datos y la dotación tecnológica respectiva.
- Estimular el uso intensivo de los recursos bibliográficos e informacionales.
- Desarrollar un plan estratégico de formación docente.
- Articular Docencia-Investigación- Extensión.
- Ajustar el sistema de créditos académicos a los estándares internacionales y diseñar mecanismos para que la investigación y la extensión se articulen a los planes de estudio mediante el sistema de créditos.
- Garantizar calidad académica y el cumplimiento de las políticas universitarias en los programas de educación a distancia.
- Ampliar y mejorar la infraestructura de los escenarios deportivos, espacios culturales y de bienestar.
- Diseñar y poner en práctica sistemas de evaluación orientados al logro de niveles de apropiación superior del conocimiento en términos del desarrollo de competencias genéricas y específicas. La evaluación se caracteriza por ser integral, procesual, múltiple y diferencial.

5.3 Esquema general curricular para los planes de estudio de los pregrados

Se propone el siguiente esquema general para los pregrados, el cual debe articular la docencia, la investigación y la extensión, cuyos componentes son: de formación general; de formación en ciencias, arte o filosofía; de formación específica (tecnológica, profesional o de postgrado) y de profundización.

- a) **Componente de formación general.** Lo constituyen las actividades académicas que se orientan al desarrollo de competencias básicas que apuntan a la formación política, ética, estética, filosófica y ambiental de los estudiantes.
- b) **Componente de formación en ciencias, arte o filosofía.** Lo conforman las actividades académicas que estén orientadas a que el estudiante sea competente en el manejo adecuado del lenguaje, los métodos, las técnicas y los adelantos o conocimientos de las disciplinas que fundamentan su futuro quehacer profesional.
- c) **Componente de formación específica.** Estará constituido por las actividades académicas que le brindan al estudiante la posibilidad de adquirir las competencias específicas de cada Programa de acuerdo al nivel de formación del mismo.
- d) **Componente de profundización.** Estará constituido por las actividades académicas electivas; estas actividades académicas, a la vez que respondan a los intereses del estudiante, deben

reflejar los desarrollos departamentales de su objeto de estudio y la articulación investigación-proyección-docencia. Podrán ser actividades académicas electivas válidas para este componente las que ofrezcan los postgrados.

5.4 Ampliación de la oferta de posgrados en la Universidad

La Universidad de Caldas, requiere ampliar su oferta con nuevos programas académicos en posgrado (con énfasis en maestrías tanto investigativas como de profundización y doctorados) articulándolos a la exigencia interna de niveles de calidad, al desarrollo de procesos investigativos y a las necesidades sociales de formación en disciplinas y profesiones en cada campo específico e, igualmente, debe mantener un equilibrio adecuado entre los pregrados y los posgrados para garantizar alta calidad en ambos niveles de formación universitaria.

Los postgrados surgirán de los grupos, centros e institutos de investigación debidamente acreditados y exigirán, a sus docentes y estudiantes de maestría, el manejo de un idioma extranjero, preferiblemente el inglés, y conocimientos básicos en el acceso a bases de datos y redes informáticas, con el fin de facilitar la internacionalización y la confrontación y comunicación con pares extranjeros.

6. GESTION ADMINISTRATIVA

Para la gestión administrativa, y con miras a mejorar sus índices de eficiencia, efectividad y eficacia, la Institución adoptará un sistema integrado de gestión de la calidad que permita, de acuerdo con la ley y las normas técnicas, dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de sus servicios. Tal sistema debe hacer posible:

a) Detectar y corregir las desviaciones de los procesos que puedan afectar negativamente el cumplimiento de la misión.

b) Controlar los procesos para disminuir la duplicidad de funciones, las peticiones por incumplimiento, las quejas, demandas y hallazgos de los organismos de control.

c) Establecer sistemas adecuados de información que permitan tomar decisiones oportunamente.

d) Facilitar el control a la calidad de la gestión en la Universidad.

e) Ajustar los procedimientos, metodologías y requisitos a los exigidos por normas técnicas internacionales sobre gestión de la calidad.

Para garantizar la calidad académica, la Universidad deberá desarrollar ejercicios sistemáticos de evaluación y autorregulación centrados en el cumplimiento de los postulados de la misión y los objetivos institucionales y en la pertinencia social, cultural y pedagógica de éstos; de igual forma, deberá propenderse por el

mejoramiento continuo e integral de la institución en sus dimensiones estructurales formales y en aquellas dimensiones informales en las que se involucran sus actores. Todo lo anterior en el marco de una cultura de Planeación y Gestión Universitaria que defina objetivos estratégicos y proyectos.

La autoevaluación significa para la Universidad una oportunidad de identificar las debilidades y las fortalezas relacionadas con la coherencia y articulación entre los diferentes niveles de gestión de la vida universitaria, así como la mayor pertinencia y posicionamiento de su papel social en el medio.

La autorregulación, como ejercicio de autonomía, le permite identificar las instancias y los responsables de liderar las transformaciones para el establecimiento de nuevas condiciones que fortalezcan el desarrollo institucional en el mediano y largo plazo, mediante la formulación de planes de mejoramiento.

La evaluación del cumplimiento de metas deberá hacerse con base en indicadores de calidad, cobertura, equidad, eficiencia, pertinencia e impacto y sus resultados serán publicados para promover el sentido de autocrítica y de transparencia ante la comunidad académica. Así mismo, en cumplimiento de su responsabilidad social y dada la necesidad de ejercer un mayor control sobre los procesos institucionales, la Universidad hará rendición pública de cuentas a la sociedad y el Estado, a través de los organismos Estatales definidos para tal fin; del mismo modo, llevará a cabo ejercicios del control interno en donde aplicará métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de evaluación y verificación para que

las actividades, operaciones, actuaciones y manejo de recursos se realicen de conformidad con las normas constitucionales y legales vigentes en atención a las metas y objetivos de la Institución.

La Universidad deberá poseer una estructura en redes y comunicaciones integrada en una plataforma que unifique toda la información en una sola unidad organizacional, que garantice oportunidad, confiabilidad y veracidad de la información.

Cada año, deberá hacerse una evaluación de gestión integral mediante indicadores, que permita una evaluación comparativa de los desarrollos de la Universidad con respecto a los años anteriores, en donde se haga más evidente el crecimiento y mejoramiento de la Institución en las áreas estratégicas que hacen parte de su hacer misional y en aquellas que obran como soporte para los resultados que le corresponde entregar a la sociedad y a su comunidad.

De esta forma, la Universidad deberá contar con procesos institucionales en donde demuestre capacidad y responsabilidad, para asumir con transparencia e integralidad, los resultados de su quehacer, para generar dinámicas y comportamientos sostenidos hacia el mejoramiento continuo.

La gestión del Talento Humano deberá ser uno de los aspectos fundamentales de la administración de la Universidad y punto de partida para las estrategias de mejoramiento de la calidad institucional. El talento humano es el capital más importante de la organización y por ello su correcta administración debe constituirse en una tarea decisiva en aspectos tales como: selección basada en

competencias, inducción, ubicación, capacitación, planes de carrera, promoción, clima laboral, salud ocupacional, hojas de vida, evaluación de desempeño, jubilación, entre otros.

7. FINANCIACIÓN, CONTROL Y MANEJO DE RECURSOS

Para la realización de las propuestas enunciadas, la universidad trabajará en los siguientes campos:

7.1 Adecuación y uso de los recursos existentes

Racionalizar el uso del tiempo, del espacio disponible y los recursos tecnológicos, apelando especialmente a la ampliación de los horarios de servicio de la institución, lo cual permitirá atender una mayor oferta académica con un mayor número de cursos y de estudiantes. Ampliar, igualmente, la oferta de cursos libres y de educación continuada en procura de generar una vida cultural universitaria más dinámica y de facilitar el trabajo continuo durante todos los días del año, lo cual puede contribuir especialmente a dar cuenta de la demanda externa por cursos informales y de actualización mediante la programación de cursos de vacaciones, cursos para la comunidad, ampliación de la atención al público en servicios y programas de proyección y una mayor intensidad en el uso de equipos y de laboratorios para procesos investigativos.

En sus proyectos de inversión, además de la investigación y proyección, se deberá tener en cuenta prioritariamente el mejoramiento de la infraestructura física, el desarrollo de las bibliotecas y los laboratorios, los recursos tecnológicos y las publicaciones.

Para su desarrollo, la Universidad debe contar con un Plan de Ordenamiento y Desarrollo Físico, cuya aplicación debe ser liderada por la Oficina de Planeación.

7.2 Recursos financieros

La Universidad debe explorar estrategias para el incremento de sus recursos financieros, además de los que provienen del Estado, potenciando su capacidad para la intervención en macroproyectos nacionales y regionales de desarrollo, la educación, las consultorías y asesorías, las investigaciones, las patentes, la venta de servicios, etc. La financiación estatal deberá ampliarse mediante una mayor participación de los entes territoriales. Dentro del desarrollo de la legislación sobre autonomía deberán procurarse otras exenciones fiscales y parafiscales.

En cuanto al valor de los servicios educativos, deberá persistirse en la matrícula diferencial, en el sentido de que a quien tenga mayor capacidad de pago le corresponderá asumir un mayor valor; para el efecto, se tendrá en cuenta el principio de equidad y la realidad social de los estudiantes.

La universidad tendrá que ser paradigma en el manejo ético, eficiente y pulcro de su presupuesto y deberá garantizar la descentralización y desconcentración administrativa, mediante la coordinación del gasto, el recaudo y la inversión; estos procesos estarán debidamente planificados para lograr mayor agilidad, eficiencia y eficacia en los procesos académicos y administrativos de la institución.

8. BIENESTAR INSTITUCIONAL Y CONVIVENCIA

El concepto de Bienestar Universitario en la Educación Superior se entiende desde una perspectiva de integralidad en la que se conjugan las dimensiones biológica, psicológica, social y espiritual de las personas y de los diferentes estamentos.

El Sistema de Bienestar Institucional promoverá estrategias orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria y formulará programas orientados a fortalecer el desarrollo humano integral en cada una de sus dimensiones, ello, en el marco de los principios del Bien-estar: la formación integral, la calidad de vida y la construcción de comunidad.

Desde esta perspectiva, el Sistema de Bienestar Universitario debe generar las condiciones necesarias para el desarrollo óptimo de la academia y de los educandos, y promoverá un conjunto de actividades que se orienten al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal

administrativo; todo ello aunado a un proceso de integración cultural, social y deportivo.

El bienestar universitario debe trascender las actividades asistencialistas con servicios desarticulados y orientarse hacia la generación de procesos integrales, lo cual obliga en el corto plazo a formular y poner en operación una política que contribuya efectivamente a resolver problemas como la deserción universitaria y que, al mismo tiempo, permita desarrollar estrategias relacionadas con la equidad en el acceso para las diferentes comunidades de la región, así como proyectos de atención a la población en situación de vulnerabilidad. La política de Bienestar Universitario deberá permitir el acceso a la universidad por parte de sectores de la población víctimas del conflicto o en condiciones de discriminación o discapacidad. Se buscará construir una cultura del fortalecimiento del individuo como ser autónomo responsable de su vida y su futuro.

Finalmente, para la Universidad de Caldas reviste especial interés la Convivencia Universitaria, la cual se basa en conceptos orientadores como el de "Construcción de Comunidad". La Convivencia se liga al carácter mismo de la Institución; ella es, una comunidad educativa, que no podrá alcanzar sus objetivos mientras no logre fortalecer el sentido y los valores propios de la comunidad y su responsabilidad con la sociedad.

Un asunto central en el proceso de formulación de la política está relacionado con la orientación del Bienestar hacia la construcción de ciudadanía: una visión amplia de la política en la materia debe involucrar la formación en valores, elevar el nivel de comprensión y

acción política de la comunidad universitaria, la aceptación de la diferencia y la construcción de comunidad, en sentido amplio.

9. REGIONALIZACIÓN

La Universidad de Caldas, en atención a su necesaria responsabilidad social y pertinencia, debe contribuir al desarrollo del conocimiento, a la solución de los problemas y necesidades de la sociedad y a la protección del ambiente en su ámbito de influencia, mediante el desarrollo de sus tres funciones básicas: docencia, investigación y extensión, de acuerdo con sus posibilidades.

En este sentido, la política institucional que asume la regionalización con criterios de calidad, la presencia en la región, de tal suerte que la Universidad mantenga su liderazgo, ya no sólo por sus logros en la capital, sino también por asumir como suyo el reto de acompañar desde todas sus potencialidades el progreso del territorio local, departamental y nacional.

El modelo de regionalización de la Universidad de Caldas debe basarse en la interlocución permanente con los diversos actores de la región para alcanzar el objetivos de incidir de forma efectiva en el desarrollo sociocultural y ambiental, desde y con los sujetos implicados. Vista así, la Regionalización es la posibilidad de construcción de una nueva universidad contextualizada e interactuante con el medio. Desde esta perspectiva, la relación con los sectores empresariales y de gestión pública constituye una

oportunidad de trabajo colaborativo para fortalecer las capacidades regionales en perspectiva de articular e integrar el territorio, promover el desarrollo humano, integral y sostenible, fortalecer el tejido social, favorecer la conservación ambiental y fortalecer la economía. En tal sentido, la universidad debe aportar en dos direcciones: *“contribuir a diseñar modelos de desarrollo pertinentes y orientar su trabajo docente e investigativo para hacer más productivos los logros derivados de la aplicación de los modelos de desarrollo escogidos por el país, por la región y por los municipios. Especial atención debe ponerse en la transferencia, adaptación y creación de tecnología, o sea, en investigación aplicada o en Investigación y Desarrollo”* RESTREPO (2001).

Finalmente, otra de las opciones para impactar fuertemente la región es el ofrecimiento de posibilidades de formación tecnológica, en atención a la proyección y vocación económica de la región, en concertación con los sectores industrial y de servicios. Lo anterior no significa que las Universidad desatienda la formación profesional, se trata de asumir el reto de ofrecer programas de formación por ciclos propedéuticos, que incluyan desde la formación técnica, hasta la formación de posgrado.



**CONTEXTO
INTERNACIONAL,
NACIONAL Y REGIONAL**

1. RETOS UNIVERSITARIOS EN EL ESCENARIOS GLOBAL

En el escenario geopolítico y económico de las últimas décadas, caracterizado por el debilitamiento de los Estado-Nación, por la globalización y la aparición de nuevas formas de integración y exclusión social, política y económica, ha emergido una auténtica revolución científica y tecnológica en la que los ritmos de creación, utilización, transmisión y distribución del conocimiento se aceleran día a día e impactan tanto los procesos económicos, como las dinámicas institucionales, políticas, sociales y culturales. En la actualidad, los procesos científicos y tecnológicos se desarrollan fuertemente anudados con la economía mundializada y con los procesos sociales que le son conexos. Este fenómeno ha llevado a la constitución de lo que se conoce como las “sociedades del conocimiento”, cuya emergencia ha producido nuevas reconfiguraciones en todas las esferas de la vida social y, por ende, nuevos factores de exclusión, riesgo y desarrollo ligados a la capacidad de generar y usar conocimientos.

Al respecto, cabe resaltar la existencia de, al menos, dos nociones de *sociedad del conocimiento*: “nominal”, aquella no relacionada con el mejoramiento del bienestar de su población, la cual se vincula básicamente con intereses de las grandes empresas transnacionales y la intensificación de las brechas sociales; e “inteligente”, aquella referida la orientación de los activos provenientes de la ciencia y la tecnología hacia el aseguramiento de la calidad de la vida de la población, en la que la sociedad decide libremente la manera como

organiza sobre su futuro y enfrenta la inseguridad y la inestabilidad social, económica y ambiental.

Las nuevas formas de interconexión entre países bajo el modelo globalizado corren paralelas con la concentración del capital financiero, la transnacionalización empresarial, las redes de conocimiento y la circulación de enormes volúmenes de información, al mismo tiempo global y selectiva, lo que implica enormes transformaciones en el mundo laboral relacionadas con los perfiles profesionales requeridos, con las nuevas tecnologías, con las formas de organización institucional y con la flexibilización en el mercado laboral, entre otras. En este esquema en el que opera el mundo del trabajo, caracterizado por alta competitividad, movilidad e incertidumbre, se demanda una mayor cualificación y especialización de las personas, nuevas habilidades para incorporarse a las redes de conocimiento y mejores competencias para el aprendizaje permanente a lo largo de toda la vida (trabajo inteligente). De acuerdo con Negri y Hardt en su ensayo sobre la multitud⁹, la esencia productiva de los cambios en la globalización está centrada en la proliferación del trabajo inmaterial; desde esta orilla “el escenario contemporáneo del trabajo y la producción está siendo transformado bajo la hegemonía del trabajo inmaterial, es decir, del trabajo que produce bienes inmateriales tales como información, conocimientos, ideas, imágenes, relaciones y afectos”. Sin embargo, estas transformaciones en el campo laboral, propias de

⁹ HARDT, Michael y NEGRI, Antonio. Multitud. Guerra y Democracia en la era del Imperio. Debate. España.2004.Páginas 92,93.

contextos globalizados, coexisten con una creciente informalidad, enormes diferencias salariales, precariedad en el empleo y altas tasas de desempleo y subempleo en las regiones y países no preparados para la sociedad del conocimiento.

El modelo económico internacionalizado ha experimentado evidentes dificultades para traducirse en factor de desarrollo humano¹⁰ y de inclusión; desde una perspectiva crítica, se plantea que la globalización trae consigo un fenómeno de desigualdad estructural mundial en el que al tiempo que se acentúan las diferencias entre las naciones, la pobreza y la marginalidad en todas sus formas de expresión continúan su curso incremental, en algunos casos, y, en otros, se producen redefiniciones y nuevas tensiones que se expresan de manera paradójica. A manera de ejemplo, cabe advertir algunas situaciones, aparentemente dicotómicas, que coexisten en el actual escenario globalizador: mientras, por un lado, el fenómeno de multiculturalidad que es propio de una mayor densidad interactiva transfronteriza, se acompaña de desigualdad en el acceso a los mercados culturales y la monopolización de los medios masivos de comunicación; por el otro, se presentan mayores posibilidades de acceso al conocimiento, gracias a las tecnologías de la información y la comunicación que operan bajo un paradigma aparentemente igualitario, se agudizan las diferencias entre quienes tienen

¹⁰ El desarrollo humano es mucho más que el crecimiento o caída de los ingresos de una nación. Busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y productiva conforme con sus necesidades e intereses.(Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD)

posibilidades de conexión y quienes no, con consecuencias en la pérdida de competitividad y en la capacidad de incorporarse a los nuevos modelos de desarrollo. De otro lado, la globalización, al tiempo que homogeniza países, regiones y culturas, descentraliza y regionaliza; paradójicamente, también se ha venido generado institucionalidad para la integración regional, en un fenómeno que se conoce como "Glocalización" (concepto acuñado por Roland Robertson), que se refiere a la articulación entre lo global y lo local, lo que desde el punto de vista económico evoca la generación de sinergias hacia el logro de una mayor competitividad, desde lo cultural, la preservación de las identidades locales y su relación dialéctica con el entorno planetario, y, desde lo político, las acciones de los gobiernos locales para la implementación de políticas para el posicionamiento en unos referentes globales. Al respecto, cabría indicar que esta *"nueva economía (abierta, de oferta y demanda múltiples) busca aprovechar la explosión de nuevas oportunidades minimizando las regulaciones gubernamentales, y que exige un nuevo actor (individual y colectivo), más autónomo y descentralizado, más creativo e innovador, más consciente de su identidad y del potencial de su entorno, con mayor sentido de pertenencia y mayor capacidad de converger en propósitos con sello regional propio, sostenibles económica, social y ambientalmente"*¹¹.

Este entorno contradictorio, complejo, cambiante y competitivo, donde el conocimiento adquiere un papel protagónico, golpea las puertas de las instituciones de educación superior al constituirse

¹¹ VALLEJO M., César. Competitividad y desarrollo humano en el eje cafetero.

éstas en motor de la economía del conocimiento. La dinámica del sistema económico global requiere un fuerte apoyo de las instituciones de educación superior en la capacitación del capital humano, la generación y apropiación del conocimiento avanzado requerido por los principales factores de la producción, el comercio y la prestación de servicios. En tal sentido, la educación superior tiende a ser un importante aliado de I+D¹², dadas las externalidades que genera, tales como el aumento del ingreso, la productividad, la movilidad social y el mejoramiento de las condiciones para la orientación del sistema social y político. *"Además de las condiciones "duras", necesarias para el buen desempeño de la economía (tecnología, infraestructura y recursos financieros, principalmente), hoy se reconoce la necesidad de condiciones "blandas" relacionadas con el desarrollo humano y directamente asociadas con la calidad de las decisiones: capital humano y conocimiento (creación colectiva de valor, capital relacional, gestión e incorporación de ciencia, tecnología e innovación), convergencia alrededor de propósitos colectivos (confianza, capital social e instituciones,) e identidad regional (construcción de región, capital ambiental y desarrollo endógeno)"*¹³.

Se considera, por tanto, que las universidades deben contribuir al desempeño de la economía y, a través de ello, al mejoramiento de

¹² I+D (Investigación y Desarrollo Experimental): "Trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones". Manual de Frascatti.

¹³ Vallejo M., César. Op. Cit.

las condiciones de vida de las personas y a la conservación y uso racional del ambiente. Por consiguiente, las instituciones universitarias se ven abocadas a enormes transformaciones en las que la **internacionalización**, la **pertinencia social** y la **calidad** se constituyen en los marcos de referencia fundamentales para el direccionamiento específico de sus rutas misionales relacionadas con la investigación, la docencia y la proyección, de cara al siglo XXI.

Para el desarrollo de una economía, de un Estado y de una Sociedad Civil intensivos en el uso y generación de conocimiento, las instituciones de educación superior se ven así obligadas a asumir una serie de retos, algunos de los cuales se perfilan a continuación:

- La internacionalización, expresada en la creciente movilidad e intercambio de docentes y estudiantes, en los reconocimientos académicos transnacionales, en la construcción de redes que superan la fragmentación espacial y temporal, en los proyectos académicos compartidos y en las alianzas multinacionales. La organización de las actividades de investigación y de enseñanza a través de redes transfronterizas ofrece la posibilidad de participar en la nueva estructura internacional de cooperación académica que empieza a surgir para efecto de la transferencia y el aprovechamiento compartido del conocimiento. Los nodos de las distintas redes disciplinarias se perfilan como los cimientos de las instituciones de enseñanza superior. *“Con éxitos relativos y con muchos programas y proyectos en marcha, los temas de la movilidad universitaria, de las equivalencias de títulos y grados, de los programas conjuntos*

en diferentes ámbitos y niveles, del uso extensivo de nuevas tecnologías, de los programas de títulos compartidos, del establecimiento de redes y de programas de trabajo multilaterales, tienen ya gran actualidad y se han convertido en parte de la agenda prioritaria del cambio en las instituciones de educación superior a nivel regional”¹⁴. Hay que señalar también la llamada internacionalización solidaria, la cual se orienta a influir en las políticas públicas y en las institucionales, y compromete básicamente las actividades de proyección social en el papel que desempeñan las universidades en la cooperación para el desarrollo.

- La relevancia y pertinencia social, se refiere a la obligación de cumplir con todo aquello que le compete a las universidades en correspondencia con las especificidades de su contexto regional, sin perder de vista sus vínculos nacionales e internacionales; vale decir, se trata de asumir su función social en un escenario histórico. Por consiguiente, es prioridad de las universidades atender a la especificidad de los problemas básicos locales y regionales de orden social, económico, cultural y político. Para

¹⁴ DIDRIKSSON, Axel. CONTEXTO GLOBAL Y REGIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. En: documentos del proyecto Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). http://www.cres2008.org/es/info_documentos.php

tal efecto, se requiere una clara identificación de la región y un análisis prospectivo de la misma que contribuya a la construcción de un futuro deseable, pero a la vez alcanzable. El fortalecimiento de los vínculos de la universidad con la empresa privada y con el sector estatal es condición indispensable para el desarrollo de un verdadero sistema científico y tecnológico encargado de contribuir al desarrollo económico y al bienestar social. Por consiguiente, las comunidades científicas universitarias se ven abocadas a un cambio en los criterios de elección de los problemas de conocimiento y al desarrollo de una mayor capacidad para interactuar con el *'mundo exterior'*, así como los sectores empresariales y de gestión pública requieren una mayor capacidad de interlocución con las comunidades científicas. De igual manera, los procesos formativos deben estar orientados al desarrollo de competencias científicas y tecnológicas, y a la consolidación de la relación ciencia - tecnología y sociedad. *"El papel que juega, o debe jugar, la universidad se concentra, entonces, en la definición de prioridades en la producción y transferencia del conocimiento como bien público, como un bien social desde un compromiso no privado al respecto de la investigación y la docencia que realiza"*¹⁵.

- Redefinición de la oferta educativa, dada la expansión de la educación superior en todo el planeta en virtud a la creciente importancia y complejidad que caracteriza el desarrollo

científico y tecnológico. La oferta educativa actual debe responder a un gran número de demandas formativas de conocimiento avanzado, fuertemente diversificado y especializado, realizadas por parte de redes productivas y tecnológicas, del comercio y de las instituciones que operan en el campo de la política pública y de la gestión social del desarrollo. La oferta de programas y las estructuras curriculares, deben responder a un nuevo modelo académico innovador de alta calidad que permita amplias experiencias científicas, tecnológicas y humanísticas, en perspectiva de mejorar la capacidad social de aprendizajes significativos, el pensamiento crítico y la praxis dirigida a la producción de conocimientos pertinentes, y de elevar la responsabilidad social de las instituciones de educación superior. Así mismo, el descenso de la vida media de los conocimientos, que hace que éstos se tornen obsoletos rápidamente, obliga a un gran dinamismo en la oferta educativa.

- La alta calidad en el marco de una enorme exigencia por reputaciones y prestigio académico en el mundo global. Los sistemas educativos locales se insertan en un escenario tripartito altamente competitivo de instituciones educativas públicas e instituciones educativas privadas locales, las cuales coexisten con instituciones de educación internacional. La irrupción en el escenario de la competencia educativa transnacional impulsa la virtualización (*e-learning*) y la aparición de nuevas modalidades pedagógicas híbridas a escala nacional e internacional, en donde la flexibilización de los planes

¹⁵ DIDRIKSSON, Axel. Op. Cit.

curriculares en pre y postgrado no es optativa. Las estructuras rígidas en la oferta académica están llamadas a perecer. Así mismo, es imperativo, que los estudiantes incorporen en sus procesos de enseñanza - aprendizaje, competencias para la adaptación permanente al cambio y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje autónomo tiende a remover las prácticas pedagógicas en consonancia con los nuevos retos de la sociedad contemporánea que obligan a *aprender a aprender* y a *aprender durante toda la vida*; principios, por supuesto, aplicables, a los educadores cuya cualificación permanente y de alto nivel es condición necesaria, al igual que el mejoramiento de sus competencias investigativas.

- La concentración de esfuerzos en los postgrados, dada la insuficiencia del pregrado para la inserción laboral de profesionales y la necesaria formación de investigadores. La formación postgraduada tiene ahora estructuras más globales correspondientes con las formas mundiales de producción de saberes y los estándares multinacionales de calidad.
- La conformación de redes integradas de procesos con énfasis en las conexiones y en los sistemas de interacción, tanto internos como externos, como mecanismo fundamental para la gestión del conocimiento en los ámbitos universitarios.
- La investigación aplicada¹⁶ como forma de generación de conocimientos que responda a las necesidades y oportunidades regionales y locales, a través de diversas modalidades de emprendimientos comerciales basados en ella y de demandas para la gestión pública del desarrollo y del bienestar social, en lo que se conoce hoy como el modo 2 de hacer ciencia, dentro de un sistema global de I+D. Tal énfasis no le resta importancia a la investigación básica¹⁷ cuando ella fuere necesaria. Las universidades latinoamericanas tienen una gran importancia en la producción endógena de conocimientos, estimada en un 85% de la producción investigativa, tanto en los campos de las ciencias naturales y las tecnologías, como de las ciencias sociales, las humanidades y las artes, por consiguiente, a éstas les corresponde, al menos transitoriamente, asumir buena parte de esta función que el sector productivo y la sociedad civil aún no están en condiciones de apropiar. La investigación basada en el contexto de su aplicación, no significa que la Universidad abandone su visión crítica hacia la sociedad y su compromiso con el desarrollo humano y la sustentabilidad.
- Incremento en las regulaciones y en los sistemas de evaluación por pares externos para asegurar la efectividad de sus

¹⁶ INVESTIGACIÓN APLICADA: "Trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico". Manual de Frascatti.

¹⁷ INVESTIGACIÓN BÁSICA: "Trabajos experimentales o teóricos que se emprenden fundamentalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada". Manual de Frascatti.

resultados y la eficiencia de sus operaciones. Se intensifican, por tanto, las exigencias de transparencia y responsabilidad, frente a los diversos actores interesados, a través del rendimiento público de cuentas. Los sistemas de evaluación de calidad y de rendición de cuentas garantizan nuevos estándares de referencia hacia la sociedad y establecen articulación con diferentes sectores de la sociedad.

- La diversificación de sus fuentes de financiamiento de cara a las dinámicas del mercado y de la competencia, dada la progresiva reducción de los aportes estatales que genera dificultades para enfrentar los procesos de modernización requeridos. Los mencionados cambios a los que se ha visto impelida la institución universitaria exigen mayores recursos y es en este escenario donde se empieza a requerir del fortalecimiento de proyectos institucionales que van más allá de la formación de recursos humanos, tales como la prestación de servicios técnicos, las consultorías especializadas, la transferencia tecnológica, los programas de extensión y educación continua y la incubación de empresas, entre otros. Como afirma Boaventura de Souza Santos¹⁸, al mismo tiempo que la sociedad le hace exigencias cada vez mayores a la universidad, las políticas de financiamiento por parte del Estado se hacen cada vez más restringidas, y es clara la intención de promover en ellas políticas de calidad y eficiencia, lo cual implica que se

efectúen reformas importantes en las modalidades de financiamiento, con el fin de movilizar más fondos privados para la enseñanza superior en la instituciones estatales.

Las grandes transformaciones acaecidas en los últimos años, a las que no ha sido ajena América Latina, han enfrentado a la institución universitaria a muchos desafíos y no pocos dilemas que, en algunos casos, han sido el acicate para rectificar el rumbo y dar cabida a grandes transformaciones. La rápida irrupción de los cambios señalados han llevado a muchas universidades a una situación de incapacidad para gestionarse y adoptarse de manera apropiada, lo cual se ha correlacionado con la pérdida de gobernabilidad, la insuficiencia de los recursos, el deterioro de los sistemas de gestión, la pérdida de la calidad académica y de la relación con el entorno productivo y el trabajo y el creciente rezago con el desarrollo científico y tecnológico. Y de otro lado, como consecuencia de las grandes transformaciones demográficas y de la necesidad de vincular a la universidad con las crecientes necesidades del desarrollo económico y social, la sociedad, a través de los gobiernos de muchos países -entre ellos el nuestro-, ha desatado una serie de medidas que propenden por una mayor eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, una mayor cobertura para atender a la creciente demanda por educación superior y una rápida adecuación a las nuevas formas de producción, aplicación y transferencia de los conocimientos. En este contexto, también cobra fuerza el debate sobre su condición como bien social de responsabilidad pública; entre otras, su inclusión en los doce servicios de los acuerdos comerciales en las normas de la Organización Mundial del Comercio

¹⁸ SANTOS de SOUZA, Boaventura. De la idea de la Universidad a la Universidad de ideas. En: De la mano de Alicia. 2001.

y la inserción de esta temática en las negociaciones de tratados bilaterales comerciales, la somete al albur de las reglas del mercado, al equipararla con cualquier otra mercancía, que amenaza su autonomía y sus esenciales valores académicos y culturales.

Como consecuencia de las enormes presiones que sobre ella se ciernen, la idea misma de universidad, como la hemos conocido, ha sido puesta en cuestión y, para muchos, ha perdido vigencia, habida cuenta de los grandes procesos de diversificación, segmentación y diferenciación que se han venido dando en el seno de esta milenaria institución que, como lo afirma Boaventura de Sousa, está enfrentada hoy a profundas contradicciones que se hacen manifiestas en las crisis que padece de *hegemonía* –por la incapacidad de desempeñar cabalmente sus funciones contradictorias-, de *legitimidad* –por la carencia de objetivos colectivamente asumidos- y de *institucionalidad* –porque su especificidad organizativa es puesta en tela de juicio y se pretende imponerle modelos organizativos vigentes en otras instituciones consideradas más eficientes-. Sin embargo, como también lo destaca este autor, las grandes transformaciones que se le exigen se ven dificultadas por “la rigidez funcional y organizativa, la relativa impermeabilidad a las presiones externas y la resistencia al cambio”¹⁹, a las que habría que agregar la renuencia a cualquier tipo de control externo y la dificultad para ajustar el gasto y para

generar nuevos recursos, en un momento en que la mayoría de los gobiernos recortan los presupuestos para la educación superior.

¹⁹ SANTOS de SOUZA, Boaventura. De la idea de la Universidad a la Universidad de ideas. En: De la mano de Alicia. 2001.

2. RASGOS DEL ESCENARIO NACIONAL

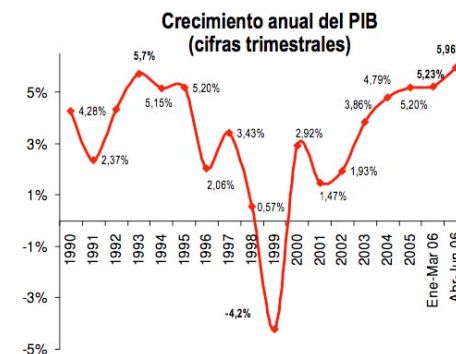
Puede afirmarse que las universidades públicas colombianas comparten las presiones impuestas por la globalización y la internacionalización, al tiempo que enfrentan la necesidad de lograr alta capacidad de respuesta a sus entornos más inmediatos, de ampliar cobertura y de asegurar la mayor calidad en los asuntos misionales. Tales retos tienen su aparición en un escenario en extremo complejo, dadas las dinámicas de los conflictos sociales, económicos y políticos del país.

En Colombia, el siglo XXI emergió con una actividad económica que se recuperaba de la recesión de finales del siglo XX, en parte, producida por el implante de un modelo aperturista y privatizador que privilegia el crecimiento económico y la orientación de la actividad productiva hacia el ámbito internacional. En los últimos años, los indicadores de crecimiento económico muestran un dinamismo importante aunque no suficiente para asegurar desarrollo y bienestar; así mismo, tal crecimiento es relativo si lo comparamos con el presentado por otros países de la región. Aunque se advierte que la economía muestra un proceso de diversificación en su estructura productiva y en su dinámica exportadora, cabe indicar que el 46% de sus exportaciones está concentrada en tres productos primarios: café, petróleo y carbón²⁰, lo que muestra baja capacidad de generación de valor agregado, también se presenta un déficit fiscal importante y una economía

²⁰ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Informe nacional de competitividad 2007. Bogotá, 2007. ISBN 978-958-98481-0.4. Página 27.

subterránea con alta capacidad de desestabilización y de penetración en todos los sectores de la sociedad, a lo que se le agrega un avance en el grado de concentración del ingreso y una disminución en el gasto social.

Son francamente preocupantes los indicadores en materia de erradicación de la pobreza; si bien se reporta incremento en el PIB durante los últimos años, los analistas ponen en tela de juicio los



FUENTE: Departamento Nacional de Planeación

alcances de las políticas en cuanto al cumplimiento efectivo de los derechos económicos, sociales y culturales²¹. Esta condición estructural del país dibuja un mapa severamente fragmentado que separa regiones²², clases sociales, grupos de edad, géneros, etnias, etc. Esta segmentación se evidencia en la falta de acceso al trabajo

²¹ Los trabajos del profesor de la Jorge Iván González, de la Universidad Nacional, concluyen que la política económica impulsada por los gobiernos recientes no combaten la pobreza y, por tanto, riñen con los Derechos Económicos, Sociales y Culturales. En: Desigualdad y Pobreza. Plataforma Colombiana de derechos Humanos. Democracia y desarrollo.2004

²² A manera de ejemplo, Bogotá, tiene un PIB per cápita 4.4 veces mayor que Putumayo. CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Op. Cit. P. 21.

e informalidad²³, el deterioro de los ingresos y, por supuesto, el ascenso en los índices de pobreza (superior al 45% en el 2006, según datos del Departamento Nacional de Planeación), que indican disminución de oportunidades para acceder a la salud, a la protección social, a la vivienda y al ejercicio de los derechos ciudadanos, entre otros. La pobreza, la falta de oportunidades y la exclusión social de una gran mayoría de los colombianos, quienes se encuentran por debajo de la llamada línea de pobreza y de miseria, acarrea consecuencias en sus posibilidades de participación en los distintos ámbitos de la vida nacional y, por ende, en las capacidades de construcción de una sociedad más justa, equitativa y solidaria. No obstante, se advierte el aumento en la esperanza de vida al nacer, la disminución en la mortalidad infantil, el posicionamiento de la mujer en el mundo laboral y el reconocimiento constitucional a la multiculturalidad.

