



**UNIVERSIDAD DE CALDAS  
CONSEJO SUPERIOR**

**ACUERDO Nro. 12**  
(Acta 04 del 15 de abril de 2020)

*Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo de la Universidad de Caldas 2020-2030,  
"Por la universidad que queremos construir".*

**EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DE CALDAS**, en uso de sus atribuciones estatutarias y en especial lo dispuesto en el artículo 9, numeral 1, del Acuerdo Nro. 047 de 2017, Estatuto General de la Institución, y

**CONSIDERANDO QUE,**

Corresponde al Consejo Superior definir las políticas universitarias y la planeación de la Institución de conformidad con lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 9 del Acuerdo Nro. 047 de 2017, Estatuto General de la Universidad de Caldas.

El Consejo Superior mediante Acuerdo Nro. 05 de 2009 adoptó el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Caldas 2009-2018 (PDI), el cual fue prorrogado hasta el 30 de junio de 2019 por las razones expuestas en la parte considerativa del Acuerdo Nro. 45 de 2018; posteriormente, mediante Acuerdo Nro. 13 de 2019 y por los motivos presentados en este, se amplió de nuevo la vigencia del PDI hasta el 31 de diciembre de 2019 para que máximo en tal fecha fuera presentado el nuevo Plan de Desarrollo Institucional.

Para el 31 de diciembre de 2019 la propuesta del nuevo Plan de Desarrollo Institucional ya había sido presentada ante el Consejo Superior y se encontraba en discusión por parte de la Corporación; no obstante, para su aprobación se estimó necesario realizar un análisis profundo y amplio, razón por la cual mediante el Acuerdo Nro. 40 de 2019 se amplió la vigencia del PDI hasta el 31 de marzo de 2020.

Durante las reuniones del Consejo en las que se presentó y discutió el proyecto de Plan de Desarrollo, las cuales se extendieron desde el mes de diciembre de 2019 hasta el mes abril de 2020, se expusieron ante la Corporación sus elementos de diagnóstico y formulación con sus respectivos soportes, que constan de una serie de documentos tales como los enfoques del Plan, su seguimiento, monitoreo y evaluación, del mismo modo que el plan plurianual de inversiones.

En el transcurso de las sesiones y una vez conocida en general la estructura y contenido de la propuesta, la Corporación determinó que el Plan de Desarrollo sería aprobado discutiendo y votando uno a uno y en su orden: (i) la visión del Plan; (ii) los ejes estratégicos con sus objetivos y lineamientos; por último, (iii) las metas e indicadores de cada eje estratégico.







Una vez iniciada la discusión y votación de los ejes estratégicos con sus objetivos y lineamientos, el Ministerio de Salud y Protección Social declaró la emergencia sanitaria en el país mediante resolución 385 del 12 de marzo de 2020 y el Presidente de la República decretó el Estado de Emergencia Social, Económica y Ecológica dentro del territorio nacional a través del Decreto 417 de 2020, esto a causa de la pandemia generada por el SARSCoV-2.

Dentro de las medidas sanitarias implementadas por el Gobierno Nacional para la evitar la propagación y contención del SARSCoV-2, se adoptó mediante el Decreto 457 de 2020 el aislamiento preventivo obligatorio desde el martes 24 de marzo a las 23:59 horas hasta el lunes 13 de abril a las 0:00 horas, que fue ampliado hasta el 27 de abril a las 0:00 horas a través del Decreto 531 de 2020.

Con ocasión de lo anterior, el Consejo Superior expidió el Acuerdo Nro. 7 de 2020, "*Por medio del cual se adopta una medida excepcional en la fase de contención del COVID 19*", en cuyo artículo 1 se puede leer lo siguiente:

**ARTÍCULO 1.** Establecer como medida excepcional y provisional la realización de sesiones ordinarias no presenciales, con la posibilidad de continuar en ellas la discusión y aprobación del Plan de Desarrollo Institucional.

RAD De igual forma, en el desarrollo de las discusiones y votaciones se encontró necesaria la presencia en las sesiones de los profesores que trabajaron en la coordinación de la formulación del Plan de Desarrollo, así como de los miembros del Equipo Directivo, no para realizar una sustentación específica o presentar un informe especial, sino para participar de manera activa, desde luego sin tener derecho a voto, interactuando permanentemente con los consejeros durante el transcurso completo de todos los encuentros y favoreciendo así la toma de las decisiones más convenientes y realistas para la Universidad, lo cual fue aprobado por la Corporación.

Adicionalmente, el Consejo Superior se vio abocado a abordar diferentes asuntos relativos al funcionamiento de la Institución bajo las circunstancias de emergencia nacional, que no le permitían finalizar con la discusión del Plan de Desarrollo Institucional que debía ser aprobado al 31 de marzo de 2020, razón por la cual, mediante Acuerdo Nro. 09 de 2020, se amplió la vigencia del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Caldas 2009-2018 hasta el 30 de abril de 2020.

El 15 de abril de 2020, reunida la Corporación de manera no presencial, se encontró finalizada la discusión y aprobación de la visión del Plan y de todos y cada uno de los ejes estratégicos con sus objetivos y lineamientos, así como de las metas e indicadores de cada eje estratégico.

Que en mérito de lo expuesto,



## ACUERDA

**ARTÍCULO 1.** Aprobar el Plan de Desarrollo de la Universidad de Caldas 2020-2030, "Por la universidad que queremos construir".

**Parágrafo.** Los elementos de diagnóstico presentados ante el Consejo Superior y los soportes de la formulación, que constan de una serie de documentos tales como los enfoques del Plan, su seguimiento, monitoreo y evaluación, del mismo modo que el plan plurianual de inversiones, hacen parte integral del Plan de Desarrollo Institucional aprobado mediante el presente Acuerdo.

**ARTÍCULO 2.** El presente Acuerdo rige a partir de su publicación.

## PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Manizales, a los quince (15) días del mes de abril del año dos mil veinte (2020).

  
RAQUEL DÍAZ ORTÍZ  
Presidente

  
JUAN GUILLERMO CORREA GARCÍA  
Secretario

# PDI 2020 2030

## Universidad de Caldas

Por la universidad que queremos construir



REACREDITACIÓN DE  
**ALTA CALIDAD**  
POR 8 AÑOS





## **CONSEJO SUPERIOR**

### **MAXIMILIANO GÓMEZ TORRES**

Delegado de la ministra de educación nacional –Presidente

### **RAQUEL DÍAZ ORTIZ**

Delegada de la ministra de educación nacional –Presidente suplente

### **CARLOS TADEO GIRALDO GÓMEZ**

Delegado del presidente de la República

### **FABIO HERNANDO ARIAS OROZCO**

Delegado del gobernador del Departamento

### **GILDARDO ARMEL ARENAS**

Representante del sector productivo –Principal

### **RICARDO CORREA ROBLEDO**

Representante del sector productivo –Suplente

### **BERNARDO RIVERA SÁNCHEZ**

Representante de los exrectores

### **LUIS OSPINA CARVAJAL**

Representante de los egresados –Principal

### **GERMANIA GARCÍA GIRALDO**

Representante de los egresados –Suplente

### **CARLOS ALBERTO AGUDELO AGUDELO**

Representante del Consejo Académico –Principal

### **MARÍA HELENA MEJÍA SALAZAR**

Representante del Consejo Académico –Suplente

### **CARLOS EDUARDO GIRALDO MURILLO**

Representante profesoral

**JUAN CAMILO MUÑOZ OSPINA**

Representante estudiantil –Principal

**DILELLY ZAPATA OSPINA**

Representante estudiantil –Suplente

**ALEJANDRO CEBALLOS MÁRQUEZ**

Rector

**JUAN GUILLERMO CORREA GARCÍA**

Secretario general –Secretario Consejo Superior

### **EQUIPO COORDINADOR DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

MARÍA DEL SOCORRO CANDAMIL CALLE

GLORIA BEATRIZ RÍOS MARTÍNEZ

TATIANA OCHOA CÁRDENAS

### **EQUIPO METODOLÓGICO DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LUISA FERNANDA GIRALDO ZULUAGA

MARÍA DEL SOCORRO CANDAMIL CALLE

GLORIA BEATRIZ RÍOS MARTÍNEZ

NICOLÁS DUQUE BUITRAGO

ORLANDO LONDOÑO BETANCOURT

YOLANDA AGUIRRE OSPINA

JULIO ERNESTO VARGAS SÁNCHEZ

TATIANA OCHOA CÁRDENAS

ERIKA JOHANNA SEPÚLVEDA MOLINA

**Estudiantes, docentes y administrativos que hicieron parte de los *Colaboratorios dialógicos de construcción colectiva de los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional***

#### **Equidad y pluriversidad**

- Diana Hoyos Valdés (líder del colaboratorio)
- Juan Alejandro Chindoy Chindoy
- Carmenza Sánchez Quintero
- Juan Felipe Orozco Ospina
- H. Suarez Rodríguez

- Carlos Alberto Molano Monsalve
- Wadis Yovany Posada Silva
- Carlos Agudelo Agudelo
- Hernando Gómez
- Cabildo Indígena Universidad de Caldas
- Alexandra Toro Franco

### **Formación para la transformación**

- Orlando Londoño Betancourt (líder del colaboratorio)
- Marco Tulio Jaramillo
- Carlos Hernando Valencia Calvo
- Yasaldez Eder Loaiza Zuluaga
- Paula Andrea Valencia Mosquera
- Carlos Alberto Villegas Isaza
- Julián Orozco Ospina

### **Vinculación con el contexto y la transformación social**

- Gustavo Adolfo Isaza Echeverry (líder del colaboratorio)
- Patricia Salazar Villegas
- Claudia Patricia Leguizamón Londoño
- Marina Liliana Hurtado Sáenz
- Simón Velásquez Matijasevic
- Nicolás Alberto Duque Buitrago
- Beatriz del Socorro Nates Cruz
- Sandra Milena Lince Salazar
- Sandra Montoya Barreto
- Julio Ernesto Vargas Sánchez
- María del Socorro Candamil Calle
- Paula Tatiana López Chica
- Santiago Cardona Duque
- Gonzalo Taborda Ocampo

### **Gobernanza, gobernabilidad y sentido de lo público**

- Mario Hernán López Becerra (líder del colaboratorio)
- Paula Andrea Chica Cortés
- Edgar David Serrano Moya
- Juan Carlos Botero Soto
- Carolina Valencia Mosquera
- Juan Guillermo Correa García
- Ángela García Gómez



- Carolina Chalarca Carmona
- Luis Hidelbrando Alzate Alzate
- Enrique Jaramillo Arango
- Elvira Cristina Ruiz Jiménez
- Dolman Rubio Villa
- Nicolás Duque Buitrago

### **Sustentabilidad para la vida**

- Gloria Beatriz Ríos Martínez
- Yolanda Aguirre Ospina
- Tatiana Ochoa Cárdenas

### **Universidad comprometida con la paz**

- María Rocío Cifuentes Patiño
- María del Socorro Candamil Calle
- José Gregorio Hernández Pulgarín

## Contenido

PRESENTACIÓN.....	11
1. PRECISIONES METODOLÓGICAS Y DE APROBACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: “POR LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS CONSTRUIR” .....	13
Recolección de información.....	13
Procesamiento y sistematización de la información .....	14
Análisis de la información .....	14
Construcción colectiva de los ejes estratégicos.....	15
Retroalimentación y aprobación del Consejo Superior .....	15
2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL .....	16
2.1. Principios metodológicos de construcción del Plan de Desarrollo Institucional .....	16
2.1.1. Participación .....	16
2.1.2. Pluralidad .....	16
2.1.3. Trabajo colaborativo.....	16
2.1.4. Sentido de lo público .....	16
2.1.5. Construcción informada.....	17
2.2. Enfoques del Plan de Desarrollo Institucional .....	17
2.2.1. Capacidades.....	17
2.2.2. Interseccionalidad .....	18
2.2.3. Enfoque transformativo .....	18
2.2.4. Enfoque diferencial .....	19
2.2.5. Ética de lo público.....	19
2.2.6. Enfoque basado en Derechos Humanos –EBD .....	19
2.2.7. Responsabilidad social.....	20
2.2.8. Enfoque de Acción sin Daño – ASD .....	21
2.2.9. Interculturalidad .....	22
2.3. Ejes estratégicos.....	23
2.3.1. Formación para la transformación .....	24
2.3.2. Equidad y pluriversidad.....	24
2.3.3. Vinculación con el contexto y la transformación social .....	26
2.3.4. Sustentabilidad para la vida .....	26
2.3.5. Gobernanza, gobernabilidad y sentido de lo público .....	29
2.3.6. Financiación estatal de la universidad pública para avanzar en el cumplimiento de la misión institucional.....	30

2.3.7. Universidad comprometida con la paz y la convivencia: conocimiento y formación .....	30
<b>3. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2020-2030: POR LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS CONSTRUIR.....</b>	<b>33</b>
3.1. Visión.....	33
3.2. Ejes estratégicos.....	33
3.2.1. Formación para la transformación .....	33
Objetivo estratégico 1 .....	33
Lineamientos.....	33
Objetivo estratégico 2 .....	34
Lineamientos.....	34
Objetivo estratégico 3 .....	34
Lineamientos.....	34
Objetivo estratégico 4 .....	34
Lineamientos.....	34
3.2.2. Equidad y pluriversidad .....	35
Objetivo estratégico 1 .....	35
Lineamientos.....	35
Objetivo estratégico 2 .....	36
Lineamientos.....	36
Objetivo estratégico 3 .....	36
Lineamientos.....	36
3.2.3. Vinculación con el contexto y la transformación social.....	37
Objetivo estratégico 1 .....	37
Lineamientos.....	37
Objetivo estratégico 2 .....	37
Lineamientos.....	37
Objetivo estratégico 3 .....	38
Lineamientos.....	38
Objetivo estratégico 4 .....	38
Lineamientos.....	38
Objetivo estratégico 5 .....	39
Lineamientos.....	39
Objetivo estratégico 6 .....	39

Lineamientos.....	39
Objetivo estratégico 7 .....	39
Lineamientos.....	39
3.2.4. Sustentabilidad para la vida.....	40
Objetivo estratégico 1 .....	40
Lineamientos.....	40
Objetivo estratégico 2 .....	40
Lineamientos.....	40
Objetivo estratégico 3.....	41
Lineamientos.....	41
Objetivo estratégico 4 .....	41
Lineamientos.....	41
3.2.5. Gobernanza, gobernabilidad y sentido de lo público .....	42
Objetivo estratégico 1 .....	42
Lineamientos.....	42
3.2.6. Financiación estatal de la universidad pública para avanzar en el cumplimiento de la misión institucional.....	43
Objetivo estratégico 1 .....	43
Lineamientos.....	43
Objetivo estratégico 2 .....	43
Lineamientos.....	43
Objetivo estratégico 3 .....	44
Lineamientos.....	44
3.2.7. Universidad comprometida con la paz y la convivencia: conocimiento y formación .....	45
Objetivo estratégico 1 .....	45
Lineamientos.....	45
Objetivo estratégico 2 .....	46
Lineamientos.....	46
Objetivo estratégico 3.....	46
Lineamientos.....	46
3.3. Metas e indicadores .....	48
4. ANEXOS DE SOPORTE AL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	66
4.1. Plan plurianual de inversión .....	66



I. Proyección de ingresos.....	66
II. Plan Operativo Anual de Inversión.....	67
4.2. Observatorio de gestión institucional para el seguimiento y medición del plan de desarrollo institucional 2020 – 2030 .....	70

## PRESENTACIÓN

La Universidad de Caldas se ha posicionado como una institución de educación superior líder a nivel regional y nacional, con una proyección internacional cada vez más destacada. Por lo tanto, es necesario continuar trabajando en el avance del mejoramiento de las condiciones de calidad académicas, unido a un uso más eficiente de los recursos administrativos y financieros de la Institución.

En relación con lo anterior, la comunidad universitaria se ha congregado para participar en la construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2020 – 2030: “Por la universidad que queremos construir”; como resultado de este proceso se indicó el rumbo que debe tomar la Universidad de Caldas en dicho período en consonancia con las transformaciones que vive el país y en respuesta a los retos que demanda la superación del conflicto armado y el tránsito hacia una paz consolidada, que requiere de un trabajo continuo y sin tregua, especialmente de las instituciones de educación superior en respuesta a su compromiso y liderazgo con el país y la región.

El cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Institucional 2009 – 2018: “Universidad de Caldas, para el desarrollo de la región y el avance de la ciencia y la cultura”, permitió avanzar en la cualificación docente y en diferentes temas como la internacionalización, lo que significa que ahora los retos que enfrentará la Universidad estarán dados por el fortalecimiento de una institución que transita hacia la formación de posgrado y la investigación, sin perder de vista la formación integral de nuestros estudiantes de pregrado, a fin de lograr cada vez más un mayor compromiso con los valores democráticos y ciudadanos.

Asimismo, el Plan de Desarrollo 2020 – 2030 nos compromete con un propósito común: velar por mantener la Universidad de Caldas como una entidad de carácter público preocupada por hacer uso racional y eficiente de los recursos que el Estado colombiano transfiere, lo que significa asumir siempre esta responsabilidad con la sociedad. Además, la misión fundamental de la Universidad relacionada con la docencia, la investigación y la

proyección, en diálogo con las necesidades regionales y con el contexto social, deberá conducir a la Institución a una contribución más activa con el desarrollo regional.

**ALEJANDRO CEBALLOS MÁRQUEZ**  
Rector

## **1. PRECISIONES METODOLÓGICAS Y DE APROBACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: “POR LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS CONSTRUIR”**

El enfoque metodológico para la construcción de este documento partió de un ejercicio de planeación prospectiva estructurado en cinco momentos: (i) análisis situacional; (ii) análisis de prospectiva y de tendencias; (iii) visiones y sentidos de la Universidad; (iv) definición y priorización de temas estratégicos del PDI, y (v) análisis de los temas estratégicos.

La planeación se enfocó en diversas conversaciones y reflexiones críticas entre diferentes partes de la comunidad universitaria. Se tocaron temas relacionados con el devenir de la Institución, su carácter público y su papel en la transformación de los sujetos y de la sociedad. A la vez, surgieron preguntas, propuestas, retos y visiones que se constituyeron como pilares fundamentales para la creación del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030.

De acuerdo con lo anterior, se aplicaron técnicas e instrumentos de corte cualitativo y cuantitativo que permitieron (i) indagar sobre las percepciones que la comunidad universitaria tiene sobre la situación actual de la Institución y (ii) sistematizar y analizar la información formalmente instituida a través de los documentos e informes propios de las distintas instancias académico-administrativas y de sectores de relacionamiento institucional. Los momentos realizados fueron:

### **1. Recolección de información**

Para este punto se tuvieron en cuenta criterios los principios de participación, pluralidad, trabajo colaborativo, sentido de lo público y construcción informada, los cuales direccionaron las distintas actividades y encuentros desarrollados para la construcción del PDI, capturando las voces de la comunidad académica.

Asimismo, bajo el enfoque dialógico-participativo se desarrollaron 39 actividades de interacción para las cuales se usaron de diversas técnicas de investigación cualitativas en aras de conocer las percepciones que diferentes partes de la comunidad universitaria tienen sobre la situación de la Universidad, sus visiones, retos y oportunidades.



Estas actividades, además de permitir conocer las percepciones colectivas, ayudaron a instaurar un proceso participativo y pedagógico con la comunidad universitaria, generando empatías, compromisos y corresponsabilidades para la construcción del PDI. En ellas participaron aproximadamente **1440 personas**.

## **2. Procesamiento y sistematización de la información**

El procesamiento de la información primaria se orientó en consonancia con las tres fases definidas para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional PDI 2019-2030: (i) análisis situacional, (ii) prospectiva y (iii) visiones y sentidos. Un segundo nivel de sistematización consideró las funciones misionales y de apoyo: docencia, investigación, proyección, administración/financiera, infraestructura y bienestar y convivencia, por la importancia que estas alcanzan dentro del “ser y hacer institucional”. De manera general pueden identificarse tres grandes etapas:

- I. Transcripción de la información.
- II. Sistematización y procesamiento de la información a través del software Atlas.Ti.
- III. Codificación y definición de pre categorías para el análisis.

## **3. Análisis de la información**

La lectura que se le dio a la información no estuvo condicionada por categorías predeterminadas, por el contrario, se realizó una lectura abierta buscando los aportes que los actores universitarios hacían a cada una de las funciones misionales y de apoyo. No obstante, esta mirada exigió precisar si el comentario emitido era negativo o positivo, puesto que eventualmente esto permitió definir los puntos clave para intervenir en el PDI, así como lo que es necesario mejorar, fortalecer o mantener dentro de los procesos y políticas de la Universidad.

#### **4. Construcción colectiva de los ejes estratégicos**

Para la creación del Plan de Desarrollo Institucional 2019 -2030, la Universidad de Caldas se comprometió con un proceso participativo, creativo y dialógico, el cual ha buscado desestructurar el lugar hegemónico del conocimiento y propiciar espacios de construcción colectiva basados en técnicas participativas, dialógicas y de planeación.

Por esa razón, la definición y conceptualización crítica de los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional fue realizada a partir de la consolidación y sistematización de los aportes realizados por la comunidad universitaria, recogiendo las diferentes aspiraciones, ideas, prioridades, necesidades y orientaciones frente al futuro de la Universidad.

#### **5. Retroalimentación y aprobación del Consejo Superior**

Toda vez que este Plan de Desarrollo fue construido bajo un enfoque dialógico-participativo fue indispensable generar un canal de comunicación con el Consejo Superior de la Universidad de Caldas que, mediante estrategias metodológicas de diversos tipos (talleres colectivos, individuales, reuniones y sesiones del consejo) y con base en la información recopilada, analizó los documentos insumo de los cuales hicieron parte el diagnóstico, los fundamentos estratégicos, el seguimiento del plan (tema solicitado por los consejeros en las plenarias) y plan plurianual de inversiones (precisando en las presentaciones el costo estimado del plan). De acuerdo con las presentaciones e insumos de análisis, el Consejo Superior centró su aprobación en los objetivos, lineamientos, metas e indicadores del plan y generó las observaciones y aportes específicos sobre ellos, todos ellos con soporte en la matriz plurianual de inversiones y en el costo estimado del Plan de Desarrollo. Lo anterior resultó en la aprobación del documento final del Plan de Desarrollo Institucional por parte del Consejo Superior como máxima instancia de la Universidad de Caldas.

## **2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

### **2.1. Principios metodológicos de construcción del Plan de Desarrollo Institucional**

#### **2.1.1. Participación**

La participación se concibe como un proceso dialógico en el cual los diferentes actores reflexionan, sugieren, debaten y toman decisiones en las fases de formulación, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Pueden participar los actores internos (estudiantes, docentes, administrativos y directivos) y los actores externos que tengan relación directa o indirecta con la Universidad (egresados, jubilados, gremios, sector productivo, entes territoriales).

#### **2.1.2. Pluralidad**

Se refiere al reconocimiento de la diversidad y de la coexistencia de actores, voces, visiones, perspectivas e identidades que son portadoras de diferentes intereses y niveles de incidencia. También implica la valoración y el respeto por las personas independientemente de su pensamiento, ideas y posiciones.

#### **2.1.3. Trabajo colaborativo**

Se refiere a la construcción colectiva y al desarrollo de acciones colaborativas para la potenciación de capacidades, el despliegue de habilidades en torno a una conversación común y polifónica en la que se expresan diferentes percepciones, saberes y conocimientos.

La complejidad de los problemas y los retos actuales exige del trabajo colaborativo la mejor opción para su transformación y para contribuir a su resolución en consonancia con las exigencias misionales y las demandas de la sociedad.

#### **2.1.4. Sentido de lo público**

Los diferentes actores que participen en el proceso de construcción del PDI orientarán su actuación anteponiendo el interés general y la búsqueda del bien común por encima del

interés particular. El sentido de lo público se construye a través de propósitos comunes y de compromisos con lo común.