La sociedad colombiana arribó a este nuevo milenio agobiada por múltiples violencias que cada día se hacen más complejas y más difíciles de erradicar; alcanzar el sueño de una convivencia pacífica se aplaza tras cada episodio de barbarie. Aunque la violencia se ha configurado como un elemento permanente en las últimas seis décadas, ésta ha ido desarrollando diferentes dinámicas y formas de expresión, cabe mencionar de manera particular al narcotráfico que, en las últimas décadas, se ha consolidado como nuevo factor que ha caracterizado la cultura de la violencia en Colombia. Este

²³ Al 2006 Colombia registraba una tasa de informalidad laboral del 42%, uno de los países con mayor nivel de informalidad en América latina. Ibid. P. 22

fenómeno es extremadamente complejo no solamente por su enorme capacidad erosionar la infraestructura social²⁴ al influir en forma nefasta todas las esferas del escenario nacional (político, social, cultural, económico) e implicar gran variedad de actores (paramilitares, guerrilla, políticos, empresarios, militares, jueces, etc.), sino porque en él se sobreponen todos los campos del conflicto.

Se asiste a una preocupante crisis en la política interna y externa, a la que habría que agregar una creciente impunidad, corrupción administrativa y falta de presencia del Estado en vastas zonas del territorio colombiano, pese a la clara tradición democrática y civilista que ha caracterizado a nuestras instituciones.

En lo ambiental y como consecuencia de la industrialización, la urbanización y la tala indiscriminada de bosques por el avance de la frontera agrícola para los cultivos lícitos e ilícito –sin contar la caza y el contrabando incontrolados de diversas especies de animales– se evidencia una creciente pérdida de la calidad del entorno natural, no obstante la enorme riqueza expresada en la gran variedad de ecosistemas, de paisajes, de climas y de especies animales y vegetales.

En cuanto a lo educativo, los diagnósticos institucionales señalan la falta de calidad y la aún insatisfactoria cobertura y posibilidad de

²⁴ Infraestructura social: conjunto de reglas, normas, obligaciones, reciprocidad y confianza arraigadas en las relaciones y estructuras sociales y en los arreglos institucionales de la sociedad que permiten a los individuos alcanzar sus objetivos (Lederman).

retención ocasionadas por las dificultades de financiamiento, no obstante los esfuerzos realizados.

En 2005 la escolaridad promedio de los colombianos entre 15 y 24 años era de 9 años, dos más que en 1992 [...] el analfabetismo de los jóvenes entre 15 y 24 años en zonas rurales es casi cuatro veces mayor que en los centros urbanos (4,4% frente a 1,2%) y la escolaridad promedio para esta población es tres años menor (6,8 frente a 9,9) [...] También subsisten diferencias en el acceso a la educación entre los distintos niveles de ingreso [aunque] entre 1997 y 2003 la tasa de asistencia de la población de 5 a 17 años del quintil más bajo de ingreso pasó del 74% al 81% [...] Preocupan especialmente las altas tasas de reprobación y deserción [...] para 2004 por cada 100 estudiantes que ingresaron al sistema en grado cero, sólo 48 concluyeron la educación media; 12 se vincularon a la educación superior y 4 culminaron en este nivel [...] en 2005 el 59% de los programas técnicos profesionales y el 57% de los universitarios eran ofrecidos en Bogotá, Antioquia y Valle en donde se encuentra únicamente el 37% de la población entre los 18 y 23 años.²⁵

De acuerdo con estadísticas del Banco Mundial, la tasa bruta de cobertura en educación terciaria, no obstante su tendencia ascendente, para el año 2005 en Colombia era del 28.3%, mientras que la chilena era del 40%. En ese mismo año, la cobertura en educación secundaria igualmente se encontraba rezagada al presentar un porcentaje (78%) inferior al latinoamericano (82%)²⁶. En este panorama es fácil suponer la baja participación de la matrícula en los niveles de formación avanzada, que aunque

²⁵ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (Colombia). Visión 2019 -Educación. Propuesta para la discusión. Primera edición. Bogotá, octubre 2006.

²⁶ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Op. Cit. P. 85-91.

presenta una tendencia incremental no posee el dinamismo deseable: "En el nivel de Maestría, [entre 2002-2005] se pasó de 6.776 estudiantes a 11.844. Los de Doctorado, de 355 pasaron a tener 923 estudiantes matriculados"²⁷.

En el caso colombiano, para el Sistema Universitario Estatal en particular, la problemática administrativa y financiera comienza a agudizarse en la década de los años 70 y se acentúa en los 80, cuando tardíamente se reconoce la gravedad del problema pensional. Como muestran varios estudios²⁸, desde la primera mitad de los años 70 es clara la tendencia a la disminución del porcentaje del PIB destinado a la educación, porcentaje que ya en esos momentos era comparativamente menor al de algunos países desarrollados y al de otros de similar grado de desarrollo, situación que se acentúa con las políticas de ajuste económico y fiscal introducidas por el gobierno central en 1983. Para el período 1985-1992, los ingresos de las universidades oficiales tuvieron un crecimiento importante (35.7% en términos reales), pero su composición muestra la pérdida de participación de los aportes de la nación -aunque aún con muy alto grado de dependencia de dichos

²⁷ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES (ASCUN). Políticas y estrategias para la educación superior en Colombia 2006-2010. "De la Exclusión a la Equidad II" Hacia la construcción de un sistema de educación superior más equitativo y competitivo, al servicio del país. Bogotá, enero 2007, p. 28.

²⁸ SILVA, B, Jaime, et al. Situación presupuestal y de eficiencia de las Universidades Públicas Colombianas. Análisis del período 1996 - 2001 y proyecciones sobre los posibles aumentos de cobertura por mejoramiento de la eficiencia del sector. En: Examen a la Educación Superior Pública: Presupuesto, eficiencia relativa, equidad social y gobernabilidad. Contraloría General de la República. Bogotá. 2003.

recursos- a favor de los recursos propios; dentro de estos últimos recursos, las matriculas crecen de manera notable, aunque su participación en el financiamiento total continua siendo baja. La anterior situación es confirmada por el Informe Toro²⁹, uno de los estudios más recientes sobre las universidades públicas, en él se afirma que pese a que la participación de los ingresos propios en el financiamiento total es creciente (27,3% en 2001), ésta dinámica es inferior a la deseable y posible, debido a que los ingresos por matriculas representan un muy bajo porcentaje de los ingresos del sistema (6% en ese mismo año). Cabe añadir que la modalidad introducida a partir de 2004 de asignar un porcentaje del monto total de los recursos provenientes del Estado por indicadores de gestión (4% en el 2004 y 8% en el 2005) causó una disminución de los recursos de algunas instituciones, afectando su estructura de gastos. En las universidades públicas de carácter nacional, esta estructura muestra, según datos del estudio de Ayala de Rey³⁰, que la nación sufraga el 80% de los gastos totales, mientras que las instituciones financian con recursos propios el 20%. Igualmente, los gastos de funcionamiento representan el 85% y los servicios personales tienen un peso del 78%. Se señala también el hecho de

²⁹ TORO, Jorge. Situación actual de las Universidades Públicas. Borrador de trabajo. Ministerio de Hacienda. Citado por: SILVA, B. Jaime, y otros. Situación presupuesta y de eficiencia de las Universidades Públicas Colombianas. Análisis del periodo 1996 - 2001 y proyecciones sobre los posibles aumentos de cobertura por mejoramiento de la eficiencia del sector. En: Examen a la Educación Superior Pública: Presupuesto, eficiencia relativa, equidad social y gobernabilidad. Contraloría General de la República. Bogotá. 2003.

³⁰ AYALA de REY, María Victoria. Panorama general del financiamiento de la Educación Superior en Colombia. En: Estudios sobre la Educación Superior en Colombia. Asociación Colombiana de Universidades. 2006.

que las universidades públicas mantienen en precios constantes el monto asignado por el gobierno en los aportes presupuestales, a pesar del aumento en el número de matriculados.

En estudios como el que realizó Carmenza Saldías³¹ para la Universidad de Caldas, se afirma que las universidades públicas que dependen de la nación están en una situación de elevado riesgo, asociado a: la tendencia estructural de reducción de los recursos provenientes del presupuesto nacional, las restricciones de las áreas locales y regionales para asignar recursos de sus presupuestos a las mismas, la pérdida de oportunidades y la disminución de sus condiciones de competencia, derivada del decrecimiento de los recursos para la inversión, en un momento en el que las transformaciones económicas y sociales generan presiones y expectativas en torno a la producción académica.

En suma, la educación superior está sujeta a limitaciones particulares que parten de dificultades presupuestales y recorren todas las dinámicas institucionales, hasta llegar a un preocupante atraso en ciencia y tecnología e innovación. En la actualidad, en cifras comparativas, Colombia exhibe una baja producción científica y tecnológica, correlacionada con escasez de recursos para tal fin y debilidad en la articulación con el sector productivo y la sociedad; por ende, el impacto en cuanto a su apropiación y uso es poco relevante. No obstante, hay que reconocer que las instituciones de

³¹ SALDÍAS, Carmenza. Estudio Financiero de la Universidad de Caldas. Diagnostico Financiero Políticas, Estrategias y Acciones para la competitividad con Calidad. Agosto 13 de 2007.

educación superior, como principales espacios de generación de conocimiento en el país, han iniciado procesos orientados al reconocimiento y escalafonamiento de grupos de investigación por parte de COLCIENCIAS y han incrementado su participación en propuestas para obtener financiación de proyectos con entidades de diversa naturaleza y localización. Al respecto, se muestran algunos datos que ofrecen una visión general del panorama nacional:

En el 2003 el gasto nacional (público + privado) en Investigación y Desarrollo (I+D) fue de 0.3% del PIB³². [...] en 1998 había 340 grupos de investigación registrados en COLCIENCIAS, en el 2003 ya se tenía 1725 grupos registrados y 809 reconocidos, y en el 2004 se llegó a 3.643 grupos registrados y 1445 reconocidos [...] mientras en 1996 había menos de 4.000 investigadores, en el 2002 ya se tenía cerca de 12.000 investigadores. Sin embargo, estas cifras no son halagadoras si se les compara con otros países: cuando el país registraba en el 2003, 101 investigadores por cada millón de habitantes, Chile contaba con 370, Corea del Sur con 2.319 y Japón con 5.095 [...] en la capacidad de invención, en términos de patentes, tampoco hay un saldo positivo para el país: sólo el 11.3% de las empresas colombianas puede considerarse innovador en sentido estricto; y Colombia para el 2002 se ubicaba en los últimos lugares en el escalafón de países, según coeficientes de invención por cada 100.000 personas, llegando apenas a un 0.03%, mientras que Argentina alcanzaba 0.52% y Brasil el 0.37%. [...] ausencia de una fuente permanente de recursos desde el sector público y privado para financiar actividades de ciencia, tecnología e innovación, tal como lo refleja el monto de la inversión que hizo el sector empresarial, entre 1998 y 2003, llegando a un promedio del 17% sobre el gasto total nacional, a diferencia de lo que en ese período invirtieron las empresas de los países

³² Inferior al promedio latinoamericano 0.5%

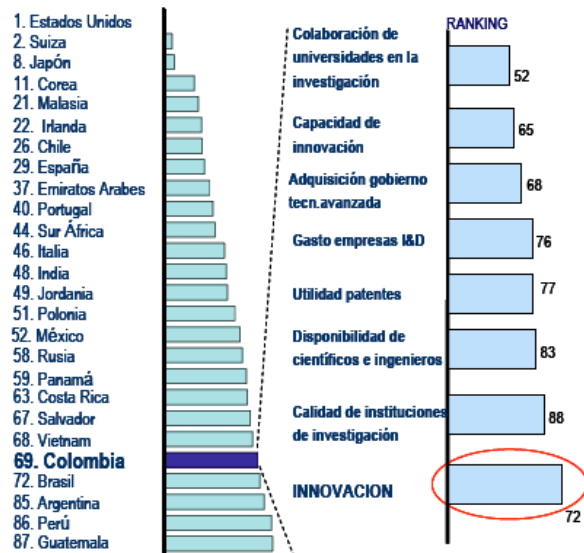
industrializados, con aportes del 70% o más sobre el total nacional. [...] la ausencia o débil incorporación de la tecnología y de la innovación en los procesos productivos, termina poniendo al país en una difícil situación de competitividad.³³

La situación arriba descrita explica por qué Colombia ocupa el puesto 77 entre 137 países en el Índice de Economía del Conocimiento y, a su vez, como se muestra en la siguiente tabla, ocupa el puesto 69 entre los 131 países analizados por el Foro Económico Mundial en el Índice de Competitividad Tecnológica³⁴, por debajo de líderes regionales como Argentina, Brasil y México. Tanto en el Índice de Innovación como en el Índice de Economía del Conocimiento, Colombia es el 5º país de América Latina. Para mejorar estas calificaciones, el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación debe fortalecer el conocimiento científico y tecnológico sobre temas y problemas del país, como condición para la transformación productiva, la competitividad y el desarrollo social orientado hacia una sociedad más igualitaria y con menos brechas sociales y regionales.

³³ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES (ASCUN) COLOMBIA. Estudios sobre la educación superior en Colombia 2006. Bogotá D.C. p. 72 a 73

³⁴ Ibid. P. 60. El Índice de Competitividad Tecnológica expresa: ; tal índice expresa: inversión en educación y capacidades laborales, efectividad del sistema de innovación de empresas, universidades y centros de investigación; desarrollo de TICs; marco institucional y régimen de incentivos económicos.

POSICIÓN DE COLOMBIA EN EL RANKING DE COMPETITIVIDAD 2006-2007³⁵



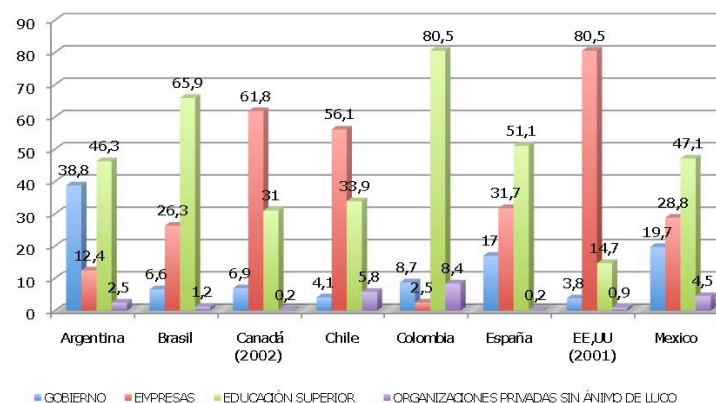
Fuente: Word Economic Forum 2007

Un asunto final y de suma importancia es la desconexión del sector productivo colombiano con la investigación; mientras en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OECD– más del 60% de los investigadores es empleado por las

³⁵ COLCIENCIAS. Colombia construye futuro. Política nacional de fomento a la investigación y a la innovación. Bogotá, febrero 2008, p. 27

empresas, en Colombia dicho porcentaje es insignificante. Obsérvese la tabla siguiente:

PORCENTAJE DE INVESTIGADORES POR SECTOR DE OCUPACIÓN (2004)



FUENTE: Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología

En este panorama, la educación superior colombiana³⁶ enfrenta una enorme crisis caracterizada por la precaria incorporación de los

³⁶ Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia:

- Número total: 277 principales y 53 seccionales.
- Número de IES por tipos:
 - Universidades: 75 principales y 43 seccionales
 - Instituciones universitarias: 90 principales y 4 seccionales
 - Instituciones y escuelas tecnológicas: 54 principales y 1 seccional
 - Instituciones técnicas profesionales: 49 principales
 - Instituciones de régimen especial: 9 principales y 5 seccionales

desarrollos tecnológicos a los procesos educativos, la inadecuada orientación de los estímulos a la publicación –no enfocada a la innovación-, la débil conciencia sobre la necesidad de generar nuevo conocimiento, el bajo número de doctores e investigadores, la poca o casi nula generación de patentes, la gran heterogeneidad y rigidez en los currículos que dificultan la movilidad, la larga duración de las carreras con la consecuente estancia excesiva en la universidad de los estudiantes, la desarticulación entre universidad, empresa y Estado y entre los procesos investigativos y la formación de los estudiantes, la desproporción entre el número de técnicos y profesionales, el bajo índice de formación en ciencias exactas y naturales, el ínfimo nivel de bilingüismo, los escasos logros en el campo de la internacionalización y el hecho especial de que la obtención del título siga siendo un objetivo en sí mismo y, sobre todo, que los modelos pedagógicos siguen centrados en la enseñanza y no en el aprendizaje, en el enciclopedismo y en la “presencialidad”.

Las universidades, como principales instituciones investigativas en el país, tal como se ha indicado, tienen el reto de ampliar su capacidad

- Número de IES por régimen jurídico:
 - Públicas: 73 principales y 25 seccionales
 - Privadas: 196 principales y 27 seccionales
 - De Régimen Especial: 8 principales y 1 seccional
- Matrícula total de nivel superior en el país: 1.301.728 estudiantes
- Matrícula total por régimen jurídico: Público 637.847 (49%) Privado 663.881 (51%)

(Datos tomados del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior-SNIES- en octubre de 2006)

para generar, apropiar y transferir el conocimiento de acuerdo con las necesidades del desarrollo en cuanto a la generación de riqueza y de bienestar social. Como puede observarse en la siguiente tabla, en el año 2003, el 89.9% de los grupos de investigación reconocidos por Colciencias pertenecían a instituciones de educación superior especialmente públicas:

Grupos de investigación según tipo de institución en Colombia ³⁷		
Tipo de institución	Total	%
Instituciones de educación superior públicas	1059	51,6
Instituciones de educación superior privadas	785	38,3
Centros privados de investigación	91	4,4
Centros públicos de investigación	101	4,9
Empresas	1	0,0
Centros mixtos de investigación	6	0,3
ND	9	0,4
Total	2052	100,0

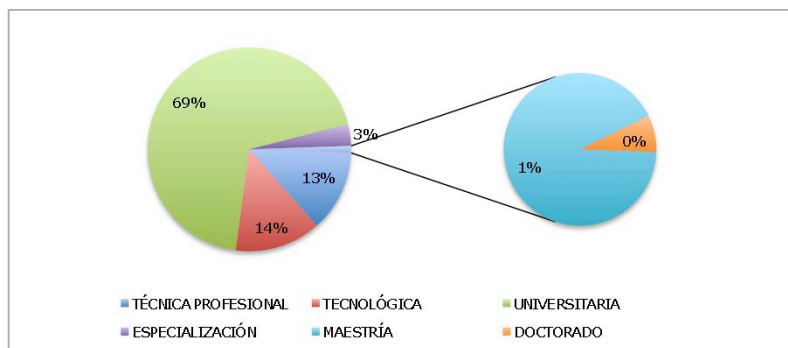
Fuente: GrupLAC, noviembre 28, 2003

Cálculos: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología

A propósito, cabe retomar el llamado de atención realizado desde ASCUN en el que se alerta acerca de la edad de los investigadores registrados en el CvLac, quienes sólo el 10% tiene meno de 26 años, lo que motiva una invitación a las universidades a “fortalecer los programas de formación de investigadores a edad temprana con la finalidad de consolidar una masa crítica de científicos en una

³⁷ OBSERVATORIO COLOMBIANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. Colombia 2004, Indicadores de Ciencia y Tecnología. Primera edición. Bogotá: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2004, p. 60.

perspectiva de futuro³⁸. El 1% de la población matriculada en las instituciones de educación superior en Colombia corresponde a estudiantes de maestría y el 0.1%, de doctorado.



Fuente: Sistema Nacional de Información de Educación Superior

Finalmente, las tendencias que a nivel de la educación superior se avizoran en las políticas nacionales de gobierno, particularmente, en Visión Colombia II Centenario. 2019, se identifica un reconocimiento a la importancia de temas relacionados con el conocimiento y, consecuentemente, la educación se presenta como un tema transversal, como condición necesaria para “el logro de las metas propias de cada uno de los sectores; en procura de niveles superiores de productividad y competitividad, como supuesto para

aumentar ingreso y mejorar su distribución” y para alcanzar “Una sociedad más igualitaria y solidaria”.

La Visión Colombia 2009, en materia de educación superior, señala las siguientes las estrategias:

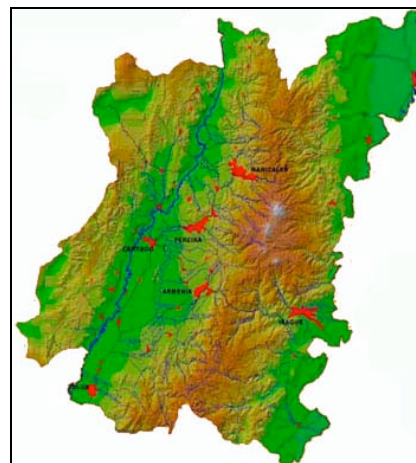
ESTRATEGIAS PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (VISIÓN COLOMBIA 2019)	
COBERTURA	Ampliar 60% en educación superior técnica y tecnológica y el restante 40, universitaria. · Consolidar el modelo de financiamiento de largo plazo · Descentralar la oferta académica regional y Flexibilización curricular · Disminuir la deserción estudiantil
CALIDAD	Consolidar el Sistema de evaluación, certificación y recertificación para el ejercicio profesional. Consolidar un Sistema de acreditación de la educación superior abierto y con reconocimiento internacional que garantice la educación como servicio exportable. Aumentar significativamente el Sistema de aseguramiento de la calidad enfocado a la protección al estudiante. · 30% de docentes de planta con título de doctorado. · 50% de los docentes de las universidades desempeñándose como investigadores. · Aumentar significativamente el número de investigadores con respecto al total de la población · Aumentar índices de Bilingüismo de docentes y estudiantes · 100% de programas de educación no formal cobijados bajo un sistema de certificación· Investigación universitaria articulada a las necesidades reales de la sociedad. · Movilidad internacional de profesores, investigadores y estudiantes de la educación superior

³⁸ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES (ASCUN). Políticas y estrategias para la educación superior en Colombia 2006-2010. “De la Exclusión a la Equidad II” Hacia la construcción de un sistema de educación superior más equitativo y competitivo, al servicio del país. P. 34.

EFICIENCIA	<p>Implementar procesos de gestión en el sector a partir de indicadores y resultados y de un sistema de referenciación integral.</p> <p>Distribución de recursos a las instituciones de educación superior, producto de la implementación del sistema de financiamiento de largo plazo de acuerdo con incrementos en matrícula, mejoramiento de la calidad y otros indicadores de gestión.</p> <p>Articulación del sistema de aseguramiento de la calidad con el sistema de indicadores de gestión y los sistemas de información incluidos en el SNIES.</p> <p>Consolidar un Sistema Nacional de Información de Educación Superior articulado que permita garantizar la oportunidad, confiabilidad y seguridad de la información a la comunidad académica y a la sociedad en general.</p>
-------------------	---

3. RASGOS DEL ESCENARIO REGIONAL

La región conocida como Ecoregión Eje Cafetero está constituida por 92 municipios de los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, noroccidente del Tolima y norte del Valle. Posee un área de 27.000 Km2 en los que se asientan cerca de 4 millones de personas y se identifican 3 corredores ambientales: de la cordillera Central, de la cordillera Occidental y del río Cauca.



Posee una diversa estructura político-administrativa, donde coexisten municipios, resguardos indígenas, territorios de comunidades negras, comunas, corregimientos con asociaciones de municipios y áreas metropolitanas

Cuenta con relaciones de vecindad, conectividad y continuidad con el Chocó biogeográfico en el occidente, el valle del Magdalena del

oriente, Antioquia en el norte y Valle del Cauca y Macizo Colombiano en el su³⁹r.

Inserto en un complejo y contradictorio panorama nacional, el llamado Eje Cafetero, históricamente dependiente de la caficultura, padece aún las consecuencias de la ruptura del acuerdo internacional entre productores y consumidores del grano que en un mercado libre somete el precio del producto a continuas fluctuaciones de los precios. La transformación de la base productiva de la región, en especial a partir de la segunda mitad de la década de los noventa, ha ocasionado la pérdida de importancia de la región en la economía nacional y ha lastimado visiblemente sus condiciones sociales y económicas, como puede constatarse en el Informe Regional de Desarrollo Humano – Un pacto por la región – presentado en el año 2004.

En esta coyuntura, que no tiene su correlato en el ajuste al modelo gerencial en los procesos de producción y distribución del café, se generan dos tipos de fenómenos en una región que en los últimos veinticinco años se había caracterizado por tener los más bajos índices de necesidades básicas insatisfechas en el territorio nacional: primero, en muchos municipios de los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda (productores del 32% del grano a nivel nacional), la caficultura continua siendo el centro de sus economías que, cada vez más contraídas, presentan retroceso en el PIB per cápita y, consecuentemente, se ven afectadas las condiciones de

vida de las personas. Y, segundo, otros municipios reaccionan ante la crisis fortaleciendo otros sectores de la economía, con relativo éxito en algunos y con posibilidades promisorias en otros, pero sin efectos en el incremento del PIB per capita. Estos sectores corresponden particularmente al turismo (rural, cultural y ecológico), a la diversificación de la vocación productiva agropecuaria, el biocomercio y los mercados verdes, el cultivo de productos amigables con la biodiversidad y la salud (cultivos orgánicos, caficultura orgánica), el cultivo de guadua, plátano, cítricos, flores y follajes, además de la silvicultura comercial, la ganadería, la avicultura y la porcicultura, entre otras. Con respecto al peso del Café como porcentaje del PIB, vale la pena resaltar que en varios municipios del Quindío equivale a más del 60% mientras que en las tres capitales y sus áreas metropolitanas no supera el 3%. Particularmente, en el departamento de Caldas, mientras la caficultura llegó a representar el 31% del empleo para 1991, para el 2006 descendió al 15.3%.

Aunque se ha presentado un crecimiento en la participación del sector servicios, especialmente en las ciudades capitales, la región ha experimentado un proceso de “desagriculturización” y de decrecimiento del PIB industrial y, por ende, de la desaceleración de esta actividad, lo que ha implicado una disminución en la productividad y en los niveles de ingresos, así como un incremento en la informalidad de la población, situación que supone incapacidad de absorber la mano de obra disponible. Según, el Informe Regional

³⁹ FUENTE: Agenda para el desarrollo sostenible de la ecorregión Eje Cafetero – Colombia 2007-2019.

de Desarrollo Humano del Eje Cafetero 2004⁴⁰, el mercado laboral para el Eje Cafetero tiene como característica los altos niveles de informalidad y la persistencia de las tasas de desocupación, que, por la grave crisis de finales de los 90, aumentó los niveles de pobreza asociados a medidas drásticas en los hogares, tales como la desescolarización y la reducción en el consumo de alimentos. A juicio de los analistas, la región vive una paradoja del desarrollo.

En conclusión, la calidad de vida en la región se ha lesionado sensiblemente. En el Departamento de Caldas aproximadamente el 60% de la población se encuentra por debajo de la línea de pobreza y el 17% por debajo de la línea de indigencia, la cual en los departamentos de Risaralda y Quindío es respectivamente de 23.2% y 11.5⁴¹. Así mismo, la tasa de desocupación se ha acrecentado, al igual que los niveles de informalidad y de subempleo por cuenta del incremento en la fuerza laboral, la insuficiente generación de empleo y la eliminación de puestos de trabajo. Los índices de logro educativo han caído en los tres departamentos; menos adultos saben leer y escribir, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores del país, y la cobertura educativa en los niveles secundario y superior son bajas; especialmente en los municipios no capitales. La esperanza de vida es inferior al promedio nacional y la desnutrición ha adquirido visos alarmantes. Por otro lado, se debe resaltar que las diferencias entre los municipios son abismales; mientras en

⁴⁰ PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Un pacto por la región. Informe regional de desarrollo humano Eje Cafetero, Colombia. Manizales, junio, 2004. ISBN: 958-97447-1-0.

⁴¹ Op. Cit Informe Regional de Desarrollo Humano del Eje Cafetero 2004.

Manizales o Pereira el un Índice de Desarrollo Humano (IDH) es de 0.76, cercano al del país, los municipios ubicados en zonas montañosas como Samaná, Marulanda, Quinchía tienen IDH que difícilmente superan el 0.60. Quizás no sea exagerada entonces la primera conclusión del referido informe al hablar de la “década perdida”: para el año 2002 el IDH en dos tercios de los municipios era inferior al de 1993.

A la difícil situación que enfrenta la región en el plano económico con las consecuentes repercusiones en otros ámbitos de la vida de las personas, se le agrega la violencia y la presencia de desplazamientos forzados como producto de la confrontación entre actores armados estatales, paraestatales y contratatales en franca disputa por el dominio de territorios estratégicos. Esta circunstancia ha desatado una serie de situaciones que han impactado en forma visible el tejido social de la región, tales como:

- Acciones bélicas.
- Desplazamiento forzado a causa del conflicto .
- Redistribución demográfica expresada en el despoblamiento del campo y de muchos municipios y del repoblamiento de las ciudades capitales que se constituyen en polos de migrantes o desplazados que buscan mejores condiciones de vida y alta emigración.
- Control del territorio y de las personas por las organizaciones armadas.
- Bloqueo de la acción institucional y de los sistemas legales de

regulación social.

- Aumento de la pobreza y de las desigualdades.
- Desagriculturización de la economía.

Desde el punto de vista poblacional, el Eje Cafetero igualmente se caracteriza por su decrecimiento relativo frente al total nacional, con una tendencia hacia el envejecimiento expresada en el aumento de los mayores de 60 años y la disminución del grupo de población menor de cinco años. Posee una composición pluriétnica con presencia de una población indígena cercana a 30.000 y afrocolombianas cercana a 7.000 personas. Y, en general, presenta las tendencias nacionales en los procesos de urbanización y pérdida de población rural. Obsérvese a continuación la distribución poblacional de acuerdo con su ubicación en los diferentes departamentos de la Ecorregión eje cafetero.

ECORREGIÓN EJE CAFETERO. POBLACIÓN SEGÚN ZONA Y DEPARTAMENTO. 2005

DEPARTAMENTOS	URBANO		RURAL		TOTAL
	POBLACIÓN N	%	POBLACIÓN N	%	
Total Ecorregión Eje Cafetero	2845280	76.98	850833	23.0	696113
Caldas	648728	71.98	251762	28.02	898490
Quindío	449161	86.60	69530	13.40	518691
Risaralda	665104	77.37	194562	22.63	859666
Noroccidente Tolima	581244	76.23	181268	23.77	762512
Norte del Valle del Cauca	503043	76.60	153711	23.40	656754

FUENTE: Agenda para el desarrollo sostenible de la Ecorregión Eje Cafetero 2007-2019, con base en censo 2005 DANE

A pesar de los desequilibrios territoriales expresados en altos procesos de urbanización en las principales ciudades y las pérdidas poblacionales en los municipios menores por desplazamientos y migración campo-ciudad, en algunos municipios se ha suscitado un fortalecimiento de la planificación territorial en desarrollo de la Ley 388 de 1997. Adicionalmente, se han diseñado proyectos de mejoramiento de la conectividad y de la de infraestructura pública de carácter regional y nacional, como la construcción de la doble calzada Armenia-Pereira-Manizales, el complejo hidroeléctrico de La Miel, la construcción del túnel de La Línea, el aeropuerto de Palestina, el puerto multimodal de la Dorada y la vía al mar Pacífico, entre otros. Tales proyectos se han dado en el marco de sinergias regionales que han comprometido diferentes actores del desarrollo regional procedentes de diversos sectores de la empresa privada y de la gestión pública.

Aunque la Ecorregión Eje Cafetero cuenta con un Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP), las cuales representan más del 23% del territorio, se advierte la pérdida acelerada de la biodiversidad y el deterioro de los ecosistemas naturales, especialmente de los ecosistemas hídricos, lo cual constituye un tema de alta preocupación. No obstante su red hídrica (compuesta por 38 cuencas y 111 microcuencas abastecedoras de la cabeceras municipales, sin contar con las aguas subterráneas), se estima que el 48% de la población presenta alta vulnerabilidad en cuanto a desabastecimiento de agua, por degradación de las cuencas, inadecuadas prácticas pecuarias e industriales, contaminación por vertimientos domésticos e industriales y altos niveles de pérdida.

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

De acuerdo con la agenda para el desarrollo sostenible de la Ecorregión Eje Cafetero 2007-2019, el uso forestal es prioridad potencial, el cual abarca el 54% del territorio. "Los usos agrícolas (cultivos semestrales, anuales, permanentes y semipermanentes) representan el 21%. Los sistemas agroforestales suman 20% y las áreas de vocación para la ganadería (extensiva e intensiva) configuran solo el 4% del territorio. Pero más allá de la zonificación de uso potencial del suelo, la cultura, economía y desarrollo tecnológico, imbricados en el territorio y su interacción con el país y el mundo, señalan la existencia de grandes potencialidades en los siguientes sectores:

- Agricultura ecológica (productos orgánicos, ecológicos, de origen, sociales).
- La agroindustria (muebles, trilla de café, lácteos, artesanías, otros).
- Paisaje cultural (biodiversidad) y turismo (cultural, rural, agroturismo, ecoturismo).
- Biodiversidad y aprovechamiento de toda la biomasa. Biocomercio y mercados verdes.
- Prestación de servicios en educación y salud
- La protección y conservación del patrimonio ambiental y natural, cívico, institucional y sociocultural de la Ecorregión"⁴².

⁴² Agenda para el desarrollo sostenible de la ecorregión eje cafetero - Colombia 2007 - 2019. "Territorio de oportunidades". Página 14 - 15.

A continuación se presentan deferentes apuestas que conforman la agenda de productividad y competitividad en los tres departamentos del eje cafetero:

	CALDAS	QUINDÍO	RISARALDA
AGROINDUSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> • Cafés Especiales • Pecuaria • Flores y Follajes • Forestales • Hortofrutícola • Plantas aromáticas y hongos tropicales • Caña Panelera • Biocombustibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Cafés Sostenibles • Flores y Follajes • Maderables y no Maderables • Guadua y Subproductos • Cítricos y frutas de clima frío • Plátano y yuca • Plantas aromáticas y medicinales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cafés Especiales • Flores tropicales y follaje • Guadua • Azúcar (para endulzar alimentos) • Forestales maderables • Hortofrutícola • Mercados verdes
INDUSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> • Metalmecánica • Confecciones y Calzado • Sector Minero Energético 	<ul style="list-style-type: none"> • Textil, Algodón, Fibra y Confecciones • Cuero y Marroquinería • Software • Artesanía • Educación • Bienes y Servicios ambientales • Turismo: • Biodiversidad • Cultura • Ecoturismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cueros (calzado) • Confecciones • Metalmecánica • Logística y transporte • Productos de la madera
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Salud • Educación • Turismo: • Ecoturismo • Cultural • Agroturismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación • Bienes y Servicios ambientales • Turismo: • Biodiversidad • Cultura • Ecoturismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud • Software • Turismo : • Ecoturismo • Aventura

FUENTE: Agenda interna para la productividad y competitividad Risaralda, Quindío, Caldas, Valle del Cauca y Tolima

La estructura económica poco moderna y poco competitiva⁴³ del Eje Cafetero está correlacionada con su escasa inversión en ciencia y tecnología y la no existencia de un verdadero Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación endógeno, orientado al desarrollo de la capacidad de generación, asimilación y de apropiación de conocimientos para actuar autónomamente de acuerdo con las perspectivas de desarrollo propias, de cara al progreso científico mundial. Aunque en la región, en el último quinquenio, se ha presentado un significativo incremento en el número de grupos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS, sólo el 6.8% se localiza en Caldas, Risaralda y Quindío, mientras el 70% de dichos grupos se encuentra concentrado en Bogotá, Antioquia y Valle, tal como se advierte en la siguiente tabla. Este panorama invita a las universidades de la región a examinar con detalle sus posibilidades internas para emprender las tareas que, en el marco de su competencia y sus posibilidades, hagan posible aportar eficientemente al desarrollo de su área de influencia, con base en aquello que sabe producir, procesar, divulgar y aplicar: el

⁴³ "Competitividad es la capacidad de tomar decisiones económicas de calidad que generen valor y produzcan buenos resultados en la economía globalizada (desarrollo propio, no estándar e incluyente). En un escenario regional específico, competitividad es la capacidad que tienen sus habitantes (individual y colectivamente, desde los distintos ámbitos de su actividad en la sociedad) de identificar, crear y aprovechar, con apoyo del Estado, en beneficio de todos y en forma permanente y sostenible, ventajas económicas de un mercado global, creando valor agregado a partir del aprovechamiento y mejoramiento de sus activos tangibles (recursos naturales y capital ambiental) e intangibles (capital humano y social, cultura e instituciones, sociedad del conocimiento)" Vallejo M., Cesar. Op Cit.

conocimiento.

A continuación, se hace referencia en forma particular al Departamento de Caldas relacionadas con sus apuestas en el campo de la competitividad, algunas características socio-económicas y su condición en el campo de la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación:

ASPECTOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE CALDAS ⁴⁴		
VARIABLES E INDICADORES	CALDAS	NACIÓN
Extensión territorial (Km2)	7.888	1.141.748
Participación territorial en el total nacional	0,69%	100,00%
Número de municipios (2005)	27	1.098
Población (Censo 2005)	908.841	42.090.502
Tasa de crecimiento de población (estimada 1999-2015)	1,07%	1,79%
Participación población en total nacional (2005)	2,16%	100,00%
Porcentaje de población urbana (censo 2005)	71,16%	75,00%
Porcentaje de población rural (censo 2005)	28,84%	25,00%
Participación del PIB en el total nacional (2005)	2,28%	100,00%
Crecimiento promedio del PIB (1990-2005)	3,04%	2,93%
PIB per capita (\$corrientes), 2005	5.390.452	5.395.714
Población bajo la línea de pobreza (proyección) 2005	57,34%	49,74%
Población bajo la línea de indigencia (proyección) 2005	15,56%	15,65%
Distribución de ingreso (índice Gini) 2000	0,52	0,55
Población con necesidades básicas insatisfechas (2005)	17,69%	27,63%
Tasa de desempleo, 2004	15,90%	12,60%
Tasa analfabetismo	7,39%	7,52%

FUENTES: DNP, DANE, IGAC

Considerando las condiciones del Departamento de Caldas en el

⁴⁴ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento Regional Caldas. Bogotá, junio 2007. P. 14.

último quinquenio, en términos generales, se puede señalar que mantiene una marcada especialización en la producción agropecuaria, ha experimentado un fenómeno de terciarización de su economía, su industria ha perdido participación, se presenta un importante desarrollo en infraestructura de transporte y en Tecnologías de la Información y la Comunicación y se advierte una cobertura superior al promedio nacional en energía, alcantarillado, acueducto y telefonía. Y, adicionalmente, no obstante la tasa de crecimiento promedio del PIB $-3,04\%$ superior a la nacional en el período comprendido entre 1990 y 2005, éste no ha sido suficiente para enfrentar su problemas del orden social.

Además del evidente atraso en el campo científico y tecnológico de la región, cabe referir algunas situaciones implicadas que le plantean oportunidades y le señalan rutas específicas a las instituciones de educación superior, particularmente en el Departamento de Caldas. Según la Encuesta sobre Desarrollo Tecnológico en el Establecimiento Industrial Colombiano 1989-1996 adelantada por el Departamento Nacional de Planeación y el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, citada en el Informe sobre Contexto y Capacidades Científicas y Tecnológicas del Departamento de Caldas⁴⁵ en lo que hace referencia al tema de la innovación, (relacionada con la adquisición de tecnologías incorporadas al capital, la modernización en la gestión y organización del proceso productivo), la industria caldense presenta resultados superiores al

⁴⁵ CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES Y EMPRESARIALES (CRECE). Contexto y capacidades científicas y tecnológicas del departamento de Caldas. Manizales 2003. Página 26.

promedio nacional en las actividades relacionadas con la capacitación tecnológica en el proceso productivo, la modernización en las formas de organización y administración de los negocios, la modernización en la gestión y organización del proceso productivo y, la adquisición de tecnologías incorporadas al capital. Esta situación, es indicativa de la disposición que en el Departamento existe para la innovación tecnológica y el mejoramiento organizacional, lo que, según dicha encuesta, lo pone en un lugar destacado en el concierto nacional. Sin embargo, a renglón seguido, dicho informe, señala cinco grandes limitaciones:

- Deficiencia en la capacitación de las personas.
- Costos de capacitación considerados como impedimento para el 61.8% de los establecimientos.
- Desconocimiento, superior al promedio colombiano, de los programas de Colciencias, en particular de los programas de beca-crédito para capacitación de recurso humano.
- Elevados costos de innovación. Los incentivos fiscales para innovación son conocidos sólo por el 9% de los industriales. Frente a los obstáculos para la investigación orientada a los procesos de innovación en el Departamento, los factores económicos son señalados como el principal impedimento por el 62% de los empresarios; para el 28.6%, la falta de personal capacitado en las empresas; y para el 23.8%, la cultura institucional.
- Escaso apoyo de las instituciones públicas.

Con respecto a la pertinencia de las universidades en la formación de los profesionales requeridos por las empresas y la investigación, el informe señala que el 64% de los industriales considera que la formación del recurso humano en la región es buena y sólo el 37% estima que es pertinente para las necesidades de los industriales,

mientras que el 53% la considera que es regular. Estos resultados evidencian desarticulación entre el sector productivo y la academia, especialmente en lo concerniente con la investigación científica, situación que se hace más preocupante al observar el escaso dinamismo en cuanto al establecimiento de sinergias con otros sectores para el desarrollo de procesos de innovación, como a continuación se observa a propósito de la industria de Manizales.

RELACIONAMIENTO DE LA INDUSTRIA DE MANIZALES PARA PROCESOS DE INNOVACIÓN				
	Local	Regional	Nacional	Internacional
a. Sector productivo	20%	7%	53%	13%
b. Sector público	7%	7%	7%	0%
c. Universidades Públicas	40%	0%	0%	0%
d. Universidades Privadas	33%	0%	7%	0%
e. Centros de Investigación	0%	7%	13%	7%
f. Consultores	0%	0%	27%	13%
g. ONGs	0%	0%	0%	0%
h. De manera individual	27%	0%	13%	0%

FUENTE: Encuesta para empresarios CRECE 2002

La Agenda Prospectiva de Ciencia Tecnología e Innovación del Departamento de Caldas⁴⁶ finalizada en el año 2005, reporta entre sus hallazgos una significativa desarticulación entre los agentes del desarrollo económico y el científico–tecnológico, expresada de la siguiente manera:

1. Con respecto a la capacidad de los establecimientos para relacionarse con el entorno tecnológico se encontró que:

⁴⁶ GOBERNACIÓN DE CALDAS. Agenda Prospectiva de Ciencia Tecnología e Innovación del Departamento de Caldas. Manizales, 2005.

- a. La utilización de fuentes externas para el proceso de innovación es menor que el promedio nacional. Es deficiente la utilización de universidades, institutos de investigación y centros de desarrollo tecnológico, consultas de bancos de datos y patentes, etc.
 - b. Baja relación con las universidades locales, mínima o nula con las universidades del orden nacional o internacional.
 - c. Poco conocimiento de los programas de COLCIENCIAS y de los incentivos fiscales para desarrollo tecnológico, adicionado a la baja solicitud de crédito.
2. Frente a la capacidad innovadora, aunque hay disposición en el sector productivo para la innovación, ésta se hace difícil en virtud de la insuficiente capacitación del recurso humano, de las débiles relaciones universidad-empresa y con instituciones de investigación, elevados costos de innovación y escaso apoyo de las entidades públicas.
 3. En relación con la capacidad investigativa empresarial es dificultada por razones económicas, falta de personal capacitado y cultura organizacional poco propicia.
 4. En lo atinente al recurso humano con que cuentan las empresas es valorado positivamente frente a capacidad técnica y desempeño laboral, pero se presenta una gran limitación en el manejo de otros idiomas y se critica a las universidades por la falta de investigación sobre la necesidades de la región.

5. Por último, con respecto a la oferta de bienes tecnológicos en la región, ésta es baja por la predominancia de un sector productivo de bienes de consumo final y un sector científico y tecnológico no orientado a resolver problemas del aparato productivo materializables en bienes tecnológicos. Cuando la oferta existe no se presentan eficientes mecanismos de divulgación o no se da suficiente interés por su comercialización.

Con respecto a los indicadores de ciencia y tecnología que presenta el Departamento, hay que subrayar que aunque presenta el cuarto lugar a nivel nacional en cuanto a número de grupo de investigación por cada 10.000 habitantes, ocupa el puesto 11 en cuanto a docentes con doctorado por ese mismo número de habitantes y el 15º lugar en cobertura de la educación universitaria, esta última situación podría estar relacionada con los niveles de pobreza, que obligan a los jóvenes a abandonar prematuramente los estudios.

INDICADORES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA ⁴⁷			
INDICADORES	DEPARTAMENTO	PAÍS	POSICIÓN*
Docentes con doctorado (por cada 10.000 habitantes), 2002(1)	0,18	0,29* *	11(23)
Números de grupos investigación (por cada 10.000 hab), 2003(2)	0,56	0,27* *	4 (27)
Personal con maestría o doctorado en la industria	23	100* *	7(16)
Participación en la inversión total de la industria en actividades de I+D, 2004.(3)	2,19%	2,19 %	6 (21)

⁴⁷ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Op. Cit. P. 23.

Cobertura Bruta en Educación Universitaria (2004 ***)	19,52%	28%	15(24)
---	--------	-----	--------

Fuentes: (1), (2). Observatorio colombiano de Ciencia y tecnología, (3). Segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica.
* El número entre paréntesis corresponde al número de departamentos considerados. El orden siempre es de más a menos favorable.
** Esta cifra es el promedio de los datos departamentales
*** DNP-Dirección de Desarrollo Social -Subdirección de Educación con base en Encuesta Continua de Hogares

Continuando con los resultados de la Agenda Prospectiva de Ciencia Tecnología e Innovación del Departamento de Caldas, cabe resaltar que en ésta se resalta el potencial del Departamento en "áreas de las ciencias de la vida" para orientar la búsqueda del conocimiento en dirección de la biociencia con modalidades como bioproductos, servicios ambientales y eco productos. Esta orientación involucra tanto el abordaje científico de la "vida" como la preservación y el mantenimiento del medio ambiente y los recursos naturales en un enfoque de sostenibilidad que supone la constancia y la permanencia de este fenómeno". Así mismo, son consideradas como actividades de mayores ventajas competitivas aquellas concernientes con el capital social, en términos de educación formal y no formal, convivencia, ciudadanía y valores.

El escenario apuesta o ideal de logro en el que coincidieron los actores sociales del desarrollo de Caldas en dicha agenda (Estado, sectores productivos, sociedad civil y academia) se expresa en las siguientes variables estratégicas y objetivos:

VARIABLES	OBJETIVOS
GRUPOS DE INVESTIGACIÓN	Construir grupos interdisciplinarios e interinstitucionales de investigación en categoría A reconocidos por Colciencias
CAPACIDADES TECNOLÓGICAS	Generar y transferir tecnología en los sectores estratégicos definidos como prioritarios para el desarrollo científico del Departamento
DOCTORADOS Y MAESTRÍAS	Crear programas y apoyar estudios de formación avanzada (maestría, doctorado y postdoctorado) con énfasis en investigación aplicada.
INFRAESTRUCTURA INVESTIGATIVA	Construir infraestructura investigativa comunitaria en instituciones públicas y privadas de la región, sometida a cánones de acreditación internacional.
DESARROLLO Y APROVECHAMIENTO DE LAS TIC's	Desarrollar y aprovechar las TIC para los sectores: público, academia y sociedad civil.

La Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad del Departamento de Caldas, a partir de la idea de incorporar conocimientos propios a la producción regional como base de la estrategia de competitividad a largo plazo del departamento, concibe sus apuestas en cuatro sectores y siete productos o actividades, a saber:

1. *"Agroindustria: Aprovechamiento sostenible de la biodiversidad tropical andina. Productos: cafés, cafés especiales, biocombustibles, forestales, hortofrutícola, flores y follajes, caña panelera, hongos tropicales, pecuario y plantas aromáticas (bioextractos).*
2. *Minería y Energía: Generación hidroeléctrica, manganeso, carbón, riqueza aurífera, geotermia y calizas.*
3. *Industria:*
 - *Industria metalmecánica, con énfasis en herramientas y en maquinaria y equipos.*
 - *Confección y calzado.*

4. Servicios:

- *Generación de oferta educativa y creación e industrialización del conocimiento.*
- *Servicios de salud de alta especialización.*
- *Turismo: ecoturismo, paisaje cultural cafetero, termalismo, agroturismo".⁴⁸*

Finalmente, cabe referir las estrategias que en materia educativa plantea el Departamento de Caldas en el marco de los Objetivos del Milenio o Objetivos de Desarrollo del Milenio establecidos por los estados miembros de las Naciones Unidas y que Colombia, en el documento CONPES SOCIAL 91 de 2005, incorporó como prioridades para los planes de desarrollo que están siendo formulados en 2008 en los departamentos y en los municipios, los cuales, por consiguiente, se constituyen en los referentes fundamentales de compromiso para las políticas públicas.

Apostarle a la educación municipal, priorizando en los siguientes aspectos considerados en el Plan Decenal de Educación: vinculación del sector educativo con los demás sectores, incentivar la investigación y la inclusión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en las aulas, aprender a vivir en armonía, fomentar la ciencia y la investigación, acceso al conocimiento como competitividad para un mundo global, dotación e infraestructura, calidad e inclusión en la educación inicial, aumentar coberturas, fomentar las competencias ciudadanas, prevenir la deserción, fomentar la participación de los padres de familia

⁴⁸ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Op. Cit. P. 15

como actores en el proceso educativo, formar en ética y valores, mejorar las condiciones de remuneración, evaluación y estímulo a la labor docente.

El acceso a la educación de los jóvenes entre los cinco y los 19 años debe garantizarse, así como su calidad y pertinencia. A nivel pedagógico la escuela debe dejar de implementar esquemas autoritarios centrados en el maestro para pasar a formar sujetos a partir de las necesidades e intereses de los alumnos como seres individuales y sociales, en relación directa con su entorno familiar y comunitario. Se debe ofertar formación para la participación cívica y ciudadana de los alumnos desde los primeros niveles. Para que haya coherencia en la formación, los primeros a formar son los maestros y son las universidades del departamento las llamadas a cumplir con esta misión social tan trascendente.

[...] Finalmente, las universidades deben ofertar programas de formación para que los funcionarios y dirigentes públicos tengan los elementos teóricos y las herramientas técnicas que requieren para planificar acertadamente y con una visión de complementariedad los territorios urbanos y rurales de sus municipios.⁴⁹

Para culminar esta presentación de escenarios, es ineludible referir ralmente el más inmediato, es decir el de la ciudad: Manizales. En los últimos años, diversos han sido los esfuerzos por pensar y planear integralmente la ciudad y el departamento⁵⁰. En varios de los estudios se destacan como aspectos positivos relevantes para

⁴⁹ Objetivos de Desarrollo del Milenio para el Departamento de Caldas.

⁵⁰ A manera de ejemplo, podemos hacer mención a esfuerzos como el estudio del Comité de Competitividad de finales de los años noventa, los últimos Boletines Estadísticos de la Alcaldía de Manizales, el Informe Nacional de Competitividad, el Informe de Desarrollo Humano del Eje Cafetero y, el más reciente, "Manizales 2019", liderado por la Alcaldía de Manizales con la participación de personas de todos los estratos socio-económicos y tendencias.

Manizales la calidad de vida y el ser una ciudad universitaria y, como negativos, la incertidumbre económica, la pérdida de valores ciudadanos, la desarticulación con la región, la expulsión de población y la desconfianza en la clase dirigente; el desempleo, la pobreza y la emigración, se señalan como asuntos estructurales.

En cuanto a la actividad económica del municipio de Manizales, cabe destacar que la industria constituye el 18% del PIB Municipal y genera unos 28.711 empleos en el área Manizales-Villamaría; 13.000 personas se emplean en pequeñas industrias y fami-empresas y 45.000 en comercio, transporte y banca. Manizales cuenta con 319.000 personas en edad de trabajar y una mayor oferta de empleo profesional y técnico calificado; en efecto, desde el año 2005, el número total de empleos calificados supera ampliamente el de los no calificados (80.000 calificados contra 65.000 no calificados), lo cual es de relevancia para las instituciones de educación superior. Si bien los niveles de subempleo y desempleo han sido críticos desde 1997 hasta 2005. En lo que hace referencia este último, cabe señalar que la zona metropolitana: Manizales-Villamaría llegó a ser en 1995 del 8.6%; en 1999 de 20.2% y en el tercer trimestre de 2007 de 13.2%. Según los expertos, la capital de Caldas, está entre las ciudades con mercados laborales más pequeños y con estructuras económicas más dependientes de las fluctuaciones de la economía; en algunos sectores el 77% de los Manizaleños depende de uno o menos de dos salarios mínimos para su subsistencia, es decir, están en condición de vulnerabilidad. A partir de 2005, se advierte una tendencia positiva y estimulante en la relación ocupados/desocupados pasó de 4-1 a 7-1; el promedio

histórico de ocupados entre 2001 y 2007 se sitúa en 147.000 y en 2007 llega casi a 160.000 (de los cuales "completamente ocupados" son unos 102.000), mostrando por primera vez en 10 años un crecimiento superior a la población económicamente activa⁵¹.

En el proyecto Manizales 2019, se vislumbran varios programas para la ciudad, entre los cuales es pertinente destacar el de "Ciudad Universitaria y Sociedad del Conocimiento", en el que se pretende "organizar una Red Universitaria de Calidad, potenciando las relaciones entre los centros y su proyección exterior"; se busca, igualmente, "atraer a las universidades y las empresas de la región a jóvenes talentosos [...] incrementar el bilingüismo, la internacionalización y los servicios de las universidades". Además se enuncia el proyecto de Escuela Nueva como esencial para el nivel de educación básica y la creación de zonas francas para generar empleo basado en el conocimiento y las TICs. Por último, vale la pena enunciar la visión que para la ciudad construye este estudio:

"una ciudad que educa y forma ciudadanos críticos e innovadores con capacidad de trabajo colaborativo que, aprovechando sus potencialidades universitarias, paisajísticas, de biodiversidad, competitividad industrial y talento humano, genera opciones de desarrollo acorde con las necesidades de inclusión y los retos tecnológicos, culturales, económicos y sociales del mundo"

⁵¹ ALCALDÍA DE MANIZALES. Dinámica del mercado laboral en el área urbana de Manizales y Villamaría 2001-2007. Boletín Estadístico CIE N° 2. Diciembre 2007.

En el campo educativo es de destacar que el 81% de los estudiantes de educación básica y media están matriculados en establecimientos oficiales. Las mujeres y los hombres están matriculados casi por igual, pero en secundaria la participación masculina disminuye, quizás por la búsqueda de ingresos adicionales para sus familias. Prácticamente todos los niños y jóvenes entre 5 y 14 años están estudiando. Sin embargo, de la población entre 15 y 17 años sólo el 60% asiste al colegio, lo que plantea preguntas de fondo sobre la calidad, pertinencia y encadenamiento entre la educación media, con la técnica y superior⁵².

En cuanto a calidad, vale la pena resaltar que, según las pruebas SABER, para el grado noveno, Manizales y Caldas superan el promedio del país en lenguaje, mientras que en matemáticas la tendencia es completamente inversa, pues, solo el 12% de los estudiantes alcanzan los niveles esperados; esto, no sin dejar de mencionar que Colombia ha obtenido el lugar 54 entre 57 países en las dos oportunidades que ha participado en las pruebas PISA (que a nivel internacional evalúan conocimientos y habilidades en ciencias, matemáticas y lectura para estudiantes de 15 años)⁵³.

Finalmente, en las pruebas de Estado de grado 11, Manizales ha evolucionado muy positivamente al reducir a cero el porcentaje de colegios en categoría inferior y los de media han pasado a categorías superiores. Si bien la educación privada tiene mejores desempeños,

⁵² ALCALDÍA DE MANIZALES. Información para la toma de decisiones en la nueva ciudad. Boletín Estadístico CIE N° 1, diciembre 2007, p. 20-21.

⁵³ Ibid. P. 34.

vale la pena destacar que los oficiales están mostrando una importante dinámica hacia la mejora.

En vista de la alta correlación encontrada entre población vulnerable y desempleo, vale la pena resaltar el reconocimiento que se hace desde la administración municipal a la necesidad de "lograr una capacitación mucho más adecuada para el mercado laboral hacia la población de estratos bajos, debido a que la mayor cantidad de esta población al terminar su educación secundaria, *no se dirige a la educación superior, sino al mercado laboral*"⁵⁴.

A propósito de la educación superior, cabe mencionar que Manizales cuenta con 5 universidades que acogen aproximadamente 27.055 estudiantes y que para el año 2007 ofrecían 174 programas académicos especialmente el pregrado, pues la matrícula en niveles de formación avanzada está constituida por el 0.5% en el nivel de doctorado, 2% de maestría y 1.%% de especialización⁵⁵.

Finalmente, la agenda interna para la productividad y la competitividad del Departamento de Caldas reconoce la fortaleza educativa construida alrededor de Manizales como distrito universitario y le apuesta a "*fortalecer iniciativas como Manizales Eje del Conocimiento, Parquesoft -parque tecnológico especializado en la industria del software- y el Polo Tecnológico de La Nubia -sitio de*

⁵⁴ ALCALDÍA DE MANIZALES. Dinámica del mercado laboral en el área urbana de Manizales y Villamaría 2001-2007. Op. Cit. P. 27

⁵⁵ OBSERVATORIO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe estadístico. Principales indicadores educativos en Manizales, Chinchiná, Villamaría, Neira y Palestina. ISBN 978-958-98464-07. Página84.

confluencia universidad-empresas en predios del actual aeropuerto de Manizales. También se contempla la promoción de las industrias culturales, el impulso al Observatorio de Nuevas Tecnologías Educativas y el apoyo a los centros de investigación"⁵⁶.

COLOFÓN:

A pesar del impacto estructural que en las instituciones de educación tiene el empobrecimiento y la crisis económica y social en la ciudad y la región, por la falta de diversidad y crecimiento en las opciones productivas, concentración de la riqueza y la crisis fiscal del Estado, es ineludible para las universidades participar activamente en la consolidación de un entorno que facilite la innovación, la alta calificación de su capital humano orientada hacia una sociedad y una economía del conocimiento que favorezca la competitividad y el desarrollo humano.

⁵⁶ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Op. Cit. P.. 30



SITUACIÓN INTERNA DE LA UNIVERSIDAD

A MANERA DE PRESENTACIÓN

En la actualidad, la planeación se reconoce como un proceso de contenidos técnicos y políticos. Al mismo tiempo que la formulación de un plan de desarrollo requiere el diseño y el empleo de herramientas que faciliten la captura y el procesamiento de información confiable, es fundamental que permita construir consensos entre los actores, de manera que las distintas iniciativas alcancen la viabilidad política necesaria para su puesta en marcha. Si bien es requisito contar con diseños metodológicos adecuados, cada vez se hace más evidente la necesidad de comprender la planificación como un proceso permanente de construcción de acuerdos, de ahí las definiciones que acercan la planificación a un proceso colectivo que al producir y resolver contradicciones, adquiere una naturaleza democratizante.

Desde la década del sesenta, los planificadores están empleando un modelo de análisis organizacional conocido como planificación estratégica, se trata de una ruta metodológica que permite, entre otras cosas, ponderar y organizar la información para efectos de diagnóstico. El punto de partida de la planeación estratégica se encuentra en la formulación de un pacto colectivo en torno a la visión y la misión institucional, y la formulación y puesta en marcha de las estrategias claves para la toma de decisiones en todos los niveles. En los últimos años, la planeación estratégica se ha nutrido con los enfoques participativos, como una manera de tomar distancia de la planificación tradicional de corte vertical e inflexible.

El presente documento contiene información básica para adelantar la realización del diagnóstico de las diferentes áreas comprometidas en la elaboración de los lineamientos para un plan de desarrollo en la Universidad de Caldas. Se trata de un trabajo inicial del grupo coordinador, en el cual se integra información proveniente de diferentes fuentes entre las que se destacan las siguientes:

- Estudio actuarial universidad nacional
- Estudio sobre formación investigativa en las maestrías
- Estudio financiero universidad de caldas
- Estudio técnico de la ESAP
- Informe auditoría gubernamental 2006.
- Informe de autoevaluación institucional con fines de acreditación.
- Infomes procedentes de:
 - Vicerrectoría de investigaciones y postgrados
 - Oficina de Desarrollo Docente
 - Oficina de Control Interno
 - Oficina de Planeación
 - Oficina de Sistemas
 - Vicerrectoría Académica
- Informe de autoevaluación con fines de acreditación institucion
- Informe de pares de autoevaluación institucional
- Respuesta institucional al informe de evaluación externa
- Dialogo de los docentes de planta para un gran acuerdo por la Universidad (noviembre y diciembre de 2007)

- Ponencias presentadas al Consejo Superior por diversos actores internos y externos a la Universidad el 27 de noviembre de 2007.
- Plan de desarrollo 2003-2007
- Planeación, modernización administrativa, financiera y de recursos humanos, articulación académico administrativa

El propósito del documento es ofrecer, de manera sintética, información diagnóstica como punto de partida para la realización del Plan de Desarrollo 2008-2017, el cual se centra en los siguientes temas:

1. Internacionalización y regionalización.
2. Investigación y apropiación social del conocimiento.
3. Currículo y docencia en pregrado y posgrado.
4. Sostenibilidad financiera.
5. Planeación de la organización.
6. Desarrollo humano y convivencia

1. REGIONALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

1.1 LA REGIONALIZACIÓN⁵⁷

Las Universidades en general y las de orden estatal en particular tienen una gran responsabilidad con el desarrollo ambiental, social, económico y cultural del país y de su región o área de influencia, sin perjuicio de su proyección hacia el ámbito internacional como un referente para el reconocimiento de la calidad de sus procesos y desarrollos. Lo anterior significa entonces que la fortaleza de las instituciones de Educación Superior debe reflejarse en los desarrollos alcanzados por la región a través suyo y, por ende, en el reconocimiento con el que cuenta en el marco nacional e internacional.

Para hablar de regionalización, en la Universidad de Caldas, es necesario partir del Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el que lo regional es considerado como un aspecto fundamental, y del Plan de desarrollo 2003- 2007, en el que se propone “consolidar una universidad socialmente competente mediante un sistema de proyección universitaria, entendido como apoyo a la gestión de desarrollo sustentable social, humano y económico”. Pero, así mismo, la regionalización de la Universidad se justifica en la necesidad de articular el desarrollo institucional con los planes, programas y proyectos locales, regionales y nacionales, y en la

necesidad de dar una mejor respuesta a los problemas sociales, económicos y ambientales de la región y del país.

Al respecto, varias han sido las normas que la Universidad ha adoptado: los acuerdos 004 y 074 de 1992 del Consejo Superior y el acuerdo 18 de 1995 de Consejo Académico, que dieron vida a los CREAD's como centros para la oferta y difusión de programas académicos, preferencialmente a distancia. De estos acuerdos, se desprendieron otros que definieron políticas para que los programas de educación a distancia se constituyeran en una primera instancia de acercamiento a los municipios del departamento en los que funcionan CREAD's o Seccionales de la Universidad; son ellos el acuerdo 11 de 1999 y el acuerdo 29 de 1999 y los acuerdos que autorizaron la creación de seccionales: Acuerdo 01 de 1997 del Consejo Superior, por el cual se crea la seccional de Riosucio y acuerdo 04 de 1997 del Consejo Superior por el cual se crea la seccional de Salamina.

En este marco normativo, que ha promovido el proceso de regionalización, necesario es señalar los acuerdos del Consejo Superior 069 de diciembre de 1996 -por medio del cual se aprueba la creación del Sistema Regional de la Universidad de Caldas- y 025 de julio de 1997 -por medio del cual se aprueban los mecanismos de operación del Sistema de Regionalización de la Universidad de Caldas-; sin embargo, como institución estatal de educación superior, aún se queda corta la Universidad en el cumplimiento de ese compromiso y ese propósito de hacer presencia regional -ser verdaderamente la Universidad *de* Caldas, *para* Caldas- y ser un

⁵⁷ Con aportes de Jorge Iván Correa

factor determinante en el desarrollo de la región del Eje Cafetero y del país.

De estas premisas se parte para hacer el diagnóstico sobre las realizaciones alcanzadas y las dificultades encontradas en el proceso de regionalización de la Universidad, proceso en el que se evidencia, según los informes de autoevaluación y reflexión institucional tanto internos como externos (Pares Académicos), que existe desarticulación entre las diferentes acciones realizadas para la integración con el medio externo y que son inadecuados los métodos para realizar alianzas estratégicas que potencien la integración con la región; sumado a ello, son manifiestas la baja oferta de educación continuada, la deficiencia en los sistemas de evaluación y control de las actividades de proyección y la débil articulación de la extensión con la docencia y la investigación.

Se reconoce entonces, en los procesos de autoevaluación de la Vicerrectoría de Proyección Universitaria, la necesidad de trabajar de la mano con las otras vicerrectorías -especialmente con la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrados-, las facultades y los departamentos, para identificar y apoyar aquellas investigaciones que tengan impacto en el medio, así como aquellos proyectos institucionales, tendientes a la asociación Universidad-Empresa-Estado, que articulen la docencia, la investigación y la proyección con sentido de pertinencia social, entendida ésta como la capacidad de dar cumplimiento a aquello que le compete en correspondencia con las especificidades de su contexto, dígase el apoyo universitario a la gestión del desarrollo en un escenario histórico; por

consiguiente, es prioridad para las universidades reconocerse en la especificidad cultural de la región, así como sus problemas básicos en lo social, lo económico, lo cultural y lo político.

Además de los factores antes mencionados, también identificados en las mesas de trabajo correspondientes al *Diálogo de los docentes de planta para un gran acuerdo por la Universidad de Caldas* y las ponencias al Consejo Superior en noviembre de 2007, se destacan las siguientes debilidades institucionales: ausencia de alianzas estratégicas con entidades que permitan la financiación de programas de extensión, poca generación de recursos propios a partir de la oferta de programas de educación continuada, educación a distancia y proyectos productivos, entre otros, y desarticulación de las ofertas universitarias con los planes de desarrollo municipal y departamental, lo que es visto con especial preocupación.

Así mismo, en el informe de los pares académicos se subraya que, aunque no se ofrece un buen número de programas que atiendan las necesidades reales del contexto, la Universidad sí define y mantiene programas para su interacción con el medio social, cultural y productivo, de suerte que puede ejercer influencia positiva sobre su entorno, en desarrollo de políticas definidas y en correspondencia con su naturaleza y su situación específica; así mismo, la pertinencia de estas políticas y de su aplicación es objeto de análisis sistemático.

Ahora bien, la Universidad cuenta con una política de proyección (acuerdo 08 de 2006 del Consejo Superior) en la que expresa su *“misión de integrar el desarrollo académico, científico, cultural,*

artístico, técnico y tecnológico con el entorno, propiciando la realización de procesos de interacción con los agentes sociales, con el fin de aportar a la solución de sus principales problemas, de participar en la formulación y construcción de políticas públicas y a contribuir en la transformación de la sociedad en una perspectiva de democratización y equidad social, en los ámbitos local, regional y nacional". Resulta evidente, por tanto, la preocupación de la institución por proyectarse a su entorno regional de una manera más eficaz. Al respecto, es importante destacar los siguientes hechos o realizaciones:

- La capacidad de convocatoria de la Universidad en la ciudad de Manizales y en la región.
- El desarrollo de proyectos sociales y económicos proyectados al Departamento.
- Las actividades culturales -tales como conciertos, obras de teatro, actividad museística- abiertas a todo el público.
- Las prácticas estudiantiles en apoyo al desarrollo de entidades gubernamentales y privadas.
- La participación en redes universitarias, principalmente con universidades de la zona cafetera.
- La calidad y proyección de la actividad editorial.
- Las actividades de emprendimiento encaminadas a la creación de empresas.

Con la intención de promover el emprendimiento en la Universidad, en el año 2006 las Vicerrectorías de Proyección Universitaria y de Investigaciones y Postgrados generaron la Unidad de

Emprendimiento y lanzaron la Convocatoria de apoyo para la presentación de proyectos Estratégicos de Regionalización de la Universidad de Caldas; como resultado de esta convocatoria se aprobaron ocho proyectos, en abril del año 2007; mientras, la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrados impulsó la Convocatoria de invitación para la conformación de un banco de proyectos de investigación y desarrollo e innovación. No obstante, se requiere fortalecer el vínculo Universidad-Empresa, para lo cual la Universidad debe hacer mayores esfuerzos mediante apoyos técnicos especializados.

Otro aspecto necesario de revisar y de tener en cuenta, como referente para consolidar los procesos de regionalización, es el planteado en el informe de Contraloría General de la República 2006, en el que se expresa una gran preocupación por la falta de estudios de impacto social de la proyección Universitaria y se manifiesta la falta de una óptima articulación entre los programas de docencia, investigación y proyección. Éstos aspectos permiten evidenciar la necesidad de desarrollar las políticas institucionales sobre regionalización con acciones claramente sistematizadas, planificadas y evaluadas que permitan dar cuenta real del impacto logrado por la institución en el desarrollo regional y, sobre todo, generar procesos de relación entre las diferentes funciones misionales, mediante trabajos articulados, para evitar así la dispersión y esfuerzos innecesarios en la planeación de actividades de proyección regional.

Finalmente, frente al proceso de regionalización, es conveniente advertir, como asunto prioritario, que la institución debe definir, desde su vocación, capacidad y liderazgo, cuáles son los programas académicos que es factible ofrecer en otros lugares del departamento, debe poner especial atención al desarrollo y la operabilidad de los CERES aprobados por El Ministerio de Educación Nacional para Caldas, y debe asumir con mas compromiso y organización la sede de la Dorada y, con criterio de viabilidad, la apertura de nuevas sedes, de tal manera que pueda para garantizar la oferta de programas tanto formales como no formales, con base en la división de Subregiones o Distritos Agroindustriales aprobados del Departamento.

PROGRAMA ACADÉMICO	MUNICIPIO	ESTUDIANTES
Tecnología en Regencia de Farmacia	Manizales	106
Tecnología en Administración y Finanzas	Manizales, Pereira, La Dorada, Aguadas y Salamina	639
Tecnología en Administración Judicial	Manizales, Pereira, La Dorada, y Riosucio	415
Tecnología en Sistemas Informáticos	Manizales, Pereira, La Dorada, Aguadas y Salamina	751
Tecnología en Electrónica	Manizales, Pereira, La Dorada, Anserma y Riosucio	177
Administración Empresarial Agropecuaria	Manizales	17
Trabajo Social	La dorada y Espinal	63
Total		2168

FUENTE: Centro de Educación Abierta y a Distancia. Noviembre 2007

1.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN.

Las nuevas dinámicas de la llamada sociedad del conocimiento introducen a las instituciones y actores educativos en parámetros de calidad internacional y en nuevos procesos a escala global, a la vez que ofrecen oportunidades para acortar brechas en el campo científico y tecnológico y estimular la movilidad de docentes y estudiantes a través de proyectos de producción, apropiación y utilización del conocimiento y la pertenencia a redes de universidades e institutos de investigación. Así mismo, la trasnacionalización de la educación pone a los sistemas educativos locales en un complejo contexto de alta competitividad que exige alta calidad y capacidad de generación de alianzas y sinergias, lo cual debe entenderse en condiciones de compromiso con el entorno al cual pertenecen y los contextos socioeconómicos y culturales locales, es decir, en una dinámica de "glocalización", lo que hace que la regionalización y la internacionalización no se presenten como dos categoría contrapuestas, sino complementarias en los procesos educativos del orden superior.

En el campo de la internacionalización de la Universidad de Caldas, en el Plan de Desarrollo 2003-2007, que se tradujo en los planes de Acción de cada año, se consideró la necesidad de fomentar el proceso de internacionalización de la Universidad, mediante la participación en redes de cooperación académica, el fomento del intercambio académico y la generación de espacios para la reflexión sobre el significado de la internacionalización. Así mismo, la política curricular de la Universidad plantea con claridad la necesidad de

alcanza el reconocimiento internacional de los programas académicos de pre y postgrado; es de destacar también el acuerdo 025 que, en referencia al sistema de regionalización, consigna el propósito de facilitar el desarrollo de proyectos de redes internacionales que cubran realmente las necesidades de nuestra región y del país, y asume los objetivos de proyectar y divulgar los programas y líneas de investigación que tiene la Universidad, con el fin de que sean conocidos en otros países, y establecer relaciones con instituciones nacionales e internacionales para canalizar e intercambiar recursos, convenios de cooperación y pasantías que fortalezcan la imagen institucional.