### **2.1.5. Construcción informada**

Se refiere al proceso de reflexión, de deliberación y al establecimiento de posibles acuerdos resultado de diferentes niveles de consenso. El reconocimiento de la trayectoria institucional, el debate argumentado y la utilización de información pertinente y de calidad permitirá proponer escenarios futuros y enfrentar retos institucionales.

## **2.2. Enfoques del Plan de Desarrollo Institucional**

Un enfoque es una posición, una perspectiva teórica, un foco a través del cual se analiza un objeto de estudio o se desarrolla una práctica con la intención de comprenderlo, interpretarlo y resolver la problemática derivada de él. Nos muestra el horizonte a través del cual vemos la relación entre lo que la Universidad se propone como *telos*, los procesos de formación, la producción de conocimiento y la transferencia del mismo a la realidad social para transformarla. El enfoque muestra desde dónde la Universidad es concebida y cómo ella imagina y transforma una sociedad. Se han establecido como enfoques del PDI de la Universidad de Caldas 2020 – 2030:

### **2.2.1. Capacidades**

El “enfoque de capacidades” debe entenderse, según Bicocca (2018),<sup>1</sup> como una propuesta teórico-práctica alternativa al enfoque de competencias que se fundamenta en una visión más comprensiva de las personas, de sus necesidades y sus capacidades de desarrollo para un operar plenamente humano. Este enfoque asume que la formación está orientada a ampliar el ejercicio de las libertades humanas, a hacer de la vida algo valioso, a expandir posibilidades de desarrollo y a lograr un compromiso ético y social.

---

<sup>1</sup> Bicocca. (2018). Competencias, capacidades y educación superior. Repensando el desarrollo humano en la universidad. *Revista estudios sobre educación*, 34, 29-46.



El punto de partida del enfoque es, prioritariamente, su concepción del sujeto en el marco de la sociedad. Desde esta perspectiva Nussbaum establece principios como:

- a) “Las personas son valiosas en sí mismas, por lo que se hace necesario invocar el principio de dignidad humana” (Nussbaum, 2012, p. 50);
- b) “El ser humano siempre es un fin y nunca un medio para otras cosas” (Nussbaum, 2010, p. 63)<sup>2</sup>; y
- c) “Los seres humanos son rigurosamente diversos”

Esta centralidad de la persona, de su dignidad y de su diversidad hablan de un enfoque altamente humanista, cuya concepción de la educación señala que una vida buena y libre es aquella que es y puede hacerse de muchas maneras valiosa (Sen, 1999a; Nussbaum, 2012)<sup>3</sup>.

En tal sentido, la Universidad que asume un enfoque de capacidades determina que la educación es de por vida y para la vida, por lo que la formación no se limita a un aumento de conocimientos sino que su fin principal es desarrollar capacidades en las personas para que alcancen un funcionamiento plenamente humano.

### **2.2.2. Interseccionalidad**

Se refiere a la intersección entre raza, género y clase orientada a producir experiencias comunes y también diferencias que construyen desigualdades sociales y procesos de exclusión.

### **2.2.3. Enfoque transformativo**

Busca modificar la forma en que las personas se relacionan entre sí y con el entorno, además orienta y direcciona la investigación, la docencia y la proyección a la solución de problemas y retos que requieren de procesos de transformación social y tecnológica.

---

<sup>2</sup> Nussbaum, M. (2010). *Sin fines de lucro*. Buenos Aires, Argentina: Katz.

<sup>3</sup> Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades*. Barcelona, España: Paidós.

#### **2.2.4. Enfoque diferencial**

Como garantía de la igualdad, la equidad y la no discriminación, el enfoque diferencial se funda en “el derecho a ejercer una ciudadanía desde la diferencia en escenarios de una democracia participativa, de inclusión igualitaria de ciudadanos y ciudadanas en la escena política y en la toma de decisiones en la esfera íntima, privada y pública” (Baquero, 2009, p.1); en tal sentido, desde este enfoque, la Universidad asume a los distintos actores – internos y externos– como “sujetos de derechos”, en sus dinámicas culturales, económicas, políticas, sociales, de género y de etnia, particulares y de ciclo de vida.

#### **2.2.5. Ética de lo público**

La ética de lo público se relaciona fundamentalmente con el modo en que se comporta el funcionario público en relación con el manejo de los bienes que pertenecen al conjunto de la sociedad, por ello hay quienes consideran que este concepto se relaciona con lo social, en oposición a lo privado –lo que no es para todos–.

En consecuencia, el cuidado, manejo y uso de dichos bienes no es una tarea exclusiva del Estado, ya que se trata del manejo de la hacienda pública en donde como comunidad universitaria existe el compromiso de hacer control a la gestión de la Universidad para garantizar que el principio de priorización del gasto privilegie la inversión hacia los propósitos misionales.

#### **2.2.6. Enfoque basado en Derechos Humanos –EBD**

El presente enfoque se fundamenta en que las personas son actores clave de su propio desarrollo a partir de sus capacidades y potencialidades reconfiguradas en espacios de participación.

La responsabilidad de respetar los derechos humanos constituye una norma de conducta mundial aplicable a todos los ámbitos. Se trata de una responsabilidad adicional a

la de cumplir las leyes y normas nacionales de protección de los derechos humanos, es hacer frente a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos, lo cual implica tomar las medidas adecuadas para prevenirlas, mitigarlas y, en su caso, remediarlas. La Universidad puede asumir otros compromisos o llevar a cabo otras actividades para apoyar y promover los derechos humanos y contribuir así a mejorar el disfrute de los mismos. Pero esto no compensa el incumplimiento de sus obligaciones de derechos humanos en el desempeño de sus actividades.

Colombia como Estado Social de Derecho reconoce los derechos de segunda generación –derechos económicos, culturales, civiles y sociales– y de tercera generación –derechos colectivos y del ambiente– respectivamente, para garantizar la responsabilidad por parte del Estado en el acceso a bienes y servicios en perspectiva del pleno disfrute y goce efectivo de ellos.

### **2.2.7. Responsabilidad social**

La responsabilidad social de la Universidad de Caldas se orienta a la reflexividad como posibilidad de mirarse sobre sí misma y examinar sus impactos en el contexto sociocultural de influencia, que va más allá de lo exigible, “La RSU abre la posibilidad de reflexionar y poner en tela de juicio el papel de la universidad y las ciencias en la sociedad actual” (Vallaey, 2014, p. 112 ). Reflexión que cubre el sentido y propósito de la formación; los impactos cognitivos del conocimiento y de reconocimiento de saberes no hegemónicos (justicia cognitiva) y las transformaciones sociales en las que ha participado en mutua corresponsabilidad con otros actores, sectores e instituciones, lo cual implica conectividad e interdependencia con la sociedad y con el entorno, con capacidad para asumir las consecuencias de sus opciones y actuaciones, en perspectiva de la democratización de la sociedad, la inclusión social, la sustentabilidad de la vida, la defensa de la diversidad cultural y la construcción de paz. Tal como lo plantea Boaventura de Sousa (2012)<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> De Sousa Santos B. (2012). La Universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad. En: Transformar la universidad para transformar la sociedad.

Los esfuerzos en esa dirección suponen re-crear y/o potenciar internamente sus capacidades y condiciones de generación de profesionales calificados y comprometidos con el proceso histórico y el devenir de las transformaciones de la nación; pero también de productora de conocimientos que nutran su construcción de nuevas formas de interacción con la sociedad y la realidad complejas y multiculturales de hoy. (p. 7)

Para Vallaey (2014)<sup>5</sup> la responsabilidad social universitaria va más allá de una extensión solidaria, dado que su concepto debe basarse en la gestión de cuatro impactos:

(i) los que provienen de la organización misma, desde su campus y su personal (impactos laborales y medioambientales); (ii) los impactos que devienen de la formación que imparte hacia la comunidad estudiantil; (iii) los impactos que devienen de los conocimientos que construye desde sus centros de investigación y sus presupuestos epistemológicos, subyacentes a sus decisiones académicas y, (iv) los impactos que brotan de sus relaciones con el entorno social, sus redes, contrataciones, relaciones de extensión y de vecindario, participaciones sociales, económicas y políticas, anclaje territorial. (p. 107)

### **2.2.8. Enfoque de Acción sin Daño – ASD**

En la perspectiva de acción sin daño –ASD– la responsabilidad social de la Universidad se sitúa bajo dos preceptos fundamentales: uno es inserción en los contextos particulares de actuación y su relación dialógica con estos y de los dos con la vigilancia de los impactos producidos que tendrán como principio la justicia y la prudencia. Para Adela Cortina (1993)<sup>6</sup> las decisiones justas –postura deontológica– son aquellas que atienden anticipadamente los riesgos desde una ética moral desde el punto de vista de los valores y principios que las orientan, considerando, además de otros criterios, unos principios mínimos

---

<sup>5</sup> Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES), México.

<sup>6</sup> Cortina, A. (1993). Ética aplicada y democracia radical. Editorial Tecnos.

–o ética de mínimos– como acuerdos y valores deseables de convivencia humana en condiciones de pluralidad y multiculturalidad, fundamentados en las nociones de dignidad (todo ser humano es un fin en sí mismo; no puede ser reducido a un instrumento para fines ajenos), autonomía (las personas son capaces de definir el tipo y el proyecto de vida que quieren vivir y tienen también la capacidad de darse sus propias soluciones, si requieren un impulso, un apoyo) y libertad (las personas deben tener la posibilidad de tomar decisiones para la realización de sus propios proyectos de vida) (Rodríguez, 2011). La prudencia deviene de una postura consecuencialista referida al juicio sobre la bondad de las acciones tomando en cuenta sus consecuencias: “Las acciones moralmente justas deben evaluarse en función de los logros o los resultados”.

Internamente, la reflexión sobre la acción –expresado en sus funciones misionales– tendrá que revisar el contenido y la forma en que, implícita o explícitamente, se tramitan mensajes y principios éticos frente al conflicto, al poder, a la justicia, a los Derechos Humanos, a lo diferencial, al género, entre otros. Asimismo, se plantea la democracia hacia adentro que sustenta la libertad académica y la participación activa de la comunidad universitaria.

Según De Santos (2014) la demanda para la democratización externa proviene de grupos históricamente excluidos que reivindican el modelo pluriversitario que contextualiza el conocimiento y la participación de personas y comunidades en tanto usuarios y coproductores de dicho conocimiento.

### **2.2.9. Interculturalidad**

Se busca transformar las relaciones simbólicas con las que se instruyen relaciones entre diferentes, dejando como resultado la interculturalidad. Lo intercultural permite entender el carácter diverso de nuestras poblaciones étnicas y de las diferentes formas de construcción de imaginarios culturales, pues reconoce la diferencia existente entre los diferentes actores y obliga, en tal virtud, entender la realidad en su heterogeneidad, y no con propósitos homogenizadores, como se entendería desde las miradas multiculturales.

La interculturalidad supone diversidad y diferencia, diálogo y contraste que supone a la vez procesos de apertura, de indefinición e incluso de contradicción. Pero este es precisamente el horizonte que oculta la cultura de las supuestas evidencias (Fornet, 2006).<sup>7</sup>

### 2.3. Ejes estratégicos

#### **Definición de ejes para la democratización del conocimiento, la formación y la vinculación**

Los ejes se constituyen como los pilares fundamentales que soportan la visión de la Universidad construida de manera colectiva para el PDI 2020-2030. Asimismo, conforman un entramado en el que se funden las funciones misionales de la Universidad permeadas por los valores de la dignidad, el compromiso con la paz como expresión de la sustentabilidad de la vida, la solidaridad y la confianza. Esta perspectiva implica la integración de lo inter y de lo transdisciplinar, sin rigidez jerárquica, que propicie la interactividad académica entre los diferentes grupos, colectivos y unidades existentes en la Institución. Se espera que los ejes permitan:

- Procesos colectivos a través del diseño de programas y proyectos en los que se articulen unidades académicas, disciplinas, profesiones y funciones misionales en torno a temas y problemas de interés común.
- Alianzas entre facultades, con otras universidades, entre redes académicas, instituciones y organizaciones sociales.
- Espacios inter-discursivos de encuentro, de debate y de construcción social.

Los ejes son seis:

1. Formación para la transformación
2. Equidad y pluriversidad
3. Vinculación con el contexto y la transformación social
4. Sustentabilidad para la vida

---

<sup>7</sup> Fornet, B. R. (2006). Interculturalidad o barbarie: 11 tesis provisionales para el mejoramiento de las teorías y prácticas de la interculturalidad como alternativa de otra humanidad. *Revista Comunicación*, 4.



5. Gobernanza, gobernabilidad y sentido de lo público
6. Financiación estatal de la universidad pública para avanzar en el cumplimiento de la misión institucional
7. Universidad comprometida con la paz y la convivencia: conocimiento y formación

### **2.3.1. Formación para la transformación**

#### **Definición**

La formación para la transformación debe entenderse como la creación de las condiciones institucionales: perspectivas de conocimiento, saber, experiencia y cultura, trabajo pedagógico, curricular y didáctico, y recursos que permitan a la comunidad educativa comprenderse y transformar su realidad. De otra manera, es la mirada puesta en función de una formación que vaya más allá del desarrollo de habilidades, competencias y experticias (Vasco y Acosta, 2015) y propenda por el desarrollo de las diferentes dimensiones del ser humano. En esto son fundamentales las prácticas, los discursos, la forma como se desarrolla la investigación; asimismo, tiene impacto en el perfil del profesor y en los procesos de evaluación de la docencia.

#### **Escenario apuesta (visión)**

En el año 2030 la Universidad de Caldas será reconocida como una institución pública que a través de una formación dirigida a la integración de los saberes, el desarrollo del conocimiento y del saber pedagógico, logra la transformación social de la región.

### **2.3.2. Equidad y pluriversidad**

#### **Definición**

La Universidad de Caldas se piensa como una comunidad educativa que comprende la equidad y la pluriversidad como herramientas necesarias para lograr mejores formas de convivencia. En este sentido, se considera importante tener presentes las relaciones históricas

de poder social y culturalmente construidas y reproducidas en torno a identidades diversas<sup>8</sup>, para develar las estructuras que constriñen las formas como las personas acceden y ejercen sus derechos. Para que sea posible el acceso igualitario, la permanencia y la calidad en la educación superior es necesario atender a las demandas de justicia que buscan el reconocimiento, el acompañamiento, la redistribución y la representación de estas personas y grupos poblacionales, a fin de lograr la igualdad y la pluriversidad. Por lo tanto, se reconoce que la diversidad y la pluriversidad inician en los escenarios pedagógicos en donde ocurre el encuentro entre personas diversas, pero no se agotan allí. Ambas deben trascender a escenarios estructurales en donde se debata un modelo pedagógico y de vinculación distinto, que tenga por intención la construcción a largo plazo de una Cultura Institucional de Buena Convivencia a partir de la ecología de saberes<sup>9</sup>.

### **Escenario apuesta (visión)**

Para 2030 la Universidad de Caldas será una institución de carácter público, comprometida con la construcción de una cultura de buena convivencia entre quienes conforman su comunidad, a partir del logro de la justicia epistémica, cultural, material y democrática. Sus ejes misionales y políticas se encaminarán a construir y aplicar las medidas que permitan lograr una ecología de saberes, el reconocimiento cultural y simbólico de las diversidades, contrarrestar la inequidad y precariedad en las condiciones materiales de personas y grupos poblacionales y asegurar la paridad participativa de sus integrantes en la gobernanza educativa de la Universidad. Para que esto sea posible, esas políticas y medidas tendrán que ser institucionales, transversales y deberá hacerse un proceso de sensibilización alrededor de las mismas, de tal manera que se efectúe el cambio hacia la cultura de la buena

---

<sup>8</sup> Se entiende como categoría del enfoque diferencial y sujetos de especial protección, sin perjuicio del reconocimiento de la normativa constitucional, los acuerdos culturales y el consenso internacional, las siguientes: a) Los niños, niñas, adolescentes y adultos mayores; b) Personas en circunstancias o con condición de discapacidad; c) Personas pertenecientes a los pueblos y comunidades negras, afrocolombianas, palenqueros, raizales, indígenas y ROM; d) Mujeres y sectores poblacionales LGBTI+ y e) Personas víctimas del conflicto armado y en circunstancias de desplazamiento por el conflicto. Corresponde a todas las autoridades, incluyendo las universitarias y a quienes conforman la comunidad universitaria, velar por el logro de los derechos fundamentales de las diversidades comprendidas para fines jurídicos a partir de la categoría de *sujetos de especial protección*. Lo anterior implica el deber de prestar especial atención a la garantía de la equidad, la dignidad humana y el vivir una vida libre de violencias para dichas personas, grupos y sectores poblacionales. La realización de estos derechos es una parte constitutiva de la comunidad universitaria e implica asumir criterios, perspectiva y enfoques diferenciales e interseccionales a partir del reconocimiento y el logro de la pluriversidad.

<sup>9</sup> Ecología de saberes.

convivencia. Para la creación de tales políticas y medidas es fundamental la participación activa de las personas que hacen parte de estos grupos poblacionales diversos. Así, en el año 2030 la Universidad de Caldas será una comunidad académica de y para la vida en condiciones de igualdad y pluriversidad.

### **2.3.3. Vinculación con el contexto y la transformación social**

#### **Definición**

Se concibe como la articulación entre la docencia, la investigación y la proyección orientada a la generación de conocimiento y la formación integral de personas dirigidas al fortalecimiento de los vínculos entre la Universidad y la sociedad para la transformación de los territorios.

#### **Escenario apuesta (visión)**

Se espera consolidar una Universidad que enfoque sus esfuerzos en la docencia, la investigación y la proyección para fortalecer la relación con el Estado, la empresa y la sociedad en un marco de cooperación bidireccional. Una institución que genere, gestione y aplique el conocimiento en áreas estratégicas definidas en concordancia con sus capacidades y potencialidades humanas, patrimoniales y tecnológicas y que genere nuevos procesos.

### **2.3.4. Sustentabilidad para la vida**

#### **Definición**

“El concepto de sustentabilidad se funda en el reconocimiento de los límites y potenciales de la naturaleza, así como la complejidad ambiental, para inspirar una nueva comprensión del mundo y enfrentar los desafíos de la humanidad en el tercer milenio” (Manifiesto por la vida, proclamado en el marco del Simposio sobre Ética, celebrado en Bogotá, 2002).

La sustentabilidad implica establecer relaciones de reciprocidad e interdependencia entre naturaleza-cultura, buscando una interacción constante entre la ciencia, la economía, la tecnología y la naturaleza de tal forma que se logre “una gestión participativa de bienes y

servicios ambientales de la humanidad para el bien común; la coexistencia de derechos colectivos e individuales; la satisfacción de necesidades básicas, realizaciones personales y aspiraciones culturales de los diferentes grupos sociales”. Se busca propiciar acciones orientadas por una ética de sustentabilidad para la vida que transforme los comportamientos sociales hacia un futuro justo y sustentable para toda la humanidad.

La definición de este eje es una expresión manifiesta del postulado misional de la Universidad de Caldas que declara un enfoque intertemporal, un compromiso con las generaciones futuras y una actuación que busque la equidad intra e inter generacional. Dentro del marco conceptual propio de la sustentabilidad, se ubica en el paradigma de la sustentabilidad fuerte, entendida como la relación entre los sistemas ecológicos y los económicos conducente a reconocer los límites y las oportunidades ecosistemáticas, de tal manera que las intervenciones humanas no destruyan la diversidad ni la complejidad o el funcionamiento del sistema ecológico que le sirve de sostenimiento a la vida y a favorecer continuidad de la especie humana en el marco del buen vivir y del desarrollo de las diferentes culturas.

Esta sustentabilidad se fundamenta en una perspectiva biocéntrica, en la cual todo ser vivo merece respeto moral y tiene un valor intrínseco por el solo hecho de existir, de ser parte de la diversidad de la vida. La sustentabilidad es una apuesta decidida por la construcción de una cultura y una sociedad que se relacione con la naturaleza de manera consciente, que reconozca las relaciones de interdependencia y reciprocidad bajo las premisas fundamentales del biocentrismo: la igualdad de las especies, la valoración de todas las formas de vida y las relaciones horizontales, en oposición a las perspectivas desarrollistas y de crecimiento económico. Así pues, la pervivencia es un camino del estar siendo y del ser estando que implica la reconfiguración de la sociedad a través de la transformación de instituciones y valores en el reconocimiento de la otredad y la diversidad.

La concreción en la esfera política del biocentrismo y la sustentabilidad fuerte se encuentra en la propuesta política del buen vivir en la cual priman la colectividad, el entendimiento del concepto de comunidad biótica como comunidad de intereses y la idea de

frenar los procesos de acumulación sin fin. Es decir, se presenta como un modelo de desarrollo alternativo que pretende superar la crisis ecológica al entenderla como una crisis civilizatoria derivada de una idea de crecimiento económico ad infinitum en un planeta finito y, en contraste, estimula la formación de sociedades socialmente justas y ecológicamente equilibradas; lo que se constituye en un reto y un deber que tiene la universidad pública latinoamericana en la producción de un conocimiento sustentable y de bien social (CRES, 2018); una Universidad socialmente responsable orientada para su actuación por una ética de la sustentabilidad que

Entraña un nuevo saber capaz de comprender las complejas interacciones entre la sociedad y la naturaleza [...] una ética donde se conjuga el ethos de diversas culturas [...] ya va hasta la raíz de la crisis ambiental para remover todos los cimientos filosóficos, culturales, políticos y sociales de esta civilización hegemónica, homogeneizante, jerárquica, despilfarradora, sojuzgadora excluyente.

A su vez, la ética de la sustentabilidad:

Es la ética de la vida y para la vida”, es “La Ética de una cultura de paz y de la no-violencia; de una sociedad que resuelva sus conflictos a través del diálogo y esa cultura de diálogo y paz sólo puede darse dentro de una sociedad de personas libres donde se construyan acuerdos y consensos en procesos en los cuales también haya lugar para los disensos. (Manifiesto por la vida, proclamado en el marco del Simposio sobre Ética, celebrado en Bogotá, 2002)

### **Escenario apuesta (visión)**

La Universidad de Caldas en el año 2030 será eje de acción ambiental transformadora fundamentado en el principio de ética de sustentabilidad para mantener la diversidad de la vida.

### 2.3.5. Gobernanza, gobernabilidad y sentido de lo público

#### **Definición**

En un marco general, la gobernabilidad puede entenderse como la capacidad para comprender, articular, coordinar y gestionar las demandas e intereses sociales de una manera legítima y eficaz (Pérez y Peiró, 1997; Ochoa, 2019). Para tal efecto se tiene en cuenta el grado de vinculación que adoptan los actores internos o externos, públicos o privados en las decisiones propias del gobierno; también se considera el grado de autonomía de los individuos o de las instituciones para elegir sus marcos de acción y decisión. Una vez el vínculo creado genera incidencia política real entre los distintos actores, se producen múltiples expresiones de legitimidad y gobernanza.

En la misma vía, se aclara que la gobernabilidad es el conjunto de condiciones y recursos que posibilitan a un órgano colegiado de gobierno y a un directivo el ejercicio real y legítimo el poder que formalmente se le ha entregado para el cumplimiento con calidad y pertinencia de los objetivos y de los fines asignados en un contexto institucional específico.

Con relación a la gobernabilidad universitaria en Colombia, Arévalo y Sosa (2018) advierten que esta ha de entenderse como parte de la “particularización de la autonomía universitaria”. En el caso de las universidades públicas, la gobernabilidad enfrenta como principales desafíos la masificación de las matrículas, la transformación digital, la diversificación de la oferta académica, los ajustes en los esquemas de financiamiento estatal, las estructuras del gobierno universitario, la calidad académica, las responsabilidades sociales y territoriales frente a la construcción de paces, la relación de la Universidad con el Estado y el gobierno, la innovación en los sistemas de gestión y las estrategias de vinculación entre sectores internos y externos a la Universidad.