A partir de lo esbozado en los documentos institucionales que definen la razón de ser y las estrategias de desarrollo institucional, así como las acciones realmente realizadas en el quehacer académico de la Universidad, se expresa, desde el informe de los Pares Académicos para la Acreditación Institucional y los resultados de las mesas de trabajo realizadas en los meses de noviembre y diciembre del 2007, como requerimiento esencial para el desarrollo de la Universidad, prestar especial atención al fomento de la internacionalización, que actualmente presenta unos alcances incipientes; por tanto, la internacionalización no debe asumirse solamente como proyección externa, sino como un insumo para analizar la pertinencia en el desarrollo de las funciones sustantivas y multiplicar las posibilidades de movilidad internacional para los profesores y estudiantes.

Se desprende, además, de los informes, la recomendación de desarrollar estrategias de impacto y de corto plazo para favorecer la internacionalización de la Universidad y el manejo del bilingüismo, de tal suerte que se pueda afrontar la debilidad que existe en procesos de internacionalización, especialmente en el manejo de una segunda lengua y la internacionalización del currículo, a partir de la generación de alianzas con instituciones de educación superior de otros países y el diseño de programas académicos de pre y posgrado con estándares internacionales.

De los procesos de autoevaluación, especialmente del realizado por el centro de Relaciones Internacionales -que tiene como Misión Propiciar la internacionalización de las Actividades Académicas, de investigación y de proyección de la Universidad de Caldas, mediante la vinculación de diferentes instancias a actividades de carácter internacional y la promoción de la movilidad académica- se desprende también que, el proceso de Internacionalización de la Universidad ha sido débil y no ha tenido un carácter holístico, lo que se refleja en pobres resultados en términos de movilidad académica estudiantil, baja utilización de las herramientas que ofrecen los convenios interinstitucionales y las redes de cooperación internacional, y poco conocimiento de la comunidad universitaria de la función de dicha dependencia.

Si bien han sido definidas, desde los documentos institucionales y la comunidad universitaria, algunas estrategias y actividades que, de consolidarse, garantizarían una mejor inserción en el plano internacional, no son muy evidentes los logros alcanzados,

excepción hecha de la firma de algunos convenios que tampoco garantizan, *per se*, una utilización efectiva en cuanto a la participación de docentes y estudiantes en pasantías. Desde esta óptica se reconocen como problemas claves, según el Plan de Mejoramiento del 2007, la inexistencia de trabajo en red que permita alianzas estratégicas con el sector productivo y la sociedad en general, para impactar desarrollos sociales importantes. Ante esta situación se propone fomentar el proceso de internacionalización de la Universidad mediante la participación en redes de cooperación académica, el fomento del intercambio académico y la generación de espacios para la reflexión sobre la internacionalización de la Universidad.

MOVILIDAD ACADÉMICA INTERNACIONAL 2007	
Profesores que iniciaron estudio de postgrado en el exterior	7
Profesores asistentes a eventos internacionales	34
Estudiantes en pastantía o semestre académco en el exterior	9
Estudiantes asistentes a eventos intenacionales	5
Visitantes extranteros atendidos (sin misión académica en Italia)	36

FUENTE: Centro de Relaciones Internacionales

En atención a lo expuesto se requiere entonces que la institución defina con claridad cual es el marco normativo y político que definirá los procesos de regionalización e internacionalización y especialmente, la forma de concertar los criterios e indicadores que permitirán evaluar el impacto y la presencia de la Universidad en los planos regionales e internacionales y cual es la capacidad instalada y

las posibilidades reales de lograrlo a partir de las exigencias del mundo actual, tanto en el orden económico y social como en el académico.

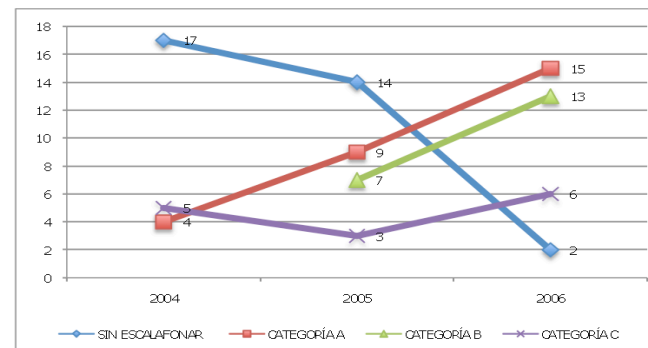
CONSULTAR UNIFORMACIÓN SOPORTE EN ANEXO TABLA 1

2. INVESTIGACIÓN Y APROPIACIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO

La Universidad de Caldas ha demostrado significativos desarrollos en los campos de la investigación y de la educación postgraduada; no obstante, aún se encuentra en estado de inferioridad frente a los retos que le plantean sus enunciados misionales y las nuevas configuraciones sociales, económicas, políticas y culturales.

En el campo de la gestión de la investigación se observa una clara intención de acople con las políticas nacionales de ciencia y tecnología, y de eficiencia en la gestión institucional que exhibe resultados expresados en un significativo aumento de grupos de investigación reconocidos y escalafonados por Colciencias, revistas institucionales indexadas (2 en categoría B y 5 en categoría C entre 2005 y 2006), semilleros de investigación, programas de postgrado y divulgación a comunidades académicas y no académicas, mediante la participación con ponencias en eventos nacionales e internacionales, publicaciones en revistas certificadas, programas radiales, audiovisuales etc.

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN RECONOCIDOS Y ESCALAFONADOS EN COLCIENCIAS



FUENTE: Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrados

En el año 2007 no hubo convocatoria para medición y reconocimiento de grupos por COLCIENCIAS

SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN				
	2004	2005	2006	2007
Semilleros	41	61 36*	88 67*	92 70*
Estudiantes	75	511	756	776
Proyectos de investigación	0	17	52	45**

FUENTE: Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrados, febrero de 2008

*Articulados a grupos de investigación

** Han finalizado 23

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	
Finalizados 2005-2006	98
En evaluación 2006	31
En curso 2006	223
Finalizados 2007	104
En evaluación 2007	37
En curso 2007	98
Creación y recreación artística	12
Regionalización	8

En lo concerniente con la divulgación de la producción investigativa institucional se presenta una notoria dinámica expresada en: Cuadernos de Investigación, el programa de Radio "El viaje", se emite los días sábados a partir de las 8:00 a.m., apoyo para la presentación de resultados de investigación de docentes y semilleros de investigación y documentales científicos.

No obstante lo anterior, aún se mantiene una situación de desarticulación del sistema investigativo universitario que le pone obstáculos al logro de sus propósitos investigativos, plasmados en el Proyecto Educativo Institucional; tal disyunción se expresa en varios niveles:

- a. Internamente los trabajos de investigación continúan desvinculados entre sí, incluso dentro de una misma área disciplinaria, aunque en muchas ocasiones pertenezcan al mismo inventario temático de un departamento, grupo o línea de investigación. Existe profusión de iniciativas investigativas institucionalmente desconectadas.
- b. La docencia y la investigación no logran una clara articulación

ni en ni en postgrado; la investigación desarrollada no está en capacidad de orientar la otras funciones ni de constituirse en insumo de las demás áreas misionales.

- c. Pese a los esfuerzos realizados, aún se advierte fragilidad en los nexos con el mundo extrauniversitario para efecto de la generación de problemas de conocimiento y sus ulteriores aplicaciones; no se evidencia un significativo retorno a la sociedad, en tanto que no existe un efectivo mecanismo institucional que advierta y priorice sus necesidades o demandas de investigación y pervive una cultura académica caracterizada por su escasa interlocución con sectores empresariales y de gestión pública.
- d. Las diferentes unidades académico administrativas de gestión de la investigación y de los postgrados –líneas y grupos de investigación, departamentos, facultades y Vicerrectoría– no logran acoplarse en el marco de una normatividad que se percibe poco pertinente con las actuales condiciones.

El desarrollo investigativo no solamente se vincula con la indispensable capacidad presupuestal, que de hecho ha decrecido, sino también con la dotación física y la modernización de sus sistemas de gestión. Es así como, al antedicho desacople del sistema investigativo universitario, se le suman manifiestas deficiencias en el seguimiento y monitoreo a los proyectos de investigación, falta de criterios unificados para la asignación del tiempo de los docentes a la tarea investigativa y para el reconocimiento académico por la participación en semilleros de investigación, ausencia de estímulos

para la innovación tecnológica y precariedad e inadecuado uso de instalaciones y equipos, lo que invita al desarrollo de patrones organizativos que incorporen criterios y procesos institucionales y hagan más eficaz y eficiente la investigación institucional, en el marco de una política clara que reconozca la creciente complejidad de los procesos implicados y sus conexiones; debe entenderse que la gestión del conocimiento obliga a la conformación de redes integradas de procesos con énfasis en las conexiones y en los sistemas de interacción, tanto internos como externos.

Así mismo, la necesaria calidad de la producción investigativa institucional y de la formación de investigadores, indefectiblemente está vinculada con la capacitación docente de alto nivel y la incorporación a redes y centros de excelencia en los ámbitos nacional e internacional, lo cual supone alta movilidad de docentes y estudiantes, así como el manejo de una segunda lengua. Estos aspectos han sido señalados reiteradamente como focos de atención para el desarrollo institucional por parte de las diferentes fuentes consultadas.

CONSULTAR UNIFORMACIÓN SOPORTE EN ANEXO TABLA 2

3. CURRÍCULO Y DOCENCIA EN PREGRADO Y POSGRADO

La Universidad de Caldas, como Universidad Popular, fue creada mediante la ordenanza 006 de 1943 e inició sus actividades en el año de 1950 con las Facultades de Agronomía y Veterinaria a las que pronto se les sumaron las facultades de Derecho y Medicina. Para el año 2007, año en que logró la acreditación institucional, contaba ya con 80 programas, 33 de ellos en pregrado (que incluyen 7 programas tecnológicos) 10 de los cuales tienen hoy acreditación de alta calidad, y 47 en postgrado (31 especializaciones, 14 maestrías y un doctorado en Ciencias de la Educación). Su recurso docente, al finalizar 2007 estaba constituido por 593,5 docentes en equivalentes tiempo completo (TCE): 61% de planta, 35.8% ocasionales y 2.7% catedráticos. Para el segundo período de 2007 la Universidad contaba con 11.727 estudiantes: 72.2% en pregrado presencial, 18.8% en pregrado a distancia, 1.3% en especialización, 2.6% en maestría y 0.15 en doctorado, lo que denota un progresivo e importante aumento de cobertura, especialmente en pregrado.

Inmersa como está en este “cambio de época”, sometida a sus presiones, partícipe de sus crisis y sujeta a las demandas de un entorno en el que el conocimiento es el principal factor de desarrollo, nuestra Universidad no ha sido ajena a la apremiante necesidad de adaptarse a los tiempos que corren. Es así como, desde 1996, con la reforma a la estructura orgánica y la adopción de su Proyecto Educativo Institucional (PEI), ha procurado superar su rigidez organizativa y definir orientaciones de acuerdo con los

nuevos retos que enfrenta la educación superior. Si bien es cierto son muchos los problemas que no se han podido superar y falta mucho camino por recorrer, no es menos cierto que muchas de las ideas consignadas en el PEI se anticiparon en varios años a las necesidades del cambio que hoy se impone y que muchos de los avances logrados parecen ir encaminados en la dirección correcta; afirmación que se puede corroborar con una rápida mirada, en el campo curricular, a algunas ideas recogidas del contexto en el que hoy se mueve la universidad:

- El profesor no es la única fuente del saber, razón por la cual deben ser adoptados nuevos modelos pedagógicos, centrados en el aprendizaje, que propicien la autonomía intelectual del estudiante y la adquisición de competencias para buscar, analizar críticamente y utilizar información. Por cuanto “el profesor no enseña, ayuda al alumno a aprender”, se debe superar el paternalismo, el protagonismo del profesor debe pasar al estudiante y éste debe dejar atrás su tradicional pasividad y adquirir una mayor autonomía.
- La segmentación y profundización de los mercados laborales obliga a la búsqueda de currículos más pertinentes y a la formación de generalistas, en carreras más cortas, para facilitar la rápida incursión en mercados cada vez más diversos y disímiles o el temprano inicio del postgrado.
- Es necesario superar la estructura fragmentada -tradicional en los currículos- y la rigidez de los planes de estudio, dando cabida a una mayor electividad con un menor número de

prerrequisitos y más opciones de salida, mediante un sistema de créditos que permita una mayor flexibilidad curricular y la adopción de planes de estudio menos sobrecargados, más abiertos y racionales en los que desaparezca el enciclopedismo y disminuya la presencialidad, siempre bajo la premisa de que calidad no es sinónimo de cantidad.

- De un enfoque centrado en los contenidos se debe pasar a una visión centrada en situaciones problemas y en el desarrollo de competencias relacionadas con el pensamiento crítico, el discernimiento moral, la emisión de juicios estéticos, la expresión oral y escrita y el cabal desempeño del oficio.
- Mientras que la vigencia de los conocimientos es cada día más corta, el conocimiento se duplica cada 5 años -lo hará cada 70 días, para el 2020- y el mercado laboral es cada vez más diverso, el título ha dejado de ser una meta en sí mismo, el diploma empieza a carecer de sentido y se impone el desarrollo de competencias, el aprendizaje permanente y la educación a lo largo de toda la vida, así como la flexibilización de los currículos.
- La correlación existente entre tasa de desarrollo e índice de matrícula así como la masificación y diversificación de la demanda de educación superior, no sólo han obligado a una rápida ampliación de la cobertura, sino que han llevado a una “mercaderización” de la educación con las consecuentes nuevas preocupaciones por la competencia, la eficiencia y, dado que la

calidad cuesta, la necesidad de buscar nuevas fuentes de recursos.

- La globalización y la creciente internacionalización hacen necesario el establecimiento de sistemas comparables de evaluación y titulación -estandarización de los currículos- para favorecer, mediante el sistema de créditos, una mayor flexibilidad y una creciente movilidad de estudiantes y profesores.
- La exigencia de una mayor responsabilidad social –rendición de cuentas- y el necesario afianzamiento de las relaciones entre la universidad, el estado y las empresas ha llevado a la creciente incorporación de prácticas, ideas y valores del sector privado, en el sector público, incluida la universidad.

Colombia, como la mayoría de los países, requiere que la educación superior se constituya en un verdadero puntal del desarrollo social y económico y en un factor de competitividad. Nuestra academia, por tanto, ha de orientarse al desarrollo de competencias en sus egresados, en diferentes niveles, campos, oficios, actividades y profesiones, a partir de la creación y adaptación de conocimientos, cuya pertinencia ha de ser permanentemente revisada al tenor de la necesidad de aportar a la competitividad y la productividad de nuestra área de influencia y en particular del Departamento de Caldas.

Para la apertura de sus primeros programas, la Universidad de Caldas adaptó planes de estudio de otras universidades del país y del exterior que sufrieron mínimas transformaciones a través de los

años y que siempre fueron asumidos como “el currículo” de cada una de las carreras que ofrecía. No fue sino hasta el año de 1996 cuando, en el marco de la Ley 30 de 1992 y de la Ley General de Educación (ley 115 de 1994), la Universidad de Caldas adopta su PEI y consagra en él los principios básicos que orientan,, su desarrollo curricular: la intencionalidad educativa y pedagógica, las estrategias para el desarrollo curricular y el esquema o modelo curricular de los programas académicos; tras varios años de trabajo y luego de la promulgación de varios documentos que recogieron en su momento los avances y progresos en este campo, mediante el acuerdo 001 de 2002, el Consejo Académico estableció “el marco general de la estructura curricular de la Universidad de Caldas” y trazó los “lineamientos generales para el diseño, elaboración e implementación de los planes de estudio”, todo ello con el propósito de materializar y consolidar los avances que para entonces se habían logrado, pero dejando en claro que “el proceso de reforma curricular es continuo, dinámico y permanente”.

Durante los años siguientes y con la participación de un amplio número de profesores, los comités de currículo y los directores de programa, la universidad continuó su ya largo proceso de desarrollo curricular hasta llegar por último, en octubre de 2007, a la adopción, mediante el acuerdo 042 del Consejo Académico, de “La Política Curricular” que regula y define los criterios para la planeación, organización, desarrollo, seguimiento y evaluación de los procesos curriculares y pedagógicos de la Institución, a los que le establece propósitos como: contribuir al logro de la misión institucional a partir del fortalecimiento de los procesos curriculares, garantizar

condiciones institucionales que favorezcan los más altos niveles de aprendizaje de los estudiantes de todos los programas académicos que se desarrollen en los distintos niveles y modalidades y ofrecer un marco común que institucionalmente le otorgue identidad al quehacer curricular de la institución.

Con base en los documentos citados, en la Universidad de Caldas se entiende el currículo como una guía orientadora del quehacer institucional en la Universidad, carta de navegación del trabajo pedagógico y traducción de los ideales formativos que animan una comunidad académica: "Un currículo es la ruta académica que orienta las relaciones entre docentes y estudiantes y de éstos con los objetos del saber que se desean aprender. El currículo es el derrotero de los procesos educativos que se orientan bajo unos propósitos explícitos de formación y es la manifestación de la cultura académica y social, estructurada y regularizada, con la intención de suscitar aprendizajes significativos en los estudiantes y reconceptualización de saberes en los docentes." En cuanto a las características del currículo, el acuerdo 042 dispone, con base en el PEI, que éste ha de ser flexible, pertinente y coherente, ha de ser el resultado de un trabajo participativo –de construcción social- y debe responder al compromiso institucional con la formación integral de los estudiantes y con la generación de currículos homologables internacionalmente.

Para la fecha y con la adopción del acuerdo en cuestión, la Universidad de Caldas ha logrado precisar aspectos como la tipología de los programas, los componentes de la estructura

curricular, el sistema de créditos académicos, los contenidos mínimos del plan curricular de cada programa, los lineamientos para la creación, extensión o modificación de un programa, los contenidos mínimos del programa institucional de cada actividad académica, las mediaciones pedagógicas, las tutorías y la evaluación del aprendizaje. Es de esperar que, la correcta aplicación de la política adoptada, haga propicias necesarias transformaciones largamente esperadas por muchos miembros de la comunidad académica. No obstante, según las opiniones recogidas por los profesores, durante los meses de noviembre y diciembre de 2007, en los *Diálogo de los docentes de planta para un gran acuerdo por la Universidad de Caldas*, se hace necesario favorecer una mayor apropiación de todos estos conceptos, por parte de profesores y estudiantes, así como enfatizar algunos aspectos en los que no ha habido el suficiente avance o no se han iniciado las necesarias transformaciones para lograr uno de los grandes objetivos, perseguido por todos hoy, cual es el de formar profesionales altamente calificados, bien informados, profundamente motivados, muy creativos, capaces de pensar por sí mismos y con un alto sentido crítico.

Hace falta avanzar y profundizar en algunos aspectos como la flexibilidad curricular, el programa de tutorías y la superación del "transmisionismo", mediante el fortalecimiento de las bibliotecas, el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación (TICs), el mejoramiento de los laboratorios y la cualificación de los docentes, de tal modo que se propicie la adopción de modelos pedagógicos innovadores que permitan una mayor participación de los estudiantes en los procesos de

aprendizaje y la disminución de la excesiva presencialidad que aqueja a la mayoría de los programas de la universidad. Bien sabido es hoy que lo que debe aprender el estudiante es a buscar, discriminar, procesar, analizar y aplicar la información disponible y que esto va a marcar la diferencia en un mundo en el que el aprendizaje tiene que ser permanente y la educación debe continuar durante toda la vida.

También se hace necesario, en sentido contrario a lo que se hace en la actualidad, privilegiar la formación sobre la información, la incorporación en los procesos curriculares de la investigación y la proyección, avanzar en los procesos de formación por competencias –genéricas y específicas- y generar posibilidades de articulación entre los diferentes niveles de formación de tal manera que se facilite la generación de ciclos propedéuticos y el tránsito de los estudiantes por los distintos niveles de formación, mediante un sistema curricular integrado que haga posible a los estudiantes de pregrado realizar actividades académicas electivas o de profundización en los programas de postgrado, para que ellas le sean reconocidas una vez ingrese a éstos, facilitando así el rápido avance y la obtención temprana de los títulos de postgrado.

Pese a que en varios documentos se habla de la “formación integral” de los estudiantes, necesario se hace también avanzar en la búsqueda de su verdadero sentido; en procura de ello bien vale la pena referir a Guillermo Hoyos para quien la formación integral es aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, afina su intelecto y su sensibilidad mediante la

adquisición de competencias intelectuales, artísticas y morales y contribuye al desarrollo de su pensamiento crítico, de tal modo que el individuo sea cada vez más apto para insertarse con dignidad en el mundo del trabajo y para vivir en una sociedad movilizadora por la justicia, la solidaridad y el respeto por la diferencia.

Habida cuenta de la poca movilidad de nuestros estudiantes y en consideración a que en el mencionado *diálogo* los profesores consideraron que una de las formas de atender este problema es mediante la homogenización internacional de los currículos y la adopción de un sistema de créditos que esté de acuerdo con parámetros nacionales e internacionales, vale la pena destacar aquí que en el citado acuerdo 042, en procura de la necesaria búsqueda de la internacionalización de la universidad, se ha consagrado que “La Universidad velará por el logro del reconocimiento internacional de sus Programas académicos de pre y postgrado” y se han definido una serie de actividades a realizar como la estandarización de los currículos a nivel internacional y la búsqueda de la acreditación internacional de los mismos.

Mención especial requiere el hecho de que, a 12 años de la adopción del PEI, se siga haciendo reiterativamente el diagnóstico de la obsolescencia y falta de pertinencia de algunos programas de la universidad: ante la acelerada diversificación y consecuentes segmentación, diferenciación y especialización que están sufriendo las instituciones de educación superior, en todo el mundo, perentorio se hace que, entre otras cosas, se lleve a cabo una seria y concienzuda revisión crítica de todos nuestros programas de tal

manera que se pueda llegar a la suspensión efectiva de la oferta de aquellos que no tuvieren la suficiente actualidad y pertinencia para que la oferta docente y la ampliación de cobertura se haga con base en la definición de áreas estratégicas y para que la creación de nuevos programas responda a una mejor interacción con el entorno y el trabajo y a una clara demostración de su pertinencia y viabilidad, conforme lo dispone el acuerdo 042 de la política curricular. Consideración especial deberán tener aquellos programas que apunten a la apropiación y generación de conocimiento mediante el fortalecimiento de la investigación básica en torno a nuevas tecnologías, vitales para el desarrollo, en las que la universidad pueda tener alguna fortaleza: biotecnología, informática y nuevas fuentes de energía, por ejemplo. Se hace necesario también estimular la oferta de programas nocturnos para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos y ofrecer mayores posibilidades a la población laboralmente activa. De otro lado y en atención a ciertas condiciones propias de nuestro país y nuestra región, es necesario recoger en todos los programas, en el momento de aplicarse a la revisión de sus currículos, aquellas políticas estatales que propenden por la utilización de las nuevas tecnologías (Tics) en el proceso de enseñanza aprendizaje, el fomento del bilingüismo y del "emprenderismo" y la atención integral a poblaciones vulnerables -zonas de conflicto, desplazados, población rural dispersa, indígenas, afrocolombianos y niños en condiciones carenciales -.

La docencia universitaria es una profesión claramente definida que tiene su propia "carrera docente", su campo de actividad, su

objeto de estudio, su propio código de ética y estatutos y un vasto conocimiento acumulado; el cuerpo docente de una universidad es uno de sus mayores patrimonios y, sin lugar a dudas, el mayor factor diferenciador de su calidad, de tal modo que hoy se le exige a las universidades que acrediten la calidad de sus docentes -y bien pronto se exigirá a cada profesor la certificación permanente de su propia calidad-. En nuestra universidad, en los últimos 10 años, -por diferentes causas pero sobre todo por factores económicos- el número de docentes de planta no ha crecido al mismo ritmo que ha crecido la universidad, mientras que el número de docentes ocasionales ha aumentado de manera sostenida, lo que, aunado a un aumento considerable en el número de estudiantes, podría haber ocasionado, según la opinión de muchos profesores, una pérdida en la calidad de los programas y el desmantelamiento de varios departamentos.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL EN TODAS LAS MODALIDADES (2007)					
	2003	2004	2005	2006	2007
PREGRADO PRESENCIAL	7.349	8.245	8.526	8.697	9.050
PREGRADO DISTANCIA	1.029	1.318	1.669	2.203	2.205
ESPECIALIZACIÓN	202	262	256	107	153
MAESTRÍA	57	70	72	106	307
DOCTORADO	0	0	13	12	12
TOTAL	8.637	9.895	10.536	11.125	11.727

FUENTE: Oficina de Registro Académico

DOCENTES EXPRESADOS EN TIEMPO COMPLETO EQUIVALENTES SEGÚN MODALIDAD DE CONTRATACIÓN (2007)					
	2003	2004	2005	2006	2007
PLANTA	366	367	353	369.5	365
OCASIONALES	128	150	152	171	212.5
CATEDRÁTICOS	3250	45	50	7.42	16.19
TOTAL	526	562	555	547.9	593.52

FUENTE: Oficina de Desarrollo Docente

Y en cuanto al recurso docente disponible, muchas opiniones señalan el bajo perfil investigativo y la mínima producción que demuestran la mayoría de los profesores que tienen maestría o doctorado, muchos de los cuales tienen una dedicación docente orientada exclusivamente al pregrado. Si la Universidad, desde la adopción del PEI, optó por crecer y desarrollarse en torno a la investigación y los postgrados, la formación de sus profesores debe redundar en ello y se debe manifestar en la creación de nuevos programas, la publicación de artículos en revistas internacionales y sobre todo, la generación de nuevos recursos y de patentes.

NIVEL DE FORMACIÓN DOCENTE A DICIEMBRE DE 2007		
NIVEL	ESTADO	%
MAGISTER	Con título	36,1
	En formación	3,9
DOCTORES	Con título	6,7
	En formación	4,8
ESPECIALISTAS		37,7
PROFESIONALES UNIVERSITARIOS		10,8

FUENTE: Oficina de Desarrollo Docente

Por todo ello, pero sobre todo por la obligación de cumplir con todas las tareas que hoy se imponen a la Universidad y entre ellas la de cambiar la orientación de un proceso, tradicionalmente centrado en la enseñanza, hacia el aprendizaje, bajarle el perfil al salón de clase en beneficio de las bibliotecas y los laboratorios, y lograr en los estudiantes la adquisición de las destrezas investigativas y las competencias que hoy se reclaman, debe la Universidad continuar con la tarea de capacitar a todos sus profesores, pero sobre todo con la difícil empresa de corregir todas la fallas estructurales que

impiden la urgente tarea de cubrir todas las plazas vacantes con jóvenes con altos niveles de formación –magisteres y doctores-.

Para que eso se haga de una manera ordenada y planificada, se requiere de un plan de capacitación docente y de unas convocatorias a concursos docentes que tengan en cuenta los recursos disponibles y que atiendan prioritariamente a las áreas estratégicas de desarrollo, así como de un muy concienzudo y bien elaborado plan de relevo generacional que aproveche las posibilidades abiertas por el acuerdo 017 de 2007, mediante el cual el Consejo Superior aprobó la política de relevo generacional y determinó nuevas formas para la vinculación de jóvenes talentosos en período de formación.

Pesan sobre el docente universitario hoy un sinfín de nuevas exigencias y expectativas a la vez que hay una aceptación casi unánime sobre la insuficiencia de su formación para atender las demandas de los nuevos estudiantes y los nuevos retos y desafíos que enfrenta. A falta de una reflexión juiciosa sobre el perfil del docente que se requiere, en bien de la adopción de un buen plan de capacitación docente y la mejor aplicación de la política de relevo generacional y frente a la inaplazable necesidad de cualificar el profesorado de la universidad para que pueda estar a la altura del contexto referido, bien vale la pena anotar aquí algunas de las competencias básicas que hoy se exigen a un docente universitario:

- Debe conocer muy bien su campo científico y el manejo adecuado de sus contenidos para que sean apropiados por sus estudiantes.

- Debe conocer y comprender la estructura y organización de los saberes específicos para transformarlos en saberes enseñables, aprendibles y comprensibles.
- Debe saber diseñar, organizar y desarrollar ambientes de aprendizaje para que los estudiantes, según sus diferencias y ritmos particulares de aprendizaje, establezcan relación con los conocimientos de tal modo que su comprensión y apropiación sean efectivas y perdurables.
- Debe saber proponer, desarrollar, sistematizar y evaluar proyectos educativos y de aula que permitan la incorporación y creación de saberes en el encuentro de la teoría y la práctica.
- Debe saber hacer seguimiento a los procesos formativos y una evaluación que sirva para mejorar y transformar la enseñanza y no sólo para seleccionar y promocionar a los estudiantes.
- Debe saber articular la práctica a los contextos y promover aprendizajes que le permitan al estudiante entender su mundo y tener un trato racional con él.

Es claro hoy que para enseñar no basta con saber “la asignatura”; la exigencia de un mejoramiento continuo en la calidad de la docencia demanda una formación pedagógica permanente y obligatoria, la cual debe ir de la mano con un nuevo y eficiente sistema de evaluación. La evaluación de los docentes debe poseer claros criterios y mecanismos que tengan en cuenta las actividades docentes, investigativas y de proyección del profesor, y debe conducir ineludiblemente a la toma de decisiones, cosa que no ocurre en la Universidad, con el sistema actual de evaluación.

Y en cuanto a los recursos docentes, deberá la Universidad orientar mayores esfuerzos al mejoramiento de las bibliotecas y los laboratorios y a la superación del atraso y la escasa apropiación y uso de las TICs como recursos de apoyo para la docencia y la investigación.

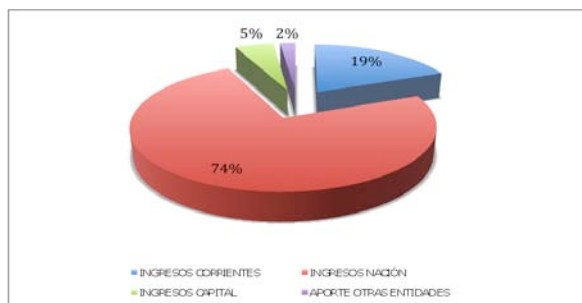
De otro lado, transcurridos 12 años desde la adopción de la nueva estructura orgánica y pese a frustrados intentos por solucionar problemas suficientemente identificados –comisiones del acuerdo 09 de 1998 y otros diagnósticos- persiste en las unidades académicas de la Universidad un gran desorden administrativo y no se han logrado consolidar todos los departamentos ni superar su aislamiento, en el seno de las facultades, ni su desarticulación con los programas y con las divisiones administrativas; aunque desde hace varios años se viene señalando que la salida para este problema es la adopción de un sistema de gestión descentralizado que simplifique los trámites y haga menos numerosas y más eficientes las diligencias requeridas, mediante la definición de un número limitado de claros y sencillos procesos y procedimientos - conocidos y aplicados por todos los actores- con su respectivo sistema de verificación y control, los progresos en este sentido han sido pocos y algunas tareas desarrolladas han sido infructuosas. Se requiere, por tanto, avanzar en la implementación de un eficiente sistema de gestión así como tomar, sin dilaciones, las decisiones que correspondan con base en los resultados del proceso de evaluación de los departamentos, iniciado recientemente.

CONSULTAR UNIFORMACIÓN SOPORTE EN ANEXO TABLA 3

4. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Como es el caso de todas las Universidades públicas, los datos muestran que la Universidad de Caldas presenta aún una alta dependencia de los recursos estatales. Aunque en los últimos ocho años la participación de los ingresos por transferencia de la nación ha disminuido, en los actuales momentos más del 74% de los ingresos totales depende de ésta fuente, lo cual, como se señala en algunos de los documentos analizados, genera una alta vulnerabilidad y pone en riesgo la Institución, dada la incertidumbre que presenta esta fuente de ingresos y su tendencia a la reducción.

PARTICIPACIÓN DE LOS INGRESOS POR RECUSOS (2007)



Si bien los recursos propios han aumentado, su participación en el total del presupuesto (en particular la estampilla pro universidades y los fondos especiales de facultad), la generación de este tipo de recursos es aún insuficiente. Mientras en otras Universidades los derechos académicos constituyen más del 70% del total de estos ingresos, en la Universidad de Caldas su participación viene disminuyendo en forma importante al pasar del 74% en 1998 al

23% en 2007, lo cual, según varios de los documentos consultados, va en contravía de la necesidad de aumentar cobertura y calidad. Este problema es agravado, según se muestra en algunos documentos, por el hecho de que el actual sistema de liquidación y recaudo de matrículas es ineficiente, inequitativo y desactualizado, por fallas en la metodología para asignar costos de matrículas, en la realización de controles y verificaciones, en la recaudación de cartera y en el seguimiento a las financiaciones otorgadas a los estudiantes por este concepto, aunque es de anotar que en los actuales momentos la Universidad viene consolidando un proceso para corregir estas falencias.

Algunos documentos señalan como problemas adicionales a los anteriores, la existencia de una inadecuada distribución de los ingresos provenientes de los fondos de facultad, de un bajo nivel de incentivos para la consecución de recursos por parte de los docentes y de una deficiente gestión de recursos externos; también se anota que algunos actores universitarios consideran que la captación de recursos propios favorece la privatización y disminución de la autonomía de la Universidad.

Por el lado de los egresos, debe señalarse que la institución viene realizando un esfuerzo en la racionalización del gasto y priorización de necesidades. Sin embargo, los gastos de funcionamiento y en particular los servicios personales se consumen la mayor parte de los recursos (79% del total de ingresos a 2006), mientras que el porcentaje de inversión es bastante reducido (representa alrededor del 12% en el periodo comprendido entre 1998 y 2006) no obstante,

los datos muestran que pese a no contar con recursos suficientes, la inversión total, al igual que en otras universidades estatales, ha crecido en los últimos años; también es importante señalar que en este tipo de gasto, los recursos propios tienen actualmente una importante participación.

Las fuentes documentales consultadas hacen alusión también a la existencia de una excesiva descentralización en el manejo de los recursos financieros, la falta de programación rigurosa, el no control de la ejecución y el que la rendición de cuentas sea formal; además, se destaca que el manejo presupuestal de la Universidad ha sido más un ejercicio en función de cubrir gastos que un ejercicio de proyección financiera, además de que no cuenta con centro de costos y se presente ruptura del principio de unidad caja, lo cual causa dificultades y ausencia de un concepto integrador de la Universidad.

Por otra parte, al igual que el comportamiento que muestran otras universidades del orden nacional, el nivel de endeudamiento es bajo y, por tanto, el servicio de la deuda, como participación del presupuesto total, también es relativamente bajo (en promedio 3% en el 2006). La Universidad muestra un alto índice de ejecución presupuestal y un crecimiento importante en los bienes patrimoniales; sin embargo, algunos estudios señalan que el proceso de ejecución presupuestal parece depender casi exclusivamente del Rector, con la dependencia financiera como apoyo, pero sin el correspondiente de la Oficina de Planeación que desaparece del proceso y, se señala también, la poca visibilidad que en la

Institución tienen los temas fiscales y financieros y el desconocimiento generalizado por parte de los actores universitarios de las funciones de las dependencias encargadas de estos temas, las que además están poco integradas y son inadecuadas funcional y organizativamente.

Por último, todos los actores están de acuerdo en que el pasivo pensional representa un problema para la situación patrimonial y financiera de la Universidad y que de mantenerse las condiciones previstas en el Plan de Desarrollo del gobierno nacional actual, las universidades públicas deberán responder con su propio patrimonio por parte del pasivo pensional, lo que implicaría recortar sus proyectos de desarrollo institucional.

CONSULTAR UNIFORMACIÓN SOPORTE EN ANEXO TABLA 4

5. PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para revisar lo que significa la planeación de la organización y lo que ha sido la planeación de la Universidad de Caldas se requiere hacer un recorrido general sobre las tensiones que se ciernen sobre ella, las tendencias y las principales oportunidades de cambio que ofrece el momento histórico e institucional a razón de la acreditación institucional y del nuevo Plan de Desarrollo, 2008-2019.