#### **Escenario apuesta (visión)**

Es necesario un gobierno universitario innovador y eficaz que comprenda, coordine y articule procesos de incidencia para la gestión universitaria y para el cumplimiento de los objetivos misionales de la Institución. Para el efecto, involucrará diversos grupos de interés



internos y externos y centrará su agenda en las políticas universitarias, lo cual implica procesos de apropiación colectiva desde su diseño hasta su evaluación.

### **2.3.6. Financiación estatal de la universidad pública para avanzar en el cumplimiento de la misión institucional**

#### **Definición**

Es igual a la del eje anterior.

#### **Escenario apuesta (visión)**

La Universidad de Caldas será un bien público, de alta calidad en sus procesos y resultados, capaz de aportar de manera eficaz a la transformación positiva de los conflictos del país, la región y los territorios, para lo cual contará con una financiación estatal que garantice su funcionamiento y desarrollo. Los recursos propios, generados por programas y proyectos, se orientarán a fortalecer los programas académicos de pregrado y a ampliar las dotaciones para las funciones investigativas y de proyección.

### **2.3.7. Universidad comprometida con la paz y la convivencia: conocimiento y formación**

#### **Definición**

A las universidades públicas del país les corresponde la tarea de acompañar a la sociedad colombiana en el complejo proceso de caminar en dirección a la construcción de paz con justicia social. El cumplimiento de esta responsabilidad demanda de la Universidad el desarrollo de capacidades de trabajo interdisciplinar, inter-facultades, transdisciplinar e intersectorial para la generación, circulación y apropiación social de conocimientos al servicio de la construcción de paz. Ello involucra, entre otros asuntos, la capacidad de articular las funciones misionales en clave de responsabilidad con el uso social de los conocimientos que se producen, con la construcción de ciudadanías activas y con la

democratización de la vida social<sup>10</sup>. En este sentido, a la Universidad le corresponde constituirse como:

- Ágora en la que deben conocerse, comprenderse y debatirse los asuntos públicos, aquellos fundamentales para que haya justicia social y para propiciar la vida en común. Espacio de confluencia, tensiones, debates y creación social.
- Productora de conocimientos que permita examinar críticamente la recortada democracia que tenemos y encontrar vías hacia la profundización de esta, en lógicas políticas de participación social.
- Caja de resonancia que vincule y articule múltiples y diversas voces, no solo las internas o aquellas que siempre han tenido la palabra, sino también y quizás, principalmente, las tradicionalmente acalladas de sujetos que han de reconocerse como sujetos con conocimiento, productores de saber en sus interacciones cotidianas.
- Espacio desde el cual se acompañan los procesos de reconstrucción y salvaguarda de memoria histórica y transformadora (conflicto, resistencia, sobrevivencia, pervivencia, tejidos de tradición y transformación).
- Constructora de procesos no solo de monitoreo y seguimiento a la implementación del acuerdo gobierno FARC-EP y demás acuerdos de paz que se suscriban, sino también del diseño, implementación y monitoreo de políticas coherentes con una sociedad realmente democrática<sup>11</sup>.

Asumir la construcción de paz como eje de la vida universitaria en la siguiente década es tarea que involucra no solo las relaciones de la Universidad con el medio social y académico sino también la vida institucional. Los actores de la vida universitaria<sup>12</sup> desde sus experiencias, saberes y lugares políticos han de asumirse como interlocutores válidos e

---

<sup>10</sup> Parafraseando a Boaventura de Sousa Santos (2005) la Universidad (también la nuestra) enfrenta hoy una grave crisis de legitimidad, su quehacer se desenvuelve en medio de la contradicción entre la jerarquización de saberes especializados y la necesidad de democratización de sus relaciones internas y con el medio, lo que da lugar a tensiones y conflictos cuya “resolución” es clave en el propósito de asumir debidamente los retos que plantea el complejo proceso de transición que ha iniciado el país.

<sup>11</sup> Tomado de “*Justicia, construcción de paz y Trabajo Social*” documento sin publicar, Cifuentes M.R. (2019)

<sup>12</sup> Directivas, docentes, estudiantes, administrativos, empleados, trabajadores, egresados.

indispensables para la construcción activa y permanente de este eje, en lo que corresponde a las relaciones externas y en lo que compete a la dinámica de la vida institucional.

El eje “Universidad comprometida con la paz: conocimiento y formación” se dirige a la democratización de las relaciones internas de la Universidad y de aquellas que establece con el contexto<sup>13</sup> desde una visión que De Sousa Santos (2005) denominó “Ecología de Saberes”, constituida con base en conocimiento pluri-universitario (transdisciplinar, heterogéneo, contextual e interactivo). Por lo tanto, en los próximos años la Universidad estará obligada a actuar como gestora de alternativas para una vida justa y digna; a su vez, generará y acompañará procesos de transformación y regulación de los conflictos centrales de la región –en clave de justicia social y construcción permanente de tejidos de paz bajo un enfoque de ASD– y se convertirá en espacio democrático de encuentro, deliberación, toma de decisiones y corresponsabilidad social interna y externa.

### **Escenario apuesta (visión)**

En 2030 la Universidad de Caldas habrá asumido la paz como elemento transversal de su quehacer universitario institucional y de su relación con el contexto social (local, regional y nacional). En cumplimiento de ello se habrá convertido en un nodo de pensamiento, producción de conocimiento, formación y vinculación social para la creación y gestión de alternativas de construcción de paz, democracia y justicia social.

---

<sup>13</sup>. En doble vía, La Universidad sale y se inserta en la vida social para aprender, producir conocimiento y transformaciones con otros; a su vez, estos llegan a la Universidad para discutir sus conocimientos, aportar, interperlar y demandar de la Institución un compromiso social.

### 3. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2020-2030: POR LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS CONSTRUIR

#### 3.1. Visión

La Universidad de Caldas, una institución de educación superior pública, con financiación estatal, cuya administración alcanzará altos niveles de eficiencia para la sostenibilidad financiera, estará en el 2030 en la vanguardia de las ciencias, las artes, la cultura, la tecnología y la innovación; será reconocida por su compromiso permanente con la alta calidad, forjadora de valores democráticos para la formación de ciudadanía, comprometida con la construcción de una cultura de convivencia, de transformación social del territorio para aportar soluciones a los problemas regionales, nacionales e internacionales y contribuir con el desarrollo sustentable, para la consolidación de la paz y la preservación de la diversidad de la vida.

#### 3.2. Ejes estratégicos

##### 3.2.1. Formación para la transformación

###### *Objetivo estratégico 1*

Consolidar institucionalmente el sistema de calidad para lograr la excelencia en los ámbitos nacional e internacional.

###### *Lineamientos*

1. Actualizar e implementar el modelo de aseguramiento de calidad con un enfoque sistémico que integre nuevas tecnologías (inteligencia artificial, *big data*, *data analytics*) articulado con el PDI.
2. Sustener y mejorar de manera continua las condiciones de calidad que permita el reconocimiento y posicionamiento de la Universidad.
3. Promover el multilingüismo en la comunidad universitaria.

### *Objetivo estratégico 2*

Potenciar los diferentes campos del saber para lograr un desarrollo académico que integre interdisciplinariamente los procesos de docencia, investigación y proyección.

#### *Lineamientos*

1. Incorporación en la oferta de programas académicos de diferentes metodologías de enseñanza – aprendizaje.
2. Propuestas académicas de carácter interdisciplinar entre los programas y facultades.
3. Definición de una estrategia de desarrollo académico que integre la docencia, la investigación y la proyección orientada a lograr una mayor articulación con el contexto.

### *Objetivo estratégico 3*

Fortalecer la política de desarrollo docente acorde con las tendencias de la universidad del siglo XXI.

#### *Lineamientos*

1. Consolidación de un plan integral, pertinente y permanente de formación docente.
2. Capacitación docente para el desarrollo de habilidades y capacidades de carácter permanente, con el propósito de cualificar su saber y motivar la innovación didáctica.
3. Implementación de los lineamientos para la formación docente en modalidad virtual, con el propósito de mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje.

### *Objetivo estratégico 4*

Implementar una política curricular con perspectiva crítica y transformadora de la realidad para la generación de pensamiento reflexivo.

#### *Lineamientos*

1. Fortalecer los procesos de formación integral que vinculen una visión pluriversa, orientada al desarrollo de capacidades para el ejercicio de las libertades humanas y al

reconocimiento del valor de la vida y su preservación, que a su vez respondan a los desafíos de la sociedad y promuevan el desarrollo regional.

2. Configuración de procesos de formación en saberes específicos, pedagógicos y didácticos direccionados en la búsqueda de la formación de profesionales de alta calidad, comprometidos con la realidad, responsables de su actuar y con criterio para la toma de decisiones, que se evidencie en la transformación del territorio.
3. Los modelos pedagógicos y didácticos deberán poner en el centro del acto educativo a la comunidad estudiantil.

### **3.2.2. Equidad y pluriversidad**

#### *Objetivo estratégico 1*

Implementar la práctica de la ecología de saberes, métodos, metodologías, técnicas e instrumentos que le confieren un valor intrínseco al conocimiento, con el fin de lograr la justicia epistémica para las personas, grupos y sectores poblacionales que componen la comunidad académica de la Universidad de Caldas y se relacionan con ella.

#### *Lineamientos*

1. Actualizar el Proyecto Educativo Institucional a la luz de la ecología de saberes, de tal manera que reconozca la diversidad e interseccionalidad de los modelos, métodos y prácticas educativas. Dicha actualización deberá incluir de manera transversal los ejes de derechos humanos, equidad de género, interculturalidad, conocimiento, derecho y justicia propias, diversidades funcionales, diversidades cognitivas, conflicto y construcción de paces, entre otros.
2. Adecuar las políticas (institucionales) existentes y crear otras que privilegien diferenciadamente la generación de conocimiento y la proyección de los saberes históricamente invalidados por la academia tradicionalista.
3. Institucionalizar actividades académicas fundamentadas en modelos pedagógicos y didácticos que favorezcan la enseñanza y el aprendizaje colaborativo, autónomo, crítico y situado, a partir de los saberes acumulados y cultivados por las diversidades.



### *Objetivo estratégico 2*

Favorecer el reconocimiento cultural y simbólico de las personas, grupos, comunidades y diversos sectores poblacionales que componen la Universidad de Caldas a través de la valoración de la diferencia y la implementación de enfoques interseccionales.

#### *Lineamientos*

1. Crear, implementar y evaluar políticas con enfoque diferencial e interseccional para garantizar la igualdad de las personas, grupos, comunidades y sectores poblacionales que componen a la Universidad de Caldas, haciendo especial énfasis en quienes han sido históricamente vulnerados por razón de su cultura, identidad, condición social o circunstancias del conflicto armado.
2. Implementar proyectos, observatorios y cátedras permanentes, sobre perspectivas, enfoques y criterios diferenciados e inter seccionales a favor de las diversidades.
3. Incentivar la investigación y la proyección enfocadas en las diversidades con el objetivo de generar conocimiento situado en la realidad de la Universidad de Caldas y la región.

### *Objetivo estratégico 3*

Fomentar las condiciones de equidad para la accesibilidad, la permanencia y la participación, en la comunidad universitaria, de las personas y los grupos poblacionales históricamente vulnerados, a fin de lograr mayor inclusión y movilidad social.

#### *Lineamientos*

1. Crear políticas de equidad para las diversidades que contemplen el mejoramiento de las estrategias que buscan conocer las particularidades de las personas que hacen parte de la Universidad de Caldas, con el fin de implementar acciones positivas de carácter diferenciado en torno al ingreso, el reingreso, la permanencia y el egreso de la Universidad.
2. Gestión de convenios interinstitucionales para la ampliación de cobertura y la permanencia de estudiantes en condiciones de riesgo y vulnerabilidad.
3. Construir y adecuar los espacios físicos de la Universidad de Caldas, de tal manera que se garantice la accesibilidad universal y las condiciones de habitabilidad.

4. Propiciar una educación transversal en justicia social y en derechos humanos.

### **3.2.3. Vinculación con el contexto y la transformación social**

#### *Objetivo estratégico 1*

Desarrollar e implementar estrategias que articulen la docencia, la investigación y la proyección, a fin de lograr una interacción más contextualizada con relación a la sociedad y las dinámicas del territorio.

#### *Lineamientos*

1. Incorporar en la política curricular estrategias pedagógicas que permitan articular en el aula la docencia, la investigación y la proyección, así como la visibilización de los resultados de proyectos de investigación y proyección, y su incidencia en la solución de problemas del contexto y en las dinámicas del territorio.
2. Establecer mecanismos que permitan la trazabilidad de las estrategias pedagógicas de articulación de docencia, investigación y proyección, y su incidencia en los procesos de aprendizaje significativo.

#### *Objetivo estratégico 2*

Incidir en el desarrollo local y regional a partir del despliegue de las funciones misionales en articulación con las necesidades y potencialidades de los territorios.

#### *Lineamientos*

1. Mejorar la oferta educativa en región con criterios de calidad, cobertura, pertinencia, impacto y prospectiva.
2. Desarrollar proyectos de investigación y proyección en articulación con los planes y políticas nacionales, regionales y locales y las dinámicas propias de los territorios.
3. Garantizar los ciclos complementarios y propedéuticos.

4. Establecer alianzas con empresas privadas y con organizaciones sociales para la generación de programas y proyectos conjuntos, bajo un modelo que privilegie los procesos educativos en el marco de la autonomía universitaria.

### *Objetivo estratégico 3*

Fomentar la innovación social y tecnológica para el desarrollo de capacidades institucionales y el fortalecimiento de los vínculos de la Institución con la sociedad y el sector productivo (Universidad - Empresa - Estado - Sociedad Civil).

#### *Lineamientos*

1. Desarrollo y aplicación de estrategias y metodologías para fortalecer los vínculos universidad-sociedad-empresa, e incidir en las transformaciones sociales desde un enfoque territorial.
2. Fortalecimiento de las convocatorias en investigación, investigación – creación y proyección que permitan la generación de productos con potencial de empresas de base tecnológica en la institución.
3. Fortalecimiento a la actividad investigativa que se ejecuta a través de alianzas Universidad-Empresa para el desarrollo de proyectos co-financiados de investigación y proyección que respondan a las necesidades del contexto.

### *Objetivo estratégico 4*

Conservar y gestionar el patrimonio tangible e intangible de la institución, en el marco del desarrollo académico, científico, artístico y cultural, orientado a su conservación, registro, apropiación y difusión.

#### *Lineamientos*

1. Formular y gestionar proyectos orientados al conocimiento, protección, apropiación y visibilización de los patrimonios institucionales, en el marco del desarrollo académico, científico, artístico y cultural.
2. Diseñar políticas y definir estrategias que permitan la preservación del patrimonio, la conservación, el registro y la difusión de las colecciones.

3. Identificar, valorar y difundir la producción artística y creativa, y a partir de sus resultados construir un portafolio y una agenda cultural que permita establecer vínculos con diferentes actores y en distintos escenarios, como forma de divulgación del conocimiento.

*Objetivo estratégico 5*

Fomentar la apropiación social del conocimiento y la participación ciudadana en torno a dicho proceso.

*Lineamientos*

1. Participación ciudadana en ciencia, tecnología, innovación y creación.
2. Incorporación de estrategias pedagógicas para el fomento de la ciencia, tecnología e innovación.
3. Divulgación y apropiación social del conocimiento especializado.

*Objetivo estratégico 6*

Incrementar la calidad, los resultados y la visibilidad de la investigación, a fin de lograr el posicionamiento de la institución en los ámbitos nacional e internacional.

*Lineamientos*

1. Sostenibilidad y mejoramiento de la calidad de los resultados de la investigación y su visibilidad.

*Objetivo estratégico 7*

Posicionar la universidad de caldas en el ámbito internacional a través de redes de cooperación, que apunten a la formación de ciudadanías globales y al desarrollo de iniciativas que den solución a los problemas del contexto.

*Lineamientos*

1. Construcción e implementación de una Política de Internacionalización orientada a la inserción de la Universidad a las tendencias internacionales en educación y al intercambio cultural y de conocimiento.

2. Diseñar estrategias para fortalecer la doble titulación para la formación de ciudadanías globales.

### **3.2.4. Sustentabilidad para la vida**

#### *Objetivo estratégico 1*

Generar e implementar, con una resignificación periódica hasta el año 2030, la política ecológica ambiental de la Universidad de Caldas.

#### *Lineamientos*

1. Consolidar el principio de ética para la sustentabilidad como fundamento para la gestión ambiental institucional.
2. Armonizar las políticas institucionales con la política ecológica ambiental definida para la Universidad de Caldas.
3. Re-orientar y fortalecer las unidades académicas que estén relacionadas directamente con el tema ambiental hacia la sustentabilidad para la Vida en la Universidad de Caldas.
4. Fortalecer una unidad académica formal para planear y ejecutar la educación ambiental en la Universidad de Caldas.

#### *Objetivo estratégico 2*

Resignificar los sentidos de formación ambiental en los programas académicos, cuyo objeto de estudio se relacione directamente con los elementos biofísicos del planeta.

#### *Lineamientos*

1. Integrar la educación ambiental como competencia básica ciudadana en los planes de estudio de pre y pos grado, desde la perspectiva de la sustentabilidad para la Vida.
2. Modificar la Política Curricular de la Universidad de Caldas de manera que se determine la obligatoriedad de la educación ambiental desde una perspectiva de sustentabilidad para la vida, como competencia básica ciudadana en todos los programas de pregrado.

3. Ajustar los planes de estudio de todos los programas académicos de pre y posgrado según los lineamientos incorporados en la Política Curricular relacionados con la educación ambiental y la sustentabilidad para la vida.
4. Diseñar un plan de formación en temas relacionados con la sustentabilidad para la vida, enfocado a los comités de currículo de los programas de pre y posgrado cuyo objeto de estudio se relacione directamente con los elementos biofísicos del planeta.
5. Propiciar el acompañamiento a los comités de currículo por un equipo académico-administrativo para orientar la modificación y ajuste en los planes curriculares que tienen por objeto estudiar los elementos biofísicos del planeta.

*Objetivo estratégico 3*

Modificar las prácticas de la cotidianidad institucional en torno al principio de sustentabilidad para la Vida.

*Lineamientos*

1. Implementar acciones y programas de reflexión para la transformación hacia una cultura ecológico-ambiental en la Universidad de Caldas.
2. Incentivar la formulación de propuestas que aporten a la transformación de hábitos de la vida cotidiana en coherencia con la sustentabilidad para la Vida.

*Objetivo estratégico 4*

Promover el encuentro interdisciplinario e interinstitucional en pro del respeto de todas las formas de vida.

*Lineamientos*

1. Establecer vínculos interinstitucionales que convoquen la interacción interdisciplinar fundamentada en la ética para la sustentabilidad a través del desarrollo de planes, programas y proyectos que aporten a una cultura de la sustentabilidad para la vida.
2. Producción de material científico y pedagógico relacionado con la sustentabilidad para la vida y la educación ambiental.



3. Convocar la articulación de las funciones sustantivas en torno a programas y proyectos que aporten a la transformación de una cultura comprometida con la sustentabilidad para la vida.

### **3.2.5. Gobernanza, gobernabilidad y sentido de lo público**

#### *Objetivo estratégico 1*

Generar procesos y procedimientos innovadores que permitan la participación democrática en las instancias de gobierno universitario en atención a las demandas de los grupos de interés internos y externos, que permitan la construcción de políticas institucionales para una gestión transparente y eficaz.

#### *Lineamientos*

1. Espacios ampliados de participación de la comunidad universitaria (participación virtual, gobierno digital, convivencia digital, transparencia) no limitados a las instancias y representaciones formales.
2. Modelo de gestión administrativa eficiente, participativo y transparente, coherente con la misión y visión institucional y orientado al logro de objetivos comunes.
3. Modernización de los sistemas de información e infraestructura que permita la interoperabilidad de los sistemas, la toma de decisiones basada en la evidencia y el uso de las TIC como estrategia de administración digital universitaria.
4. Desarrollar iniciativas y fortalecer capacidades institucionales que concreten el compromiso explícito de mejorar del clima organizacional.
5. Las representaciones de quienes integran la comunidad académica en instancias de gestión local, departamental y nacional permiten la articulación de la Universidad con el contexto y, por tanto, deben responder a las políticas y lineamientos dispuestos por la institución, ser ejercidas con responsabilidad y serán objeto de rendición de cuentas.

### **3.2.6. Financiación estatal de la universidad pública para avanzar en el cumplimiento de la misión institucional**

#### *Objetivo estratégico 1*

Avanzar hacia la consolidación de misión de la Universidad de Caldas como bien público financiado por el Estado.

#### *Lineamientos*

1. Financiación estatal de la universidad pública para avanzar en el cumplimiento de la misión institucional.
2. Participación activa de la comunidad universitaria en los escenarios del orden nacional que promuevan la consolidación de una política pública de financiación estatal de la educación superior con base en la oferta.
3. Gestión de mayores resultados institucionales a través de la mejora y progreso continuado en los indicadores de desempeño y de calidad que permitan accesos incrementales a las bolsas de recursos distribuidas por el gobierno nacional.
4. Gestión de nuevos recursos de inversión con los gobiernos nacional, departamental y municipal para el fortalecimiento de las capacidades institucionales en dotación, mejoramiento de la infraestructura existente, transformación digital y formación docente.

#### *Objetivo estratégico 2*

Consolidar un modelo financiero y administrativo pertinente, eficiente y eficaz que permita el uso adecuado, inteligente y transparente de los recursos públicos.

#### *Lineamientos*

1. Diseño e implementación de un modelo de planeación, gestión administrativa y financiera que fortalezca la toma de decisiones transparentes basadas en evidencias confiables para todos los procesos misionales.
2. Cultura institucional orientada al conocimiento del presupuesto y las finanzas de la Universidad y al uso responsable y racional de los recursos.

3. Modelo y estructura presupuestal y financiera innovadora para la asignación y distribución de los recursos, acorde y razonable con las necesidades y propósitos institucionales.
4. Implementación del modelo de costos por unidades ejecutoras que permitan el reconocimiento de las potencialidades en la prestación de servicios y el monitoreo y seguimiento a los componentes del gasto que le son inherentes.
5. Análisis y solución integral de las restricciones normativas para la gestión de recursos internos y externos hacia un nuevo modelo de gestión de ingresos.

### *Objetivo estratégico 3*

Ampliar la capacidad financiera institucional a partir de la gestión de proyectos, alianzas público-privadas y la consolidación de una oferta de servicios pertinente e innovadora. Los recursos se orientarán con prioridad al fortalecimiento y cualificación de la oferta de programas académicos, a la investigación y la proyección.

### *Lineamientos*

1. Consolidación de una oferta articulada, pertinente y diversificada de servicios institucionales basada en las múltiples potencialidades que ofrece la alta formación de la comunidad docente. La oferta se diseñará en correspondencia con las condiciones y características de los territorios.
2. Apoyo en las capacidades institucionales académicas, investigativas, proyección y administrativas para acceder a recursos nacionales e internacionales mediante convocatorias.
3. Revisión y actualización de las normas internas y de las reglamentaciones de los fondos especiales con el propósito de fortalecer la generación de ingresos y asegurar la sostenibilidad y fortalecimiento financiero de los programas académicos.
4. Gestión de recursos para la puesta en funcionamiento y operación del Centro de Innovación Magdalena Centro, para facilitar el acceso a la educación superior pública de calidad a los municipios de la región.

### **3.2.7. Universidad comprometida con la paz y la convivencia: conocimiento y formación**

#### *Objetivo estratégico 1*

Desarrollar iniciativas y fortalecer capacidades institucionales que concreten el compromiso explícito y de corresponsabilidad por parte de todos los actores institucionales y de la comunidad universitaria con la construcción de paz.