La Universidad enfrenta situaciones de gran complejidad e incertidumbre; mientras que la sociedad le hace más exigencias, se ven restringidas las políticas de financiamiento por parte del Estado; a la vez que afronta grandes retos parece no estar preparada para afrontarlos, habida cuenta de su rigidez organizativa y funcional y su impermeabilidad a las presiones externas, que le dificultan la realización de los urgentes cambios estructurales y funcionales que requiere. Pero, además de las condiciones propias de la situación del país y de las universidades públicas, es posible avizorar unas tendencias que, a nivel regional y nacional, afectan los roles propios de la Universidad y señalan nuevos derroteros para el desenvolvimiento institucional; tales son, la búsqueda de estructuras organizativas más planas y eficientes, la necesidad de cambiar el modelo de la planta administrativa –menos empleados en el nivel asistencial pero más en el nivel profesional- y la urgencia de adoptar un enfoque por procesos que permita dinamizar y optimizar los resultados.

La Universidad de Caldas, luego de la ejecución del Plan de Desarrollo 1985-1990 que se constituyó en la primera experiencia

exitosa de planeación, ha tenido como referentes para la planificación los talleres de evaluación prospectiva de 1994 y 1995, el PEI (1996-2010) y los Planes de Desarrollo Institucional 1997-2003 y 2003-2007, planes que se han materializado en los Planes de Acción Institucional y sus proyectos de desarrollo y que han permitido avances significativos a corto y mediano plazo en la medida en que han orientando las acciones mediante la definición de claros objetivos estratégicos y el cumplimiento de metas que demuestran importantes logros institucionales en áreas tan fundamentales como la investigación, la proyección, el bienestar universitario, la formación docente, el desarrollo tecnológico, la infraestructura y la gestión administrativa.

Pese a ello, se reconoce en la Universidad una institución con grandes apegos y enclaves en la tradición, que debe enfrentar grandes cambios en su estructura y funcionamiento, así como en sus formas de actuación con respecto a los escenarios apuesta (construcción de realidades en el futuro). Por todo ello, la planeación de la Universidad debe tener en cuenta todas las variables que configuran su naturaleza compleja para asegurar la eficiente organización del trabajo, la coordinación de actividades, la efectiva utilización de los recursos y la adaptación a los cambios del entorno, siempre en función de sus enunciados misionales.

En la actualidad, y con miras a la adopción del nuevo plan de desarrollo, es necesario tener en cuenta las debilidades señaladas por la comunidad académica y los pares evaluadores y la urgente necesidad de cumplir con los compromisos que la universidad tiene

con la sociedad del conocimiento en general y con la región, el país y nuestra sociedad en particular, compromisos que implican retos de tipo organizativo como la modernización de la estructura orgánica y de la planta administrativa y la gestión por procesos, indicadores y resultados. Todo lo anterior en procura del mejoramiento continuo de la calidad, la identidad institucional y el compromiso de todos los actores universitarios.

5.1 Enfoque planificador

En la Universidad la planeación se ha vivido de manera desarticulada y fragmentada y no ha sido tomada como un ejercicio esencial de la administración universitaria, pese a la complejidad de nuestra organización; al margen de los planes de desarrollo, en muchas ocasiones la planeación se ha limitado a la ejecución de acciones a corto plazo, generalmente para responder a urgencias del momento, lo que muestra un estilo de planificación tradicional, artesanal y de poca efectividad.

La necesaria internacionalización de las instituciones de educación superior hace pensar en nuevos enfoques de planificación universitaria, en escenarios más amplios, que permitan una adecuada inserción en el concierto de las universidades con mejor posicionamiento en el medio y una mayor competitividad internacional, a partir del desarrollo de la capacidad de generar y aplicar conocimientos. La planeación estratégica ha sido aceptada, en muchas universidades, como una alternativa para conducir de

manera eficiente, eficaz y efectiva, tales instituciones; la planeación de la organización, un elemento esencial de la dirección universitaria, se basa en diagnósticos bien fundamentados para la toma de decisiones oportunas, de acuerdo con las necesidades identificadas; la generación de una cultura de la acción planificada es indispensable para prever los cambios del entorno, mejorar los procesos de decisión y lograr las transformaciones necesarias, en pos de la calidad. La planeación, como proceso estratégico, intenta aumentar la probabilidad de resultados futuros deseados y es una forma concreta de tomar decisiones gerenciales que involucren a todos los miembros de la organización, en los diferentes niveles de gestión -estratégico, táctico y operativo-, lo que permite enfocar los esfuerzos y optimizar los recursos.

Son muchos los enfoques de planificación -desde la administración por objetivos, pasando por la administración por resultados y la planeación y acciones estratégicas, hasta las últimas tendencias de la calidad total y la reingeniería- de los que la Universidad se ha valido, con diferentes logros y resultados; el reto hoy es apoyarnos en las mejores herramientas para que, con la asesoría necesaria y el debido acompañamiento, seguimiento y control podamos anticipar los logros esperados y los mejores resultados, en torno a los objetivos misionales y la calidad, a partir del compromiso y la responsabilidad individual y colectiva de todos los actores universitarios.

El padre Alfonso Borrero⁵⁸, gran estudioso de la Universidad, dejó con su legado importantes reflexiones sobre la utilidad de la planeación educativa, ejercicio que el considera no equiparable con la planeación en una empresa, habida cuenta de la diferencia en los criterios para juzgar la eficiencia interna de su funcionamiento, en orden a la eficiencia externa de sus respectivos resultados y productos. A la pregunta de la UNESCO, "¿puede la universidad transformarse en una entidad eficiente?", hay que decir que los elementos sustantivos que son la base de su misión y sus propósitos, tales como educar, investigar y servir -que expresan sus funciones, bajo las características de corporación científica, universal y autónoma- son los aspectos que apremian la vida y la actividad universitaria y que muestra de ello son los indicadores del Sistema Universitarios Estatal SUE -mecanismo para evaluar las universidades del estado, en cuanto a su capacidad y resultados en docencia, proyección e investigación- y los indicadores de gestión de la educación superior determinados por el Sistema Nacional de Información de la educación superior, SNIES.

5.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La Universidad inició su proceso de evaluación con miras a la acreditación de los programas académicos desde 1995, siendo un

⁵⁸ Borrero, Alfonso (1993) de la consulta mundial por la UNESCO sobre la universidad como institución. Algunas reflexiones sobre la utilidad de la planeación Educativa.

tema de posicionamiento institucional, con importantes avances, en la medida en que las evaluaciones han movilizado transformaciones y han ganado un espacio institucional, hasta constituirse en un componente integrador e incluyente de todas las dependencias; por su parte la acreditación institucional se ha convertido en uno de sus mayores retos y en punto de partida para planes de mejoramiento que invitan a la concentración de esfuerzos y recursos en áreas estratégicas esenciales para fortalecer las actividades universitarias y lograr mayor calidad, visibilidad e impacto académico y social.

La Universidad de Caldas, como institución pública, debe armonizar sus normas y procesos a la luz de las nuevas exigencias de calidad académica y satisfacción de los actores universitarios; para ello requiere adoptar medidas estructurales e integradoras, de acuerdo con los intereses de la organización. En respuesta a este imperativo ha surgido el Sistema Integrado de Gestión (SIG), el cual ha sido asumido como una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de la Universidad y su capacidad de proporcionar un servicio con calidad y a su vez permite unificar su forma de pensar (planificar), su forma de actuar (hacer), su forma de controlar (verificar) y su forma de mejorar (ajustar) los diferentes sistemas que la Universidad tiene implementados para el alcance de su visión y misión institucional a través de un enfoque por procesos. Este sistema tiene como objetivos:

- Generar una cultura de evaluación y mejoramiento continuo donde la autorregulación, el autocontrol y el autocuidado sean

pilares fundamentales en la construcción de una Universidad socialmente responsable.

- Construir un referente institucional que sirva de base para una toma de decisiones efectiva y un proceso de planificación unificado.
- Generar una cultura de trabajo por procesos, donde el trabajo en equipo se convierta en la estructura básica por excelencia.
- Mejorar el clima y el ambiente de trabajo a través de una comunicación clara, veraz y oportuna.
- Fortalecer los procesos de capacitación y formación de todo el personal en dirección a la generación de una cultura del aseguramiento de la calidad académica y administrativa.
- Generar una cultura de servicio en todos los actores e instancias de la Universidad.

En el 2007, el Sistema Integrado de Gestión alcanzó los siguientes logros:

- Definición de política y objetivos del SIG
- Identificación mapa de procesos
- Caracterización de procesos estratégicos, misionales y de evaluación.
- Definición del alcance del SIG
- Identificación de servicios y clientes de la Universidad.

- Elaboración de los programas estratégicos del SIG (Educativo, Comunicación, Mercadeo, Atención al Cliente, Auditoría Interna)
- Implementación de Software del SIG.
- Definición de la responsabilidad y autoridad del sistema.
- Definición de las competencias laborales.
- 113 personas capacitadas en el SIG./28 horas persona /3164 horas de capacitación (Equipo directivo, Decanos, Directores, Docentes, Empleados y Trabajadores)
- Formación de Auditores internos./20 personas
- Documentación de procedimientos con la participación de las personas responsables e involucradas en los mismos.

5.3 La nueva educación virtual

La cultura digital, la conectividad y los nuevos nichos educativos definen nuevas tendencias de los escenarios futuros de la educación y señalan la inminencia del cambio en el rol de los docentes y del desarrollo de nuevas modalidades educativas, mediante la multimedia y el acceso a la Internet, en una sociedad global. Las redes digitales permiten hoy alcanzar infinidad de empresas, instituciones, hogares y personas que podrían beneficiarse de una educación superior de calidad, a la que actualmente no tienen acceso. Por estas razones, las principales universidades del mundo han incorporando servicios de educación a

distancia con ayuda de las nuevas tecnologías digitales que mantienen el mismo grado de calidad y otorgan los mismos títulos académicos lo que se está constituyendo, de manera acelerada, en una red global universitaria a la que, en un futuro muy cercano permitirá colectivizar y democratizar el conocimiento.

Junto con otras de 21 universidades nuestra universidad tiene hoy la oportunidad de participar en una Red Académica de Alta Velocidad (RADAR) que promueve la integración y potenciación de los recursos que poseen las instituciones de educación superior, de la misma manera que lo hace *Alma Mater*, organización que integra las universidades públicas de la región.

5.4 Espacio físico

En la mayoría de los casos la evolución en la disposición y utilización de las áreas físicas en la universidad ha sido el resultado de esfuerzos coyunturales por satisfacer las crecientes demandas de espacios para el cumplimiento de unas labores docentes que, en lo fundamental, han estado centradas en el aula de clase y se han restringido básicamente a unos estrechos horarios en los cinco días hábiles de la semana, con un alto porcentaje de subutilización por fuera de ellos; amén de la urgencia de atender un mayor número de estudiantes, en las condiciones referidas, también ha incidido en el desarrollo físico la necesidad de abrir nuevos espacios para albergar el creciente número de profesores y de dependencias administrativas, sobre todo a partir de la reestructuración orgánica

de 1996 y en especial en algunas sedes; sin embargo, la construcción de las sedes de las facultades de Ciencias para la Salud y Ciencias Agropecuarias fueron el resultado de un largo esfuerzo de planificación y muestran hoy un porcentaje ocupacional de sus aulas de clase del 57%, en los horarios después de las 4:00 pm entre miércoles y viernes, mientras que hay serias dificultades con el espacio en las sedes de Palogrande y Bellas Artes.

De este modo y pese a que la Universidad se ha expandido con base en grandes inversiones como las de las sedes citadas y la que hace actualmente para el reforzamiento estructural y remodelación del bloque C del edificio central –que va a permitir ganar nuevos espacios y tener una mejor distribución–, persisten problemas como la vulnerabilidad sísmica del otro bloque del edificio central y del edificio administrativo, el hacinamiento en las sedes de Bellas Artes y Palogrande, la falta de espacios para nuevos laboratorios y salas de computo y la falta de una adecuada biblioteca.

Para tener una visión técnica de la capacidad física que tiene la Universidad se ha venido elaborando el Plan de Ordenamiento y Desarrollo físico, una herramienta que permitirá consolidar los procesos de desarrollo de la Universidad en términos del crecimiento de la infraestructura universitaria, la conservación de patrimonio, la mejoría de los accesos, el mejoramiento de los espacios existentes, la reorganización y la articulación con la ciudad. De esta manera el plan Desarrollo Físico ha de conducir a la formulación políticas y lineamientos para el desarrollo físico de la institución, a corto mediano y largo plazo, acorde con los requerimientos de la

Universidad, del entorno inmediato y del contexto derivado de la dinámica urbana de la ciudad.

En el futuro inmediato la Universidad se ve abocada a orientar grandes esfuerzos para lograr un ordenamiento físico que responda a las demandas de la sociedad, al desarrollo científico y tecnológico, a los nuevos modelos educativos y a un sistema de gestión eficiente, de tal manera que todas las labores propias de la universidad se desarrollen con comodidad y que sus usuarios tengan un lugar que convoque y propicie las actividades propias de la vida universitaria. Y es el discurso pedagógico, en gran medida, el llamado a orientar el desarrollo de muchos de los espacios físicos habida cuenta de las nuevas tendencias y los futuros escenarios que definen la cultura digital, la conectividad y los nuevos nichos educativos definen así como las progresivas transformaciones que las actividades de aula han venido sufriendo en favor de una mayor utilización de las bibliotecas, las salas de cómputo, los laboratorios, los talleres, las salas virtuales y los sitios para la lectura y el estudio que deberían ser la prioridad.

Y se deben además superar las dificultades propias de una universidad que tiene 9 edificios repartidos en cinco sedes distantes, lo que favorece la desarticulación y la generación de nichos que se desconocen como un todo universitario y dificultan un mejor aprovechamiento de los recursos, compartir espacios y lograr mejores sitios de encuentro.

CONSULTAR UNIFORMACIÓN SOPORTE EN ANEXO TABLA 5

6. DESARROLLO HUMANO Y CONVIVENCIA

La revisión de los planes de desarrollo formulados durante la década pasada - en algunas de las más destacadas universidades colombianas- permite afirmar que buena parte de ellos se centraron en el examen y proyección de las tres funciones básicas sin abordar el área de desarrollo humano. En los últimos años, a las funciones tradicionales ha venido sumándose una función de gestión que incorpora las acciones de emprendimiento para todos los niveles. También es notable la reciente preocupación de los planificadores universitarios por integrar en los planes de desarrollo y en la gestión institucional componentes del desarrollo humano; ahora es posible encontrar diagnósticos y estrategias relacionadas con la convivencia universitaria, los valores, los procesos políticos internos y externos, así como diversas estrategias de interacción social orientadas a generar legitimidad, mediante la inserción activa de las universidades en las políticas públicas y en la gestión social del desarrollo.

En el caso de la Universidad de Caldas, buena parte de los trabajos realizados en el campo del Desarrollo Humano se han centrado en estudios del clima organizacional; el informe de acreditación los presenta de la siguiente forma:

“Entre los estudios realizados para diagnosticar el clima organizacional se encuentran el realizado por Correa y Cruz (2000), cuyo objetivo fue medir *la percepción subjetiva de la realidad objetiva de clima organizacional en la Universidad de Caldas*; el realizado por la División de Desarrollo Humano en el año 2004, con la participación de Funlibre; la investigación realizada por Jiménez, Osorio y

Franco (2004) titulada "Jóvenes de Hoy en el Mundo de los Valores y la Ética. En el año 2005 [...]"

Varios de los documentos consultados para este trabajo abordan el clima organizacional ligado a la convivencia universitaria, en ellos se examinan aspectos como la comunicación asertiva y los estilos de liderazgo, entre otros. También se cuentan algunos estudios sobre clima laboral de los empleados, tal es el caso de los realizados por la dependencia de Desarrollo Humano sobre el clima organizacional para los años 2000, 2004 y 2006.

Es clara la ausencia de trabajos que relacionen el clima organizacional y las dinámicas recientes de los grupos de poder – este último asunto ha sido abordado en los documentos recientes presentados al Consejo Superior y las ponencias presentadas por los profesores de planta en el *Diálogo para un gran acuerdo por la Universidad de Caldas* entre los meses de noviembre y diciembre de 2007-; se trata de un área que debe ser estudiada con detenimiento en razón a las complejas dinámicas de la Universidad de Caldas en materia política. Con urgencia se requiere esclarecer las tendencias y las modalidades de actuación de los sectores que tradicionalmente han alimentado el debate universitario, así como también examinar las formas de expresión simbólica y política de los nuevos grupos y corrientes de opinión que hacen parte activa de la vida universitaria. Con prioridad, los investigadores sociales deberán ocuparse de estudiar las diversas tensiones, escenarios, actores, estrategias, discursos y estilos de contestación de los movimientos universitarios.

Si bien el Desarrollo Humano y la Convivencia integran un amplio espectro de factores, no exentos de aproximaciones ideológicas, en este caso el abordaje del tema está ligado al conjunto de las relaciones socio laborales, en un marco cultural, social y político definido por las interacciones de quienes hacemos parte de la vida universitaria; para el efecto, el grupo coordinador de la propuesta de Plan de Desarrollo determinó cinco subtemas a partir de los acercamientos que esta área ha tenido en diversos documentos institucionales (dados los desarrollos que ha tenido la Universidad en el campo de la gestión del talento humano, este subtema se expone, hacia delante, de forma más detallada). No sobra advertir acerca de la dificultad que reviste hacer una separación estricta de ellos -así como también es evidente la presencia de puntos de vista divergentes sobre un mismo asunto-; en consecuencia, no se trata un ejercicio de diagnóstico, en estricto sentido, sino más bien de la elaboración de una línea de base a partir de los diversos puntos de vista, apreciaciones, hallazgos y juicios que los universitarios han consignado en múltiples documentos.

6.1 Cultura interna de negociación de conflictos

En este terreno es evidente la presencia de una situación de crisis, los universitarios reconocen la existencia de un conjunto de problemas asociados al deterioro tanto de las relaciones interpersonales como de la gobernabilidad. En el protocolo que sintetiza el proceso de discusión realizado entre el 20 de noviembre y el 21 de diciembre de 2007- titulado: Diálogo de los docentes de

planta para una gran acuerdo por la Universidad – se califica la actual situación como de *“trato irrespetuoso a todos y cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria que se expresa en altos niveles de agresividad física y verbal, intolerancia, exclusión y el recurso a las vías de hecho antes que al diálogo y el debate académico”*.

Con respecto a la forma de tramitar los conflictos, otros documentos presentados al Consejo Superior reconocen la existencia de un tipo de *“fundamentalismo político que interfiere en la evolución institucional”*, así como la oposición sistemática a todo proceso de reforma en un marco de debilitamiento de la capacidad para tomar decisiones en los niveles directivos. La existencia de grupos de poder, que anteponen sus intereses sobre los institucionales, se constituye en un obstáculo para avanzar hacia formas alternas y democráticas en el trámite de los conflictos internos. En suma, la Universidad de Caldas atraviesa por una situación compleja en cuanto a la negociación interna de los conflictos y a la capacidad institucional para tramitarlos adecuadamente, asunto que los mismos docentes de planta la caracterizan de la siguiente manera:

PROBLEMAS

- Desconocimiento de nuestra propia tradición (se tiende a partir de cero).
- Precariedad del debate académico.

- Intolerancia e intemperancia.
- Debilidad de las instancias de control.
- Primacía de los intereses individuales y de pequeños grupos sobre el interés general.
- Reiterados llamados a la participación que resultan frustrantes y agotadores, sus resultados no se ven reflejados en decisiones.
- Trato agresivo, injurioso, es decir, irrespetuoso, hacia las personas, sean ellos directivos, docentes, estudiantes, empleados o trabajadores.
- Tratamiento como problema de orden público a la discusión política sobre los destinos de la universidad.
- Bloqueo como forma de protesta que limita no sólo la libertad de expresión, sino el derecho al trabajo.
- Desconfianza generalizada.
- Destrucción de los bienes de la institución, desconociéndose su carácter de patrimonio público o subvalorando el esfuerzo no sólo de directivos y administrativos, sino a aquellos que aportan para el funcionamiento de la universidad: todos los colombianos..

6.2 PARTICIPACIÓN Y VIDA UNIVERSITARIA

En el campo de la participación, los documentos institucionales se centran en dos temas: la participación de los universitarios en los

organismos colegiados y los procedimientos actuales, previstos en el Estatuto General, para la designación de las autoridades universitarias. Con relación al primer asunto, mientras unos afirman que los mecanismos de participación están generando “*escepticismo o franca frustración*”, otros consideran que “*dichos mecanismos están debidamente consignados en la normatividad vigente*” y otros sostienen que “*no existen mecanismos reales de participación*”. En este aspecto puede colegirse una visión pesimista de la situación institucional, así como una insistencia en denunciar la carencia de espacios de encuentro que propicien la interacción de los diferentes actores y “*el aprovechamiento de la diversidad cultural*”.

Con respecto al segundo asunto - la designación de las autoridades universitarias - los documentos presentan opciones contradictorias: algunos sostienen que “*el rector debe ser designado por el Consejo Superior, en tanto es máxima instancia de dirección, sin consulta alguna a la comunidad universitaria y, a su vez, el rector debe designar libremente a vicerrectores y decanos, en tanto que constituyen su equipo de gobierno*”. Otros piensan que “*la elección directa del rector y los decanos debe realizarse por parte de la comunidad universitaria, por medio de un voto ponderado por estamento (estudiantes, docentes y egresados)*”.

PROBLEMAS

- La falta de reconocimiento entre los actores universitarios, lo que dificulta la interacción y crea un ambiente de desconfianza que obstaculiza las posibilidades de una sana convivencia.
- Se tiene una visión pesimista de la realidad institucional que ha generado un imaginario de no valoración y no reconocimiento de los desarrollos institucionales; se le da primacía a lo negativo invisibilizando los procesos de cambio y desarrollo.
- Se desconocen los mecanismos de elección, funciones y aportes de representantes al Consejo Superior, especialmente los gremios y la gobernación.
- Las asociaciones gremiales suplantán las representaciones estamentales.
- El actual sistema de gobierno universitario privilegia con mayor número de integrantes para la toma de decisiones a grupos de poder ajenos a la Universidad y sus intereses académicos.
- Pérdida de la confianza en el Consejo Superior y, por ende, en el Rector.

DESARROLLOS

La Universidad cuenta con distintas asociaciones interestamentarias como la Federación de Estudiantes de la Universidad –FEUC–, la cual recoge a varios grupos de trabajo en los ámbitos local y nacional, dos Asociaciones de profesores APUC y ASPU, el sindicato de trabajadores oficiales, la Asociación de Empleados de la Universidad –ASEMUC– y la Asociación de Jubilados de la Universidad –ASPUNCAL–. Todos tienen el reconocimiento del gobierno universitario y son consideradas parte importante en el desarrollo institucional.

A partir de los resultados de los estudios sobre clima organizacional se han emprendido varias acciones entre ellas un proceso de capacitación para funcionarios, en temas tales como: clima organizacional, comunicación organizacional, talleres de competencias comunicativas básicas, competencias conversacionales, talleres sobre trabajo en equipo, diplomado en facilitación.

6.3 Bienestar universitario

Si bien el Bienestar Universitario ha venido reconociéndose como un “eje transversal” que involucra todo la vida universitaria; orientada hacia la generación de Desarrollo Humano, expresada en planes, programas y proyectos dirigidos hacia la atención y prevención en todos los asuntos que involucran el desarrollo humano integral de

estudiantes, empleados y profesores – sobre el cual las instituciones de educación superior están construyendo políticas que lo definen como un derecho y un deber de toda la comunidad universitaria-. Los balances que sobre el Bienestar universitario se realizan en la Universidad de Caldas, se centran en la revisión del desempeño de la dependencia sin avanzar hacia el estudio de lo que puede reconocerse como una función central.

PROBLEMAS

- El concepto de bienestar universitario se ha limitado a las actividades asistencialistas y en gran medida sólo benefician el estamento estudiantil.
- Poco conocimiento de los programas y servicios ofrecidos por la dependencia de Bienestar Universitario.
- La concepción asistencialista de los programas de bienestar por parte de los estudiantes y de la misma Universidad, lo que conduce a una desarticulación estos servicios con respecto a los procesos formación integral que promueve la institución.

DESARROLLOS

Bienestar Universitario cuenta con recursos financieros importantes para la realización de sus actividades. En los últimos años, ha venido avanzando en los programas de apoyo para estudiantes de escasos

recursos, como las becas de compensación y la prestación de múltiples servicios dirigidos a garantizar la permanencia de los estudiantes.

La Universidad de Caldas cuenta con un programa completo de servicios y atención a los estudiantes, se pueden señalar las residencias universitarias, programas de becas, servicios médicos, entre otros. Cabe resaltar que algunos de estos programas han sido recortados o suprimidos en otras universidades públicas.

6.4 Responsabilidad social y compromiso ético universitario

En lo que atañe al compromiso ético universitario, la situación institucional está caracterizada por el incumplimiento de las normas. Buena parte de los documentos consultados coinciden en calificar la situación como la carencia de compromiso real de algunos universitarios frente a sus obligaciones, al tiempo que en ellos se reclama la generación de formas simbólicas y materiales de reconocimiento para quienes se destacan en las labores universitarias.

Como se señala en el informe de acreditación, en la Universidad de Caldas *"prevalece un sentido de pertenencia y compromiso expresado más desde lo individual que desde lo colectivo, aspecto que puede vulnerar la construcción colectiva del proyecto universidad"*. En las valoraciones acerca del cumplimiento del compromiso ético universitario, las mismas fuentes hacen referencia

a un estado de anomia, ingobernabilidad y pérdida de sentido como las tres problemáticas centrales que dibujan la situación actual.

"Anomia, ingobernabilidad y pérdida de sentido se presentan como las tres grandes problemáticas que son identificadas por los docentes de planta de la Universidad de Caldas. Anomia no significa falta de normas, por el contrario, se reconoce incluso su exceso; ingobernabilidad no implica ausencia de instancias de dirección y participación sino su inoperancia; pérdida de sentido no se traduce en que no haya una orientación establecida sino en que no se pone en práctica en la vida cotidiana de la institución"⁵⁹.

No obstante lo anterior, en los documentos de trabajo del proceso de autoevaluación con fines de acreditación se reconoce un papel central de la universidad en el campo del compromiso social: *"Los estudiantes ven la Universidad como formadora de personas con conciencia social, donde los profesores como guías del conocimiento ayudarán a la formación personal y a la formación ilustrada del estudiante"* (Vida Universitaria: Una Aproximación Hacia La Auto evaluación de La Universidad de Caldas).

PROBLEMAS

- Algunos de los integrantes de la comunidad universitaria, además de no cumplir con sus obligaciones, desconocen sus

⁵⁹ DIÁLOGO DE LOS DOCENTES DE PLANTA PARA UN GRAN ACUERDO POR LA UNIVERSIDAD DE CALDAS. Documento síntesis del proceso realizado entre el 20 de noviembre y el 21 de diciembre de 2007.

derechos; mientras que las instancias que velan por el cumplimiento de las normas tampoco cumplen con sus funciones.

- No se evidencia un compromiso real y sistemático de la institución con la formación política ética y ciudadana de los actores universitarios.
- Prevalencia de actitudes y actuaciones de los estudiantes como agentes pasivos de sus procesos de aprendizaje y formación y de bajo compromiso con el desarrollo general de la universidad; en oposición al reto de ser sujetos activos.
- Falta de compromiso y sentido de pertenencia.
- Apatía de los docentes frente a la asunción de roles diferentes a la docencia.
- Pérdida del respeto por lo público.
- No hay garantía de cumplimiento de los compromisos adquiridos, por ausencia de actos administrativos o falta de aplicación de los mismos.

DESARROLLOS

Los estudiantes ven la Universidad como formadora de personas con conciencia social, donde los profesores como guías del conocimiento ayudarán a la formación personal y a la formación ilustrada del estudiante.

6.5 Gestión del talento humano⁶⁰

En una organización como la Universidad de Caldas, cuya misión gira en torno a los servicios y al conocimiento generado y tramitado por personas, la gestión del Talento Humano debe ser uno de sus retos centrales - en la denominada nueva economía, hasta el 85% del valor de una empresa se fundamenta en sus activos intangibles - ; en ella se sustenta el cumplimiento de los objetivos misionales, por lo tanto debería ser un elemento clave en el diseño de las estrategias, reflexiones, innovaciones, presupuestos y preocupaciones institucionales.

En el actual entorno económico liberalizado (en el cual el mercado y la empresa privada son los supuestos modelos a seguir), cuyas estrategias centrales están soportadas en la reducción del aparato estatal y su burocracia, se formulan exigencias cada vez mayores para sanear las finanzas y potenciar la gestión de todos los recursos. En este marco, los sistemas de gestión de la calidad son un requisito para la modernización de la gestión, para la implementación de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, y para adaptarse a un mercado laboral cada vez más desregulado, flexible, móvil, incierto y precario, con tendencia hacia el "out sourcing" (externalización de algunos servicios); esto provoca en los empleados universitarios sentimientos de incertidumbre (para los cuales no están necesariamente preparados), lo cual conduce a

⁶⁰ Aporte de los profesores Cesar Ramírez

asumir conductas de rechazo al cambio que se deben interpretar también como una forma de protección de los derechos adquiridos.

En el marco de los procesos de adaptación a los nuevos retos de la gestión se requiere mucho tiempo y esfuerzo para seleccionar, capacitar, desarrollar y “sintonizar” el personal necesario, que permita la conformación de grupos de trabajo eficientes y competitivos, para el cumplimiento de los objetivos misionales. Por todas partes se reconoce al Talento Humano como el capital más importante, por lo tanto su correcta administración es una de las tareas decisivas. La gestión de este talento no es una tarea sencilla: cada persona es un sujeto clave en los procesos con marcadas diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento. La definición de la gestión del Talento Humano no solo comprende la valoración del esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores de las personas como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras.

En nuestra institución, este campo estratégico se ha venido desarrollado de manera diferencial y poco integrada entre la gestión del talento humano docente y la gestión del talento humano del personal no docente. Los Departamentos, las Facultades, la Oficina de Desarrollo Docente y la Vicerrectoría Académica cumplen funciones de selección, inducción, capacitación formal y no formal, gestión y evaluación del desempeño del personal docente. La División de Desarrollo Humano cumple funciones similares en lo que respecta al personal no docente. Además, para todos los empleados

realiza actividades de mantenimiento del clima organizacional, manejo de las hojas de vida y de la nómina, la expedición de certificados laborales, actividades de salud ocupacional (principalmente para los empleados no docentes), el desarrollo de manuales de funciones y competencias para los diferentes cargos.

La división de Desarrollo Humano viene adecuando sus funciones a las nuevas exigencias del medio externo como las planteadas en la Ley 909 de septiembre 23 de 2004 - que introdujo nuevas formas de entender la gestión del Talento Humano al servicio del Estado-, en el Decreto 2539 de 2005, en las Normas Técnicas de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 y del Sistema de Gestión de la Calidad NTC-ISO_9001:2000, en las disposiciones emanadas del DAFP y en las sugerencias consignadas en documentos de diagnóstico de la Institución.

Las funciones que cumple la División de Desarrollo Humano para la Gestión del Talento son entre otras las siguientes:

- *Selección, Inducción y Entrenamiento de nuevo personal.*
- *Capacitación de Personal.*
- *Gestión del Desempeño Laboral.*
- *Sistemas de compensación, manejo de nómina y hojas de vida, Planes de vida y de carrera en la.*
- *Jubilación y Pensiones.*
- *Salud Ocupacional.*

- *Clima Laboral.*

PROBLEMAS

- Nos se cuenta con un análisis periódico que permita desarrollar y publicitar periódicamente el diagnostico de la contratación en la institución.
- Es necesario avanzar en la formulación e implementación de los planes de relevo generacional del personal administrativo.
- No se ha completado ni publicado la matriz general de funciones y competencias laborales.
- No se cuenta con un programa de capacitación sobre aspectos administrativos y de gestión del talento humano destinado a directores de departamento y decanos de facultad.
- No existen planes de carrera para los administrativos.
- No hay personal en la planta destinado al cálculo actuarial permanente de las pensiones, ni para el trámite de bonos pensionales y de cuotas partes ni para tramitar lo correspondiente ante otras entidades.
- Falta hacer énfasis en actividades de diagnóstico y prevención del riesgo ergonómico y ocupacional.
- Se requiere articular la información laboral entre diferentes instancias universitarias (Nivel central, Facultades, Departamentos).

- Falta una estrategia eficiente de comunicación de los procesos de gestión del Talento Humano.
- Se requiere agilizar la expedición de certificados laborales, disminuir los trámites y mejorar los procesos de atención al cliente interno.

DESARROLLOS

- Se culminó la elaboración del Manual General De Selección Basado en Competencias.
- Está muy adelantado el diseño de la matriz general de competencias laborales de la institución, teniendo como meta entregarla a fines de 2008.
- Se está desarrollando un software para la evaluación de competencias docentes en línea, para los procesos de selección y contratación.
- Se implementó un software para un Proceso Virtual de Inducción a empleados.
- Se inició el proceso de acompañamiento personal para la inducción de nuevos empleados por parte de la psicóloga de la División.
- Existe un documento base de Políticas de Formación y Capacitación para funcionarios administrativos y trabajadores Oficiales.

- Hay un Plan Maestro Anual de Capacitación (a partir de diagnósticos y solicitudes) para el personal administrativo. Se desarrolla, en concordancia con el Sistema Integrado de Gestión, un diplomado para mejorar la atención.
- Está formulado el Manual de Funciones y Competencias de la Planta Global.
- Se implementó un programa de atención y asesoría a los funcionarios universitarios en: psicológica, financiera y jurídica.
- Están en aplicación los nuevos formatos para la evaluación del desempeño para administrativos, está pendiente su aprobación para empleados provisionales.
- El programa de salud ocupacional ha venido funcionando con éxito. Ya hay mapas de riesgo laboral.
- Se está terminando la implementación del "SARA" (Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano) que permitirá la gestión de: Hojas de Vida, Nómina, Selección, Capacitación y Bienestar social laboral.
- Se actualizaron las hojas de vida de los empleados y trabajadores y la actualización de las hojas de vida de los docentes de Planta se terminará en 2-3 meses.
- Para la canalización de quejas y sugerencias se han creado y vienen funcionando la Comisión de Personal, el Comité de Quejas y Reclamos y el Comité de Convivencia.

CONSULTAR UNIFORMACIÓN SOPORTE EN ANEXO TABLA 6



ESCENARIO APUESTA

INTRODUCCIÓN

En este informe se recopilan los resultados obtenidos durante el proceso de construcción de la fase prospectiva del Plan de Desarrollo de la Universidad de Caldas 2009 – 2018. Cada uno de los resultados presentados, es el producto de los talleres de prospectiva realizados con el grupo Coordinador del Plan bajo la orientación del equipo consultor.

El análisis prospectivo realizado, es un examen de las situaciones futuras en las que puede encontrarse la Universidad de Caldas y del porvenir en el que desea ubicarse. Esta reflexión debe conducir a la Universidad a mejorar su capacidad para competir, si las decisiones que está anticipando tomar se ejecutan efectivamente y logra sacar ventaja de la prospectiva como un instrumento que permite hacer del futuro la herramienta del presente.

El enfoque prospectivo utilizado en la construcción del Plan de Desarrollo 2009 – 2018, es en sí mismo una estrategia de la Universidad para visualizar el futuro y determinar las acciones que se deben emprender para alcanzarlo.

1. METODOLOGÍA

El proceso de gestionar el cambio en cualquier organización o sistema se puede resumir en la realización efectiva de cuatro actividades principales, que se dividen en dos fases que se efectúan permanentemente:

a. Diligencia:

- Detectar la posición en la que se encuentra. ¿Qué cambiar?.
- Identificar la posición a la que se desea llegar. ¿Hacia qué cambiar?.
- Diseñar la manera de llegar a esa posición. ¿Cómo inducir el cambio?.

b. Laboriosidad:

Trabajar para llegar a la posición planteada y sostenerla. La gestión del cambio.

En línea con lo anterior y utilizando la **prospectiva en el campo del desarrollo organizacional** se busca obtener respuestas significativas a las siguientes preguntas:

- (a) ¿Cuáles son las variables clave o estratégicas que definen la Universidad actualmente?
- (b) ¿En cuáles escenarios se podría encontrar la Universidad, años adelante?
- (c) ¿Cual de estos es el más conveniente?
- (d) ¿Qué estrategias es necesario desplegar para lograr la mejor opción de futuro y evitar las que no convienen?

1.1 Enfoque Metodológico

La metodología utilizada esta basada en el modelo prospectivo estratégico empresarial, la cual esta compuesta por las siguientes etapas.