#### *Lineamientos*

1. Construcción participativa de una política de paz, justicia social y democratización de la Universidad que integre las relaciones internas y con el contexto. Dentro de las acciones estratégicas de esta se considerará:
  - Generación y fortalecimiento de las capacidades políticas de quienes integran la comunidad universitaria a través de estrategias tanto curriculares como extracurriculares.
  - Creación e institucionalización de escenarios de encuentro, diálogo, resolución de conflictos por vías no violentas y participación política.
  - Creación e institucionalización de escenarios de encuentro, conversación, resolución de conflictos por vías no violentas y participación política.
  - Acompañamiento a las víctimas del conflicto armado y ex-combatientes que hacen parte de la comunidad universitaria para avanzar en las medidas institucionales que aporten a la conversación, reconocimiento, reconciliación e inclusión en la vida universitaria.
  - Alineación de las instancias institucionales con todas las iniciativas y agenda relacionada con la paz.
2. Definición de mecanismos que posibiliten la disponibilidad de recursos para apalancar el desarrollo de las iniciativas (internas y externas) formuladas en el marco de la política de paz.
3. Fortalecer las instancias institucionales con incidencia en la resolución de conflictos, para promover, articular y gestionar las iniciativas asociadas con la construcción de paz.

### *Objetivo estratégico 2*

Consolidar la Universidad de Caldas como un nodo de reflexión y de acción en el que converjan actores (individuales y colectivos) y organismos comprometidos con la construcción de paz con justicia social.

#### *Lineamientos*

1. Promover, gestionar y desarrollar iniciativas de construcción de paz a través de la consolidación de una trama de conocimiento y acción con redes académicas, organismos nacionales e internacionales –públicos y privados–, organizaciones y movimientos sociales.
2. Incidencia en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de las políticas públicas orientadas a la construcción de paz.
3. Orientación de las funciones misionales de la Universidad a la construcción de respuestas sustentables a los conflictos de la región.
4. Participación en procesos orientados a garantizar el cumplimiento de los acuerdos para la paz.

### *Objetivo estratégico 3*

Consolidar procesos de formación y producción de conocimiento orientados tanto a la comprensión de experiencias de construcción de convivencia en medio del conflicto, resistencia y construcción de paz, así como a la generación de ciudadanías activas.

#### *Lineamientos*

1. Formación (interna y externa) en ciudadanía, construcción de paz, justicia social y democracia.
2. Producción de conocimiento pluriverso sobre paz y justicia social y su respectiva proyección.
3. Construcción participativa de un modelo institucional de prácticas académicas en torno al objetivo común de aportar a la construcción de paz.
4. Participación en proyectos y convocatorias, nacionales e internacionales, en investigación y proyección en torno al tema de la paz que involucren las disciplinas

y unidades académicas de la Universidad y privilegien las perspectivas inter y transdisciplinarias.

5. Reforma curricular que articule la paz (justicia social, ciudadanía y democracia) como un eje de la formación que ofrece la Universidad en sus programas de tecnología, pregrado y posgrado.

### 3.3. Metas e indicadores

Considerando que los ejes estratégicos emergieron del ejercicio de análisis situacional y prospectiva, en articulación con los ejes misionales de la institución, en cuya estructura se definieron objetivos estratégicos y líneas de acción, se hace necesario establecer un sistema de seguimiento y monitoreo del desarrollo de las acciones dentro de una escala de satisfacción ideal; así como la evaluación mediante indicadores, que permitan conocer el nivel de ejecución e impacto del plan.

El modelo propuesto parte de la identificación de metas que obran como áreas de interés especial para garantizar el cumplimiento de los objetivos de los ejes estratégicos y su impacto en el corto mediano y largo plazo; sobre su base se definen los indicadores, identificando la línea base como punto de partida.

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
<b>FORMACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN</b>							
1	100% de programas académicos de pregrado profesional acreditables, con acreditación de alta calidad	Porcentajes de programas académicos de pregrado profesional acreditables con acreditación de alta calidad	Acreditados 19 Acreditables 27 70% de programas académicos de pregrado acreditados de acreditables	74% 20 programas	85% 23 programas	100% 27 programas	Meta incrementa 1
2	100% de programas académicos técnicos y tecnológicos acreditables con acreditación de alta calidad	Porcentajes de programas académicos acreditables con acreditación de alta calidad	Acreditados 0 Acreditables: 6 tecnologías 2 técnicos profesionales	25% 2 programa	63% 5 programas	100% 8 programas	Meta incrementa 1



N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
3	61% de programas académicos de posgrados acreditables con acreditación de alta calidad	Porcentaje de programas académicos de posgrados acreditables con acreditación de alta calidad	9,6% de programas de posgrado acreditados de los acreditables (3 Acreditados) 6 en proceso de acreditación 31 acreditables	29% 9 programas	45% 14 programas	61% 19 programas	Meta incrementa 1
4	6 programas académicos acreditados por agencias internacionales reconocidas según áreas del conocimiento	Número de programas académicos acreditados por agencias internacionales reconocidas según áreas del conocimiento .	1 programa académico de pregrado académico profesional con acreditación internacional	2	4	6	Meta incrementa 1
5	65% en el indicador de eficiencia terminal.	Porcentajes de eficiencia terminal mejorado	53,93% a 2019	57%	61%	65%	Meta incrementa 1
6	10 puntos de incremento en el desempeño general en competencias genéricas de la prueba Saber PRO.	Puntos en el desempeño general en competencias genéricas de la prueba Saber PRO incrementados	Puntaje General 154 a 2019	156	160	164	Meta incrementa 1
7	4 puntos porcentuales por debajo del valor de referencia nacional en deserción estudiantil a nivel de pregrado profesional	Número de puntos de deserción estudiantil disminuidos por debajo del valor de referencia nacional en pregrado profesional	Referencia Nacional 9,0% Medición Institucional 6,45%	6%	5,5%	5%	Meta decreciente
8	Mantener vigente la acreditación institucional de alta calidad	Re acreditación institucional	Acreditación de Alta Calidad hasta el año 2026	1	1	1	Meta de mantenimi ento

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
9	100% del Plan de "Formación para el futuro laboral" formulado e implementado	Porcentaje de avance del Plan de "Formación para el futuro laboral" formulado e implementado	Curso de formación para el futuro laboral en 9 semestre	30%	50%	100%	Meta incrementa 1
10	1 plan de mejoramiento elaborado e implementado a partir del estudio de la oferta académica actual en relación a la pertinencia y viabilidad en el medio "Estudio de Contexto" y evaluación de apertura de nuevos programas académicos	Plan de mejoramiento elaborado e implementado a partir del estudio de la oferta académica actual en relación a la pertinencia y viabilidad en el medio "Estudio de Contexto" y evaluación de apertura de nuevos programas académicos	Sin línea base	Estudio de oferta académica en relación a la pertinencia y viabilidad	Plan de mejoramiento formulado y en implementación Evaluación de apertura de nuevos programas académicos	Plan implementado	
11	50 actividades académicas que integren procesos de enseñanza aprendizaje en modalidad virtual	Número de actividades académicas virtualizadas	Actividades académicas 100% virtual = 0 42 programas con alguna mediación virtual.	12	30	50	Meta incrementa 1
12	55% de docentes de planta con doctorado	Porcentaje de docentes de planta con Doctorado	Del 100% de docentes de planta, el 41% cuenta con doctorado Docentes de planta a 31 Dic 2019 = 405 Docentes de planta con Doctorado a 31 Dic 2019 = 165	45%	50%	55%	Meta incrementa 1

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
13	Provisión del 60% de la planta docente ampliada	% de provisión de planta docente ampliada -Actualización y aprobación del estudio de planta	Estudio de planta año 2017	10%	30%	60%	Meta incrementa 1
14	Política curricular con perspectiva crítica y transformadora de la realidad, que permita la generación de pensamiento reflexivo	porcentaje de la política curricular actualizada e implementada	Política curricular Acuerdo 29 de 2013	Revisión, ajuste y aprobación	Implementación (50%)	implementación (100%)	Meta incrementa 1
15	Modelo pedagógico de corte humanista y crítico que permita la formación en: ciudadanía activa, generación de capacidades políticas, competencias genéricas, artes, cursos electivos, educación continuada, formación humanista, educación ecológico ambiental	Modelo pedagógico de corte humanista orientado hacia la formación integral, formulado e implementado	Sin línea base	Modelo pedagógico formulado	Implementación en programas (50%)	Implementación y evaluación (100%)	Meta incrementa 1
<b>EQUIDAD Y PLURIVERSIDAD</b>							
16	10 proyectos de investigación o proyección que privilegian la generación de conocimiento	Número de proyectos de investigación o proyección que privilegian la generación de conocimiento en saberes tradicionales.	4 proyectos entre 2018 y 2019 que privilegian el reconocimiento de saberes tradicionales	2	6	10	Meta incrementa 1

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
	en saberes tradicionales.						
17	100% de planes de estudio que incorporan actividades académicas con enfoques y criterios diferenciados e interseccionales a favor de las diversidades.	Porcentaje de planes de estudio que incorporan actividades académicas con enfoques y criterios diferenciados e interseccionales a favor de las diversidades formulado e implementado	Sin línea base	30%	60%	100%	Meta incremental
18	20 mujeres en categoría Asociado 15 Mujeres en categoría Senior	Aumentar el número de investigadoras mujeres en las categorías senior y asociado de "Minciencias"	Mujeres en Asociado: 8 Mujeres en Senior: 7	Asociado 12 Senior 9	Asociados 16 Senior 12	Asociados 20 Senior 15	Meta incremental
19	20% de estudiantes admitidos de municipios de Caldas (diferentes a Manizales y Villamaría)	% de estudiantes admitidos (Municipios diferentes a Manizales y Villamaría) respecto al número total de graduados de Caldas (municipios diferentes a Manizales y Villamaría)	2019: 26% de estudiantes inscritos, 11% admitidos y 9% matriculados, del total de graduados de Caldas (municipios diferentes a Manizales-Villamaría)	13%	17%	20%	Meta incremental

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
20	100% de los espacios físicos de los diferentes campus adecuados para el acceso de personas con capacidades diferentes.	Porcentaje de espacios físicos de los diferentes campus adecuados para el acceso de personas con capacidades diferentes	30% de espacios físicos de los diferentes campus adecuados para el acceso de personas con capacidades diferentes. De 11 edificios: 3 cuentan con baño y acceso para personas en condición de discapacidad, 2 más cuentan con baño pero sin acceso para personas en condición de discapacidad, y los 6 restantes no cuentan con baño ni acceso para personas en condición de discapacidad	40%	70%	100%	Meta incrementa 1
21	22.000 m2 adecuados o con mantenimiento o que permitan mejorar las condiciones de habitabilidad	m2 adecuados o con mantenimiento de edificaciones y espacios comunes	1.800 m2 con mantenimiento anual	6.000 m2	14.000 m2	22.000 m2	Meta incrementa 1
22	10.000 m2 nuevos construidos que permitan mejorar las condiciones de habitabilidad y	m2 construidos en las sedes de la universidad de caldas según lo establecido en el Plan de Ordenamiento físico	98.000 m2 construidos	6.000 m2	8.000 m2	10.000 m2	Meta incrementa 1

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
	accesibilidad para la comunidad universitaria y relación con el contexto						
<b>VINCULACIÓN CON EL CONTEXTO Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL</b>							
23	100% de proyectos de investigación y proyección articulados a la solución de problemas del contexto	Porcentaje de proyectos de investigación y proyección articulados a la solución de problemas del contexto	57 investigaciones en contexto (2018-2019) 45 proyectos de proyección en contexto (2018-2019)	40%	70%	100%	Meta incremental
24	Construcción y puesta en funcionamiento del Centro de Innovación del Magdalena Centro que permita el desarrollo de las funciones misionales: Docencia, investigación y proyección	Centro de innovación del Magdalena Centro construido y en funcionamiento o con el desarrollo de las funciones misionales: Docencia, investigación y proyección	Centro Regional de Educación Superior la Dorada	Centro de innovación del Magdalena Centro construido y en funcionamiento	Centro de innovación del Magdalena Centro en funcionamiento	Centro de innovación del Magdalena Centro en funcionamiento	
25	700 estudiantes en programas presenciales de nivel universitario en región, a través de gestión de recursos adicionales (estatales entre otros recursos externos) que permita el sostenimiento de este incremento	Número de estudiantes en programas presenciales de nivel universitario en región	1890 estudiantes en programas en región (pregrados en CERES 418, técnicos y tecnológicos-incluye programas en articulación) 169 estudiantes en pregrado presencial en región (Administración financiera, Trabajo Social)	340 estudiantes	520 estudiantes	700 estudiantes	Meta incremental

N.º	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
26	7 alianzas público privadas nuevas para el desarrollo de proyectos en región	Número de alianzas público privadas para el desarrollo de proyectos en región	5 alianzas público privadas en región	1	4	7	Meta incremental
27	8 proyectos con el sector productivo en procesos de innovación en región	Número de proyectos con el sector productivo en procesos de innovación en región	0	1	4	8	Meta incremental
28	20 proyectos de proyección por año financiados con recursos externos (mantener este número) 10 proyectos de investigación por año apalancados con recursos externos (mantener este número)	Número de proyectos de investigación y proyección financiados con recursos externos	20 proyectos de proyección al año apalancados con recursos externos 10 proyectos de investigación apalancados con recursos externos	20 (proyección por año) 10 (investigación por año)	20 (proyección por año) 10 (investigación por año)	20 (proyección por año) 10 (investigación por año)	Meta de mantenimiento
29	10 proyectos orientados al conocimiento, apropiación, protección y visibilización del patrimonio institucional	Número de proyectos sobre patrimonio institucional tangible e intangible	4 colecciones en el Centro de Museos	2	6	10	Meta incremental
30	50% de incremento en la participación de estudiantes en estrategias pedagógicas orientadas al fomento de la ciencia, tecnología e innovación	a) Porcentaje de incremento en número de estudiantes vinculados a proyectos de investigación en el aula b) Porcentaje de incremento en número de jóvenes investigadores	590 estudiantes vinculados a proyectos de investigación en el aula en 2018 12 jóvenes investigadores en 2018 158 semilleros de investigación	10%	30%	50%	Meta incremental



N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
		c) Porcentaje de incremento en número de semillero de investigación y de estudiantes	con 1773 estudiantes				
31	2 estrategias de apropiación social del conocimiento implementadas: página web 2.0 y repositorio institucional	Número de estrategias de apropiación social del conocimiento, implementadas	La institución no cuenta con estrategias que apunten al desempeño de comunicación del conocimiento	2 estrategias implementadas	Seguimiento de estrategias	Seguimiento de estrategias	Meta de mantenimiento
32	50 proyectos de investigación, investigación-creación con estrategias de apropiación social del conocimiento, que permitan la divulgación de resultados y generación de contenidos	Número de proyectos de investigación, investigación-creación con estrategias de apropiación social del conocimiento implementadas Divulgación de resultados y generación de contenidos entre los cuales se considerarán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos impresos: libros y artículos de divulgación.</li> <li>• Otros contenidos: producciones audiovisuales, entrevistas, programas de radio, programas de tv.</li> <li>• Circulación y comunicación</li> </ul>	No existen estrategias consolidadas, pero existen espacios donde se desarrollan este tipo de iniciativas: La Universidad de Caldas cuenta con tres centros que, según su enfoque, pueden caracterizarse de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jardín botánico (bioespacios)</li> <li>2. Centro de museos (espacios para las ciencias exactas, físicas, sociales y la tecnología)</li> <li>3. Centro de Ciencia Francisco José</li> </ol>	10	30	50	Meta incremental

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
		de contenidos: Encuentros científicos, culturales y/o artísticos, talleres de creación, investigación-creación	de Caldas (espacios de construcción ciudadana en CTeI)				
33	220 artículos publicados en SCOPUS y 80 publicados en WOS	Número de artículos indexados en SCOPUS y WOS	775 artículos en SCOPUS acumulados entre 2014 y 2018 (Según SciVal) y 250 artículos en WOS acumulados en el mismo periodo en los cuatro cuartiles.	SC 600 W 195	SC 840 W 280	SC 880 W 320	Meta incrementa 1
34	45 el número de docentes con índice H mínimo de 10 en SciVal-Elsevier/Scopus (Triplicar la cifra)	No. de docentes con un índice H mínimo de 10 en SciVal-Elsevier/Scopus.	15 docentes con índice H mínimo de 10 (SciVal-Elsevier/Scopus 2018)	20	30	45	Meta incrementa 1
35	2 senior en MINCIENCIAS por convocatoria 4 asociados en MINCIENCIAS por convocatoria	Reconocimiento de investigadores (escalafón MINCIENCIAS)	185 investigadores reconocidos, así: 2 emérito 26 senior 43 asociado 114 junior	28 senior 47 asociado	32 senior 55 asociados	36 senior 63 asociado	Meta incrementa 1

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
36	Reconocimiento de grupos de investigación 21 en categoría A1 24 en categoría A 26 en categoría B	Número de grupos de investigación	69 grupos de investigación, así: 13 clasificación A1 16 clasificación A 17 clasificación B 23 clasificación C 0 reconocidos	15 en A1 18 en A 19 en B	18 en A1 21 en A 22 en B	21 en A1 24 en A 26 en B	Meta incremental
37	3 Centros reconocidos por Minciencias con su debida reglamentación	Número de Centros reconocidos por Minciencias	0 centros reconocidos por Minciencias	1	2	3	Meta incremental
38	4 puntos de incremento en el desempeño en las pruebas Saber Pro (inglés) respecto a los resultados de la vigencia 2019	Puntos de incremento en desempeño en las pruebas Saber Pro (inglés) respecto a los resultados de la vigencia 2019	156 resultado 2019	157	160	164	Meta incremental
39	15 programas curriculares articulados con programas de instituciones internacionales	Número de programas curriculares articulados con doble titulación con programas de instituciones internacionales	8 programas articulados con programas de instituciones internacionales con doble titulación (1.Universidad Veracruzana-México Maestría en salud Pública, 2.UNIVALI-Brasil Maestría en Derecho Público, 3. Maestría en Estudios Políticos, 4.UPEC-	9	12	15	Meta incremental

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
			Francia: Maestría en Ciencias Sociales, 5.Maestría en Cultura y Droga, 6.Maestría en Familia y Desarrollo, 7.Maestría en Educación y la Universidad de Temuco: 8.Maestría en Estudios de Familia y Desarrollo. )				
40	30% adicional de movilidad entrante y saliente de estudiantes y docentes	Porcentaje de movilidad entrante y saliente de estudiantes y docentes incrementada	Movilidad saliente estudiantes 125 (pregrado 93- posgrado 32) y 89 docentes (2019) Movilidad entrante 38 estudiantes (pregrado 34 - posgrado 4) y 94 docentes (2019)	10%	20%	30%	Meta incrementa 1
41	13 proyectos de cooperación internacional con participación de la Universidad de Caldas	Número de proyectos de cooperación internacional con participación de la Universidad de Caldas	3 proyectos en 2019 (información de la Oficina de internacionalización)	3	5	13	Meta incrementa 1
<b>SUSTENTABILIDAD PARA LA VIDA</b>							
42	Política ecológico-ambiental construida de manera participativa y aprobada por el	Política ecológico-ambiental construida de manera participativa y aprobada por el Consejo Superior	Sin línea base	-	1	1	Meta de mantenimiento

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
	Consejo Superior						
43	100% de planes de estudio, en la revisión de la política curricular, tendrán un análisis de las actividades académicas que podrían incorporar la educación ambiental desde la perspectiva de la sustentabilidad para la Vida, como competencia básica ciudadana	Porcentaje de planes con análisis de actividades académicas que podrían incorporar la educación ambiental desde la perspectiva de la sustentabilidad para la Vida, como competencia básica ciudadana	Sin línea base	30%	60%	100%	Meta incremental
44	12 planes, programas o proyectos institucionales e interinstitucionales que aporten a una cultura para la sustentabilidad de la Vida	Número de planes, programas y proyectos institucionales e interinstitucionales que aporten a una cultura para la sustentabilidad de la Vida	Sin línea base	1	8	12	Meta incremental
<b>GOBERNABILIDAD, GOBERNANZA Y SENTIDO DE LO PÚBLICO</b>							
45	95% del índice de conocimiento y mantener por encima del 95% el índice de favorabilidad de la Universidad de Caldas, validado con mediciones	Índice de conocimiento y favorabilidad de la Universidad de Caldas validado con mediciones internas y externas. Mediciones internas a través del	Sin línea base	90% conocimiento >95% favorabilidad	93% conocimiento >95% favorabilidad	95% conocimiento >95% favorabilidad	Meta incremental

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
	internas y externas	observatorio de la Universidad de Caldas.					
46	80 puntos en Índice de desempeño institucional	índice desempeño institucional. Modelo Integrado de Gestión MIPG implementado que permita: *Información estandarizada y análisis de datos para la toma de decisiones *Canales permanentes de acceso a la información y rendición de cuentas *% de participación de la comunidad en la formulación y vigilancia de iniciativas orientadas a mejorar la gestión universitaria	Resultado de desempeño institucional 2019: 57,3% (medición Furag) Promedio de universidades 65	60	70	80	Meta incrementa 1

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
47	100% de los procesos de gestión administrativa, académica, investigativa y de proyección en línea integrados	Porcentaje de los procesos de gestión administrativa académica, investigativa y de proyección en línea. Para lograr la meta se debe contemplar: *Plan de transformación digital de la institución que permita la auto consulta con información estandarizada *Sistema de información integrado e interoperable *Modernización de la infraestructura tecnológica en los diferentes campus *Trámites y servicios a través de medios electrónicos y registrados en el SUIIT	Sistemas de información en línea: Sistema de Información Académico, de Nómina, financiero y contratación	Modernización de la infraestructura tecnológica en las edificaciones de la institución (cambio de red LAN IPV6 en 5 edificios, red inalámbrica en 12 edificios)	Sistemas de información integrados e interoperables (SIA-nomina-financiero-contratación)  Información estandarizada para la toma de decisiones (observatorio)	100% de los procesos de gestión académica, investigativa y de proyección en línea integrados	
48	20.000 usuarios (dispositivos) con cobertura en acceso y conectividad a la red institucional, a través de la modernización de la infraestructura tecnológica	Número de usuarios (dispositivos) con cobertura	2.390 usuarios (dispositivos) 1950 (Salmona)	17.000	18.000	20.000	Meta incremental



N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
49	100% de los representantes de la comunidad académica en instancias de gestión local, departamental y nacional presentarán una rendición de cuentas anual	Porcentaje de informes de rendición de cuentas	Sin línea base No están sistematizados los integrantes de la comunidad académica que representan la institución en instancias de gestión	100%	100%	100%	Meta de mantenimiento
<b>FINANCIACIÓN ESTATAL DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA PARA AVANZAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL</b>							
50	2% adicionales en la participación de los ingresos estatales.	Porcentaje anual de participación de los ingresos estatales incrementados	125.103 millones (apropiación inicial presupuestal de ingresos fuente nación en la vigencia 2020)	2% anual	2% anual	2% anual	Meta de mantenimiento
51	Estatuto financiero actualizado e implementado	Porcentaje de avance en la reforma del estatuto financiero actualizado e implementado	Acuerdo 01 de 1998	2020: Proyecto de Reforma. 2021: Reforma aprobada por Consejo Superior. 2022: Adopción y cumplimiento	Aplicación normativa y seguimiento a su aplicación	Aplicación normativa y seguimiento a su aplicación	
52	Capacidad de financiación del gasto de funcionamiento $\geq 1$	Capacidad de financiación del gasto de funcionamiento: Apropriación inicial de gastos de funcionamiento / Requerido inicial de gastos de funcionamiento	Capacidad de financiación del gasto de funcionamiento 0,87	0,93	0,97	1	Meta incremental

N o.	META	INDICADOR	LÍNEA BASE	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
				2020-2022	2023-2026	2027-2030	
53	incrementar el 5% anual los ingresos institucionales al cierre de la vigencia con relación al periodo anterior	crecimiento porcentual anual de los ingresos institucionales con relación al periodo anterior	188.389 millones (apropiación final presupuestal de ingresos vigencia 2019)	5% anual	5% anual	5% anual	Meta de mantenimiento
<b>EJE ESTRATÉGICO: UNIVERSIDAD COMPROMETIDA CON LA PAZ Y LA CONVIVENCIA: CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN</b>							
54	Una política de paz y de convivencia institucional formulada e implementada	Porcentaje de formulación de la política de paz y de convivencia institucional construida e implementada participativamente	Sin línea base	1	1	1	Meta de mantenimiento
55	Agenda de paz y de convivencia institucional actualizada anualmente	Agenda de paz y de convivencia institucional formulada y actualizada	Sin línea base	1	1	1	Meta de mantenimiento
56	Un pacto por el uso responsable del campus como espacio académico y como ágora donde se discuten los asuntos de interés institucional e interés público para la región y el país	Pacto de uso responsable del campus como apropiación responsable y creativa del campus universitario, concertado con la comunidad universitaria	Sin línea base	1	1	1	Meta de mantenimiento
57	11 proyectos de investigación o proyección en temas de paz y de convivencia institucional	Número de proyectos de investigación o proyección en temas de paz y de convivencia institucional	3 proyectos de investigación en temas de paz	3	4	4	Meta de incremento



## 4. ANEXOS DE SOPORTE AL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

### 4.1. Plan plurianual de inversión

El Plan de desarrollo institucional se estructura a partir de cinco ejes estratégicos, los cuales programan en términos económicos las inversiones a 2030 y se materializan a través de los planes de acción institucional y en el presupuesto por eje misional y de apoyo administrativo (docencia, investigación, proyección).

Es así como se presenta la proyección de ingresos y el plan operativo anual de inversiones en el corto, mediano y largo plazo, bajo el supuesto de un incremento del 5% establecido dentro de las metas del plan.

#### I. Proyección de ingresos

Corto Plazo:

PRESUPUESTO DE INGRESOS	2020	2021	2022
Reintegro IVA	1.600.000.000	630.000.000	661.500.000
Ingresos académicos	3.065.664.164	3.218.947.372	3.379.894.741
Estampilla Pro Universidad –Nación	920.436.497	966.458.322	1.014.781.238
Estampilla Pro Universidad –Departamento	1.620.000.000	1.701.000.000	1.786.050.000
Estampilla Pro Universidad –Municipio	1.519.166.640	1.595.124.972	1.674.881.221
Inversión Nación	6.300.405.907	6.615.426.202	6.946.197.512
Inversión fondos especiales (transferencia del 20%)		610.852.967	641.395.615
<b>TOTAL POR AÑO</b>	<b>\$15.025.673.208</b>	<b>\$15.337.809.835</b>	<b>\$16.104.700.327</b>

Mediano Plazo:

PRESUPUESTO DE INGRESOS	2023	2024	2025	2026
Reintegro IVA	694.575.000	729.303.750	765.768.938	804.057.384
Ingresos académicos	3.548.889.478	3.726.333.952	3.912.650.649	4.108.283.182
Estampilla Pro Universidad –Nación	1.065.520.300	1.118.796.315	1.174.736.131	1.233.472.937
Estampilla Pro Universidad –Departamento	1.875.352.500	1.969.120.125	2.067.576.131	2.170.954.938

Estampilla Pro Universidad – Municipio	1.758.625.282	1.846.556.546	1.938.884.373	2.035.828.592
Inversión Nación	7.293.507.388	7.658.182.757	8.041.091.895	8.443.146.490
Inversión fondos especiales (transferencia del 20%)	673.465.396	707.138.665	742.495.599	779.620.379
<b>TOTAL POR AÑO</b>	<b>\$16.909.935.343</b>	<b>\$17.755.432.110</b>	<b>\$18.643.203.716</b>	<b>\$19.575.363.901</b>

Largo Plazo:

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Reintegro IVA	844.260.254	886.473.266	930.796.930	977.336.776
Ingresos académicos	4.313.697.341	4.529.382.208	4.755.851.318	4.993.643.884
Estampilla Pro Universidad – Nación	1.295.146.584	1.359.903.913	1.427.899.109	1.499.294.064
Estampilla Pro Universidad – Departamento	2.279.502.685	2.393.477.819	2.513.151.710	2.638.809.295
Estampilla Pro Universidad – Municipio	2.137.620.021	2.244.501.022	2.356.726.073	2.474.562.377
Inversión Nación	8.865.303.815	9.308.569.005	9.773.997.456	10.262.697.328
Inversión fondos especiales (transferencia del 20%)	818.601.397	859.531.467	902.508.041	947.633.443
<b>TOTAL POR AÑO</b>	<b>\$20.554.132.096</b>	<b>\$21.581.838.701</b>	<b>\$22.660.930.636</b>	<b>\$23.793.977.168</b>

## II. Plan Operativo Anual de Inversión

Corto Plazo:

<b>EJE ESTRATÉGICO PDI</b>	<b>EJE MISIONAL</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Formación para la transformación	Docencia	Desarrollo académico	6.388.668.416	6.069.120.290	6.372.576.305
–Pluriversidad e inclusión –Universidad comprometida con la Paz	Administración	Adecuación, construcción y mantenimiento de infraestructura	3.014.140.591	1.946.285.422	2.043.599.693
		Adquisición y dotación tecnológica	1.880.810.368	1.330.473.290	1.396.996.955

–Gobernabilidad, gobernanza y sentido de los público		Desarrollo administrativo	613.710.886	1.732.961.300	1.819.609.365
Vinculación con el contexto y la transformación social	Proyección	Proyección y extensión - desarrollo de la proyección universitaria	1.304.281.181	1.429.895.587	1.501.390.366
	Investigación	Desarrollo de la investigación (investigación científica)	1.824.061.766	2.781.515.355	2.920.591.123
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>15.025.673.208</b>	<b>15.290.251.243</b>	<b>16.054.763.805</b>
–Pluriversidad e inclusión –Universidad comprometida con la Paz		Bienestar (No va en POAI)		47.558.594	49.936.523
<b>TOTAL FUENTES DE INVERSIÓN</b>			<b>15.025.673.208</b>	<b>15.337.809.837</b>	<b>16.104.700.329</b>

### Mediano Plazo:

EJE ESTRATÉGICO PDI	EJE MISIONAL	PROGRAMA	2023	2024	2025	2026
Formación para la transformación	Docencia	Desarrollo académico	6.691.205.120	7.025.765.376	7.377.053.645	7.745.906.327
–Pluriversidad e inclusión –Universidad comprometida con la Paz –Gobernabilidad, gobernanza y sentido de los público	Administración	Adecuación, construcción y mantenimiento de infraestructura	2.145.779.678	2.253.068.661	2.365.722.095	2.484.008.199
		Adquisición y dotación tecnológica	1.466.846.803	1.540.189.143	1.617.198.600	1.698.058.530
		Desarrollo administrativo	1.910.589.833	2.006.119.324	2.106.425.291	2.211.746.555
Vinculación con el contexto y la transformación social	Proyección	Proyección y extensión - desarrollo de la proyección universitaria	1.576.459.884	1.655.282.879	1.738.047.023	1.824.949.374
	Investigación	Desarrollo de la investigación (investigación científica)	3.066.620.679	3.219.951.713	3.380.949.298	3.549.996.763
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>16.857.501.996</b>	<b>17.700.377.096</b>	<b>18.585.395.950</b>	<b>19.514.665.748</b>

*Pluriversidad e inclusión *Universidad comprometida con la Paz		BIENESTAR (NO VA EN POAI)	52.433.350	55.055.017	57.807.768	60.698.156
		<b>TOTAL FUENTES DE INVERSIÓN</b>	<b>16.909.935.345</b>	<b>17.755.432.112</b>	<b>18.643.203.718</b>	<b>19.575.363.904</b>

### Largo Plazo:

EJE ESTRATÉGICO PDI	EJE MISIONAL	PROGRAMA	2027	2028	2029	2030
Formación para la transformación	Docencia	Desarrollo académico	8.133.201.643	8.539.861.725	8.966.854.812	9.415.197.552
– Pluriversidad e inclusión – Universidad comprometida con la Paz – Gobernabilidad, gobernanza y sentido de los público	Administración	Adecuación, construcción y mantenimiento de infraestructura	2.608.208.609	2.738.619.040	2.875.549.992	3.019.327.491
		Adquisición y dotación tecnológica	1.782.961.456	1.872.109.529	1.965.715.006	2.064.000.756
		Desarrollo administrativo	2.322.333.883	2.438.450.577	2.560.373.106	2.688.391.761
Vinculación con el contexto y la transformación social	Proyección	Proyección y extensión - desarrollo de la proyección universitaria	1.916.196.842	2.012.006.684	2.112.607.019	2.218.237.370
	Investigación	Desarrollo de la investigación (investigación científica)	3.727.496.601	3.913.871.431	4.109.565.003	4.315.043.253
		<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>20.490.399.035</b>	<b>21.514.918.987</b>	<b>22.590.664.936</b>	<b>23.720.198.183</b>
– Pluriversidad e inclusión – Universidad comprometida con la Paz		BIENESTAR (NO VA EN POAI)	63.733.064	66.919.717	70.265.703	73.778.988
		<b>TOTAL FUENTES DE INVERSIÓN</b>	<b>20.554.132.099</b>	<b>21.581.838.704</b>	<b>22.660.930.639</b>	<b>23.793.977.171</b>

Para la ejecución del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030, es necesario cumplir con las metas fijadas para el eje: *Financiación estatal de la universidad pública para avanzar en el cumplimiento de la misión institucional*. Así mismo, la gestión adicional de recursos en las metas relacionadas con nueva infraestructura y ampliación de cobertura estudiantil.



#### **4.2. Observatorio de gestión institucional para el seguimiento y medición del plan de desarrollo institucional 2020 – 2030**

La Oficina Asesora de Planeación y Sistemas implementó en la Universidad de Caldas el Observatorio de Gestión Institucional (OGI) como herramienta de integración y visualización de datos que permite centralizar la información de los diversos procesos de la gestión institucional, proveniente de diferentes fuentes internas y externas, facilitando la toma de decisiones a nivel estratégico, la medición de la gestión institucional y la formulación de acciones correctivas frente a resultados que no cumplen la meta y están por fuera de lo esperado. De acuerdo a esto, el Plan de desarrollo institucional 2020 – 2030 como instrumento esencial para la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo cuenta con un módulo específico para su seguimiento, análisis, evaluación y retroalimentación mediante un ejercicio de trazabilidad institucional que involucra diferentes procesos y actores, con responsabilidad directa o indirecta en el cumplimiento de las metas propuestas de los ejes estratégicos que componen el PDI.

El propósito de implementar el OGI obedece a la necesidad de establecer mecanismos a través de los cuales la Institución pueda realizar de manera oportuna y eficaz el control a la ejecución del PDI, con el fin de garantizar el cumplimiento de sus metas a través del desarrollo de las actividades propuestas, con sentido de corresponsabilidad, colaboración, gestión y cooperación, es decir, la participación compartida entre lo público, lo privado, académico y la sociedad civil, entre otros.

Para articular la visión de Universidad propuesta en el PDI con el quehacer institucional, se plantearon objetivos estratégicos y a su vez lineamientos que permitieran, a través del desarrollo de proyectos y actividades, cumplir las metas propuestas enmarcadas en indicadores de producto y resultado. Asimismo, en el marco de la visión 2030, la Universidad de Caldas definió tres periodos de corte (2022, 2026 y 2030) para el análisis de la información proveniente de los indicadores, que permitirá establecer la situación de la universidad en el

periodo objeto de medición, avanzando en el logro de las visiones y sentidos que la comunidad universitaria proyecta a 2030, así como los retos o desafíos que se deben enfrentar para lograr avanzar en los objetivos propuestos. Dichos cortes, coinciden con cada uno de los planes de acción propuestos de cuatro años, así como con los cambios de los periodos rectorales, permitiendo la articulación de manera estratégica, táctica y operativa de la planificación institucional durante el tiempo de la vigencia del plan.

El Observatorio de Gestión Institucional se alimenta entonces de los diferentes sistemas de información existentes en la institución, que a su vez proporcionan datos para el desarrollo y la medición de las actividades propuestas en cada plan/programa/proyecto táctico y operativo, lo cual es visualizado a través del cuadro de mando estratégico y los diferentes modelos que componen el sistema, cuyos usuarios principales son los líderes de proceso y responsables de la implementación del PDI, con el fin de cada uno de los actores pueda realizar seguimiento y control permanente a los resultados de la gestión de la Institución y así poder realizar procesos de rendición de cuentas continuos y transparentes hacia la comunidad universitaria y sociedad en general, que permita la vinculación directa de la ciudadanía con el ejercicio de lo público.

La información presentada en el Observatorio de Gestión como seguimiento a las metas de PDI y PAI, se alimenta de los diferentes sistemas y actividades ejecutadas reportadas por las diferentes dependencias. La Oficina Asesora de Planeación y Sistemas asegura la actualización, publicación y análisis de la información sobre el resultado de los indicadores en comparación con la meta definida, promoviendo acciones oportunas y eficaces para intervenir posibles desviaciones que pongan el riesgo el cumplimiento de las metas.

El Observatorio de Gestión puede ser visualizado por el nivel directivo, así como por quienes integran los máximos órganos colegiados de la institución como son el Consejo Académico y el Consejo Superior, quienes pueden visualizar directamente en el sistema los resultados, e ingresar elementos de análisis que conduzcan a una toma de decisiones estratégicas sobre los logros alcanzados o los retos que se presentan en cada uno de los objetivos propuestos.

El seguimiento, la medición y el control permitirán orientar las acciones y proyectos institucionales al cumplimiento de las metas, de manera que lo planificado y el sueño de universidad plasmado en el plan de desarrollo por la comunidad universitaria, se cumplan.

Por su parte, en los procesos permanentes de rendición de cuentas, tanto los resultados obtenidos, como los análisis y acciones tomadas, serán comunicados a la comunidad universitaria, de manera que se desarrolle un ejercicio de gobierno transparente, efectivo y abierto a la comunidad universitaria, quién podrá, no solo retroalimentar el ejercicio de evaluación de gestión, sino intervenir de manera directa en la toma de acciones que favorezcan el logro de los objetivos propuestos y visión de universidad.



**PDI 2020  
2030** 

**Universidad de Caldas**

Por la universidad que queremos construir

# DIAGNÓSTICO



REACREDITACIÓN DE  
**ALTA CALIDAD**  
POR 8 AÑOS

## Contenido

<b>1. CONTEXTO</b> .....	3
<b>1.1. Reflexiones “La Universidad de Caldas en el contexto”</b> .....	3
<b>1.2 Reflexiones sobre tendencias, oportunidades y retos para la Universidad de Caldas</b>	5
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	8
<b>2.1 DOCENCIA</b> .....	8
<b>2.1.1 Docencia en cifras</b> .....	8
<b>2.1.2 Análisis de percepciones</b> .....	16
<b>2.2 INVESTIGACIÓN</b> .....	19
<b>2.2.1 Investigación en cifras</b> .....	19
<b>2.2.2 Análisis de percepciones</b> .....	28
<b>2.3 PROYECCIÓN</b> .....	30
<b>2.3.1 Proyección en cifras</b> .....	30
<b>2.3.2 Análisis de percepciones</b> .....	37
<b>2.4 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b> .....	38
<b>2.4.1 Situación administrativa y financiera en cifras</b> .....	38
<b>2.4.2 Análisis de percepciones</b> .....	56
<b>3. PRECISIONES METODOLÓGICAS DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN: “POR LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS CONSTRUIR”</b> .....	61

## 1. CONTEXTO

### 1.1. Reflexiones “La Universidad de Caldas en el contexto”

Las tasas de cobertura en la Universidad de Caldas mejoraron en las últimas décadas, así como su desempeño en estándares de calidad, lo que le ha permitido acceder a incrementos graduales y significativos en el número de años de acreditaciones de alta calidad (en el último proceso de 2018 se pasó de seis a ocho años). También es cierto que los grandes retos que enfrenta la Institución no se alejan de los que deben afrontar la totalidad de instituciones de educación superior en Colombia: la igualdad, la calidad y la eficiencia siguen ocupando las mayores inquietudes de quienes definen las políticas sectoriales, a lo que se suma la necesidad de evaluar el valor agregado que cada institución logra con sus procesos formativos.

La orientación, acompañamiento y apoyo a los estudiantes, especialmente a los que provienen de entornos desfavorables, es uno de los mayores desafíos que debe enfrentar la Universidad, especialmente cuando los mensajes provenientes de la Asamblea Departamental coinciden en que los recursos captados por impuestos de estampilla deberían arrojar mejores resultados en cuanto a cobertura de estudiantes cuyo origen es la provincia caldense. De la misma manera, se demandan esfuerzos para afianzar programas de permanencia y fomento a la calidad que faciliten el cierre de brechas de quienes proceden de entornos geográficos y socio-económicos adversos.

Por lo tanto, resulta indispensable implementar modelos de gestión más dinámicos, ligados a criterios de eficiencia pero alejados de prácticas “eficientistas” que van en detrimento del cumplimiento de la función misional; dicho de otra manera, se requiere optimizar la capacidad instalada y potenciar el talento humano altamente calificado con el que se cuenta, sin incursionar en lógicas o racionalidades costo/beneficio que privilegian variables de carácter economicista por encima de los propósitos que deben atender las universidades públicas en el marco del bien común y los derechos fundamentales. En el

ámbito de gestiones dinámicas y eficientes para la educación superior no puede perderse de vista la necesidad de ahondar en criterios de pertinencia académica y social, para hacer de la oferta educativa institucional una verdadera posibilidad de transformación de individuos y grupos que encuentran en este nivel educativo una esperanza para su movilidad social. Profesiones, disciplinas, programas técnicos y tecnológicos a los cuales se suma la oferta de posgrados deben ponerse a tono con las demandas del medio, para ello los egresados y el sector productivo son claves para recoger las señales del entorno.

Eliminar barreras para el acceso y apropiar los dispositivos académicos y administrativos necesarios para garantizar la permanencia con calidad, así como procurar el egreso, exige ampliar el espectro de posibilidades para la integración e interacción con instituciones homólogas; el caso de la Alianza SUMA debe fortalecerse en un horizonte de calidad educativa, flexibilidad académica y, ante todo, de cooperar en lugar de competir. La resignificación de ofertas en programas de carácter técnico, tecnológico, profesional y de posgrado debe pasar por revisión rigurosa sobre la pertinencia de los mismos, el valor agregado que representan y el impacto real que tendrán en el contexto local, regional y nacional.

Articular la educación superior con los niveles previos de escolaridad, especialmente con la media académica, constituye una obligación moral, ética y política con los jóvenes que no tienen la posibilidad de formarse en instituciones de élite en el nivel secundario. La Universidad de Caldas debe contribuir de manera efectiva a la disminución de las condiciones de desigualdad en las que nacen muchos niños y niñas del país, quienes no encuentran posibilidad alguna de acceder a niveles de educación superior pública y de calidad. Iniciativas como Universidad en el Campo, programas en articulación y otras alternativas deben reforzarse con el necesario acompañamiento del gobierno nacional, regional y local.

Los vínculos con el sector empleador, de carácter público y privado, deben servir para mejorar los procesos formativos. La investigación científica y la proyección universitaria deben ser prioridad en las políticas institucionales, de tal forma que el impacto de estas dos actividades misionales no se mida solamente desde la óptica de racionalidades económicas,



sino que valoren de mejor manera el beneficio a comunidades, instituciones y sociedad en su conjunto.

Un apartado indispensable tiene que ver con los procesos de construcción participativa en clave de acción colectiva. Los órganos del gobierno universitario deben comprometerse con las obligaciones que le conciernen a sus integrantes desde sus lugares de representación o delegación; a su vez deben impulsar procesos de despliegue consciente del agenciamiento necesario para consolidar la Universidad de Caldas como la institución de educación superior pública más emblemática de la región. El acceso con calidad, acompañado de gestión eficiente, será el camino que conduzca a mejorar las condiciones de equidad que requiere la sociedad colombiana. Los principios que han de regir tal acción institucional deben ser los de accesibilidad (inclusión), igualdad (equidad), beneficio social (dimensión pública) y pertinencia (respuesta a necesidades y expectativas).

***Juan Carlos Yepes Ocampo***

PhD. en Estudios Políticos.

Profesor titular Departamento de Jurídicas

Representante de Profesores ante el Consejo Superior de la Universidad de Caldas

## **1.2 Reflexiones sobre tendencias, oportunidades y retos para la Universidad de Caldas**

A la Universidad de Caldas le corresponde entender, comprender y definirse como un sistema que es parte, a su vez, de un sistema universitario y de un sistema de educación. Esto implica la articulación con otros niveles de formación, con otras instituciones de educación superior, con otras formas de enseñanza y otras formas de aprendizajes; coincidir con las necesidades, realidades, proyecciones e innovaciones laborales; articularse y ser parte crítica, propositiva y ejecutora de apuestas en los planes de desarrollo territoriales. Debe entonces entenderse el territorio como el anclaje, lugar de responsabilidad y de compromiso de la Universidad en términos de justicia y equidad, de producción de conocimiento y de incidencia en la sociedad.

En cuanto a su sistematicidad, la Universidad de Caldas deberá estar en capacidad de entender la globalización para actuar e incidir localmente, así como estar en capacidad de identificar, pensar, enfrentar y apropiarse los retos de la sociedad. Asimismo, tendrá que comprender y resolver problemas del contexto desde la integralidad, la interdisciplinariedad, la transdisciplinariedad y la complejidad; conectar líneas, grupos y áreas de investigación articulando conocimiento hacia el interior y el exterior. Hoy la Universidad tiene 230 líneas de investigación no articuladas, más que un factor de crítica esto debe leerse como una fortaleza desde el número y una oportunidad para la incidencia en el territorio. Este sistema, con la capacidad que debe tener en actuar e incidir en el contexto desde lo que le corresponde a la Universidad, debe trascender y promover la equidad, no solo como una garantía de acceso, sino también en los esfuerzos para equilibrar el éxito académico y profesional. La conjunción de ambos (acceso y éxito) será lo que permita cerrar las brechas realmente.

En una sociedad que requiere fortalecer la pluralidad, la democracia y la libertad es preciso que desde la Universidad se puedan resolver las formas de mantener la autonomía académica, administrativa y presupuestal para así transformar una sociedad que reclama inclusión, participación y equidad, y que a su vez ha fijado la preservación de la vida como un valor, objetivo y patrón de comportamiento.

Se propone la implementación de un foro permanente de debate, intercambio, aprendizaje, expresión, pero principalmente de diálogo, donde la voz de los estudiantes y profesores sea protagonista, que se escuchen sus propuestas frente a los asuntos que estratégicamente debe resolver la Universidad y que se resumen en simples interrogantes con complejas resoluciones: ¿sirve la educación?, ¿nos está haciendo mejores personas?, ¿estamos aprendiendo a aprender?, ¿estamos resolviendo problemas?, ¿qué problemas estamos resolviendo?, ¿qué problemas no estamos resolviendo?<sup>1</sup>. Una Universidad que promueva el pensamiento crítico, la reflexión y acción sobre los problemas sociales,

---

<sup>1</sup> Reflexiones propuestas en el foro académico “Tendencias, Retos y Oportunidades a 2030”, con la participación de los profesores Juan Carlos Yepes, Bernardo Rivera, Pablo J. Patiño, Julián de Zubiría Samper, reiteradas y complementadas en los documentos de contexto preparados por las facultades.

preparará ciudadanos en capacidad de deliberar juntos sobre el bien común y tomar decisiones bajo distintos niveles de consenso.