1.2 Descripción de etapas y objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar de las diferentes opciones de futuro en las que podría encontrarse 10 años adelante la Universidad, en los temas más importantes para cumplir con su misión, para elegir entre ellas, la mejor opción.

1.2.2 Objetivos específicos

Etapa	Objetivo
Estado del Arte	Reconocer los antecedentes del comportamiento de la Universidad de Caldas en el campo organizacional, académico, científico tecnológico, y de vinculación con los diferentes actores del desarrollo regional.
Identificación de	Identificar los elementos más sobresalientes

Factores de Cambio	que definen el comportamiento actual y futuro de la Universidad.
Diseño de Escenarios	Realizar el diseño de los escenarios futuros y elección del escenario más conveniente.
Diseño de Estrategias	Determinación de estrategias entendidas como objetivos, metas y acciones a través de las cuales se comenzará a construir el escenario apuesta.

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2.1 Identificación de los Factores de Cambio

Los factores de cambio son los elementos sobresalientes que definen el comportamiento actual y futuro de cualquier sistema. Los talleres realizados con expertos en la Universidad de Caldas y la revisión de documentos evaluativos y diagnósticos institucionales dieron como resultado la identificación de 13 factores de cambio, los cuales se describen en la siguiente tabla.

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

FACTOR DE CAMBIO	DEFINICIÓN
DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	"Se entiende por investigación todo proceso continuo y sistemático de generación de saber científico-técnico, humanístico, o artístico..."..."permite promover, generar y difundir conocimientos en el campo científico y tecnológico, y de la misma manera en el campo de ciencias sociales, las humanidades, las ciencias de la educación y las artes creativas..."; "La Universidad de Caldas asume el compromiso de fomentar la consolidación de una cultura investigativa, un espíritu científico, el desarrollo del conocimiento y la construcción de saberes" (PEI 2006 - 2019)
PROYECCIÓN Y EXTENSIÓN	"... apoyo a la gestión del desarrollo en sus diversas dimensiones..."... tiene como propósito integrar el desarrollo académico, científico, cultural, artístico, técnico y tecnológico con el entorno, propiciando la realización de procesos de interacción con los agentes sociales, con el fin de: 1. Aportar a la solución de sus principales problemas, 2. Participar en la formulación y construcción de políticas públicas.y 3. contribuir en la transformación de la sociedad en una perspectiva de democratización y equidad social, local, regional y nacional, política y cultural" (PEI 2006 - 2019)
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD	En el contexto global se caracteriza por la internacionalización de la educación y establecimiento de alianzas y redes globales; Se encamina a integrar una visión internacional dentro de las funciones sustantivas de la educación superior como son las actividades docentes de orden académico, investigativo y de proyección; con la pretensión que las actividades programadas respondan y concuerden con las necesidades no sólo del contexto particular donde se dan sino que trasciendan las fronteras tanto físicas como virtuales. (REGIONALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN PRESENTACIÓN REALIZADA POR EL EQUIPO DE PLANEACIÓN DURANTE LOS TALLERES DE PROSPECTIVA). (PEI 2006 - 2019)
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	El conjunto de procesos que se aplican a las personas y a los medios que facilitan el funcionamiento de la institución.
SOLIDEZ FINANCIERA	Equilibrio financiero que alcanza la Universidad entre los Ingresos y los egresos y su inversión.
ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS	Se concibe y promueve como una oportunidad para intervenir los procesos de desarrollo y orientar la gestión. (Estudio técnico realizado por ESAP). Se enfoca también hacia una buena formación académica y personal, búsqueda de nuevas metodologías, actualización en avances tecnológicos y científicos (PEI 2006 - 2019)
FORMACIÓN DOCENTE	El nivel de formación de los docentes se identificó como un importante imaginario institucional para cualificar la calidad de la educación en la universidad de caldas. La calidad se relaciona con el prestigio o reputación académica de sus docentes, son ellos la carta de presentación institucional, la aduana para alcanzar un reconocido nivel de calidad como institución de educación superior. La Universidad definió en el marco de este tema, el programa "cualificación de docentes, con base en la demanda regional, los planes de acción de los departamentos, y las necesidades de relevo generacional" La universidad propenderá porque sus docentes tengan formación de posgrado como especialistas, magisteres y doctores y que su vinculación a ella sea la adecuada para el cumplimiento de sus funciones; de aquí que en los concursos docentes, se seleccionarán con preferencia a los aspirantes con título de posgrado. (PEI 2006 - 2019)
MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	Actualización de la infraestructura tecnológica de apoyo al desarrollo de la docencia, la investigación y los procesos administrativos.

DESARROLLO FÍSICO	Desarrollo de las instalaciones donde se llevan a cabo los procesos académicos, investigativos y administrativos.
APROVECHAMIENTO DE LAS TIC'S	El énfasis que da la Universidad al uso de las TICs para apoyo a la docencia, investigación, extensión y procesos administrativos.
CULTURA Y CONVIVENCIA ORGANIZACIONAL	Conjunto de elementos intangibles tales como presunciones, valores, creencias, supuestos, expectativas compartidos por los miembros de la organización que los distingue de los de otra.
BIENESTAR UNIVERSITARIO	Está en interrelación directa con la satisfacción de las necesidades de las personas y de la sociedad. El Bienestar es Integral desde lo humano y desde lo institucional, es decir, que tiene en cuenta las dimensiones biológica, psicológica, social y espiritual de las personas y los diferentes estamentos. El Sistema de Bienestar Universitario genera las condiciones necesarias para el desarrollo óptimo de la academia y de los educandos y promueve un conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo, sumado a un proceso de integración cultural, social y deportivo. (PEI 2006 - 2019)
CURRÍCULO	Currículo es la ruta académica o derrotero que orienta las relaciones pedagógicas entre docentes y estudiantes y éstos con el objeto del saber que se desea aprender. (proyecto Política Curricular Institucional 2007). Orientación del currículo en la Universidad de Caldas: holístico, cultural, interdisciplinario, abierto, orientado hacia las competencias. Características: Flexible, Pertinente, Coherente, Intencional, de construcción social. (PEI 2006 - 2019)

2.2 Variables Estratégicas

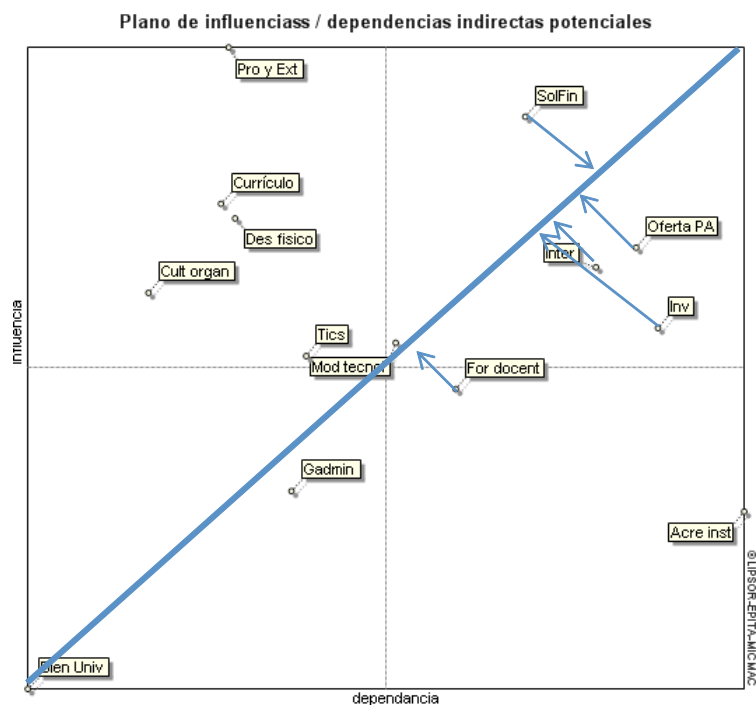
Todos los factores de cambio identificados son importantes, pero unos pocos son claves para el desarrollo de la Universidad, estos fueron los que en el desarrollo del proyecto se denominaron "variables estratégicas". Su identificación se realizó a través del análisis estructural con MIC – MAC, ejecutado por expertos en cada factor de cambio. El método utilizado tiene como objeto hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello estratégicas para la evolución de la Universidad. Como resultado del ejercicio se obtuvo la siguiente matriz:

Matriz Relacional de Análisis Estructural

	1 : Inv	2 : Pro y Ext	3 : Inter	4 : Gadmin	5 : SolFin	6 : Acre inst	7 : For docent	8 : Mod tecnol	9 : Des físico	10 : Tics	11 : Cult organ	12 : Bien Univ	13 : Currículo	14 : Oferta PA
1 : Inv	0	P	2	0	P	P	P	1	P	P	0	0	P	P
2 : Pro y Ext	P	0	P	3	P	2	2	3	2	P	2	2	P	P
3 : Inter	P	P	0	1	2	P	P	1	0	P	3	1	P	P
4 : Gadmin	2	1	P	0	1	2	P	3	1	P	1	2	0	1
5 : SolFin	P	P	P	P	0	P	P	P	P	0	P	P	0	P
6 : Acre inst	1	1	P	2	2	0	P	2	1	1	1	1	3	3
7 : For docent	3	3	3	1	3	3	0	P	0	2	0	0	P	2
8 : Mod tecnol	3	1	P	3	2	3	1	0	2	1	1	2	3	P
9 : Des físico	3	1	P	3	2	3	0	2	0	3	3	3	2	3
10 : Tics	3	0	2	3	2	3	0	3	3	0	3	2	1	P
11 : Cult organ	P	P	0	P	2	2	P	1	P	1	0	3	2	P
12 : Bien Univ	P	1	1	P	2	3	P	0	1	0	P	0	1	0
13 : Currículo	P	2	P	0	2	P	2	P	P	P	P	0	0	P
14 : Oferta PA	2	2	P	2	3	P	P	P	P	P	1	2	0	0

© UPSOR-ERT/AMIC/MAC

Con esta valoración, los resultados se grafican en el plano cartesiano de motricidad y dependencia indirecta, que permite observar cuales de factores dependen con mayor fuerza de otros y cuales son los mas influyentes sobre los demás. Aquellos que se proyectan sobre la línea diagonal del plano se denominan variables estratégicas. Estas, de acuerdo al análisis realizado en los talleres con expertos determinan en mayor medida el futuro que se esta tratando de vislumbrar.



Tal como se observa en el plano, las variables con las calificaciones más altas de motricidad y dependencia son:

- SOLIDEZ FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.
- OFERTA DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS.
- INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD.
- DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO
- MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA.
- FORMACIÓN DOCENTE.

2.2.1 Análisis del Resultado

En las variables estratégicas se evidencian las condiciones fundamentales del desarrollo de la educación superior: los estudiantes, los docentes y los recursos.

El propósito de una institución de educación superior es realizar la academia, esta función se cumple con profesores y alumnos dentro de un marco conceptual y con el apoyo indispensable de recursos económicos, tecnológicos y de infraestructura.

Una universidad no se concibe sin las dos funciones componentes de su razón de ser, formar e investigar. La investigación es la condición propia de la Universidad, es decir la generación de conocimiento.

Una universidad es lo que son sus docentes y estudiantes, de la calidad de ambos depende en gran medida la excelencia de la

institución. La tendencia mundial muestra que las instituciones más exitosas buscan siempre un nivel de doctorado preponderante en su planta docente.

Los aspectos económicos, en este resultado, están señalados por una de las tendencias de la educación superior pública relacionado con el debilitamiento de los aportes de la Nación. La universidad de los próximos años no podrá tener un alto porcentaje de dependencia del erario público por lo que también deberá producir fondos propios, y hacerlo de manera sostenible para garantizar los recursos tecnológicos y de infraestructura necesarios para competir en el futuro.

Por ultimo, la universidad no es ajena a las marcadas tendencias de la globalización, por tal motivo, la internacionalización es un factor portador de futuro muy importante en el contexto de la educación superior.

3. Escenarios

Un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido.

Los escenarios deben tener tres condiciones fundamentales⁶¹:



3.1 Construcción del Espacio Morfológico

La construcción del espacio morfológico consiste en explorar las diferentes configuraciones (hipótesis) que a futuro puede llegar a tener cada variable estratégica identificada. Un escenario dado está caracterizado por la elección de una configuración específica sobre cada uno de Las variables estratégicas. El conjunto de estas combinaciones representa el campo de los posibles, llamado espacio morfológico.

El espacio morfológico construido, está compuesto por las siguientes configuraciones:

⁶¹ Godet Michael, citado por Mojica.

VARIABLES ESTRATEGICAS	NÚMERO DE HIPOTESIS
DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO ⁶²	3
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD	2
FORMACIÓN DOCENTE	2
MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	2
SOLIDEZ FINANCIERA	3
OFERTA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS	3
	216 escenarios posibles

⁶² En adelante desarrollo científico y tecnológico

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

VARIABLES ESTRATEGICAS	HIPOTESIS 1	HIPOTESIS 2	HIPOTESIS 3
DESARROLLO CIENTÍFICO TECNOLÓGICO Y	Investigación básica orientada hacia la generación de nuevo conocimiento	Investigación aplicada en línea con los problemas y necesidades del entorno	Énfasis en investigación aplicada de acuerdo a necesidades del entorno y de manera articulada con diferentes instituciones y actores del desarrollo
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD	Programas académicos acreditados internacionalmente, con énfasis en movilidad docente y pertenencia a redes internacionales de conocimiento	Programas académicos acreditados internacionalmente, movilidad docente y estudiantil, pertenencia a redes internacionales de conocimiento y articulada con actores internacionales del desarrollo	
FORMACIÓN DOCENTE	Predominio de docentes con título de maestría dedicados a la investigación y a la docencia especialmente en áreas estratégicas definidas por la institución	Predominio de docentes con formación doctoral, dedicados a la investigación y a la docencia especialmente en las áreas estratégicas definidas por la institución	
MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	Dotación tecnológica adecuada para apoyo a las funciones docentes, administrativas e investigativas de la Universidad	Dotación tecnológica de punta para apoyo a las funciones docentes, administrativas e investigativas de la Universidad	
SOLIDEZ FINANCIERA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Gestión administrativa y financiera eficiente, dependencia de los recursos del estado	Diversificación de las fuentes de ingresos, dependencia de los recursos del estado	Diversificación de las fuentes de ingresos, gestión administrativa y financiera eficiente, aumento de capacidad de inversión
OFERTA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS	Énfasis en programas de pregrado y fortalecimiento de programas de especialización y maestría	Fortalecimiento de los programas de pregrado y énfasis en programas de maestría y doctorado	Programas académicos acreditados con capacidad de respuesta a problemas y necesidades regionales y nacionales. Énfasis en programas de maestría y doctorado

3.2 Reducción del Espacio Morfológico

A veces, ciertas combinaciones, ciertas familias de combinaciones son irrealizables (incompatibilidades entre configuraciones), por tanto, es necesario reducir el espacio morfológico inicial en un sub-espacio útil, mediante la introducción de criterios de exclusión, de criterios de selección (económicos, técnicos...) a partir del cual las combinaciones pertinentes podrán ser examinadas. La combinación de exclusiones y preferencias realizada por el equipo coordinador del Plan redujo el espacio morfológico a 5 escenarios probables, los cuales se presentan a continuación para dar paso a la elección del escenario apuesta.

Escenario Apuesta

Después de haber obtenido los diferentes escenarios y darles a cada uno un nombre representativo, se seleccionó a través de un ejercicio de votación directa el escenario apuesta.

ESCENARIO APUESTA	
VARIABLES	DESCRIPCIÓN
DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	Énfasis en investigación aplicada de acuerdo a necesidades del entorno y de manera articulada con diferentes instituciones y actores del desarrollo
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD	Programas académicos acreditados internacionalmente, movilidad docente y estudiantil, pertenencia a redes internacionales de conocimiento y articulada con actores internacionales del desarrollo
FORMACIÓN DOCENTE	Predominio de docentes con formación doctoral, dedicados a la investigación y a la docencia especialmente en las áreas estratégicas definidas por la institución
MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	Dotación tecnológica adecuada para apoyo a las funciones misionales y administrativas de la Universidad
SOLIDEZ FINANCIERA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Diversificación de las fuentes de ingresos, gestión administrativa y financiera eficiente, aumento de capacidad de inversión
OFERTA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS	Programas de pregrado acreditados con pertinencia regional y nacional y, énfasis en programas de maestría y doctorado

El escenario refleja el interés por lograr una Universidad que avanza hacia lograr un liderazgo frente a la autogestión y la solidez financiera, apoyándose en una administración al servicio de la Universidad y en la innovación frente a las fuentes de ingresos.

El liderazgo y la calidad educativa, se evidencian en el máximo interés de contar con docentes de alta calidad a nivel de doctorado y una oferta de programas académicos de calidad, acreditados y pertinentes.

La investigación, el desarrollo de tecnología y la innovación, realizada de manera articulada y con el propósito de satisfacer necesidades y resolver problemas de instituciones y personas, es clave y así se pone de manifiesto en el escenario. La Universidad de Caldas del futuro, debe ser una Universidad reconocida por impactar positivamente a través de sus procesos investigativos, a la academia, a la empresa y a la sociedad en general.

Por último, la Universidad del futuro no se concibe sin un carácter internacional, que facilite la movilidad de docentes y estudiantes, el uso de una segunda lengua y en general aprovechar las fortalezas y oportunidades de otras instituciones en el contexto internacional.

Todo lo anterior sería imposible, sin una modernización administrativa y tecnológica permanente y al servicio de las funciones misionales.

LAS ESTRATEGIAS

Alcanzar el escenario apuesta requiere de la priorización de estrategias, entendidas como un conjunto de acciones que apuntan al logro de un objetivo.

En este plan, cada una de las variables estratégicas componentes del escenario, se convierten en el máximo objetivo a ser alcanzado, los programas, representan un objetivo de nivel superior, que es alcanzado mediante la ejecución de proyectos estratégicos y planes de acción.

Los talleres de planeación realizados, permitieron concluir que para alcanzar el escenario apuesta, es necesario llevar a cabo los siguientes programas y proyectos.



LAS ESTRATEGIAS

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

VARIABLE ESTRATÉGICA:	DESCRIPCIÓN		INDICADOR	META
FORMACIÓN DOCENTE	Predominio de docentes con formación doctoral, dedicados a la investigación y a la docencia especialmente en las áreas estratégicas definidas por la institución		Nº de docentes con doctorado / Nº de docentes de la Universidad	En el año 2018, el % de los docentes tendrán formación doctoral
PROGRAMAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES
FORMACIÓN AVANZADA ESTRATÉGICA	Formar docentes a nivel doctoral en áreas estratégicas	FOMENTO A LA FORMACIÓN DOCTORAL	Ampliar el número de docentes con formación doctoral de alta calidad de acuerdo con las áreas estratégicas del desarrollo institucional y de la región	<ul style="list-style-type: none"> • % de docentes con formación doctoral. • % de doctores en áreas estratégicas del desarrollo institucional con impacto regional • % de docentes formados en las 500 universidades mejores
CUALIFICACIÓN DOCENTE	Cualificar el desempeño docente a partir los resultados de la evaluación y la coherencia de la labor docente.	COHERENCIA DE LA LABOR DOCENTE	Armonizar la formación docente con su labor académica y el objeto de estudio de los departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de correspondencia de la formación docente con la labor académica. • Correspondencia entre la formación de los docentes y el objeto de estudio de los departamentos • Investigación según máximos niveles de formación y áreas de competencia
		MODELO DE EVALUACIÓN INTEGRAL	Implementar procesos y estrategias de evaluación integral a docentes que permitan cualificar su desempeño en todas las funciones sustantivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y estrategias de evaluación integral en funcionamiento. • Acciones de mejora con base en las evaluaciones.

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

VARIABLE ESTRATÉGICA:	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META
OFERTA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS	Programas académicos acreditados con capacidad de respuesta a problemas y necesidades regionales y nacionales. Énfasis en programas de maestría y doctorado	<ul style="list-style-type: none"> Nº de programas académicos acreditados / Nº de programas académicos ofrecidos. Nº de programas académicos de maestría y doctorado ofrecidos / Nº de programas académicos ofrecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2018, el % de los programas académicos de la Universidad estarán acreditados En el año 2018 el % de los programas académicos de la Universidad serán de formación avanzada
PROGRAMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS	INDICADORES
MEDIACIONES VIRTUALES	Ofrecer programas mediante utilización de TICs	CURRÍCULOS VIRTUALES	<ul style="list-style-type: none"> Generar oferta de programas académicos y cursos en línea. Nº de programas virtuales. Nº de estudiantes en programas virtuales por regiones y países. Nº de cursos con mediaciones virtuales Nº de estudiantes y profesores por computador
INNOVACIONES EDUCATIVAS	Adoptar modelos pedagógicos, curriculares y didácticos centrados en procesos de aprendizaje	APRENDIZAJE AUTÓNOMO	<ul style="list-style-type: none"> incentivar el aprendizaje autónomo de los estudiantes y adecuar los currículos a modelos pedagógicos centrados en el aprendizaje. %de docentes formados pedagogías relacionadas. Consultas a bibliotecas Uso de bases de datos % de presencialidad
FLEXIBILIZACIÓN ACADÉMICA	Flexibilizar la estructura curricular de los programas académicos y promover la articulación entre los distintos niveles de educación	FLEXIBILIZACIÓN CURRICULAR	<ul style="list-style-type: none"> Permitir mayor participación acreditable, doble titulación, mayor movilidad estudiantil y obtención temprana de títulos de pregrado y postgrado. % de presencialidad Nº de estudiantes cursando doble titulación Opciones de transito de pre a postgrado Nº de programas ofertados por ciclos propedéuticos % participación acreditable reconocida en los currículos. Tasa de prerrequisitos Créditos ofrecidos y créditos obligatorios Tiempo de permanencia Esfuerzo de graduación Nº de estudiantes que cursan asignaturas en otras universidades.
OFERTA DE POSTGRADOS	Incrementar la oferta, calidad y cobertura de los postgrados	POLÍTICA CURRICULAR PARA POSTGRADOS	Establecer lineamientos curriculares para postgrados. Política curricular para postgrados formulada y aplicada
		AMPLIACIÓN DE OFERTA DE POSTGRADOS	Ampliar el número programas y estudiantes de postgrado y articular la oferta con la dinámica investigativa de la universidad. <ul style="list-style-type: none"> Nº de postgrados producto de grupos, institutos y centros de investigación Estudiantes cursando programas de postgrado Nº de programas ofrecidos: <ul style="list-style-type: none"> En convenio Virtuales Presenciales

VARIABLE ESTRATÉGICA:	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META
SOLIDEZ FINANCIERA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Diversificación de las fuentes de ingresos, gestión administrativa y financiera eficiente, aumento de capacidad de inversión	<ul style="list-style-type: none"> % de ingresos generados por gestión propia Nivel de calificación de riesgo financiero Nivel de satisfacción de clientes internos y externos 	En el 2018, la Universidad habrá: <ul style="list-style-type: none"> incrementado a un % los ingresos por gestión de la Institución incrementado su calificación de riesgo financiero a AA incrementado el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos a un %
PROGRAMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS	INDICADORES
CAPACIDADES PARA LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Eleva la eficiencia de la administración financiera de la Universidad con énfasis en la autorregulación	ADECUACIÓN DE LA NORMATIVIDAD FINANCIERA	Revisar, articular y simplificar las normas que regulan la ordenación del gasto y los centros de costos. <ul style="list-style-type: none"> Nº de normas revisadas Nº de normas actualizadas.
		TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA	Crear y poner en operación los procesos para la rendición de cuentas por parte de los centros de costos. <ul style="list-style-type: none"> Nº de procesos creados para los centros de costos. Nº de procesos activos para los centros de costos. % cumplimiento de las labores en las unidades académico administrativas
		RACIONALIZACIÓN DEL GASTO	Racionalizar el gasto en áreas misionales y de apoyo. <ul style="list-style-type: none"> % de gastos de funcionamiento por áreas misionales % de gastos de funcionamiento por áreas de apoyo. % del gasto a través de compras globales
POLÍTICAS DE PLANEACIÓN, CONTROL PRESUPUESTAL Y GENERACIÓN DE INGRESOS	Generar Políticas de planeación y control presupuestal	SISTEMA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA	Estructurar un sistema de planificación financiera de largo plazo articulado entre todos los niveles de gestión. <ul style="list-style-type: none"> Existencia de un sistema de gestión financiero. Nivel de ejecución del plan plurianual (alto, medio, bajo).
		CAPACIDAD DE INVERSIÓN	Incrementar la capacidad de inversión del nivel central <ul style="list-style-type: none"> % de inversión del nivel central. Incremento anual de la capacidad de inversión del nivel central
	Ampliar y diversificar fuentes de recursos	OFERTA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS	Ampliar la oferta de programas académicos <ul style="list-style-type: none"> Nº de programas de pregrado nuevos Nº de programas de postgrado nuevos Nº de programas de educación continuada Nº global de estudiantes por programas generados % de programas de pre y postgrados con costos determinados
		OFERTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS	Aumentar los ingresos por oferta de servicios y productos de valor agregado de la Universidad <ul style="list-style-type: none"> Incrementos porcentuales en los ingresos anuales por venta de servicios y productos. % de servicios con costos determinados
		EFICIENCIA EN EL RECAUDO	Actualizar el sistema de tarifas y cobro de servicios <ul style="list-style-type: none"> Incrementos porcentuales en los ingresos anuales por actualización del sistema
		NUEVAS FUENTES DE RECURSOS	Incrementar ingresos con nuevas fuentes de recursos <ul style="list-style-type: none"> % de recursos por donaciones % de recursos por estímulos tributarios Monto de recursos por cooperación internacional Recursos por patentes y activos intelectuales

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Consolidar la Modernización administrativa	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Establecer un sistema de gestión humana de alta calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción sobre clima laboral • Satisfacción del usuario • Percepción sobre calidad del servicio
		SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los planes de mejoramiento de los procesos. • Grado de cumplimiento de los objetivos del sistema. • Grado de integración de los sistemas de información
		FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES ACADÉMICO ADMINISTRATIVAS	Fortalecer la capacidad de gestión de los departamentos, programas, facultades y unidades investigativas y sus interrelaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades académicas evaluadas. • Acciones de mejoramiento emprendidas • Tasa de incremento en la productividad de las unidades académicas. • Nº de departamentos que incorporan planes de mejoramiento de los programas • Nº de programas que incorporan planes de acción de los departamentos

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

VARIABLE ESTRATÉGICA:		DESCRIPCIÓN		INDICADOR	META
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD		Programas académicos evaluados internacionalmente, movilidad docente y estudiantil, pertenencia a redes de conocimiento y articulación con actores internacionales del desarrollo		Nº de alianzas internacionales para la investigación, la docencia y la proyección	En el 2018, el Nº de alianzas formalizadas y activas.
PROGRAMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS	OBJETIVOS	INDICADORES	
DOMINIO DE UNA SEGUNDA LENGUA	Desarrollar competencias en segunda lengua en la Comunidad Universitaria	CAPACIDAD PARA LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE UNA SEGUNDA LENGUA	Incrementar el dominio de una segunda lengua en profesores y estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> No de asignaturas ofrecidas en una segunda lengua % de docentes con dominio en una segunda lengua % de estudiantes con nivel B1 en prueba de segunda lengua. % de libros y bases de datos en segunda lengua. No de consultas de libros bases en segunda lengua. 	
		ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE UNA SEGUNDA LENGUA	Incrementar las alianzas estratégicas locales, nacionales e internacionales para el desarrollo de competencias en una segunda lengua	<ul style="list-style-type: none"> No. de convenios activos para formar el aprendizaje de una segunda lengua No. de participantes en los convenios de aprendizaje de segunda lengua No. de eventos para desarrollo de competencia en segunda lengua Nº de profesores y estudiantes visitantes, parlantes de otras lenguas. 	
ACREDITACIÓN Y EVALUACIÓN Y OFERTA INTERNACIONAL	Obtener la evaluación internacional de la institución, acreditación y reconocimiento internacional de programas de pre y postgrado	ADECUACIÓN DE LOS CURRÍCULOS A ESTÁNDARES INTERNACIONALES	Ajustar los planes de estudio de los programas de pre y postgrado a estándares internacionales	Porcentaje de Planes ajustados a estándares internacionales	
		OFERTA ACADÉMICA COMPETITIVA A NIVEL INTERNACIONAL	Ofrecer programas académicos de pre, postgrado y educación continuada que respondan a la demanda internacional	<ul style="list-style-type: none"> Nº de estudiantes internacionales. Nº programas ofrecidos internacionalesmente % en alianza. % virtuales % presenciales 	
		EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INTERNACIONAL	Lograr la acreditación de programas académicos y presentar la Universidad a evaluación internacional	<ul style="list-style-type: none"> No. de programas de pregrado con acreditación internacional. No. de programas de postgrado con acreditación internacional. Universidad evaluada internacionalmente 	
MOVILIDAD ACADÉMICA	Propiciar la movilidad internacional de corto y largo plazo -entrante y saliente- de la comunidad académica	POLÍTICA DE MOVILIDAD ACADÉMICA	Diseñar e implementar política de movilidad de la comunidad académica	<ul style="list-style-type: none"> Política de movilidad académica formulada. Política de movilidad académica implementada 	
		MOVILIDAD ACADÉMICA	Facilitar la movilidad académica internacional	<ul style="list-style-type: none"> Nº de visitantes internacionales. Nº de estudiantes y docentes participantes en eventos internacionales. Nº de estudiantes y docentes en procesos internacionales de formación 	

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

				<ul style="list-style-type: none"> • N° de docentes y estudiantes que participan en comunidades académicas internacionales
COOPERACIÓN INTERNACIONAL	Generar capacidad institucional para relacionarse con actores internacionales del desarrollo	APALANCAMIENTO DE RECURSOS BASADOS EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL	Coadyuvar al fortalecimiento financiero mediante alianzas y convenios de cooperación internacional	Monto de recursos generados por cooperación internacional
		PROYECCIÓN UNIVERSITARIA BASADA EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL	Coadyuvar al fortalecimiento financiero mediante alianzas y convenios de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • N° de cooperantes internacionales • N° de docentes en procesos de cooperación internacional para el desarrollo

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

VARIABLE ESTRATÉGICA:		DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META
DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO		Énfasis en la investigación aplicada de acuerdo a las necesidades del entorno y de manera articulada con diferentes instituciones y actores del desarrollo	Nº de proyectos de investigación aplicada realizados / Nº de proyectos de investigación realizados en la Universidad	En el año 2018 el % de los proyectos investigación realizada en la Universidad serán reconocidos por su aplicabilidad en la solución de problemas reales y su impacto en el desarrollo
PROGRAMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS	OBJETIVOS	INDICADORES
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE ALTA CALIDAD	Fomentar la investigación desarrollo tecnológico alta calidad	PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN	Promover la participación de docente y estudiantes en procesos de investigación e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • % de docentes y estudiantes que desarrollan proyectos de investigación. • % de doctores que lideran unidades investigativas • Nº de jóvenes investigadores. • Nº de docentes y jóvenes innovadores • Nº de estudiantes y docentes que participan a través de becas o pasantía en empresas de base tecnológica o centros regionales de productividad • % de recursos destinados para la investigación • Incentivos para la investigación y la innovación • Visibilidad de la investigación en el sistema de información académica • Unidades investigativas participantes en parques tecnológicos • Nº de programas académicos que acreditan participación en semilleros
		ARTICULACIÓN CON EL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA	Articular la Universidad con el sistema nacional y regional de ciencia y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de revistas indexadas propias • Nº de proyectos en programas nacionales de ciencia y tecnología de Colciencias. • Nº de grupos de investigación escalafonados en categorías A y B • Nº de proyectos de investigación e innovación financiados por Colciencias
		CAPACIDAD DE GESTIÓN	Mejorar la capacidad de respuesta de la Universidad para el desarrollo de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación en convocatorias externas	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de proyectos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico en cooperación con otras instituciones. • Nº de proyectos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico financiados a través de convocatorias externas • Monto de recursos externos para investigación
		REDES INTERNACIONALES DEL CONOCIMIENTO	Fomentar la participación de los investigadores en redes internacionales de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • % de docentes miembros en redes internacionales del conocimiento • Nº de redes en las que participan los docentes
		INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN	Promoción de institutos y centros de investigación de alto nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de institutos • Nº de centros de excelencia en los que participa la Universidad

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	Orientar la Investigación hacia la innovación y el desarrollo tecnológico en áreas estratégicas del desarrollo regional y nacional	RELACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA, ESTADO	Fortalecer las relaciones de la Universidad con el sector productivo y el Estado relacionadas con la investigación	<ul style="list-style-type: none"> • N° de spin off y empleos generados. • Participación de docentes en políticas nacionales y regionales. • N° de proyectos ejecutados en alianza Universidad, Empresa, estado. • N° de transferencias de resultados de investigación (productos y procesos) efectuadas al entorno local, regional, nacional e internacional.
		ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL	Orientar el desarrollo científico y tecnológico de la Universidad hacia las áreas estratégicas del desarrollo institucional	<ul style="list-style-type: none"> • % de investigaciones en áreas estratégicas del desarrollo institucional • % grupos de investigación en áreas estratégicas del desarrollo institucional
		ACTIVOS INTELECTUALES	Crear un sistema de gestión de activos intelectuales generados en la universidad	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de sistema de apoyo a la protección de conocimientos, mediante patentes, derechos de autor, certificados de obtentores de variedades vegetales. • Existencia de mecanismos de valoración y mercadeo de resultados generados a través de los grupos e investigación • N° de patentes en las que la Universidad tiene participación.
DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Divulgar la producción investigativa	DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Asegurar la visibilidad de la producción investigativa de la Universidad en comunidades académicas y no académicas,	<ul style="list-style-type: none"> • Participación con ponencia en eventos nacionales e internacionales. • Eventos científicos realizados • N° de publicaciones en revistas indexadas • N° de publicaciones en prensa escrita • N° de publicaciones en radio. • N° de publicaciones en Internet. • N° de publicaciones en medios televisivos

VARIABLE ESTRATÉGICA:		DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META
<u>DOTACIÓN TECNOLÓGICA</u>		Dotación tecnológica adecuada para el soporte a las funciones misionales y de apoyo a la Universidad		En el 2018 la Universidad se caracterizará por ser una institución que ofrece recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo de las funciones misionales y de apoyo
PROGRAMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS	OBJETIVOS	INDICADORES
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Favorecer el buen desarrollo de las funciones misionales y de apoyo de la Universidad mediante una adecuada dotación tecnológica y un uso eficiente de ésta.	DOTACIÓN TECNOLÓGICA	Adquirir los recursos tecnológicos que hagan posible la sostenibilidad de la acreditación institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de desarrollo de tecnologías informacionales diseñado ▪ Recursos informáticos disponibles para educación virtual ▪ Requerimientos tecnológicos suficientes para la sostenibilidad de la acreditación ▪ No. de laboratorios certificados ▪ Uso/capacidad de laboratorios ▪ N° de computadores x profesor ▪ N° de puntos con acceso a internet ▪ Monto de recursos ejecutados ▪ Metros² dedicados a laboratorios de investigación ▪ Unidades de investigación en áreas estratégicas con dotación tecnológica requerida ▪ N° de computadores por estudiante ▪ Adopción de software libre en áreas donde sea posible.
		USO TECNOLÓGICO EFICIENTE	Optimizar el uso de las tecnologías en beneficio de las funciones de investigación, docencia, proyección y apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horas de uso de internet por año ▪ % de estudiantes virtuales ▪ N° de cursos virtuales ofrecidos ▪ N° de aplicaciones computacionales para la simulación virtual (prácticas en línea), en los diferentes programas ▪ % de cursos que incorporan componentes virtuales ▪ Nivel de satisfacción de los usuarios con los recursos provistos para lo misional ▪ N° de consultas a bases de datos por profesor y estudiante ▪ % de laboratorios que ofrecen servicios a la comunidad externa
		GESTIÓN TECNOLÓGICA	Fortalecer la capacidad de gestión del staff tecnológico y generación de redes de soporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de personas dedicadas al apoyo en tecnologías informacionales y de otro tipo ▪ N° de redes y consorcios conformados y en funcionamiento ▪ En ejecución programas de provisión de recursos tecnológicos ▪ Monto de los recursos gestionados para la modernización tecnológica

ÁREAS ESTRATÉGICAS

Diversos trabajos relacionados con la gestión de las organizaciones, advierten que las instituciones obtienen mejores niveles de desempeño cuando focalizan sus áreas estratégicas de desarrollo y priorizan acciones a partir de las ventajas competitivas. Un proceso de identificación y selección de las áreas estratégicas permite generar, entre otros aspectos, altos estándares de calidad, al tiempo que facilita la diferenciación con las institucionales homólogas⁶³.