Será tarea de la Universidad lograr resolver internamente, por vías de diálogo, lo que hacia el exterior promueve; por otro lado, es motivo de asombro y cuestionamiento cómo una Institución que asesora, orienta y promueve el cambio en otras instancias de la sociedad se halle en tantas dificultades para transformarse a sí misma.

Lo anterior, que solo resume un diálogo de retos con actores externos e internos, plantea el contexto al cual se enfrentará la Universidad en los próximos 12 años, un periodo histórico en el que la sociedad estará tratando de resolver los conflictos del cambio climático, la democracia, la gobernabilidad, la revolución informática, tecnológica y robótica y, particularmente, la sociedad colombiana se estará ajustando a una etapa de posconflicto donde a la Universidad le corresponderá contribuir desde:

- La formación de capacidades para la argumentación crítica
- Aprender, diseñar y aplicar procesos educativos que enseñen a aprender y a enseñar
- La incorporación de la virtualización en la Universidad
- La implementación de cambios pedagógicos para lograr que la Universidad sea más efectiva en relación con el modelo pedagógico, la estructura curricular y el sistema de evaluación.
- La producción de conocimiento, formación y vinculación social para la creación y gestión de alternativas de construcción de paz, democracia y justicia social

El Plan de Desarrollo debe ser un instrumento que promueva la discusión colectiva de cada transformación y hacer de la pedagogía una actuación en bloque y no un ejercicio individual que se queda a la espera de que otros transformen.

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.1 DOCENCIA

#### 2.1.1 Docencia en cifras

##### Docentes por tipo de vinculación

La planta docente de la Universidad de Caldas se ha mantenido prácticamente igual desde el año 1992 (Acuerdo 088 de 1992), con cerca de 416,5 docentes equivalentes a tiempo completo (ETC) y cuya ocupación se ha mantenido entre el 82 % y el 93 %.

La facultad que cuenta con el mayor número de **docentes de planta** es Ciencias para la Salud (103) seguida , en su orden, por Artes y Humanidades (85), Ciencias Jurídicas y Sociales (63), Ciencias Agropecuarias (56), Ciencias Exactas y Naturales (55) e Ingenierías (31). De la misma forma, la facultad que cuenta con el mayor número de **docentes ocasionales** es Artes y Humanidades (104) seguida , en su orden, por Ciencias para la Salud (93), Ciencias Jurídicas y Sociales (73), Ciencias Exactas y Naturales (27), Ciencias Agropecuarias (19) e Ingenierías (23).

Con respecto a los docentes catedráticos el comportamiento en cuanto al número de docentes contratados se ha mantenido en el tiempo. El promedio de contratación en los últimos 10 años ha oscilado entre los 10 y los 85 profesores, si tenemos en cuenta las necesidades específicas de cada facultad.

Si se habla de un 39 % de las actividades académicas cubiertas en promedio por docentes de planta, el 61 % restante es cubierto por docentes de vinculación a término fijo y se requeriría la realización y consolidación de un estudio de planta que permita establecer las necesidades reales en docentes de tiempo completo para cubrir la demanda académica en la Institución.

### Docentes por nivel de formación

Es posible evidenciar el incremento en el nivel de formación de los docentes a nivel de maestría y doctorado, y el decrecimiento en los niveles de especialización, universitarios y tecnológicos.

Nivel de estudio	2009	2019
Doctorado	52	166
Maestría	258	448
Especialización	240	103
Pregrado	261	223
Tecnología	4	1

A nivel de facultades existe un relativo balance en términos del número de doctores que prestan sus servicios a dichas unidades; no obstante, a nivel de maestría si existen diferencias apreciables.

### Docentes según escalafón

El comportamiento, en cuanto al escalafón de los docentes de planta de la Universidad de Caldas si se tienen en cuenta únicamente las cuatro categorías oficiales establecidas en el Estatuto Docente, destaca que el mayor promedio de docentes en escalafones titular y asociado lo posee la Facultad de Ciencias Agropecuarias; el mayor promedio de docentes en escalafón asistente se encuentra en las facultades de Ciencias Exactas y Naturales, Artes y Humanidades e Ingenierías. Finalmente, el mayor promedio de docentes en escalafón auxiliar se ubica en la Facultad de Ciencias para la Salud.

### Labor académica

El comportamiento de la labor académica de los docentes según el tipo de vinculación, puede analizarse en el siguiente cuadro que muestra el resumen con respecto a la dedicación porcentual de los profesores a cada una de las actividades misionales:

FACULTAD	VINCULACIÓN	DOCENCIA		INVESTIGACIÓN		PROYECCIÓN	
		Horas	%	Horas	%	Horas	%
ARTES Y HUMANIDADES	Planta	31283	26%	11297	100%	22971	99%
	Ocasional	69083	57%	0	0%	148	1%
	Catedrático	21750	18%	0	0%	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>122116</b>	<b>100%</b>	<b>11297</b>	<b>100%</b>	<b>23119</b>	<b>100%</b>
CIENCIAS AGROPECUARIAS	Planta	25062	66%	14245	100%	3932	100%
	Ocasional	11690	31%	0	0%	0	0%
	Catedrático	1124	3%	0	0%	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>37876</b>	<b>100%</b>	<b>14245</b>	<b>100%</b>	<b>3932</b>	<b>100%</b>
CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES	Planta	25330	53%	13416	98%	434	84%
	Ocasional	14392	30%	344	3%	84	16%
	Catedrático	7751	16%	0	0%	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>47473</b>	<b>100%</b>	<b>13760</b>	<b>100%</b>	<b>518</b>	<b>100%</b>
CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES	Planta	20465	25%	14773	91%	5577	99%
	Ocasional	46179	57%	1458	9%	46	1%
	Catedrático	15082	18%	0	0%	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>81726</b>	<b>100%</b>	<b>16231</b>	<b>100%</b>	<b>5623</b>	<b>100%</b>
CIENCIAS PARA LA SALUD	Planta	47754	36%	8455	100%	11444	99%
	Ocasional	59755	45%	0	0%	118	1%
	Catedrático	25701	19%	0	0%	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>133210</b>	<b>100%</b>	<b>8455</b>	<b>100%</b>	<b>11562</b>	<b>100%</b>
INGENIERÍAS	Planta	12996	49%	6630	100%	4689	96%
	Ocasional	12278	46%	0	0%	172	4%
	Catedrático	1154	4%	0	0%	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>26428</b>	<b>100%</b>	<b>6630</b>	<b>100%</b>	<b>4861</b>	<b>100%</b>

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Sistemas

Es notorio cómo en las facultades de Artes y Humanidades, Ciencias Jurídicas y Sociales y Ciencias para la Salud el mayor porcentaje de las actividades en docencia es soportado por docentes ocasionales. Solo en las facultades de Ciencias Agropecuarias y Ciencias Exactas y Naturales la mayor proporción de actividades en docencia es atendida por docentes de planta, mientras que en la Facultad de Ingenierías el porcentaje entre ocasionales y de planta es similar. Con respecto a las actividades de investigación y proyección es evidente que los docentes de planta de todas las facultades apoyan su realización en porcentajes que trascienden el 83 %.

Al analizar el porcentaje de dedicación de los docentes a las diferentes actividades misionales, se encuentra que tanto los docentes ocasionales como catedráticos desarrollan

prácticamente el 100 % de sus actividades en docencia. Con respecto a los docentes de planta, es posible afirmar que los mayores porcentajes de dedicación se dan en docencia; no obstante, existen facultades con marcadas tendencias en cuanto a los porcentajes de dedicación a las otras actividades misionales; es así como en las facultades de Ciencias Agropecuarias, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Jurídicas y Sociales e Ingenierías se evidencia una marcada tendencia hacia la investigación, mientras que en la facultad de Artes y Humanidades se aprecia un mayor porcentaje de dedicación hacia las actividades de proyección. Los porcentajes descritos muestran y reafirman la necesidad de vincular docentes ocasionales y catedráticos ya que los profesores de planta adquieren más compromisos con actividades relacionadas con la investigación y proyección.

### **Estudiantes matriculados**

El análisis de los datos sobre el número de estudiantes matriculados que la Universidad de Caldas ha tenido entre los años 2009 y 2019 da cuenta de la progresión que se ha dado con incrementos entre cada vigencia. Además del crecimiento en número de estudiantes que durante el periodo de observación tuvieron algunos programas, especialmente los del nivel técnico y tecnológico, vale la pena destacar la creación y puesta en funcionamiento de nuevos programas de pregrado presencial que contribuyeron en dicho aumento: Ingeniería Mecatrónica (2011), Historia (2012), Maestro en Música (2012), Administración Financiera (2014) e Ingeniería en Informática (2017); al igual que el crecimiento en programas de posgrado, particularmente en los niveles de maestría y doctorado.

### **Deserción**

La medición del índice de deserción institucional y por programas se ha establecido a partir de los datos que desde la Institución se reportan ante el Ministerio de Educación Nacional a través de la plataforma SPADIES. Dado que estas mediciones solo fueron actualizadas desde el MEN hasta el periodo 2016-2, la Universidad de Caldas se vio en la



necesidad de continuar calculando un indicador propio con base en los datos existentes en el Sistema de Información Académica.

Con respecto a la deserción por facultades, en 2018-1 todas contaban en promedio con bajos porcentajes de deserción. El indicador más bajo le correspondió a la Facultad de Ciencias para la Salud (4,8 %), y el más alto a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (8,7 %), tomando como referencia el estándar nacional calculado por parte del MEN que hasta 2018 fue de 9,5 %.

En términos del porcentaje promedio institucional se aprecia que, históricamente, este indicador se ha mantenido por debajo del 9 % gracias a las diferentes estrategias adoptadas por los programas académicos y al trabajo colaborativo entre diferentes unidades administrativas como la Vicerrectoría Académica, la Oficina de Bienestar Universitario, la IPS Universitaria de Caldas, el Centro de Acompañamiento a las Familias y el Consultorio Jurídico.

DESERCIÓN PROMEDIO INSTITUCIONAL	2009-1	2009-2	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2	2017-1	2017-2	2018-1
	7,3	7,2	6,8	6,4	6,8	7,3	6,3	6,5	7,2	6,1	7,5	6,2	6,4	6,2	6,6	6,5	7,4	7,6	7,2

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Sistemas

## Eficiencia terminal

La Institución tiene un reto importante en cuanto a la eficiencia terminal, definida como el número de años adicionales en que los estudiantes de un programa logran obtener el título con respecto a la duración oficial prevista para dicho programa.

Si bien el mayor número de programas tienen una duración oficial de 5 años (10 semestres) Antropología, Licenciatura en Biología y Química, Ingeniería en Sistemas y Computación, Licenciatura en Música, Medicina, Ingeniería Agronómica, Geología y Derecho muestran una eficiencia terminal que supera los 6,5 años, razón por la que es necesario revisar las condiciones específicas de cada uno en términos de sus estructuras académicas, condiciones de permanencia estudiantil y flexibilidad curricular.

### Repitencia académica

Con respecto al porcentaje de estudiantes que repiten actividades académicas, en la actualidad existen 17 programas con porcentajes de repitencia académica superiores al 20 %. Este porcentaje se debe, en gran medida, a la estructura específica de ciertas actividades académicas que por su grado de complejidad revisten un riesgo de pérdida (nota inferior a 3,0).

Ingeniería Agronómica, Ingeniería Mecatrónica, Licenciatura en Biología y Química, Ingeniería en Sistemas y Computación e Ingeniería de Alimentos muestran una repitencia mayor al 35 %, lo que implica un mayor foco de atención y de análisis de cara a la implementación de acciones contundentes al respecto. Por tal motivo, es necesario revisar permanentemente la incidencia que este fenómeno puede representar para otros indicadores como los de deserción y eficiencia terminal.

### Pruebas Saber Pro

El comportamiento institucional muestra que para la última aplicación de la prueba Saber Pro el 47 % de los programas de pregrado presencial se encuentran por encima del promedio institucional, y así es en todos los módulos, mayor al promedio nacional.

Módulo	Promedio Nacional	Promedio Institucional	Número de programas por encima del promedio institucional	%
Lectura crítica	150	161	15 de 29	52%
Razonamiento cuantitativo	150	156	12 de 29	41%
Comunicación escrita	149	150	11 de 29	38%
Competencias ciudadanas	142	153	15 de 29	52%
Inglés	151	153	15 de 29	52%

Vale la pena tener en cuenta que los módulos de Lectura crítica y Razonamiento cuantitativo son indicadores críticos mediante los cuales se hace la distribución de recursos establecida en el artículo 87 de las Ley 30 de 1992.

## Análisis crítico e integral de la información

Después de hacer una lectura descriptiva e interpretativa de la docencia en la Universidad de Caldas, desde las perspectivas de lo no instituido (las percepciones) y lo instituido, y para efectos de proporcionar una síntesis actual de la docencia en la Universidad, se presenta el siguiente gráfico:

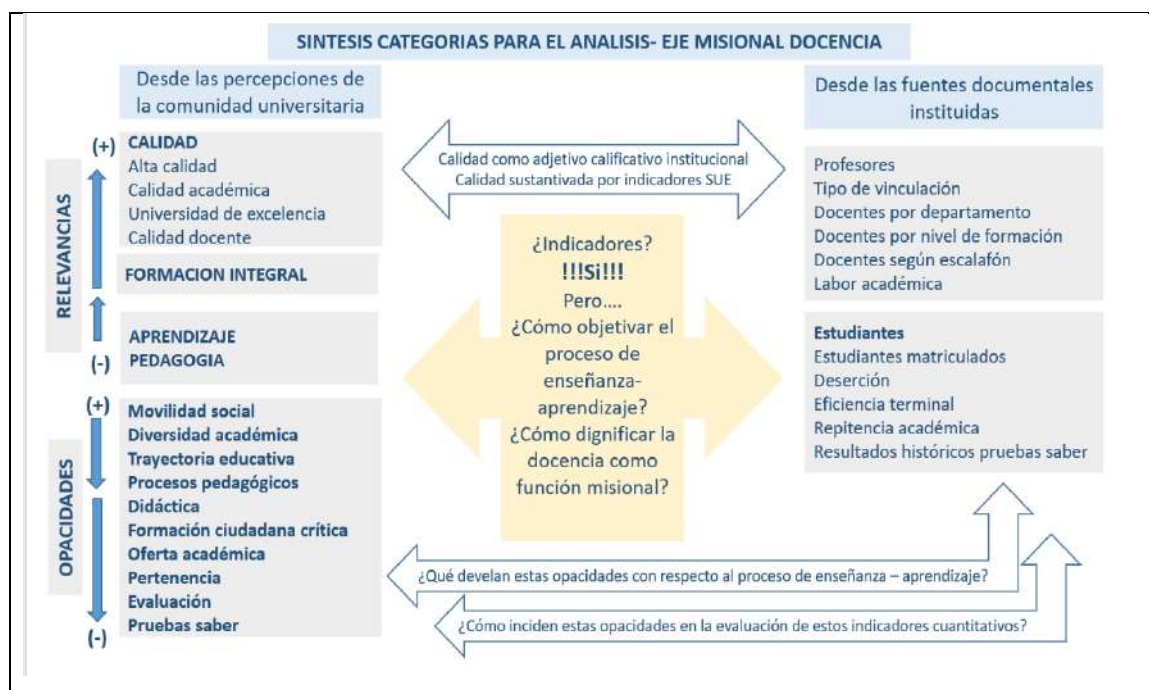


Gráfico 3. La docencia hoy en la Universidad de Caldas. Una imagen desde lo instituido y lo no instituido.

Indagar sobre las percepciones que la comunidad universitaria tiene sobre la situación actual de la Universidad desde el eje misional de la docencia, permitió identificar como unidad de significación de mayor relevancia la *alta calidad*, categoría que, desde una

depuración de los testimonios agrupados bajo su notación, develó las diferentes acepciones que se le dan a este concepto en el contexto universitario. En ese sentido, se encontraron con mucha frecuencia testimonios donde la calidad se comprende como *mero adjetivo*; así lo constatan algunos de los testimonios: “Una institución de alta calidad y muy dedicada a mejorar los servicios educativos que presta” (A2EX5). “Una institución de gran calidad (A4ES84)”. “Agente que promueve un alto nivel educativo” (A4EX6). “Institución de altísima calidad, con sentido de pertenencia” (GFP1).

También se identificaron otras voces que develaron un significación del concepto calidad adjetivado por otros aspectos institucionales en relación con los egresados, los profesores y los programas académicos que se ofertan, entre otros. Lo anterior se puede constatar con los siguientes testimonios: “Es una Universidad de alto prestigio por la calidad de profesionales egresados que tiene y sus buenos profesores” (A4ES38). “Creo que ha ido mejorando en muchos aspectos, sus programas tienen una mejor calidad y los profesores cada vez muestran mayor nivel educativo” (A2P10). Asimismo, hay otras acepciones que se relacionan explícitamente con procesos de acreditación claramente instituidos y plasmados en declaraciones como: “Re-acreditación de alta calidad de la Universidad por ocho años” (DOFA Eg1). “Ente que asegura una calidad en el estudio superior” (A4ES70).

En los testimonios expuestos se entiende que la comunidad universitaria considera que la calidad de los docentes de la Universidad es significativa y que esta no se reduce a su uso de adjetivo, sino que tiene que ver con los programas, los profesores y su grado de formación, sus egresados y demás. No obstante, el análisis de la información mostró otras dos importantes significaciones que son: 1. La calidad que deja ver su relación con los procesos de enseñanza-aprendizaje; y 2. La calidad vulnerada por los procesos administrativos de conectividad, gobernabilidad y gobernanza. La comunidad universitaria percibe la Institución como: “Una buena universidad con una falta administrativa y un interés mal enfocado al bienestar de los estudiantes” (A2ES63). “Buena, entre muchas, pero muy regular en ciertos aspectos, tales como infraestructura y desorden administrativo” (A2ES79). “Una universidad con más cosas positivas (de alta calidad, buenos profesores, ayudas a

estudiantes, buenos servicios e instalaciones). Lo negativo son los problemas con el sistema informático y de conectividad” (A4ES77).

### 2.1.2 Análisis de percepciones

#### **La docencia hoy en la Universidad de Caldas: una mirada descriptiva e interpretativa desde las percepciones de su comunidad académica**

Se inició un proceso de marcaje de los testimonios agrupados bajo las categorías abiertas previamente definidas. Este proceso permitió develar una serie de categorías que aquí denominamos *categorías perceptivas*. Estas permitieron develar y diferenciar los grados de significación otorgados por la comunidad universitaria respecto a las que se abrieron inicialmente, de esta manera se evidenció un proceso de búsqueda cuidados de los posibles sentidos contenidos en los testimonios o unidades de registro.

El gráfico 1 permite visualizar el proceso de análisis de contenido que se realizó para la elaboración de este informe, con un acercamiento descriptivo e interpretativo de la totalidad de la información agrupada bajo el eje misional de la docencia. Este gráfico ejemplifica la aplicación de la marcación microtemática (Ayala, 2008) a un conjunto de testimonios, igualmente muestra distintos niveles de desagregación y reagrupación por unidades de significación con base en los criterios de relevancia obtenida mediante el análisis de frecuencias.

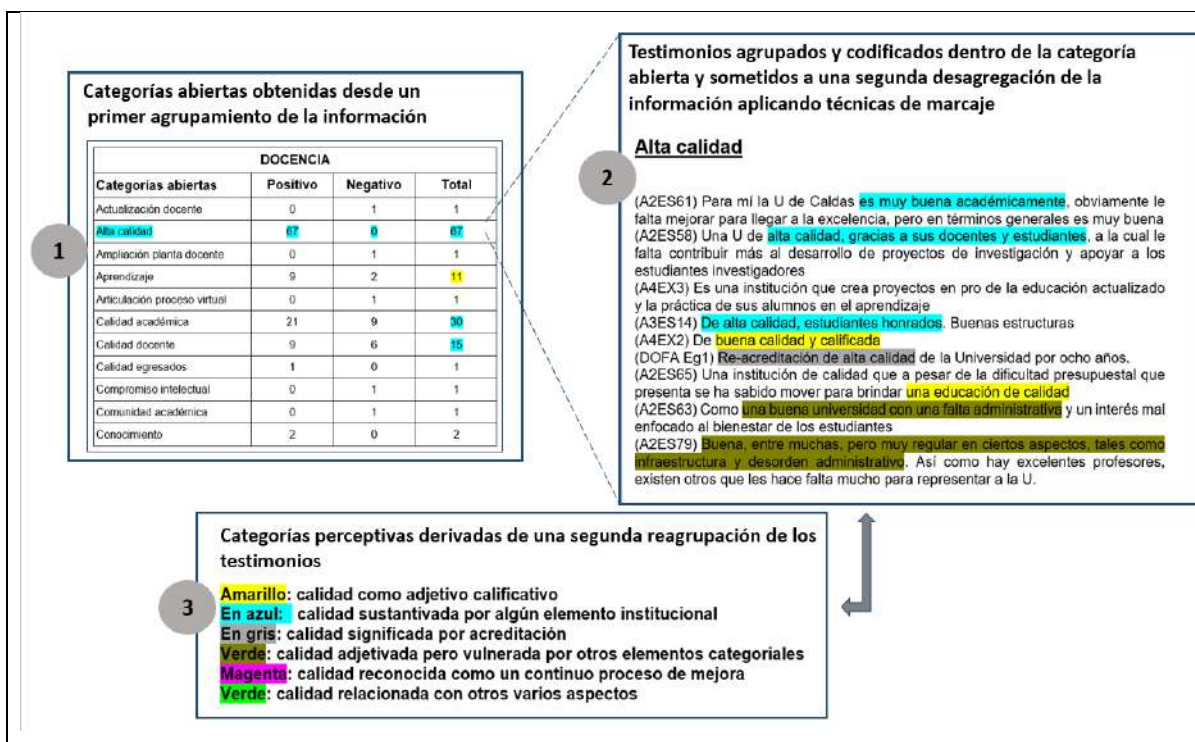


Gráfico 1. Análisis de contenido de la información primaria. Eje Misional: Docencia.

Una vez ilustrado el procedimiento definido para el tratamiento de la información obtenida desde las percepciones se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en el gráfico 2 que, en esencia, muestra las categorías de mayor y menor relevancia. Esta síntesis devela marcadas opacidades en aspectos que tienen que ver directamente con los procesos de formación en la Universidad de Caldas.



Categoría	Relevancias	Categoría	Relevancia
Alta calidad	25,8	Trayectoria educativa	1,5
Formación integral	19,6	Diversidad académica	1,5
Calidad académica	11,5	Multidisciplinar	1,2
universidad de excelencia	6,2	conocimiento	0,4
calidad docente	5,8	formación laboral	0,4
		Fomación ciudadana critica	0,4
aprendizaje	4,2	oferta académica	0,4
Formación	3,5	Didáctica	0,4
Pedagogía	2,3	reconocimiento docente	0,4
movilidad social	1,9	sobrecarga académica	0,4
		comunidad académica	0,4

Gráfico 2. Categorías abiertas y relevancias. Eje misional: docencia

Desde el **gráfico 2** puede identificarse como unidad de significación de mayor relevancia (o de mayor frecuencia) la *alta calidad* con un 25, 8 %; en segundo lugar (19, 6 %) se ubica la *formación integral* y, en tercer lugar, la *calidad académica* con una relevancia del 11, 5 %. Vale precisar que las categorías denominadas *universidad de excelencia* y *calidad docente* se consideran como relevantes dada su filiación con el tema de calidad y la cualificación que para esta categoría se develó desde las percepciones de la comunidad universitaria.

En contraste a estas relevancias se encuentran marcadas opacidades (categorías de menor frecuencia) todas ellas con un porcentaje de 0,4 %. Se puede resaltar entre ellas –por su importancia para el eje misional que nos ocupa– *el conocimiento, la didáctica, la formación ciudadana crítica y el reconocimiento docente*. Entre el gran grupo de mayores relevancias y marcadas opacidades se ubican las categorías de *aprendizaje, formación, pedagogía y movilidad social*, con relevancias que fluctúan entre 4, 2 % y 1,9 %. Este resultado alerta sobre la importancia que se le debe dar a los procesos de enseñanza-aprendizaje en la Universidad y a la valoración de la profesión del docente dentro de una institución de educación superior.



## 2.2 INVESTIGACIÓN

### 2.2.1 Investigación en cifras

#### **Programas de formación avanzada y posgrados**

El Plan de Desarrollo Institucional 2009-2018 consideró dos aspectos centrales en relación con la investigación: la cualificación docente orientada a la formación doctoral y el desarrollo de las ciencias, las artes y las tecnologías como estrategia para incrementar el conocimiento en diferentes áreas de acuerdo con las necesidades del entorno y de manera articulada con las instituciones y actores del desarrollo. Además, se incluyeron otros factores: la participación en redes de conocimiento y la articulación con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Al finalizar la vigencia del Plan de Desarrollo en el año 2018 la Universidad contaba con 59 programas de posgrado activos, 64 de estos con registro calificado (8 doctorados, 31 maestrías y 25 especializaciones) con una población estudiantil cercana a los 1300 estudiantes matriculados. Cabe destacar que el 13 % de dicha población contaba con becas o apoyos otorgados por entidades externas.

#### **Alianzas y redes de investigación**

Respecto a la formalización de alianzas en investigación, proyección y docencia, la meta fijada para el año 2018 era de 200 alianzas. Cabe señalar que para ese año se observó una disminución en 49 alianzas, disminuyendo el total de estas a 134. Estos resultados conducen a la necesidad de llevar a cabo un registro sistemático de alianzas y redes existentes (académicas, de investigación y de proyección) que permita realizar un seguimiento permanente, medir el impacto de las mismas y establecer los correctivos requeridos. Este aspecto cobra vital importancia en términos de la internacionalización y de una mayor visibilidad del quehacer institucional en sus funciones misionales.

#### **Programas de posgrado con doble titulación**

Al finalizar el año 2018 la Universidad de Caldas contaba con cinco maestrías con opción de doble titulación y un doctorado con un cumplimiento de la meta del 75 %. Se destaca la importancia que reviste la doble titulación de los programas de posgrado como una estrategia que contribuye a la internacionalización de dichos programas, a la cualificación de estos con base en referentes externos de reconocida calidad. Lo anterior debe propiciar la movilidad internacional de los estudiantes, la formalización de redes académicas para la generación de conocimiento y la construcción de agendas de trabajo colaborativo.

### Desarrollo de las ciencias, las artes y la tecnología

Sobresale el incremento cualitativo y cuantitativo de los grupos de investigación a lo largo de las clasificaciones de Colciencias desde la convocatoria 2013 hasta la de 2017, lo que muestra la consolidación de las capacidades de investigación de la Institución en los diferentes campos del conocimiento. Se destaca que el 38,9 % de los grupos clasificados se encuentran en las categorías superiores A1 y A; el 25,4 % en la categoría B y el 35,5 % en la categoría C.

Clasificación	Convocatoria 640 de 2013	Convocatoria 693 de 2014	Convocatoria 737 de 2015	Convocatoria 781 de 2017
A1	5	4	3	5
A	9	9	20	18
B	10	10	8	15
C	20	19	24	21
D	7	6	4	---
Reconocidos			1	6
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>65</b>

Respecto a la clasificación de investigadores para los años 2014, 2015 y 2017 se observó un incremento del 39,4 %. Este comportamiento ascendente también se presentó en

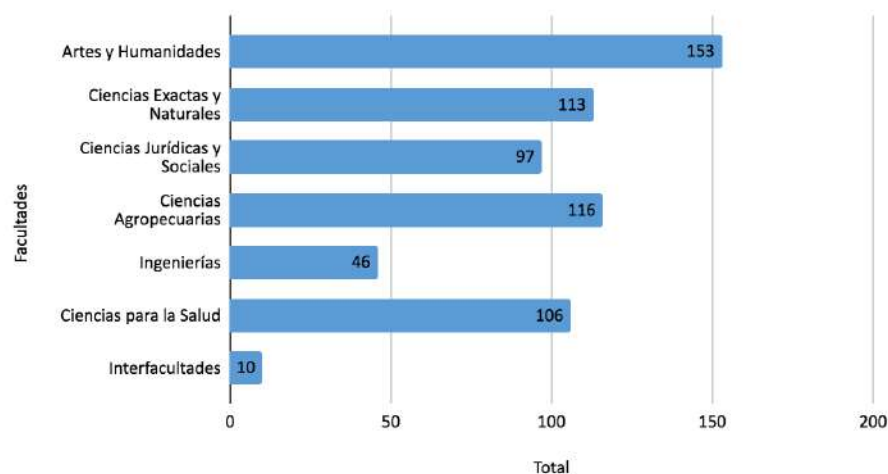
las diferentes categorías. Cabe destacar que en la última convocatoria se registró por primera vez un investigador en la categoría de emérito.

Categoría	Convocatoria 693 (2014)	Convocatoria 737 (2015)	Convocatoria 781 (2017)
Senior	6	7	16
Asociado	30	33	39
Junior	73	85	96
Emérito	NA	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>125</b>	<b>152</b>

### Caracterización de los proyectos de investigación

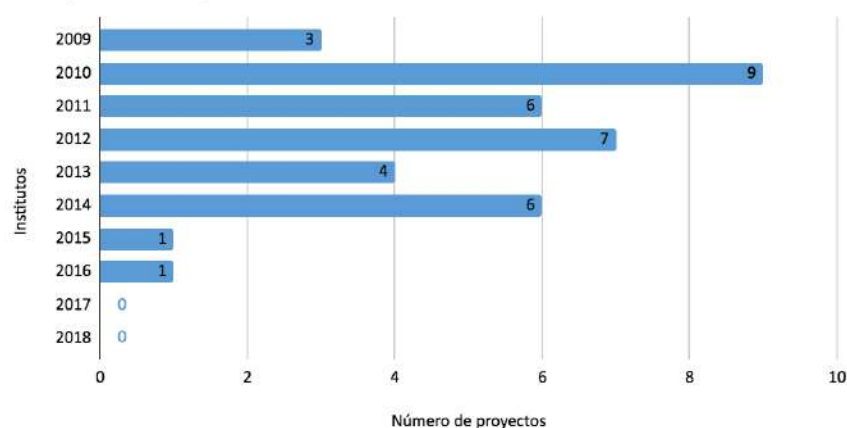
Al considerar el número de proyectos inscritos en la Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrados (VIP) y realizados por integrantes de cada una de las facultades en el período, y pese a que el número de proyectos puede ser dependiente del tamaño de estas, vale destacar que el promedio anual de proyectos presentados oscila entre 4,6 % y 15,3 %; se destaca al mismo tiempo que el número de proyectos inscritos en las respectivas facultades es diferencial según el área del conocimiento. No obstante, el número de proyectos interfacultades es aún incipiente, lo que permite sugerir la necesidad de fortalecer la relación entre investigadores y grupos de las diferentes facultades a fin de potenciar la interdisciplinariedad y la colaboración.

Número total de proyectos por Facultades (2009-2018)

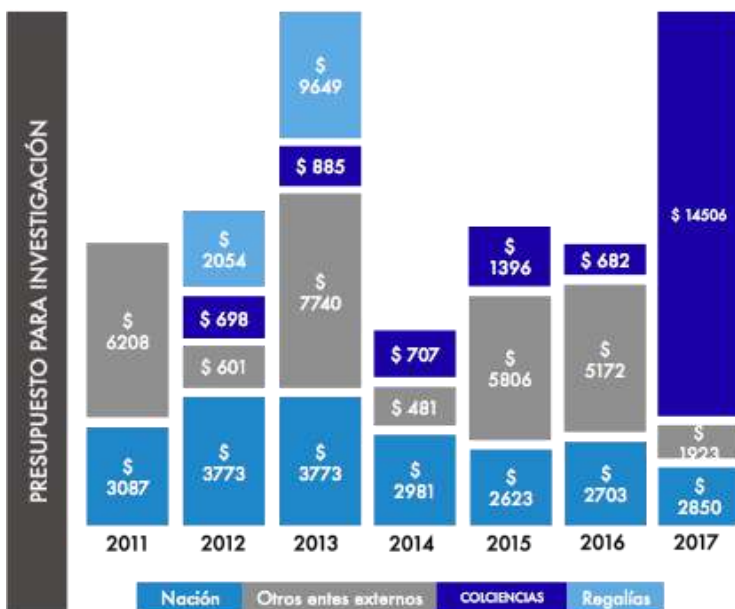


El surgimiento de Institutos en la Universidad de Caldas se enmarca en el contexto del Plan de Desarrollo (2009-2018). Al considerar el número de proyectos de investigación registrados en la VIP por los institutos, se observa un comportamiento decreciente que podría explicarse por la falta de reporte de los mismos ante dicha instancia. Lo anterior debe conducir a formular lineamientos orientados a establecer criterios para el seguimiento y evaluación de los proyectos conforme a sus diferentes tipologías y origen.

Número de proyectos de investigación de los Institutos inscritos en VIP (2009-2018)



## Fuentes de financiación:



## BECAS CON RECURSOS REGALÍAS

13 de maestría  
1 de doctorado  
(2014, 2015, 2016, 2017 - I)

**13%**

Estudiantes de posgrados becados mediante alianzas interinstitucionales

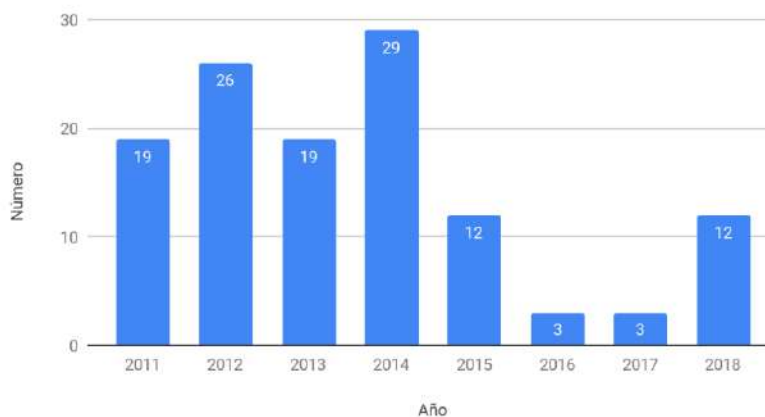
## BECAS

Colciencias para Doctorados:  
14 en 2015 / 7 en 2016 / 6 en 2017.  
1 Beca Programa es tiempo de volver - Posdoctorado 2015.  
81 Excelencia docente - MEN 2015.  
58 Excelencia docente - MEN 2016.  
90 Becas Maestría para formación de docentes del Departamento de 26 municipios financiados por la Gobernación de Caldas.

## Jóvenes investigadores

La Universidad de Caldas ha realizado un esfuerzo importante para la cofinanciación de este programa liderado por Colciencias. Como se observa en la gráfica, el comportamiento de este programa es variable en el tiempo como consecuencia de los recursos que Colciencias destine para este propósito.

Número de jóvenes investigadores (2011-2018)



## Semilleros

Los semilleros de investigación se constituyen como una de las principales estrategias orientadas a la formación en investigación en los niveles de pregrado y posgrado. Cabe destacar que los semilleros se articulan a los grupos de investigación, lo que genera un encadenamiento entre investigadores y estudiantes que convergen en torno a temas o líneas de investigación de interés común.

Entre el año 2015 y 2018 se presentó un incremento significativo tanto en el número de semilleros (38,5 %) como en el número de integrantes (36,38 %). Cabe destacar que a partir del año 2015 se amplió la estrategia de formación investigativa dirigida a estudiantes de pregrado y, en menor medida, de posgrado. Como consecuencia de este proceso se han diversificado las opciones para el reconocimiento de créditos aportando, de este modo, a la flexibilidad curricular. Esta posibilidad se ha materializado mediante el Acuerdo 10 de 2015 del Consejo Académico que establece los requisitos para el reconocimiento de créditos por la participación en semilleros de investigación.

### **Revistas Científicas**

En el período comprendido entre 2009-2018 la Universidad de Caldas consolidó 15 revistas científicas en diferentes áreas del conocimiento. Se destaca que entre los años 2009 y 2014, 12 de ellas lograron indexación en las categorías A2, B y C, situación que permite plantear una cualificación creciente de las mismas. Lo anterior se evidencia en el incremento de revistas indexadas en la categoría A2 de Colciencias, dado que en el año 2009 había una y para el 2014 cinco. Se destaca que a partir del año 2017 se modificaron los criterios de indexación de Publindex con base en la adopción de parámetros internacionales, lo que hizo más exigente dicha clasificación. Lo anterior tuvo como resultado general una disminución en el número de revistas indexadas en el país y también en la Institución. No obstante, la Universidad logró la indexación de ocho revistas en la medición de los años 2017 y 2018 y, por primera vez, dos revistas quedaron clasificadas en A1, máxima categoría de clasificación en Publindex. Dichos resultados posicionaron a la Universidad en el cuarto lugar en el conjunto de universidad públicas y privadas del país con relación al número total de revistas indexadas.

### **Indexación de revistas científicas en Scopus y WOS**

La Institución cuenta con 14 revistas científicas de las cuales ocho se encuentran indexadas en Publindex. También cabe destacar que el 75 % de estas últimas (6) están indexadas en Scopus. Pese a la importancia que ha tenido el posicionamiento de las revistas institucionales, es necesario elaborar un análisis de impacto (bibliométricos y cienciométricos) que permita mejorar los indicadores de citación y colaboración para así lograr una mayor visibilidad. Igual importancia reviste realizar este análisis teniendo en cuenta las citaciones por docente investigador y su respectivo índice H.

### **Participación en publicaciones indexadas**

Entre los años 2009 y 2018 la Institución registró un incremento del 332,5 % en el número de publicaciones indexadas, según reporte obtenido de la “colección principal” de Web of Science (WOS). Este crecimiento es similar al reportado por Scopus, que muestra un incremento del 333,3 % para el mismo período. Cabe destacar que esta tendencia se registra, principalmente, a partir del año 2015. No obstante, este comportamiento se ha estabilizado a partir de ese último año, lo que conduce a plantear la necesidad de realizar acciones de vigilancia y seguimiento a las publicaciones científicas de la Institución con el fin de definir estrategias orientadas a lograr una mayor visibilidad e impacto de la investigación.

Con el propósito de establecer una relación entre investigación y comunicación científica es pertinente analizar cuáles son las editoriales nacionales e internacionales en las que publican los investigadores de la Universidad de Caldas. En el lapso comprendido entre 2010 y 2019 el 25,2 % fue publicado con Elsevier, seguido de Scielo con cerca del 13,2 %, Springer Nature con el 10,7 % y Wiley con el 6,8 %. Cabe destacar que estas editoriales, de reconocido prestigio internacional, ocupan un lugar sobresaliente en la publicación de resultados de investigación en el ámbito mundial. Por su parte, Scielo es líder latinoamericano en publicaciones de acceso abierto lo que garantiza una circulación más amplia y equitativa de los resultados de la investigación científica.



## Ranking Scimago

Por su relevancia y alcance es importante tener en cuenta el ranking Scimago en el cual la Universidad de Caldas apareció por primera vez en el año 2015. Cabe aclarar que dicha medición considera tres aspectos en su respectivo porcentaje: investigación (50 %), innovación (30 %) y sociedad (20 %).

## Ranking U-Sapiens

El Ranking U-Sapiens propone una medición de la madurez de la investigación de las Instituciones de Educación Superior (IES) basándose en tres variables: número de revistas indexadas en las categorías A1, A, B y C, número de posgrados y número de grupos de investigación en las categorías A1, A, B y C.

Además de este ranking tradicional, para el año 2019 Sapiens Research propuso una medición de indicadores de nuevo conocimiento, según las siguientes variables:

1. Libro resultado de investigación (LIB)
2. Capítulo de libro resultado de investigación (CAP)
3. Productos tecnológicos patentados o en proceso de solicitud de patente (PAT)
4. Variedad vegetal y nueva raza animal (VVR)

Según esta clasificación, la Universidad de Caldas se encuentra en el puesto 68 de 100 instituciones clasificadas en el Ranking y no registra resultados significativos en ninguna de las variables evaluadas, con excepción de una mención al grupo de investigación “Alimentos y agroindustria” en la variable de patentes. Resulta importante revisar si ha habido algún error en la cosecha de datos, pues estos resultados parecen ir en contravía de la madurez en investigación que ha ido adquiriendo la Universidad de Caldas en los últimos años.

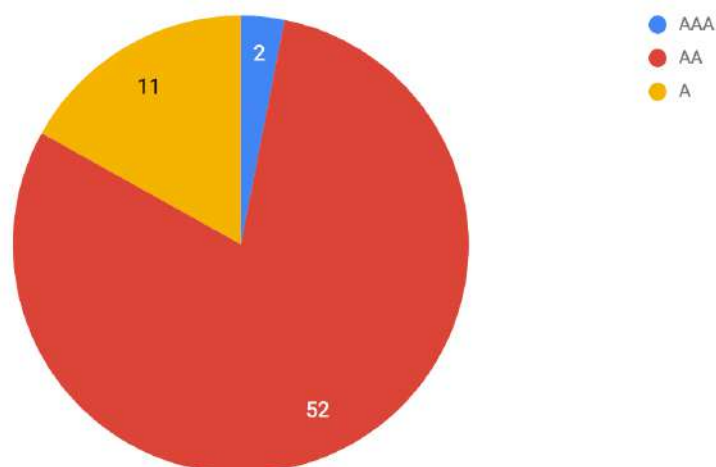
## Ranking de posgrados

Sapiens Research publica una clasificación de los posgrados de la distintas IES, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Calificación AAA para aquellos posgrados que tengan registro calificado de alta calidad
- Calificación AA para aquellos posgrados con registro calificado de los períodos 2006-2013
- Calificación A para aquellos posgrados con registro calificado 2014-2016

Para la última medición estos son los datos correspondientes a la Universidad de Caldas:

Recuento de Clasificación



### Capital humano según MIDE

El indicador de capital humano del MIDE considera los investigadores reconocidos por COLCIENCIAS y la formación del recurso humano. En la medición correspondiente al año 2017, la Universidad de Caldas registró un promedio inferior en relación con el número de investigadores reconocidos comparado con la media nacional para instituciones con enfoque doctoral (0,25 y 0,21 respectivamente). En lo relativo a la formación de recursos humano, los resultados arrojaron 0,00251 como media nacional para el tipo de instituciones consideradas y para la de Caldas 0,00264, lo que muestra una leve superación de la media para este segundo aspecto.

### 2.2.2 Análisis de percepciones

A pesar del incremento y la diversificación de las fuentes de financiamiento orientadas a la investigación, en algunos de los grupos focales se expresa la inexistencia de “políticas estructurales” que permitan el fortalecimiento de la investigación (TPEE). En relación con el presupuesto orientado a investigación se considera que “faltan recursos para la investigación” y que el presupuesto es “precario” (TES2), mientras que otros expresan que es insuficiente y que, por tanto, dicha actividad presenta serias restricciones en cuanto a “logística, laboratorios, espacios físicos y recursos” (GFEX-INV, A3ES27). Lo anterior para algunos contrasta con la intención de una Universidad “que quiere ser parte de la élite investigativa, pero no hay forma. No hay espacios para investigar” (GFP2).

A esta situación se suma la atomización de la misma, dado que “no hay unión”, “se trabaja de manera individual”, “no hay hermandad entre las carreras” (A3ES27). “La investigación debe ser fundamental, debe de haber mucho más apoyo, muchos más recursos” (A3ES27). Para otros “la investigación solo responde al interés personal (no hay propósito institucional) y es un esfuerzo individual” (GFEX-INV). Respecto a esta situación, se propone crear programas de investigación donde se puedan integrar los diferentes actores.

En relación con la investigación, también se manifestó la inexistencia de “acompañamiento para la gestión de la misma” (GFEX-INV) y la falta de “seguimiento a proyectos investigativos” (GFEX-INV).

En lo que atañe al impacto de la misma en el ámbito nacional y regional, algunos estiman que es “insuficiente” aunque se aproxima a una “estrategia de investigación” (GFEX-INV). Un factor que podría explicar el limitado impacto de la investigación alude a que se “cimenta en disciplinas, pero no en problemas” (GFEX-INV). Dada la situación anterior, algunos proponen analizar el “rol de la Universidad en lo social” a lo que agregan realizar un “balance entre requerimiento de investigación en el país y la cienciometría” (GFEX-INV).

En síntesis, la Universidad de Caldas es percibida por algunos como competitiva en investigación, así como “una universidad de mediana complejidad en tránsito a mayor complejidad, donde hay pregrados más investigación de alto nivel y en contacto con la sociedad” (GFP1). Para otros continúa siendo una “universidad de docencia” (GFEX-INV). En consecuencia, una universidad orientada a la investigación requiere de la formación de recurso humano de investigadores de alto nivel, especialmente de doctores. Asimismo, para algunas de las personas que participaron del presente análisis “la Universidad ofrece pocas oportunidades para continuar con formación en posgrados” (TES2) mientras que otros sugirieron que, por el contrario, hay que revisar el “número de horas que los doctores dedican a investigar” así como “el impacto de las publicaciones de los nuevos doctores” (GFEX-INV).

Por otro lado, hay personas que perciben la Universidad como “rezagada en investigación y en convenios docencia – servicio” (A4ES23) y con necesidad de “generar redes de investigación” (GFP1). Finalmente, hay quienes la consideran una “buena universidad que podría mejorar y aumentar su investigación” (A4ES95), por lo que se requiere “contribuir más al desarrollo de proyectos de investigación y apoyar a los investigadores” (A2ES58).

A partir de algunas percepciones surgidas en los grupos focales, se plantea la existencia de “un mayor interés de los estudiantes de pregrado por participar en los semilleros de investigación”. De ahí que, al inicio de los estudios de posgrado los estudiantes ya tengan herramientas suficientes para continuar sus trabajos vinculados con un grupo de investigación” (DOFA Eg. Ciencias exactas). De igual manera, otros destacan como un aspecto positivo la ampliación en la “cantidad de semilleros y grupos” (GFP1) y el apoyo “para participar en diferentes eventos académicos”. El fomento a la investigación formativa a través de los semilleros de investigación también se ha percibido como una vía para construir “una universidad competitiva en investigación, con gran visión a formar semilleros que nos representen a nivel mundial” (A1ES49). No obstante, algunos expresan que no hay suficiente “cobertura en el apoyo a estudiantes, tanto de pregrado como posgrado en temas

de investigación” en particular para “visibilizar los proyectos que realizan los estudiantes” (TES2).

Las revistas de investigación nunca son mencionadas en las percepciones de la comunidad a pesar de su alto impacto en las posiciones de la Universidad de Caldas en temas de investigación.

## **2.3 PROYECCIÓN**

### **2.3.1 Proyección en cifras**

Líneas estratégicas establecidas en la Política de Proyección.

#### **Prácticas académicas y actividades docentes-asistenciales**

Las prácticas académicas son un elemento que permite la articulación de la Universidad con el entorno, en ellas el estudiante incursiona en el ámbito laboral permitiendo la aplicación de los conocimientos adquiridos durante su proceso de formación; además con esto se da cumplimiento al PEI. Según datos de la Oficina de Convenios y Prácticas Académicas entre el 2011 y el 2016 la Universidad tuvo 23.049 estudiantes realizando su práctica profesional, el 63 % se desarrolló en zonas urbanas mientras que el 37 % restante en zonas rurales. Cabe resaltar que los sectores en los que se desarrollaron las prácticas fueron: el sector salud y educativo con el 14 %, el 12 % en el sector social, el 9 % en el sector gubernamental, agropecuario y ambiental, el 5 % en el sector industrial y manufacturero, comercial y bancario, minas y energía, el 4 % en el sector jurídico, construcción, tecnología y comunicaciones y transporte.