En la Universidad de Caldas es posible reconocer avances y logros en los años recientes reflejados tanto con la acreditación de Alta Calidad, como en la tradición construida por sus unidades académicas académicos con altos reconocimientos en la región y el país. Para seguir adecuadamente la ruta expresada en el PEI y en la actual propuesta para un Plan de Desarrollo, la Universidad debe identificar y generar un consenso alrededor de aquellas áreas con las cuales se puede alcanzar un mayor impacto regional y nacional, al tiempo que estimula un mejor y más calificado desempeño de la institución en su conjunto. Una identificación de las áreas estratégicas está dirigida a potenciar la capacidad para producir innovación, generar respuestas a los problemas del desarrollo en las comunidades, a la vez que administrativamente se concentran esfuerzos y recursos en la inserción de los investigadores en las comunidades científicas internacionales.

⁶³ Al respecto, es clásica la opinión de Adam Smith "La riqueza de las naciones", libro 1, capítulos 1, 2 y 3 y también el estudio más difundido recientemente de Collins, Jim "Good to Great" Harperbusiness, New York 2001, especialmente los capítulos 5 y 6.

Para la identificación de áreas estratégicas para el desarrollo institucional es imperativo el reconocimiento de las fortalezas internas en contrastación con aquellas áreas que se avizoran como promisorias en el ámbito de las perspectivas del desarrollo regional, al respecto, cabe referir:

1. La Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad del Departamento de Caldas, a partir de la idea de incorporar conocimientos propios a la producción regional como base de la estrategia de competitividad a largo plazo del departamento, concibe sus apuestas en cuatro sectores y siete productos o actividades, a saber:
 - "Agroindustria: Aprovechamiento sostenible de la biodiversidad tropical andina. Productos: cafés, cafés especiales, biocombustibles, forestales, hortofrutícola, flores y follajes, caña panelera, hongos tropicales, pecuario y plantas aromáticas (bioextractos).
 - Minería y Energía: Generación hidroeléctrica, manganeso, carbón, riqueza aurífera, geotermia y calizas.
 - Industria: industria metalmecánica, con énfasis en herramientas y en maquinaria y equipos. Confección y calzado. Servicios: Generación de oferta educativa y creación e industrialización del conocimiento. Servicios

de salud de alta especialización. Turismo: ecoturismo, paisaje cultural cafetero, termalismo, agroturismo".⁶⁴

2. La agenda para el desarrollo sostenible de la Ecorregión Eje Cafetero 2007-2019, señala la existencia de grandes potencialidades en los siguientes sectores:
 - *Agricultura ecológica (productos orgánicos, ecológicos, de origen, sociales).*
 - *La agroindustria (muebles, trilla de café, lácteos, artesanías, otros).*
 - *Paisaje cultural (biodiversidad) y turismo (cultural, rural, agroturismo, ecoturismo).*
 - *Biodiversidad y aprovechamiento de toda la biomasa. Biocomercio y mercados verdes.*
 - *Prestación de servicios en educación y salud*
 - *La protección y conservación del patrimonio ambiental y natural, "cívico, institucional y sociocultural de la Ecorregión"* ⁶⁵
3. En la Agenda Prospectiva de Ciencia Tecnología e Innovación del Departamento de Caldas, el potencial del Departamento se centra "áreas de las "ciencias de la vida" para orientar la búsqueda del conocimiento en dirección de la biociencia con modalidades como bioproductos, servicios ambientales y eco productos. Esta orientación involucra tanto el abordaje científico de la "vida" como la preservación y el mantenimiento

⁶⁴ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Op. Cit. P. 15

⁶⁵ Agenda para el desarrollo sostenible de la ecorregión eje cafetero - Colombia 2007 - 2019. "Territorio de oportunidades". Página 14 - 15.

del medio ambiente y los recursos naturales en un enfoque de sostenibilidad que supone la constancia y la permanencia de este fenómeno". Así mismo, son consideradas como actividades de mayores ventajas competitivas aquellas concernientes con el capital social, en términos de educación formal y no formal, convivencia, ciudadanía y valores.

Al respecto, la Universidad de Caldas tiene fortalezas demostradas en: Biotecnología, Salud, Ciencias de la Tierra y Ciencias Sociales. Teniendo en cuenta que el Consejo Superior ya aprobó la creación de dos Institutos de Investigación -Biotecnología Agropecuaria y Salud -, que próximamente abordará la propuesta de creación del Instituto de Investigación en Ciencias Sociales y que se está preparando la propuesta del Instituto de Ciencias de la Tierra, es dable articular esfuerzos y recursos teniendo como meta el fortalecimiento de estas áreas como estratégicas para la Universidad con el fin de responder con altos niveles de calidad a las demandas de la región y del país.

En el proceso de definición de áreas estratégicas es importante reconocer otras, que si bien no hacen parte de las agendas de ciencia y tecnología, tocan aspectos determinantes de la vida y de la cultura a los que la Universidad no puede sustraerse y en las que se cuenta con fortalezas construidas y ampliamente reconocidas. Se trata de las artes y las humanidades, dado que en esta área se reportan logros destacados y reconocidos, es esencial considerarla como estratégica para la Universidad.

Seleccionar y priorizar no se traduce en que la Universidad restringe la realización de investigaciones y otras actividades académicas en otras áreas del saber, significa que se hará énfasis en la gestión de nuevos recursos para a un grupo delimitado de áreas en las que se espera producir resultados e impactos partiendo de los reconocimientos actuales.



BIBLIOGRAFÍA

- Agenda para el desarrollo sostenible de la ecorregión eje cafetero – Colombia 2007 – 2019. “Territorio de oportunidades”.
- AROCENA, Rodrigo y SUTZ, Judith. La Universidad Latinoamericana del futuro: tendencias – escenarios – Alternativas. Primera edición. Impreso en México: Unión de Universidades de América Latina, 2001.
- ALCALDÍA DE MANIZALES. Dinámica del mercado laboral en el área urbana de Manizales y Villamaría 2001-2007. Boletín Estadístico CIE N° 2. Diciembre 2007.
- ALCALDÍA DE MANIZALES. Dinámica del mercado laboral en el área urbana de Manizales y Villamaría 2001-2007.
- ALCALDÍA DE MANIZALES. Información para la toma de decisiones en la nueva ciudad. Boletín Estadístico CIE N° 1, diciembre 2007.
- ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES –ASCUN–. . Políticas y estrategias para la educación superior de Colombia 2006 – 2010 “De la Exclusión a la Equidad II” Hacia la construcción de un sistema de educación superior más equitativo y competitivo, al servicio del país. Bogotá: enero 2007.
- ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES –ASCUN–. Estudios sobre educación superior en Colombia 2006. Bogotá: 2006.
- ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES (ASCUN) COLOMBIA. Estudios sobre la educación superior en Colombia 2006. Bogotá D.C.
- ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES (ASCUN). Políticas y estrategias para la educación superior en Colombia 2006-2010. “De la Exclusión a la Equidad II” Hacia la construcción de un sistema de educación superior más equitativo y competitivo, al servicio del país. Bogotá, enero 2007.

- ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES (ASCUN). Políticas y estrategias para la educación superior en Colombia 2006-2010. "De la Exclusión a la Equidad II" Hacia la construcción de un sistema de educación superior más equitativo y competitivo, al servicio del país.
- AYALA de REY, María Victoria. Panorama general del financiamiento de la Educación Superior en Colombia. En: Estudios sobre la Educación Superior en Colombia. Asociación Colombiana de Universidades. 2006.
- BRUNNER, José Joaquín. TENDENCIAS RECIENTES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR A NIVEL INTERNACIONAL: MARCO PARA LA DISCUSIÓN SOBRE PROCESOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez, mayo 2005
- CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES Y EMPRESARIALES (CRECE). Contexto y capacidades científicas y tecnológicas del departamento de Caldas. Manizales 2003.
- CENTRO INTERUNIVERSITARIO DEL DESARROLLO. Educación superior en Iberoamérica. Informe 2007. Chile: Cinda, 2007. ISBN: 978-956-7106-50-9
- CHAPARRO, Fernando. Una Estrategia de Desarrollo Basado en el Conocimiento para el Eje Cafetero: Reflexiones sobre su Potencialidad y Cómo Medirlo. Perspectivas para un segundo Informe de Desarrollo Humano en el Eje Cafetero Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Pereira, diciembre 13 de 2006.
- CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Informe nacional de competitividad 2007. Bogotá, 2007. ISBN 978-958-98481-0-4.
- DIDRIKSSON, Axel. CONTEXTO GLOBAL Y REGIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. En: documentos del proyecto Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). http://www.cres2008.org/es/info_documentos.php
- DIRECCIÓN NACIONAL DEL PLANEACIÓN, COLCIENCIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Visión Colombia II centenario. Fundamental el crecimiento y el desarrollo en la ciencia, la tecnología y la innovación. Bogotá: 2007. ISBN: 958-8025-77-7.
- E., Roger. TENDENCIAS Y RETOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ACTUAL ESCENARIO HISTÓRICO. En: Educación, universidad y sociedad en la era planetaria. Valladolid, España, 2003.
- FUENTES, Carlos et all. La Universidad en la Sociedad del Siglo XXI. Madrid: Fundación Santander Central Hispano y Fondo de Cultura Económica, 2001. ISBN: 84-375-0518-6.
- GARCÍA G., Carmen. La integración universitaria y el papel del conocimiento en tres tipos de escenarios.
- GOBERNACIÓN DE CALDAS. Agenda Prospectiva de Ciencia Tecnología e Innovación del Departamento de Caldas. Manizales, 2005.
- GONZÁLEZ E., Ernesto. Educación, investigación científica, innovación tecnológica para el desarrollo sostenido de América Latina y el Caribe. En: Universidades N° 031 enero-junio 2006. México: Universidad Autónoma del Estado de México. ISSN:041-89351.
- HARDT, Michael y NEGRI, Antonio. Multitud. Guerra y Democracia en la era del Imperio. España: Debate..2004.
- INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA -COLCIENCIA-. Colombia construye y siembra futuro. Política nacional para el fomento de la investigación y la innovación -documento para la discusión-. Bogotá: febrero 2008.
- LOPEZ, Marcelo y ZAPATA, Ricardo. Tejiendo el puente.
- LIZANDRO, Sandra. Vigencia de la Universidad en la sociedad del conocimiento: un problema de pertinencia. En: Revista

- venezolana de ciencias sociales, volumen 8, número 02. Julio-diciembre de 2004. Venezuela: universidad Nacional expeperiencial. ISBN: 1316-4090.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (Colombia). Visión 2019 -Educación. Propuesta para la discusión. Primera edición. Bogotá, octubre 2006.
 - NACIONES UNIDAS. Objetivos del milenio. Informe 2007. Nueva York: 2007.
 - NARVAEZ, Eleazar. La Educación Superior en América Latina ante los desafíos de la globalización. En: EDUCERE, año 9 N° 29, abril, mayo junio de 2005. Venezuela: Universidad Central de Venezuela. ISSN: 1616-4910.
 - OBSERVATORIO COLOMBIANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. Colombia 2004, Indicadores de Ciencia y Tecnología. Primera edición. Bogotá: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2004.
 - OBSERVATORIO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe estadístico. Principales indicadores educativos en Manizales, Chinchiná, Villamaría, Neira y Palestina. ISBN 978-958-98464-07.
 - ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURAL -UNESCO- y INSTITUTO INTERAMERICANO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE -IESALC-. Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la Educación Superior. Caracas: Editorial Metrópolis, 2006. ISBN: 58-212-2861020.
 - ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). Manual de Frascatti. Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental, medición de actividades científicas y tecnológicas. España: Fundación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT), 2003. ISBN: 84-688. 2888-2.
 - PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Un pacto por la región. Informe regional de desarrollo humano Eje Cafetero, Colombia. Manizales, junio, 2004. ISBN: 958-97447-1-0.
 - SALDÍAS, Carmenza. Estudio Financiero de la Universidad de Caldas. Diagnostico Financiero Políticas, Estrategias y Acciones para la competitividad con Calidad. Agosto 13 de 2007.
 - SANTOS de SOUZA, Boaventura. De la idea de la Universidad a la Universidad de ideas. En: De la mano de Alicia. 2001.
 - SILVA, B, Jaime, et al. Situación presupuestal y de eficiencia de las Universidades Públicas Colombianas. Análisis del período 1996 - 2001 y proyecciones sobre los posibles aumentos de cobertura por mejoramiento de la eficiencia del sector. En: Examen a la Educación Superior Pública: Presupuesto, eficiencia relativa, equidad social y gobernabilidad. Contraloría General de la República. Bogotá. 2003.
 - VALLEJO M., César. Competitividad y desarrollo humano en el eje cafetero.

ANEXOS SOPORTE DE LA SITUACIÓN INTERNA

REFERENTES

- A009 ACUERDO 009 DE 1998
- EAUN ESTUDIO ACTUARIAL UNIVERSIDAD NACIONAL
- EFIM ESTUDIO SOBRE FORMACIÓN INVESTIGATIVA EN LAS MAESTRÍAS
- EFUC ESTUDIO FINANCIERO UNIVERSIDAD DE CALDAS
- EPPD EVALUACIÓN PRELIMINAR PLAN DE DESARROLLO
- ETESAP ESTUDIO TÉCNICO DE LA ESAP
- GPI GRUPO DE PROSPECTIVA INSTITUCIONAL
- IAG INFORME AUDITORÍA GUBERNAMENTAL 2006.
- IAIAINFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL CON FINES DE ACREDITACIÓN.
- IDGCC INFORME DE GABRIEL CRUZ CERÓN
- IGVIP INFORME DE GESTIÓN 2006 VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES Y POSTGRADOS
- IPAI INFORME DE PARES DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
- MTP MESAS DE TRABAJO DE PROFESORES
- ODCI OFICINA DE CONTROL INTERNO
- ODD OFICINA DE DESARROLLO DOCENTE
- ODP OFICINA DE PLANEACIÓN
- ODSOFICINA DE SISTEMAS
- PCS PONENCIAS CONSEJO SUPERIOR
- PDD PLAN DE DESARROLLO 2003-2007
- PMAF PLANEACIÓN, MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE RECURSOS HUMANOS, ARTICULACIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA
- PS PONENCIAS SUPERIOR
- RIEE RESPUESTA INSTITUCIONAL AL INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA
- SPU DOCUMENTOS DEL SIMPOSIO PERMANENTE SOBRE LA UNIVERSIDAD
- VU VIDA UNIVERSITARIA: UNA APROXIMACIÓN HACIA LA AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CALDAS PRIMER INFORME DE AVANCE

Tabla 1
INTERNACIONALIZACIÓN Y REGIONALIZACIÓN

SUBTEMAS	PROBLEMAS	DESARROLLOS
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COOPERACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO REGIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarticulación de acciones para la integración con el medio externo y métodos inadecuados para realizar alianzas estratégicas. (MTP- SP) • Baja oferta de educación continuada (MTP). • Deficiencias en los sistemas de evaluación y control en las actividades de proyección. • Débil articulación de la extensión con la docencia y la investigación (SP). • Necesidad de apoyar las investigaciones que tengan impacto en el medio, así como aquellos proyectos institucionales tendientes a la asociación Empresa – Academia – Estado para articular la docencia, la investigación y la proyección dentro del quehacer misional de la Universidad (IAIA). • Vinculación Universidad y Empresa a través de proyectos de emprendimiento, que puedan ser objeto de reconocimientos académicos. (IPAI- SP). • Falta de Estudios de Impacto Social de la Proyección Universitaria (IAG- MTP). 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios que favorecen la articulación social de la Universidad con otras instituciones • Los programas de proyección universitaria de impacto regional. • La existencia de proyectos en diferentes áreas • Oferta de educación continuada proveniente de diferentes unidades académicas • Unidad de Emprendimiento y Convocatoria de apoyo para la presentación de proyectos Estratégicos de Regionalización de la Universidad de Caldas 2006 (ocho proyectos aprobados a abril del año 2007) (IAIA). • Siete proyectos de investigación en municipios diferentes a Manizales (IAIA).. • 32 cursos de Iniciación a la Vida Universitaria para estudiantes de Grado 11 de colegios públicos del Departamento de Caldas. Con este proyecto se realizaron nueve convenios con diferentes alcaldías y se beneficiaron 850 estudiantes (IAIA).

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

	<ul style="list-style-type: none"> • No se percibe una óptima articulación entre los programas de docencia, investigación y proyección (IAG). • En la pasada vigencia se firmaron 189 convenios de extensión sin componente económico y 87 con componente económico por un valor de \$5.248 millones, aunque de este valor sólo se recaudó el 32% y otro 7% se ha facturado estando pendiente su recaudo, y el otro 61% está pendiente de facturar (INFORME DE GESTIÓN). • Es necesario evaluar el impacto de los cursos de iniciación a la vida universitaria en los municipios que se cumplió en un 92% (INFORME DE GESTIÓN). • No existe integración en la oferta de cursos de extensión ofrecidos por diversas unidades académico administrativas de la u. lo cual genera mayores gastos; ofreciéndose en ocasiones cursos similares desde distintas unidades (MTP). • Limitado acceso a la Biblioteca por parte de la comunidad en general (MTP).. • Ausencia de criterios claros y equitativos para la designación de las prácticas académicas (MTP). • Ausencia de una clara política que fomente la participación de los estudiantes desde los primeros semestres en proyectos productivos y vinculación con la empresa (MTP). • Escasa promoción de cursos y programas de actualización y perfeccionamiento para los egresados (MTP). • Ausencia de articulación de los programas de extensión con los Planes de desarrollo Municipal, departamental y nacional (MTP). • Falta de estudios diagnósticos sobre las reales necesidades de la región en cuanto a programas de formación y proyección requeridos (MTP). 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas académicos de pregrado, modalidad presencial en La Dorada- Caldas y Espinal- Tolima (IAIA).. • Se realizaron cuatro foros subregionales así: La Dorada (Nororiente), Pensilvania (Oriente), Viterbo (Suroriente) y Salamina (Norte) con el objetivo de identificar las necesidades y perspectivas para el desarrollo regional. Se realizó la convocatoria interna para el desarrollo de proyectos de investigación de impacto regional (ocho proyectos para desarrollar en el presente año) (IAIA).. • En el segundo semestre del año 2006 se matricularon 2.212 estudiantes para los programas académicos formales articulados al proyecto de regionalización (IAIA).. • Se realizaron 450 actividades de carácter cultural y artístico en el ámbito nacional. • A través de las prácticas académicas se tiene presencia en 25 municipios del Departamento de Caldas (IAIA).. • Se publicaron 25 títulos con el sello editorial de la Universidad y dos libros en coedición (IAIA).. • Se firmaron 282 convenios, así: Practicas Académicas 105, Prestación de Servicios de Salud 18, Extensión 95, Asesoría 13, Consultaría 2, Investigación 14, Comodato 2, Donación 2, Docente Asistenciales 17, Internacionales 8, Marco 6 (IAIA).
--	--	---

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

		<ul style="list-style-type: none"> • La institución define, mantiene y evalúa su interacción con el medio social, cultural y productivo, para ejercer influencia positiva sobre su entorno, en desarrollo de políticas definidas y en correspondencia con su naturaleza y su situación específica. La pertinencia de estas políticas y su aplicación es objeto de análisis sistemático (IPAI).. • La Vicerrectoría de Proyección Universitaria atiende de manera específica esta problemática y se ha comprometido con una política en esta materia aprobada por el Consejo Superior (IPAI).. • Pero más allá de la existencia de esta dependencia y de las políticas adoptadas, resulta evidente la preocupación de la entidad por proyectarse a su entorno regional. Al respecto es importante destacar los siguientes hechos: • Capacidad de convocatoria de la Universidad en Manizales y en la región. • Proyectos sociales y económicos proyectados al Departamento de Caldas. • Influjos sociales a través de actividades culturales, tales como conciertos, obras de teatro, actividad museística abiertas a todo el público; ello representa un aporte valioso de la Universidad a su ciudad. • Realización de prácticas estudiantiles en apoyo al desarrollo de entidades gubernamentales y privadas. • Participación en redes universitarias, principalmente con universidades de la zona cafetera.
<p>COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ACTIVIDAD ACADÉMICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La internacionalización, muestra desarrollos incipientes. Demanda un especial cuidado la posibilidad de manejar una segunda lengua, y multiplicar las posibilidades de movilidad internacional para sus profesores y estudiantes e internacionalizar los currículos (IPAI- SP- MTP). • Incrementar los apoyos para la movilidad profesores (IPAI). • Falta de apoyos para la movilidad profesoral (IPAI). • Poco reconocimiento de las funciones de la oficina de relaciones Internacionales y poca generación de convenios desde dicha dependencia (MTP). • Ausencia de una clara visión de Diseños curriculares que respondan a estándares internacionales que promuevan la consolidación de alianzas para generar mejores oportunidades de movilidad tanto de docentes como estudiantes (MTP). • Nula oferta de programas de pregrado y posgrado de interés internacional (MTP). 	

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de registros registro sobre los eventos que relacionados con lo internacional, se realicen en los municipios de la región (INFORME DE GESTIÓN) • Según la matriz de alarmas diseñada por Planeación se ha cumplido con las actividades e indicadores de gestión en el centro de relaciones Internacionales (INFORME DE GESTIÓN) • La función de Internacionalización de la U. ha sido débil y no tiene un carácter holístico, lo que se refleja en pobres resultados en términos de movilidad académica estudiantil y baja utilización de las herramientas que ofrecen los convenios interinstitucionales y las redes de cooperación internacional (CENTRO DE RELACIONES INTERNACIONALES). • Ausencia de una política integral de desarrollo de la dimensión internacional que permita el fortalecimiento de la imagen institucional y la vinculación a la comunidad académica global (CENTRO DE RELACIONES INTERNACIONALES) • No hay trabajo en red que permita alianzas estratégicas con el sector productivo y la sociedad en general para impactar desarrollos sociales importantes (PLAN DE MEJORAMIENTO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de las relaciones internacionales <ul style="list-style-type: none"> ○ Tres eventos informativos sobre estudios en el exterior (Estados Unidos, Alemania y Francia). ○ Seminario sobre formulación de proyectos para acceso a cooperación internacional. ○ Encuentro universitario sobre América Latina en el marco de la globalización. ○ Contactos preliminares para convenios con las Universidades: Illinois (USA), West Ontario (Canada), Universidad de Monterrey (México). ○ Apertura de curso de francés, punto de partida del proyecto de bilingüismo. ○ Misión académica a Universidades Alemanas y fortalecimiento de las relaciones con la Agencia de Asuntos Académicos de Alemania-DAAD. ○ Misión académica de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales- para el establecimiento de proyectos de investigación. ○ Reuniones con representantes de la Universidad de Morelos de Méjico para el establecimiento de programas de formación. ○ Jornada cultural y de cooperación con el Japón. ○ Movilidad internacional a eventos de educación continuada en eventos culturales: 41 docentes, 24 estudiantes y 6 egresados (IAIA) ○ Charlas sobre "Estudiar en: Estados Unidos, Alemania y Francia" ○ Apoyo a la realización de cursos en inglés y firma de convenios ○ 16 convenios marco internacionales y 18 convenios específicos, 5 estudiantes en eventos internacionales, 8 estudiantes en pasantía o semestre académico en el exterior, 3 profesores cursando posgrado en el exterior, 11 profesores en eventos internacionales, 3 profesores en proceso de selección Becas Fulbright (CENTRO DE RELACIONES INTERNACIONALES)
--	---	---

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

EDUCACIÓN FORMAL Y NO FORMAL PARA LA REGIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que examinar académica y administrativamente los programas en extensión y los que se desarrollan en la sede de La Dorada. El hecho de que se manejen con parámetros financieros diferentes a los programas de pregrado de la sede central, indica la existencia de criterios diferenciados que pueden afectar la calidad de la oferta académica (IPAI). • Falta organización y seguimiento real a los eventos de educación continuada (IPAI). • El documento sobre demanda de cursos por campos o áreas que no se realizó y el registro de cursos de extensión en el Centro de Admisiones y Registro que se cumplió en un 45 % (INFORME DE GESTIÓN). • Fortalecer la oferta académica de educación no formal a través de estrategias que faciliten la formulación, puesta en marcha y registro de programas de educación continuada (PLAN DE MEJORAMIENTO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda por programas de educación continuada y a distancia, dirigidos a profesionales, a egresados y a otras personas de la comunidad (PLAN DE DESARROLLO 2003 2007) • 82 programas, distribuidos así: 40 programas de pregrado, de los cuales 14 son programas tecnológicos; 42 programas de posgrado, de los cuales 30 son especializaciones, 11 son maestrías y un programa doctoral en Ciencias de la Educación. De los programas de pregrado 9 se encuentran acreditados. • Programas de pregrado, postgrado y educación continuada: existen criterios claros de orientación académica para crear, diferenciar y relacionar los programas, así como políticas coherentes con las condiciones para la apertura y desarrollo de los mismos. Dichos criterios incluyen el alcance y el nivel de formación para el ejercicio profesional, la actualización en el conocimiento, la formación investigativa y la creación artística.
	<p>No hay estudios de impacto ni seguimiento a los proyectos y programas no formales (IAG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante el Acuerdo 18 del Consejo Académico de julio de 2007, la Universidad estableció y aprobó los lineamientos y el procedimiento para la creación, modificación y extensión de programas académicos, lo que permitirá mantener e incrementar la calidad académica de los programas ofrecidos y desarrollados por la Institución (IPAI). • El Consejo Académico aprobó la formulación de las políticas para el desarrollo de la educación virtual, que contempla estrategias y acciones para promover el uso de las TIC al servicio de los programas académicos de pregrado y posgrado. Posee un campus virtual disponible en la página Web. Se resalta la progresiva capacitación docente en el diseño de material didáctico multimedia (IAIA). • Servicios que ofrece el campus virtual entro otros: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Publicación de documentos: artículos varios, . Acceso a Biblioteca Virtual, Acceso a Telesalud ◦ En el año 2006 se realizaron 289 eventos de educación continuada con aproximadamente 21.800 asistentes. ◦ Educación continuada dirigida por los egresados para los egresados: se consolidaron 12 propuestas de educación continuada (IAIA). • Según el informe de Matriz de alarmas elaborado por Planeación con corte a 30 de noviembre de 2006, se evidencia un buen cumplimiento de las acciones y metas planteadas para 2006 (INFORME DE GESTIÓN). • Cumplimiento satisfactorio de los planes y programas propuestos por la Universidad en un 88% (IAG)

Tabla 2
INVESTIGACIÓN Y APROPIACIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO

SUBTEM A	DESARROLLOS	PROBLEMAS
GESTIÓN Y POLÍTICA INVESTIGATIVA	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con su naturaleza, su misión y su proyecto institucional, la Universidad ha planteado políticas claras y un compromiso explícito con la investigación. Dichas políticas incluyen el fomento y la evaluación de la actividad investigativa de los profesores, la definición de una estructura organizacional para la actividad investigativa en ciencias naturales y formales, ciencias sociales, humanidades, pedagogía, filosofía, artes o tecnologías, y la disponibilidad de recursos bibliográficos, informático, de laboratorio y financieros necesarios para el efecto (IAIA) Correspondencia con las políticas nacionales de Ciencia y Tecnología. (IGVIP) 	<ul style="list-style-type: none"> Desacople entre proyectos de formación en postgrados de los profesores y el desarrollo de la investigación, se deben asegurar mayores sinergias (IPAI) La normatividad universitaria relacionada con el sistema de investigaciones y postgrados no se ajusta a las actuales condiciones (IAIA). Debilidades en el seguimiento y monitoreo de proyectos de investigación [...] ausencia de estudios que muestren su impacto social (IAG) (PS). Ausencia de criterios claramente definidos para que los profesores con proyectos de investigación destinen el tiempo requerido para su desarrollo (IPAI) (MTP). No se percibe una óptima articulación entre los programas de docencia, investigación y proyección, y de éstos con la administración (IAG) (MTP). Demanda un especial cuidado la posibilidad de que la comunidad educativa pueda manejar una segunda lengua, y multiplicar las posibilidades de movilidad internacional para sus profesores y estudiantes (IPAI). No se evalúa periódicamente los profesores posgraduados para constatar su producción en investigación (PS) Ausencia de incentivos para que los profesores que se entrenan como investigadores comiencen sus investigaciones al reincorporarse (PS).
INSTANCIAS PARA EL DESARROLLO INVESTIGATIVO.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de grupos de investigación escalafonados en COLCIENCIAS (IAA-IGVIP). Con relación al Departamento de Caldas, la Universidad posee el 45% de los grupos reconocidos por COLCIENCIAS, 48.4% de los grupos clasificados en categoría A, 43.3% de los grupos clasificados en categoría B y 37.5% de los grupos clasificados en C (IAIA). Existencia de proyectos para la consolidación y creación de institutos y de centros de investigación (IGVIP). Incremento de semilleros de investigación (2003: 1, 2006: 88 con 756 estudiantes adscritos) (IGVIP). Convocatorias de investigación dirigidas a apoyar semilleros y estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> No es muy evidente la forma cómo se promueve la incorporación de nuevas formas de realizar investigación a través de redes o centros de excelencia (IPAI). Desarrollos muy incipientes en el campo de la internacionalización en lo tocante con movilidad y pertenencia a redes (IPAI). Inexistencia de procesos institucionales generalizados para el reconocimiento académico por la participación en semilleros de investigación; tal reconocimiento por esa no es igual en todos los programas (IPAI). Condiciones inadecuadas para investigación relacionadas con: tiempo, reemplazo de docentes, número de estudiantes (MTP).

<p style="text-align: center;">PERTINENCIA SOCIAL</p>	<p>de postgrado (IAIA).</p> <p>Iniciativas de vinculación de la Universidad con la región (empresa y estado) a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocatorias específicas de investigación aplicada. • Proyecto de inventario de los resultados de investigación susceptibles de ser transferidos al sector productivo, social, gubernamental y comunidades en general. • Convenio con la Fundación Universidad - Empresa para la transferir los resultados de la investigación al sector productivo e incrementar el desarrollo social sostenible a través de la gestión del conocimiento (IAIA - IGVIP)). • La articulación de la Unidad de Emprendimiento con la Unidad de Gestión de Proyectos como herramienta de transferencia de conocimiento, tecnología e innovación con el medio, para el desarrollo regional. (RIIEE). • En la Convocatoria Nacional para la Cofinanciación de programas y proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el sector agropecuario por cadenas productivas 2007 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con la presentación de 9 proyectos se seleccionaron 4 proyectos de impacto Regional y Nacional (IGVIP) 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran consolidados los canales de comunicación con los sectores social y productivo, no obstante existen proyectos de investigación aplicada (IPAI) (MTP) (PS). • Escaso impacto en la transferencia de conocimientos a los sectores productivos y sociales, y ausencia de estímulos para lograrlo con miras al desarrollo de capacidades para la innovación tecnológica (IPAI). • La internacionalización muestra desarrollos incipientes; ésta no debe asumirse solamente como proyección externa, sino como insumo para analizar la pertinencia en el desarrollo de las funciones sustantivas (IPAI).
<p style="text-align: center;">GESTIÓN DE RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 12.6% de los proyectos de investigación poseen financiación externa (IGVIP). • Genera convocatorias de proyectos de investigación en modalidad de cofinanciación (IGVIP). • Cuenta con quince convenios nacionales e internacionales con Universidades para la realización de investigaciones o de postgrados (IAIA) 	<ul style="list-style-type: none"> • El número de los proyectos con financiación externa no es muy alto (IPAI). • Ligero decrecimiento de las inversiones en investigación después de 2003 (IPAI - IAIA). • Insuficientes recursos financieros para investigación (MTP) • Inadecuación de infraestructura para investigar (MTP) • Ausencia de planta docente cualificada para realizar investigación (MTP)
<p style="text-align: center;">DIVULGACIÓN CIENTÍFICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de las actividades de divulgación tanto a comunidades académicas como no académicas, a través de diferentes medios: televisivos, radiales, publicaciones periódicas especializadas, libros, presentaciones en eventos académicos nacionales e internacionales (IGVIP)). • Indexación de publicaciones científicas en Pubindex (2004: 0, 2006:7) (IGVIP). • Incremento en la producción docente en revistas indexada a nivel nacional e internacional (ODD) 	<p>Los medios de difusión de la producción de los docentes deben ser verdaderamente eficientes (PS).</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ARTICULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CON POSTGRADOS</p>	<p>Logros en la formación investigativa en las maestrías, la mayoría de los egresados han tenido logros al respecto después de la graduación en el marco de alguna línea o grupo de investigación y han producido algún tipo de retorno social mediante publicaciones y aplicaciones (EFIM).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las líneas y/o grupos de investigación identificadas como soporte de las maestrías, en general, no son espacios dinamizadores e integradores de las iniciativas investigativas de los estudiantes ni tienen protagonismo en el desarrollo de las propuestas curriculares (EFIM). • Pocos postgrados con fortaleza investigativa (MTP). • Baja oferta de programas de postgrado (MTP) • Desarticulación entre: <ul style="list-style-type: none"> • La actividad investigativa de la Universidad (MTP) y los programas de maestría (IPAI). • Las unidades inmediatas de gestión académico-administrativa, dígase departamentos, líneas y/o grupos de investigación, y las maestría (EFIM).
--	--	---

Tabla 3
CURRÍCULO Y DOCENCIA EN PREGRADO Y POSGRADO

SUBTEMA	DESARROLLO	PROBLEMA
PERTINENCIA DE LA OFERTA ACADÉMICA	<ul style="list-style-type: none"> Actualización e implementación de los Planes de mejoramiento académico de los programas de pregrado y postgrado. Fase I del proceso de resignificación curricular de los programas académicos de pregrado y de postgrado. Acreditación de varios programas. Acuerdo 042 de 2007: política curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de estudio rígidos, obsoletos, poco pertinentes y escaso desarrollo curricular (PLAN DE DESARROLLO 2003-2007). No se aplican con suficiente solvencia criterios de flexibilidad, interdisciplinariedad, integralidad, coherencia y pertinencia en los planes curriculares (IAIA) Formación profesionalizante que impide avanzar hacia una formación por competencias (IAIA) Falta conciencia y comprensión de la relación de complementariedad que existe entre la docencia, la investigación y la proyección, lo cual conduce a la no articulación entre estas funciones (IAIA) No se aplica en su real sentido el concepto de crédito, éste se ha supeditado a una operación matemática, lo que limita la flexibilidad curricular (IPAI) Hace falta revisar los planes de estudio para determinar los aspectos fundamentales de la formación profesional, disciplinar y de profundización. (MTP) No se abordan en forma problemas actuales como: desplazamiento forzado, violaciones a los derechos humanos, atención a la población afectada por la violencia, menores y adolescentes desprotegidos ni la prevención de la fármaco-dependencia, entre otros, por lo que no se aprovechan recursos disponibles de la cooperación para el desarrollo. (MTP) No ha crecido efectivamente la oferta de cupos en postgrado mientras que se ofrecen créditos en pregrado que corresponden a niveles de postgrado.
Actualización curricular	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo 01 de 2002 Acuerdo 042 de 2007: política curricular. Varias promociones de profesores en el Diplomado en Formación por Competencias. Nuevo reglamento estudiantil: acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas curriculares tradicionales ligadas a modelos conductistas (IAIA). Poca claridad en el proceso de <i>Resignificación Curricular</i> que dificulta el logro de sus propósitos (IPAI). No es claro el significado del crédito y su número no está de acuerdo con los estándares nacionales e internacionales de los programas. (MTP) Hay dudas sobre la necesidad o la pertinencia de las asignaturas del componente de formación general. (MTP) El modelo pedagógico sigue centrado en el docente y la enseñanza y no en el estudiante y el aprendizaje, en los contenidos y no en las competencias (MTP) Inadecuado sistema de admisiones; excesiva presencialidad; mínima vinculación de estudiantes en actividades de investigación y extensión; poca autonomía y baja cualificación académica de los estudiantes; laxitud en los reglamentos; poca movilidad de profesores y estudiantes y poco estímulo a pasantías e intercambios (MTP).

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

<p>Calidad docente: contrataciones, relevo generacional, capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Política de selección y contratación de docentes ocasionales y catedráticos a partir de la configuración del registro de elegibles, basado en méritos académicos. Reformulación de la normatividad para convocatorias de docentes de planta. Acuerdo 015/04 C. Superior. Hay dos propuestas de evaluación docente en discusión en el Académico. 8.6% de los profesores con título de doctor, y 47% con título de maestría. 45 docentes haciendo doctorado y 25, maestría. 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de planes de renovación generacional del talento humano. Faltan docentes capacitados y de alta calidad Para hacer posible una universidad investigadora. Hacen falta más docentes con formación de doctorado -preferiblemente en el exterior- y que los que hay se apliquen más al desarrollo de ofertas de doctorado y al progreso de una investigación de mayor impacto. (MTP) Falta un plan de capacitación docente, por facultades, orientado a las disciplinas, los departamentos y los programas que tiene la universidad y articulado con las prioridades del desarrollo institucional. (MTP) Es ineficiente, obsoleto e inadecuado sistema de evaluación docente. Faltan criterios y mecanismos más claros de evaluación docente; ésta debe tener en cuenta: la docencia, la investigación y la proyección y debe dejar de depender del criterio del jefe, para realizarse con base en el cumplimiento de indicadores y responsabilidades. (MTP)
<p>Relación estructura administrativa y académica: procesos procedimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la estructura y los departamentos con base en el acuerdo 09 de 1998. Propuesta para la adopción de un <i>manual de procesos y procedimientos para la gestión académica</i> en el año de 1999 Creación de un sistema unificado de gestión (2007) Inicio del proceso de evaluación de los departamentos (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> Una estructura rígida y desarticulada, en la que no se han podido consolidar los Departamentos académicos, conforme con las directrices del PEI. No ha sido posible transformar a los departamentos en las unidades administrativas y operativas de los procesos académicos, de investigación y de proyección institucional (PDD). Desarticulación entre los departamentos, falta de identidad y de cohesión de las facultades, así como la desarticulación entre facultades. Existen 32 departamentos fragmentados que funcionan como islas que, en muchas ocasiones, defienden intereses de pequeños grupos y de personas dificultando la interdisciplinariedad y eludiendo el debate académico. (MTP) No hay una idea clara de lo que es una facultad, lo que hace difícil la programación y la proyección de actividades colectivas; la atomización y los intereses particulares de personas y grupos obstaculizan su desarrollo; falta liderazgo y visión de sus administradores; hay confusión y poca diferenciación de funciones entre departamentos, programas y facultades, muchas de las cuales podrían ser asumidas por instancias como Registro Académico. (MTP) Deficiente desarrollo de la reforma orgánica, cuyo propósito era que el departamento desarrollara un área del saber; los departamentos priorizan las funciones de docencia y no han logrado constituirse en centros que lideran la investigación y la extensión quedando reducidos a entes administrativos que sólo se ocupan de aspectos puntuales y coyunturales; hay colisión de competencias entre departamentos por la oferta de cursos similares. Falta evaluar los departamentos, sus desarrollos, su composición, su pertinencia e incluso de la claridad de su objeto de estudio. (MTP) Los procesos de comunicación interna no garantizan el adecuado flujo de comunicaciones a todos los actores institucionales (IPAI). Ineficiencia e ineficacia de procesos administrativos, burocratización en gestión y toma de decisiones (IPAI).

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

<p>Recursos de apoyo para ejercicio docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de bibliotecas y catalogo en línea, que permite realizar consultas a las 7 bases de datos licenciadas que posee la Universidad; se gestiona la adquisición de otras dos bases. • Se trabaja en la integración al sistema de sus 9 centros de documentación. • Registrados actualmente en el sistema 54.798 títulos. • 80 laboratorios; en el 2006 se ejecutaron \$ 415.819.098 para atender su plan de mejoramiento. • Centro editorial y estudio de televisión. 22 salas de cómputo con 365 computadores. • Canal de Internet de 3 Mbps. • Reforzamiento estructural y remodelación del edificio central. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un plan de tecnología que permita prever para el mediano plazo el crecimiento, mantenimiento y reposición de los equipos destinados al desarrollo científico y técnico, para el ejercicio de la docencia virtual, y para el apoyo de la gestión universitaria. Este plan daría piso a la ejecución de los recursos previsto para el propuesto fondo de inversión tecnológica. (IPAI) • Escaso desarrollo, apropiación y uso de las Tics como recursos de apoyo académico. (IAIA) • Falta de espacios para la formación académica, cultural y personal de los estudiantes que tienen poca participación en las discusiones sobre los asuntos de la universidad; hay poco desarrollo, atraso y poca inversión en laboratorios, bibliotecas y tecnologías de la información. • En planta física hay deterioro, mala distribución y escasez de escenarios bien dotados de recursos para la docencia y los postgrados, como salas de conferencias. Los recursos existentes están subutilizados. • Desconocimiento del valor que tienen la biblioteca, los laboratorios y las tics como mediaciones pedagógicas. (MTP)
---	--	--

Tabla 4
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y OTROS ASPECTOS FINANCIEROS

PROBLEMAS	DESARROLLOS
<ul style="list-style-type: none"> • Elevada dependencia de una sola fuente, los ingresos por transferencia de la nación: más del 80% de los ingresos totales, en los últimos ocho años su participación ha disminuido en 3 puntos (IAIA) (PCS). Esto presenta problemas estructurales, genera una alta vulnerabilidad y pone en riesgo la sostenibilidad de la Universidad. Además, estos ingresos están afectados por serias incertidumbres y muestran tendencia a la reducción (EFUC). • Los ingresos totales y los aportes de la Nación han crecido anualmente a tasas que no superan el 3% promedio real anual, lo que sugiere poco dinamismo y restricciones para responder ante presiones derivadas de aumentos en el número de estudiantes o costos de ciertos servicios. Los aportes de la nación no alcanzan a cubrir adecuadamente los gastos de funcionamiento e inversión que se derivan del crecimiento de la institución (IAIA). • Ausencia de gestión del Rector y del Consejo Superior ante el Gobierno Nacional, con relación a las transferencias de la Nación a la Universidad. No hubo reclamo para la asignación presupuestal para la vigencia 2007 en la que la Universidad obtuvo 3.7% de ajuste al presupuesto perdiendo aproximadamente un punto porcentual frente a lo dispuesto en artículos 85 y 86 de la ley 30 de 1992 (PCS). • Los recursos propios tienen una baja participación en el total de ingresos; en 2006 representaban el 19% (IAIA - EFUC). Su generación es insuficiente, la capacidad de generarlos también es baja (EFUC-MTP-PCS) y sus tendencias de crecimiento son muy erráticas y no se evidencia una política al respecto (EFUC). Poco apoyo de los gobiernos departamental y local (PCS). • Los ingresos provenientes de los Fondos de Facultad muestran una inadecuada distribución. Hay poco incentivo para la consecución de recursos por parte de los docentes (MTP) y deficiente gestión de recursos externos (IAIA). • Algunos actores de la Universidad consideran que la captación de recursos propios favorece la privatización y disminuye la autonomía. Falta conciencia de que la Universidad debe ser competitiva, lo cual dificulta la generación de recursos propios (PCS). • La participación de los ingresos por derechos académicos en los ingresos propios ha disminuido en forma importante (pasa de 74% en 1998 a 23% en 2007). Las matrículas, que en otras universidades representan más del 70% del total de este tipo de ingresos, se reducen tanto en términos absolutos como relativo, lo cual afecta la necesidad de aumentar cobertura y calidad (EFUC); su diferente cobro a los estudiantes de los programas de postgrado, tecnológicos, a distancia y de extensión, constituye una estrategia de sostenibilidad frágil e inequitativa frente a los pregrados, y en los postgrados puede llegar a ser lesiva de la calidad académica (IAIA). • El actual sistema de liquidación y recaudo de matrículas es ineficiente, inequitativo y desactualizado (PCS). No se cuenta con una metodología apropiada para definir la base con la cual se asignan los costos de la matrícula; aunque existen parámetros definidos en el formulario de liquidación, no se realizan eficientes controles y verificaciones (ETESAP- 	<ul style="list-style-type: none"> • No obstante ser elevado, el grado de dependencia de los aportes de la Nación, ésta ha venido disminuyendo desde finales de los años noventa, al pasar de 88.82% en 1998 a 81.44% en 2007 (IAIA). • Aunque no se tiene un flujo lo suficientemente fuerte, los recursos propios han aumentado en forma considerable su participación en el total del presupuesto, en particular la estampilla y los Fondos Especiales de Facultad (IAIA), estos últimos, parecen mostrar un mayor dinamismo, pues han crecido a tasas del 5% promedio anual y su participación en el total de los ingresos viene aumentando, para situarse alrededor del 12% en 2007 (EFUC). Por otra parte, los recursos propios tienen una participación importante en la inversión y financian el 57% de la investigación (IAIA); entre 2003 y 2006 los gastos con ingresos propios crecieron un 69%, mientras que la generación de ingresos propios (corrientes y de capital) ha crecido en un 112% (ETESAP). • Existen estrategias para el recaudo de cartera y en la implementación y aplicación del software: aplicación estricta de la normas, cobros coercitivos, circularizaciones a través de cada uno de los programas de facultades, que permiten visualizar, obtener un recaudo efectivo, disminuyendo el riesgo asumido en el corto plazo; es necesario seguir consolidando este proceso (ETESAP). • Los procesos presupuestales y financieros vienen evolucionando en consonancia con las normas y los cambios tecnológicos, lo que hace que toda la estructura se vea en un contexto dinámico de permanente cambio (IAIA). • El significativo crecimiento en el número de estudiantes implicó un esfuerzo institucional en términos de racionalización del gasto y priorización de necesidades (IAIA). • El proceso presupuestal viene presentado cambios tecnológicos y procedimentales. La gestión presupuestal y financiera de la organización se adecua a las exigencias actuales del sector. Sin desconocer su función misional, los recursos financieros apropiados e invertidos en la entidad se realizan buscando mayores beneficios financieros, procurando una distribución equitativa de los recursos entre las diferentes áreas misionales

<p>MTP), es común la presentación de documentación falsa (PCS) y las variables utilizadas en dicha liquidación son insuficientes, causando incoherencia e inequidad en el cobro. Tampoco existe eficiencia en la recaudación de cartera, ni su clasificación por edades es adecuada; no hay seguimiento a las financiaciones otorgadas a los estudiantes por concepto de matrículas, mientras que en la ejecución presupuestal se observan unos recaudos efectivos inferiores (ETESAP).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El indicador costo/servicios educativos es deficitario, o sea que los ingresos operacionales no cubren los gastos operacionales; los gastos administrativos representan más del 87% de estos gastos (ETESAP). En el periodo 2003-2006 los ingresos operacionales muestran un incremento del 12.51 en términos reales, inferior al incremento de costo de ventas, cuya cuenta más representativa es el costo de ventas de servicios que fue de 23.45, lo que denota una ineficiencia en la relación ingreso/costo de ventas (ETESAP). • Alto porcentaje del presupuesto destinado a funcionamiento (79% del total de los ingresos, a 2006); estos gastos y los servicios personales en particular se consumen la mayor parte de los recursos. Así, el porcentaje destinado para inversión es bastante reducido (15% del total de los ingresos, a 2006) (IAIA). • Durante el periodo 1998 - 2007 se pasó de un superávit de \$4.599 millones a un déficit de \$3.203 millones, lo que equivale a una variación del -169.6% (EFUC). • Escaso margen para el apalancamiento de inversiones con ahorro propio, rubro que ha disminuido en el 6% durante el periodo 1998-2006. Se han presentado déficit en varios años (2002, 2003 y 2004). Sumados el gasto operacional y el costo de venta del servicio, se llega a niveles de uso de la fuente operacional del 89% en estos gastos. (EFUC). • La inversión representa alrededor del 12% en el periodo 1998-2006, los gastos reportados bajo este concepto no se ajustan estrictamente al concepto de FBKF, y podría ocurrir que se pague funcionamiento por este rubro, sin la inversión correspondiente difícilmente se logran los propósitos de ampliar cobertura y mejorar calidad (EFUC). • El pasivo pensional y la figura de la concurrencia representan un grave problema para la situación patrimonial y financiera (IAIA-IAG-PCS). A 31 de diciembre de 2006, el valor de dicho pasivo era de: 456.492.185.949,668 (EAUN). Si se mantienen las condiciones previstas en la versión original del Plan de Desarrollo, las universidades públicas deberán responder con su patrimonio por parte del pasivo pensional, lo que implicaría recortes en sus proyectos de desarrollo (IAIA). En los resultados de la actividad financiera y de los presupuestos y flujos de caja tiene una alta incidencia financiera la ausencia de la reserva pensional para empleados activos, pensionados y bonos pensionales de empleados activos y pensionados; aunque en este pasivo contingente pueda concurrir la nación, queda a cargo de la Universidad otro porcentaje importante (ETESAP). • El Manejo presupuestal ha sido un ejercicio más en función de cubrir gastos, que de proyección financiera que lleve a determinar estrategias para fortalecer financieramente la institución (IAIA). • El proceso de programación presupuestal presenta vacíos: No se hace referencia a los mecanismos de control ni a los procedimientos de revisión, ajuste y solución de conflictos que surjan en el proceso; no se consideran los resultados del seguimiento presupuestal anual ni del análisis de series para la programación de la siguiente vigencia, excepto por lo que se incluya en cada tarea específica; la programación es un ejercicio inercial, que no incluye resultados de la ejecución y, en consecuencia, define un presupuesto que puede guardar diferencias relevantes con la realidad (EFUC). 	<p>y atendiendo las exigencias del plan de necesidades de los diferentes centros de costos. El cumplimiento en la ejecución de ingresos y gastos está dentro de un rango satisfactorio (IAG). Los índices de ejecución presupuestal son altos, lo que evidencia una adecuada gestión de recursos (IAIA).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aunque no se cuenta con recursos suficientes para favorecer la inversión total, ésta ha crecido en los últimos años. La investigación tiene el mayor porcentaje del total de la inversión, 9% en promedio de dicho total para el periodo 2000 -2006. (IAIA). • Las inversiones de renta fija, que representan la casi totalidad de las inversiones, crecieron un 1326% entre 1998 y 2006; explicado esto por un cierto rezago entre el ingreso y el gasto que deja margen para inversiones de liquidez. Este mecanismo produce ciertos rendimientos que a su vez incrementan los recursos disponibles (EFUC). • La razón de liquidez ha evolucionado así: 0.54 en 1998, 1.69 en 2000, 3.58 en 2005 y 2.85 en 2006. Esto significa que los activos corrientes cubren 1.7 veces el pasivo corriente. Este resultado es consecuente con la mejor liquidez, que a su vez ha estimulado el crecimiento de las inversiones en renta fija (EFUC). • Se mantiene una liquidez de corto plazo muy ajustada a las necesidades (EFUC). • El nivel de endeudamiento es bajo y los activos están en capacidad de cubrir los pasivos (EFUC). • Se observa, en general, un manejo financiero sano que se expresa en los siguientes indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Servicio a la deuda de la Universidad relativamente bajo como participación del presupuesto total, situándose en promedio en el 3% en el 2006. - Índice de ejecución presupuestal para 2006 fue del 99% y hay un crecimiento importante en los bienes patrimoniales. - Propuesta de presupuesto es elaborada por la Oficina de Planeación, lo que garantiza la vinculación entre la planeación, el desarrollo institucional y el presupuesto. (IAG). • En el PEI, la Universidad estipula descentralización y desconcentración administrativa, buscando mayor agilidad eficiencia y eficacia en los procesos presupuestales. Además, las reformas administrativas y los procesos de sistematización han contribuido a que el proceso de elaboración presupuestal sea muy participativo (IAIA).
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • La Contabilidad ocupa un lugar marginal y la relación entre la misma y el resto del sistema prácticamente se obvia (EFUC). Los manuales de sistemas y procedimientos contables no se encuentran actualizados; se incumple el principio de revelación de estados contables y se presenta el riesgo de uso indebido de la información contable para ocultar posibles irregularidades. Algunos gastos no se registran contablemente aplicando el principio de causación; el proceso de Saneamiento Contable no se ha finalizado y hay un empleo inadecuado de los mecanismos relacionados con dicho saneamiento (IAG). • Las dependencias que manejan el tema fiscal y financiero son inadecuadas funcional y organizativamente, (EFUC) y su integración se da en forma parcial (IAG); estas dependencias no tienen el rango debido y su rol no está adecuadamente establecido. No se cuenta con ninguna instancia común en la que se tomen decisiones y se definan acciones, acorde con el seguimiento y el control debidos y la evaluación de las condiciones coyunturales y del entorno (EFUC). • En el sistema presupuestal se asignan roles muy operativos a dependencias relevantes para tal gestión. Es el caso de la División Financiera, encargada de la preparación de datos puntuales para el Plan financiero anual y el Plan financiero plurianual. Igual ocurre con la oficina de Planeación, que sólo se menciona en relación con Plan operativo anual de inversiones, mientras que el Presupuesto no aparece referido a ninguna dependencia en concreto (EFUC). • Se presenta desconexión entre la Tesorería y el resto de los componentes del sistema y la participación de esta dependencia en el proceso de programación, ejecución, etc. es limitada; el potencial de la Tesorería para la gestión financiera no se utiliza o se desconocen sus actuaciones y el resultado de las mismas (EFUC). • Poca visibilidad y relevancia institucional del tema fiscal y financiero (EFUC). Desconocimiento generalizado por parte de los actores universitarios de las funciones de las dependencias encargadas del manejo financiero y de los procesos que allí se desarrollan, lo que genera obstáculos en los procesos en donde se encuentran involucrados dichos actores y emisión de juicios ligeros (IAIA). • El proceso de ejecución presupuestal parece depender casi exclusivamente del Rector, con la dependencia financiera como apoyo, pero sin el correspondiente de la Oficina de Planeación, que desaparece del proceso. Como está definido, contempla un control de registro sobre la ejecución, que no necesariamente equivale a un control sobre las actividades y acciones reales. Es probable que exista control sobre la ejecución presupuestal o financiera, pero no de la ejecución real, menos aún de la evaluación de su impacto o de la pertinencia y eficacia del gasto realizado (EFUC). • El Consejo Superior no cumple con la función que le señala el literal J del artículo 18 del Estatuto General, de examinar y aprobar trimestralmente los estados financieros de la Universidad. (PCS). • Ineficiencia en procesos administrativos relacionados con los manejos financieros, lo que hace que se tornen lentos (IAIA), • La información no cumple con parámetros rigurosos de calidad, oportunidad, veracidad y confianza suficientes, lo cual genera incertidumbre y no permite llegar a conclusiones definitivas y esbozar decisiones y soluciones permanentes (EFUC). • El software de gestión financiera no se encuentra integrado en las áreas de inventarios y nómina y a la vez presenta dificultades en el aplicativo de cartera. La Oficina de Control Interno realiza en forma parcial la verificación del sistema de control interno contable (IAG). 	
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • No existe control de la ejecución y la rendición de cuentas es formal, lo cual hace difícil de lograr la apropiación de los asuntos financieros (IAIA). • La Universidad solo ha tenido una estrategia de gasto, no hay centro de costos. (EFUC-MTP-PCS). • Ruptura del principio de unidad de caja, lo cual causa dificultades, y ausencia de un concepto integrador de la Universidad, expresado en la fragmentación de gasto por dependencias y en la falta de programación rigurosa y rendición de cuentas asociado a tal fragmentación. (EFUC). Excesiva descentralización del manejo de recursos financieros. (PCS). • Engorrosa tramitología derivada en buena parte de la normatividad y los procesos de ley vigentes (IAIA). 	
--	--

Tabla 5
GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

SUBTEMA	DESARROLLOS	PROBLEMAS
INSTITUCIONALIZACIÓN DE UNA CULTURA DE LA PLANEACIÓN Y EL AUTOCONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio financiero y talleres de alternativas para la sostenibilidad financiera de la universidad (2007). (ODP) • Propuesta de articulación de los programas académicos y los departamentos y los proyectos de Desarrollo Institucional (ODP) • Concurrencia de recursos y concertación de intereses desde los fondos de facultad en tema de infraestructura y TICs. (ODP) • Lineamientos entre el SIAC, Viceinvestigaciones y Planeación para los planes de mejoramiento de los programas académicos. • Se implementa el Sistema Integral de Gestión Sistema Integrado de Gestión. (ODP) • En proceso diagnóstico interno de control para la construcción del Modelo Estándar de Control Interno. (ODCI) • Se tienen avance en el ejercicio de planeación en la articulación entre el plan estratégico que es el PEI , el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan de Acción, tanto del nivel central como la articulación con las facultades. • Se ha avanzado en los sistemas de control seguimiento y evaluación en las facultades de los Planes de Mejoramiento de los programas académico de pre y posgrado y el Plan de de Acción de lo departamentos. • Se ha impulsado la generación de indicadores de gestión, concertación de resultados entre el nivel central y las facultades y concurrencia de recursos para la inversión de tecnología e infraestructura. • Se ha mejorado la memoria institucional de los procesos de planificación, lo que permite consolidar y cualificar experiencias. • Se proyectan sistemas Integrados de Gestión, que permita integrar procesos y optimizar recursos. (ODP) 	<p>Estatuto de contratación poco operativo. (ODP)</p> <p>Poco compromiso y liderazgo del Consejo Superior (ODP)</p> <p>Desarticulación entre los propósitos del nivel central y las facultades. (ODP) (GPI)</p> <p>Procesos evaluativos de poco impacto. (ODP)</p> <p>Paralelismo en los procesos y las responsabilidades en la planificación. (ODP)</p> <p>Falta de un cultura de la acción planificada. (ODP) (GIP)</p> <p>Falta un análisis del modelo económico de la universidad como elemento fundamental de la Planificación. (A009)</p> <p>No se cuenta con una plataforma de sistematización seguimiento y evaluación de los procesos administrativos y académicos desde una mirada sistémica. (PMAF)</p> <p>La Planeación de la universidad no ha respondido a los nuevos retos de la modernización. (PMAF)</p> <p>Poco empoderamiento de la Oficina de Planeación, se centra en la elaboración de presupuestos, asignación de aulas, planeación física, los arreglos locativos y construcciones. (ODP) (PMAF)</p>

Para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia

		<ul style="list-style-type: none"> • Falta construir indicadores de impacto institucional. • No se tienen un banco de proyectos concebido como un sistema de información con fines de planeación, proyección y control. (ODP) • Poca unidad para el procesamiento, sistematización y análisis de información de las diferentes instancias universitarias para la toma de decisiones tácticas y estratégicas. (ODP) • La estructura y funcionamiento de la oficina de planeación no corresponde con los retos institucionales. (ODP) • Falta correspondencia entre el Plan de Desarrollo con las políticas del PEI. (EPPD) • Alto porcentaje de proyectos del Plan de Acción corresponden a propuestas pendientes de aprobación e implementación y carecen de metas cuantificables. (IAG) • El sistema de control de gestión no se utiliza como insumo de retroalimentación y mejora continua de los procesos. (IAG) • No se observa que el análisis del comportamiento de los indicadores sirva como insumo para redireccionar y mejorar procesos. (IAG) • Los indicadores que no permiten observar eficiencia equidad y costos ambientales para la toma de decisiones. (IAG) • Falta de una visión sistémica de los actores en cada uno de los procesos, para aprovechar las sinergias organizacionales. (IAG) • Falta de articulación sistémica entre las áreas misionales y de apoyo. (IAG)
--	--	---

PLATAFORMA TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de inventario de equipos de computo, base para renovación y actualización de TCs (ODS). Se realizó el inventario de sistemas de información y módulos desarrollados y para la generación un sistema integrado de información (propuesta de resolución) (ODS) (ODP). Incremento de la inversión anual en presupuesto para biblioteca entre 2003-2006 (ODP) (IAIA): 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Estudiantes matriculados</th> <th>Inversión anual</th> <th>Inversión anual por estudiante</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.003</td> <td>8.447</td> <td>\$326.822.432</td> <td>\$38.691</td> </tr> <tr> <td>2.004</td> <td>9.969</td> <td>\$200.000.000</td> <td>\$20.062</td> </tr> <tr> <td>2.005</td> <td>10.506</td> <td>\$304.000.000</td> <td>\$28.936</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>10.797</td> <td>*\$646.415.391</td> <td>\$59.870</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>11.727</td> <td>*\$646.415.391</td> <td>\$59.870</td> </tr> </tbody> </table>			Año	Estudiantes matriculados	Inversión anual	Inversión anual por estudiante	2.003	8.447	\$326.822.432	\$38.691	2.004	9.969	\$200.000.000	\$20.062	2.005	10.506	\$304.000.000	\$28.936	2006	10.797	*\$646.415.391	\$59.870	2007	11.727	*\$646.415.391	\$59.870
	Año	Estudiantes matriculados	Inversión anual	Inversión anual por estudiante																								
	2.003	8.447	\$326.822.432	\$38.691																								
	2.004	9.969	\$200.000.000	\$20.062																								
	2.005	10.506	\$304.000.000	\$28.936																								
	2006	10.797	*\$646.415.391	\$59.870																								
	2007	11.727	*\$646.415.391	\$59.870																								
	<ul style="list-style-type: none"> Débil un sentido de pertenencia y trabajo colectivo. (IAIA) Carencia de un ejercicio sistemático de evaluación integral que garantice la sostenibilidad de una cultura de la evaluación que integre los diversos sistemas de evaluación y control que posee la Universidad. (IAIA) Débil cultura del autocontrol y el mejoramiento continuo. Pocos controles con base en riesgos detectados para protegerse contra la probabilidad de ocurrencia de eventos que impidan el logro efectivo de sus objetivos institucionales (IAG). No existe normatividad que permita regular la adquisición y desarrollo de software, existen diversos módulos para atender necesidades puntuales y aisladas. (ODS) Deficiencia de los sistemas de información que afecta la comunicación organizacional. (IAIA) Sistema de Información Institucional no integrado para la toma de decisiones. (IAG) Los controles aplicados a los sistemas de información de la entidad no generan la suficiente confianza. (IAG) 																											

Presupuesto de inversión nivel central y fondos facultad en laboratorios en el período entre 2003 – 2006 con altibajos que muestra que no hay inversión constante.

Presupuesto	2003	2004	2005	2006
Nivel central	196.824.513	418.643.277	90.458.090	236.219.089
Fondos Facultad	31.893.680			79.600.000
Prestación servicios				100.000.000
Total presupuesto	228.718.193	418.643.277	90.458.090	401.000.000

Fuente: Oficina de Planeación.

Incremento en el número de salas de cómputo para docentes y estudiantes (IAI).

Salas de cómputo por sedes

Salas de computo	# de salas	# computadores	Área m ²	Capacidad 2m ² /alumno
Salas de cómputo sede Principal	15	273	676	270
Salas de cómputo sede Versalles	1	22	238	117
Salas de cómputo sede Sancancio	2	42	106	53
Salas de cómputo sede Palogrande	2	27	70	34
Salas de cómputo sede Bellas Artes	2	23	62	23
Total	22	387	1.152	552

Fuente: Oficina de Planeación

- No integralidad del sistema de información académica y no es utilizado como mecanismo de control de la actividades académicas. Deficiencias en de inscripción de alumnos de postgrado y de cursos especiales, en las hojas de labor académica. (IAG)
- La información reportada en la hoja de labor académica tanto de docentes ocasionales como de planta no es clara, poco confiable e incompleta, por deficiencias en el aplicativo, poca capacitación para su diligenciamiento y falta de seguimiento y monitoreo. (IAG)

Distribución de los computadores según estamento al 2007				
Estamento	Población 2006	# de PC	Relación PC/población	%
Administrativo	481	620	1.2:1	47 %
Docente	555	292	1:2.5	18 %
Estudiante	10.797	472	1:24	35 %
Total	11.833	1384	1:9	100%

Fuente: Oficina de Planeación y Oficina de Sistemas.

Concurrencia de recursos para inversión en TICs.

Inversión	2004	2006	2007	2006
Nivel central	\$762.161.351	915.315.521	956.763.540	915.315.521
Fondos de Facultad	\$615.759.633	\$683.771..876	457.396.353	\$683.771..876
Total inversión	\$1.377.920.984	\$1.599.087.397	1.414.159.893	\$1.599.087.397

Fuente: Oficina de Planeación.

Escaso número de computadores conectados a Internet para docentes

Estamento	Equipos conectados a Internet	%
Administrativos	523	57.67 %
Docentes	206	11.7%
Estudiantes	321	30.63%
Total	1050	100%

Fuente: Oficina de Planeación 2008

Tabla 6
DESARROLLO HUMANO Y CONVIVENCIA

	Problema	Desarrollos
Cultura de negociación interna de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Trato irrespetuoso a todos y cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, que se expresa en altos niveles de agresividad física y verbal, intolerancia, exclusión, el recurso a las vías de hecho antes que al diálogo y el debate académico, la oposición por ella misma sin que se propongan alternativas de acción, la pérdida de tiempo poniendo a discusión una y otra vez los mismos temas sin que se tomen decisiones o tomándolas pero sin tener en cuenta las propuestas realizadas, desconocimiento de los avances y diagnósticos realizados, todo lo cual se sintetiza en un clima organizacional inadecuado. (MTP) • Poca gobernabilidad por micropoderes con intereses particulares.(MTP) • Oposición sistemática a todo proceso de reforma. (MTP) • Fundamentalismo político que interfiere en la evolución institucional. (PS) • Relaciones agresivas y violentas a nivel interpersonal e interestamental.(MTP) • Actitudes pasivas de algunos estudiantes frente a las problemáticas universitarias, lo intencionado por las asociaciones se queda "solamente en palabras" (VU) 	
Gestión talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas ideas de trabajo crean choques entre aquellos que no tienen las actitudes y competencias para asimilarlo y, por lo tanto, adaptarse a los nuevos cambios o transformaciones para el avance en el conocimiento y generar nuevas formas de relación. (VU) • No existen políticas de capacitación en relaciones interpersonales y atención al público y procuren fomentar el sentido de pertenencia a la institución. (MTP) • Desmotivación y falta de pertenencia de ocasionales. (MTP) 	La mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con la evaluación que hacen sus jefes, los insumos que les proveen y con la labor que realizan (Segundo estudio de clima organizacional. 2001)
Bienestar universitario	<ul style="list-style-type: none"> • El concepto de bienestar se ha limitado a las actividades asistencialistas y en gran medida sólo benefician el estamento estudiantil (IAIA). • Poco conocimiento de los programas y servicios ofrecidos por la dependencia de Bienestar Universitario. (Documento de Problemas Priorizados) • La concepción asistencialista de los programas de bienestar por parte de los estudiantes y de la Universidad que desarticula estos servicios de los procesos formación integral que promueve la institución. (IAIA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar universitario cuenta con recursos financieros importantes para la realización de sus actividades. En los últimos años ha venido avanzando en la generación de programas de apoyo para estudiantes de escasos recursos, como las becas de compensación, y la prestación de múltiples servicios dirigidos a garantizar la permanencia de los estudiantes. • La Universidad de Caldas cuenta con programa completo de servicios y atención a los estudiantes, se pueden señalar las residencias universitarias, programas de becas, servicios médicos, entre otros. Algunos de estos programas han sido recortados o suprimidos en otras universidades públicas.

Participación y vida universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los derechos y de los deberes, incumplimiento de las funciones por parte de los diferentes actores del devenir institucional, cargos de dirección que no son ocupados por personas con el perfil adecuado, las faltas contra la democracia participativa, el papel poco proactivo de los representantes profesoriales y estudiantiles así como su falta de liderazgo. (MTP) • La falta de reconocimiento entre los actores universitarios dificulta la interacción, creando un ambiente de desconfianza limitando las posibilidades de una sana convivencia (IAIA). • El rector debe ser designada por el Consejo Superior y, a su vez, el rector designar libremente a vicerrectores y decanos. Otros piensan que la elección directa del rector y los decanos por parte de la comunidad universitaria, por medio de un voto ponderado por estamento (estudiantes, docentes y egresados) (MTP) • Visión pesimista de la realidad institucional que ha generado un imaginario de no valoración ni reconocimiento de los desarrollos institucionales, en donde se le da primacía a lo negativo invisibilizando los procesos de cambio y desarrollo (IAIA). • Insuficientes espacios de encuentro que propicien la interacción entre los actores de las diferentes sedes y programas de la Universidad (IAIA). • No se tiene visión para poder reconocer y aprovechar la gran diversidad cultural que se encuentra en la Universidad y proponer mecanismos en los cuales se permita el intercambio cultural, valorando de esta forma las minorías en la universidad. (VU). • Se reclama legalidad y mayor participación democrática de la FEUC como el máximo organismo de representación estudiantil. (VU) • Actitudes quejumbrosas de algunos estudiantes, se ven como víctimas ante las problemáticas de la Universidad y esperan a que otros le den respuestas o soluciones a éstas. (IAIA) • Se desconocen mecanismos de elección, funciones y aportes de representantes al Consejo Superior, especialmente los gremios y gobernación (MTP) • Escepticismo o la franca frustración con respecto a mecanismos de participación; mientras unos afirman que dichos mecanismos están debidamente consignados en la normatividad vigente, otros sostienen que no existen mecanismos reales de participación. • Las asociaciones gremiales suplantando las representaciones estamentales. (MTP) • Desconocimiento de los alcances de la autonomía. (MTP) • El sistema de gobierno universitario privilegia con mayor número de integrantes para la toma de decisiones a grupos de poder ajenos a la Universidad y sus intereses académicos. (PS) • No se puede consultar "democráticamente" cada decisión. La universidad se mantiene plagada de procesos de consultas inútiles que impiden su desarrollo. (PS) • falta de legitimidad del actual Rector y su administración, además de que no fue elegido por los universitarios, ha demostrado su carácter autoritario, que desconoce los estamentos universitarios como interlocutores válidos. (PS) • Pérdida de la confianza en el Consejo Superior y por ende, en el Rector. (PS) • "Existe el riesgo de trasladarle a la Universidad los principios estructurales de la Democracia política igualitaria, mundos completamente diversos" Bardh.(PS) • Pérdida de confianza en las instancias de decisión universitaria. (MTP) 	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad cuenta con distintas asociaciones interestamentarias como la Federación de Estudiantes de la Universidad -FEUC, la cual recoge a varios grupos de trabajo en los ámbitos local y nacional, dos Asociaciones de profesores APUC y ASPU, el sindicato de trabajadores oficiales, la Asociación de Empleados de la Universidad – ASEMUC- y la Asociación de Jubilados de la Universidad ASPUNCAL. Todos tienen el reconocimiento del gobierno universitario, y son consideradas parte importante en el desarrollo institucional (...) (IAIA) • A partir de los resultados de estos estudios se han emprendido varias acciones entre ellas un proceso de capacitación para funcionarios, en temas tales como: Clima Organizacional, comunicación organizacional, talleres de competencias comunicativas básicas, competencias conversacionales, talleres sobre trabajo en equipo, diplomado en facilitación. (IAIA)
------------------------------------	--	---

Responsabilidad social y compromiso ético universitario	<ul style="list-style-type: none"> • Aún existiendo un conjunto de normas éstas no se aplican de manera generalizada, sino que se las acata o no dependiendo de que favorezcan a un individuo o un grupo determinado. (MTP) (PS) • Anomia, ingobernabilidad y pérdida de sentido son las grandes problemáticas. Anomia no significa falta de normas, por el contrario, se reconoce incluso su exceso; ingobernabilidad no implica ausencia de instancias de dirección y participación sino su inoperancia; pérdida de sentido no se traduce en que no haya una orientación establecida sino en que no se pone en práctica en la vida cotidiana de la institución. (MTP) • Algunos de los integrantes de la comunidad universitaria además de no cumplir con sus obligaciones desconocen sus derechos mientras que las instancias que velan por el cumplimiento de las normas tampoco cumplen con sus funciones. (MTP) • No se evidencia un compromiso real y sistemático de la institución con la formación política ética y ciudadana de los actores universitarios (IAIA) • Prevalencia de actitudes y actuaciones de los estudiantes como agentes pasivos de sus procesos de aprendizaje y formación y de bajo compromiso con el desarrollo general de la universidad; en oposición al reto de ser sujetos activos. • Falta de compromiso y sentido de pertenencia (MTP) • Apatía de los docentes frente a la asunción de roles diferentes a la docencia (MTP) • Pérdida del respeto por lo público. (MTP) • Prevalencia de un sentido de pertenencia y compromiso expresado más desde lo individual que desde lo colectivo, aspecto que puede vulnerar la construcción colectiva del proyecto universidad (IAIA) • No hay garantía de cumplimiento de los compromisos adquiridos, por ausencia de actos administrativos o falta de aplicación de los mismos. (PS) 	<p>Los estudiantes ven la Universidad como formadora de personas con conciencia social, donde los profesores como guías del conocimiento ayudaran a la formación personal y a la formación ilustrada del estudiante. Es de reconocer que esta categoría es opaca en maestros (Vida Universitaria: Una Aproximación Hacia La Auto evaluación de La Universidad de Caldas)</p>
--	---	--