Por su parte, las actividades docentes-asistenciales se ven reflejadas en los proyectos de extensión. La tipología de estos proyectos es diversa en la medida que cubre el espectro de las áreas de conocimiento, las demandas culturales del territorio, así como las necesidades y la trayectoria histórico-cultural de las diferentes unidades académicas. Estos proyectos contribuyen a la cooperación para el desarrollo de la región a través de la interacción con el entorno y la permanente búsqueda de la satisfacción de las necesidades del medio. En el proceso de interacción y articulación con el entorno, la Universidad ha generado en los

últimos tres años 91 proyectos con participación externa. En el año 2016 la mayor participación se concentró en el sector público departamental con el 48,57 %, la consolidación del sector público a nivel municipal y nacional presentó el mismo porcentaje de participación con el 17,14 %. Para el año 2017 la mayor participación la obtuvo la Universidad al generar con recursos propios el 33,33 % de los proyectos, seguido del sector público departamental con el 29,17 % y el sector público de orden municipal con el 25 %. En el año 2018 la mayor participación continuó siendo la de los recursos propios de la Universidad con el 34,38 %, seguido del sector público en el ámbito nacional con el 25 % y el tercer lugar lo ocupó el sector público a nivel departamental.

Aunque no se cuenta con una medición del impacto social de la proyección, se tiene registro del número de proyectos ejecutados por cada facultad entre los años 2014-2018, el valor aproximado de los proyectos y el tipo de actividad de la que se trata. Aunque la cantidad de proyectos no revela el impacto de los mismos, es importante tener en cuenta esta información como un antecedente del análisis de la proyección al interior de la Institución.

### **Prestación de servicios de proyección**

Esta línea agrupa las diferentes acciones que la Universidad realiza para responder a las demandas del entorno en diferentes contextos locales, regionales y nacionales. En este tipo de servicios la proyección contribuye desde la academia y/o la investigación a la solución de problemas o al desarrollo de la sociedad mediante la formulación de políticas, planes de desarrollo y demás elementos que vinculen la Universidad con lo público o lo privado. Estos servicios están categorizados como asesorías, consultorías, interventorías, veedurías y asistencia técnica. Dichos servicios son financiados en su totalidad por entidades externas. Se destaca el trabajo de la Universidad en la construcción de políticas públicas de incidencia local y regional como los lineamientos de la Política de Vótejez, los desarrollos para la construcción de un plan de termalismo y la colaboración a varios municipios para la construcción de POT.

### **Servicios tecnológicos**

Esta línea agrupa todos los proyectos, actividades y desarrollos que tienen que ver con el emprendimiento, la innovación, la protección de la propiedad intelectual y la transferencia de los resultados de investigación mediante la generación de patentes y spin off. Esta es una forma en la que el conocimiento que se produce puede retornar de una manera efectiva al medio. La Universidad cuenta con patentes, registros ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor, marcas, diseños industriales y licenciamientos de software.

Adicional a esto, la Universidad es un motor en la generación de proyectos productivos que logra, a través del programa de emprendimiento de la Universidad enmarcado en la iniciativa de ciudad Manizales Más, respaldada por el Babson College, ideas como: City Taxy, Bive-vive con Bienestar, Monsierra, Cine Espiral, Kanpo, que son el resultado de los ejes de trabajo sobre los que se cimienta esta iniciativa, además de buscar la articulación de comunidades de emprendedores y docentes.

### **Servicios especializados**

Como ejemplos del trabajo de la proyección en este campo se encuentran los laboratorios de extensión que brindan servicios especializados para impulsar la productividad. Estos servicios están interrelacionados con el desarrollo tecnológico.

Asimismo, esta línea está estrechamente relacionada con la anterior ya que estos servicios tienen que ver con la transferencia de resultados de investigación y spin off. A manera de ejemplo se destacan los siguientes servicios: el Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanas que apoya el diseño, gestión, ejecución y monitoreo de proyectos articulados con los entes territoriales; el Laboratorio de Estudios Comparados para el análisis estadístico de datos y el apoyo de procesos de investigación en cualquier sector de la industria, y el Centro de Acompañamiento a las Familias. A su vez, a esto se encuentran articulados los desarrollos de tecnologías para la sostenibilidad como es el caso de Telesalud que acerca a los profesionales e instituciones de la salud a servicios de medicina especializada y educación virtual.



### **Educación continuada**

Los proyectos de educación continuada presentan una tipología diversa. Su objetivo es aportar, actualizar o complementar conocimientos, así como formar aspectos para la vida laboral. Estos pueden ser un foro, coloquio, taller, simposio, seminario, congreso, encuentro, conferencia, feria, mesa redonda, escuela, festival o curso, por mencionar algunos. Entre el 2011 y el 2018 se han presentado 935 proyectos en la modalidad de proyección, lo que representa el 47,85 % del total de proyectos que recibe la Vicerrectoría de Proyección Universitaria.

Los proyectos de extensión son un anclaje fundamental de los procesos académicos de la Universidad de Caldas al permitir el acercamiento a recursos y capacidades institucionales para la solución de problemas en diferentes contextos, adicionalmente favorecen la retroalimentación de las propuestas formativas de los programas académicos, la identificación de problemas de conocimiento que, posteriormente, puedan derivarse en procesos investigativos e intervenciones que cualifiquen y hagan más pertinente la acción universitaria en el entorno. Entre el 2011 y el 2018 se han presentado 1.019 proyectos de extensión.

### **Gestión cultural/académica**

Esta línea guarda una estrecha relación con los proyectos de extensión que realizan la Facultad de Artes y Humanidades y la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, en menor medida. Estos tienen como propósito fundamental contribuir desde la cultura a materializar un proyecto educativo pertinente a la formación integral, la formación ciudadana, la formación de públicos y a la consolidación del sector local, regional y nacional con proyección internacional.

La pertinencia y el mantenimiento en la Universidad de Caldas de centros, festivales, programas y laboratorios para formar, investigar y promocionar la creación artística y humanística, la comunicación audiovisual, la preservación de la memoria y el patrimonio, constituyen actividades culturales en permanente construcción desde la contemporaneidad que contribuyen a la creación de comunidades e industrias creativas, el emprendimiento

cultural, los contenidos digitales y la innovación social, tecnológica y cultural en el ámbito universitario.

Como complemento a la labor desarrollada en los objetivos de los proyectos de extensión, la proyección universitaria tiene los siguientes ejes estratégicos:

- Asistencia y servicios: comprende los procesos y proyectos relacionados con las industrias creativas y culturales como el Nodo de Emprendimiento Cultural y el ClusterLab Cluster de industrias y comunidades creativas.
- Música: Orquesta Sinfónica de Caldas, Grupos de Cámara, Taller de Ópera y Temporada de Jazz Universitario.
- Patrimonio, interculturalidad y arte: Centro de Museos, Pinacoteca, Cátedra de interculturalidad.
- Feria del libro de Manizales.

Es importante resaltar que estos ejes estratégicos cuentan con alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, lo que garantiza la sostenibilidad y el impacto de estos proyectos en la ciudad y el territorio. Por último, es un logro contar con la infraestructura del Centro Cultural Universitario Rogelio Salmona.

### **Comunicación e información**

Como un logro importante de la proyección como innovación social está el Centro de Ciencia Francisco José de Caldas dado que es un espacio de construcción ciudadana para la apropiación de la ciencia, laboratorios abiertos y conocimientos distribuidos que integran metodologías y herramientas de co-creación para la solución de problemas locales y regionales.

Como estrategia de la proyección está el sello Editorial Universidad de Caldas, reglamentado por el Acuerdo 07 del 26 de febrero de 2018. La editorial universitaria contribuye a la divulgación del conocimiento y la cultura, así como a la internacionalización y el fomento de redes de cooperación y trabajo por medio de sus publicaciones. En este

sentido, el catálogo editorial reúne el conocimiento que producen las diferentes áreas formativas en cada una de las líneas y colecciones editoriales. Como estrategia de difusión y circulación, el sello Editorial cuenta con distribución nacional e internacional, así como con una presencia importante en ferias del libro internacionales y regionales posicionando el prestigio del sello editorial y creando comunidad de lectores. Adicional a esto se tienen proyectos en coedición o co-publicación.

### **Sociedad y el territorio**

En la relación con la sociedad y el territorio se pueden avizorar tres componentes esenciales: la Regionalización, Internacionalización, Egresados e Interculturalidad.

### **Regionalización**

La regionalización de la Universidad de Caldas es un componente fundamental que asume la responsabilidad de articular el desarrollo científico, ambiental, social, económico y cultural con las necesidades que surgen en la realidad cambiante del entorno en los ámbitos regional, nacional e internacional; es así como en el desarrollo institucional se propende tener una correspondencia con los planes, programas y proyectos locales, regionales, nacionales e internacionales (como ejemplo de ello son los ODS), para así consolidar a la Universidad como socialmente competente.

Un hito importante en la prospectiva institucional es el Centro de Innovación para el departamento de Caldas, un espacio que se proyecta para el 2020 ubicado en la región del Magdalena caldense, en el municipio de La Dorada. Este busca incrementar la productividad, aprovechar el potencial agroindustrial y articular el ecosistema de innovación del departamento para generar valor agregado a través de soluciones biotecnológicas. Además, contará con aulas de formación para desarrollar programas de corta duración a la medida y capacitaciones para las empresas del sector productivo y, considerando la importancia de la apropiación social del conocimiento, ha destinado espacios como sus aulas polivalentes y áreas abiertas para la realización de montajes de exposiciones de CTel. Se realizará con 16

mil millones de pesos por parte del Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD) del Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías y, a su vez, albergará a 3 mil estudiantes del oriente de Caldas, Antioquia, Cundinamarca y Tolima en un espacio de cuatro hectáreas de extensión.

## **Internacionalización**

Desde la Vicerrectoría de Proyección Universitaria se gestionan intercambios académicos, convenios de cooperación y movilidad entrante y saliente de académicos, investigadores, artistas y expertos con el propósito de enriquecer el diálogo de saberes y el trabajo colaborativo desde diferentes perspectivas. Es importante mencionar el crecimiento de movilidad en los últimos años así como la participación en proyectos como Erasmus.

## **Egresados**

Para la Universidad de Caldas el vínculo con sus egresados es de vital importancia ya que promueve el desarrollo económico, social y cultural de la región, el país y el mundo. Esta participación de los egresados permite que la Universidad avance, crezca y se posicione como una de las mejores universidades públicas de Colombia.

Este factor, materializado en la Oficina de Egresados, procura el acompañamiento y la ayuda oportuna a sus graduados por medio de diferentes programas y actividades que permiten una estrecha relación de retroalimentación entre estos y su alma mater. La oficina lidera diferentes programas que buscan la participación del estamento de egresados en la vida institucional, fomenta el sentido de pertenencia y crea una cultura institucional sintonizada con el sentir y el pensar de sus egresados en una doble vía, donde ambos componentes, la institución y los egresados, se informan mutuamente acerca de los aspectos internos y externos a la Universidad.

## **Interculturalidad**

Esta apuesta es transversal a todo el quehacer institucional. En la proyección se materializa la Cátedra de Interculturalidad, un espacio para la construcción colectiva de conocimiento y saberes sobre la interculturalidad desde el análisis de la creación colaborativa y participativa, así como la innovación sociocultural. La Cátedra abre un espacio para el debate, el pensamiento crítico, la reflexión colectiva y la consolidación de una cultura del respeto por la diferencia, que reconoce la diversidad cultural del territorio para la construcción de paz desde los diferentes saberes de nuestra colectividad.

### 2.3.2 Análisis de percepciones

Las categorías pertinentes para el análisis de la proyección fueron: egresados, movilidad social, patrimonio cultural, alianzas, apropiación social, reputación, educación, regionalización y proyección. Teniendo en cuenta lo anterior se presenta el siguiente análisis:

La Universidad de Caldas goza de un prestigio y reconocimiento en los ámbitos regional y nacional gracias a su calidad en la educación, además de ofrecer a la comunidad académica y a la comunidad en general oportunidades socioeconómicas, culturales, deportivas y tecnológicas. Dicho prestigio se traslada a sus egresados, quienes son considerados como “egresados de alta calidad” debido a los altos niveles de exigencia y excelencia en los procesos formativos que tienen lugar en la Universidad. Adicional a esto, la Institución es considerada como un medio efectivo que permite procesos de movilidad social.

No obstante, pese al esfuerzo de la Universidad por articularse y responder a la realidad cambiante del entorno, en la noción de algunos actores no logra ser percibido dicho intento debido a que consideran que existe una desarticulación entre la academia y la realidad social, lo cual deriva en la necesidad de generar tejidos que permitan fortalecer esta relación.

La falta de conocimiento sobre las diferentes acciones que permiten la mencionada articulación podría suscitar este tipo de posturas que denominan como “rezagados” los

procesos de investigación desarrollados, lo cual deviene en retos para lograr la estandarización del manejo de la información y la difusión de su impacto en la sociedad.

En lo que respecta al sector productivo, la Universidad tiene buena reputación entre el gremio al ser considerada de “Alta Calidad”. Es importante destacar la mención sobre los egresados y la necesidad de garantizar unas competencias básicas y habilidades blandas que contribuyan al óptimo desarrollo de los trabajos que lleguen a desempeñar. Este aporte se relaciona con uno de los hallazgos obtenidos en los grupos focales con egresados, donde se menciona también la necesidad de realizar un acoplamiento del estudiante con el mundo laboral.

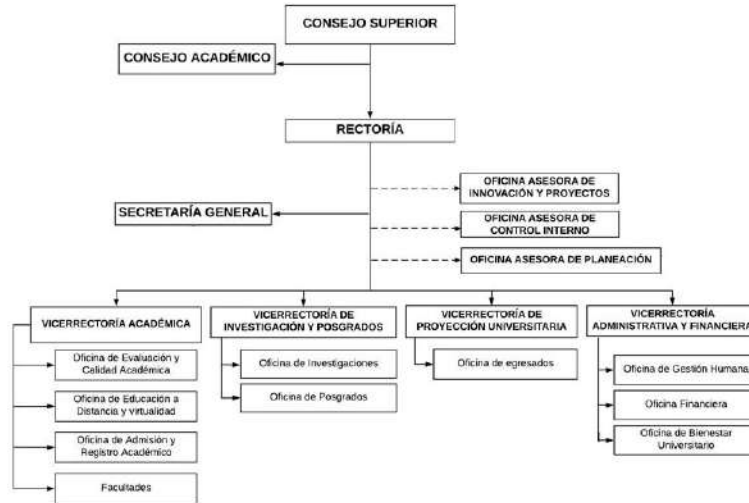
Por último, es importante acortar la brecha entre la Universidad y la sociedad mediante la generación de espacios de diálogo y comunicación con el fin de generar procesos de difusión e información sobre el quehacer de la proyección.

## **2.4 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

### **2.4.1 Situación administrativa y financiera en cifras**

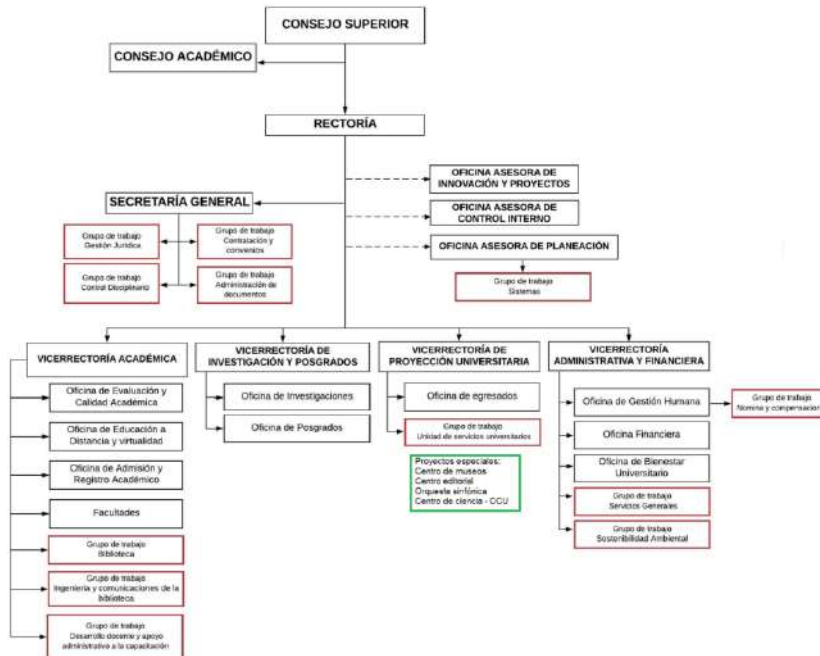
#### **Estructura organizacional**

La estructura orgánica de la Universidad de Caldas está adoptada por el acuerdo 030 de 2013, constituida como una planta de personal global.



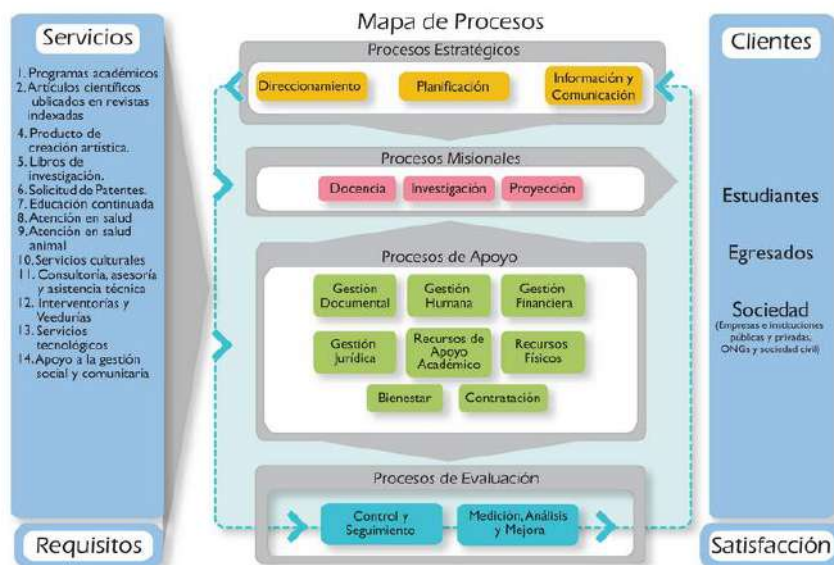
Fuente: <http://sig.ucaldas.edu.co/gestionDocumental/contenidoMapaProcesos.php>

A la estructura anterior se agregan los grupos internos de trabajo y algunos proyectos especiales de gran relevancia.



En cuanto a la operación, esta se soporta en el siguiente mapa de procesos





Fuente: <http://sig.ucaldas.edu.co/gestionDocumental/contenidoMapaProcesos.php>

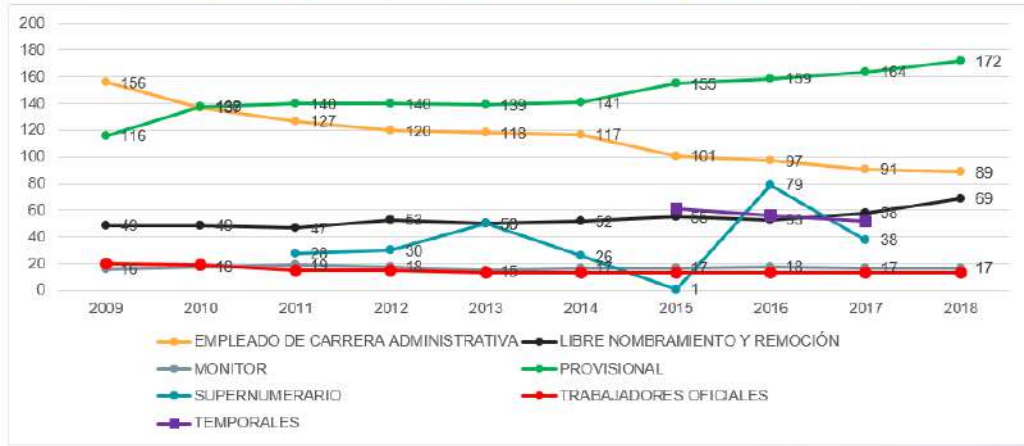
La planta administrativa actual está conformada de la siguiente manera:

TIPO DE VINCULACIÓN	CANTIDAD
COMISION ADMINISTRATIVA – PAGO DOCENTE	9
COMISION ADMINISTRATIVA – PAGO ADMINISTRATIVO	2
CARRERA ADMINISTRATIVA	83
LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	48
PROVISIONALIDAD	169
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>

Fuente: qlikviewweb.ucaldas.edu.co – 25 junio

La planta de personal administrativo no ha presentado variaciones sustanciales.

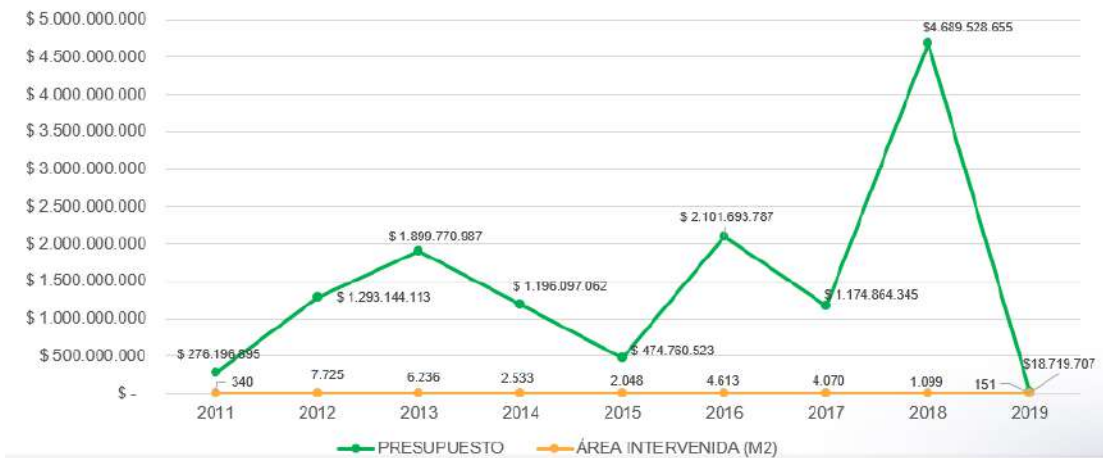
## HISTÓRICO PLANTA ADMINISTRATIVA



## Infraestructura física y tecnológica

En cuanto a la intervención del área física es preciso indicar que cada año se ha intervenido tal y como se muestra en la siguiente gráfica.

## ÁREA INTERVENIDA (M2) VS PRESUPUESTO EJECUTADO



## Bienestar Universitario

Desde la creación del Bienestar Universitario en la Universidad de Caldas se atienden actualmente los siguientes procesos:

- Promoción socioeconómica: con un promedio de 26.000 atenciones al año en sus diferentes programas.
- Cultura de la salud: con un promedio de 25.000 atenciones al año.
- Deporte y recreación: con un promedio de 1.337 participaciones en el año. Este proceso tiene mayor representación a partir del año 2015.
- Extensión cultural: con un promedio de 24.572 participaciones al año.
- Dimensión espiritual: con un promedio de 1.114 participaciones al año.

## **Acuerdos laborales y convención colectiva**

En la actualidad la Universidad de Caldas tiene una convención colectiva con el sindicato de trabajadores oficiales y un acuerdo laboral que se divide en tres capítulos que corresponden a las organizaciones sindicales de administrativos y docentes (SINTRAUNICOL, ASOFUNDE – SINTRAUNIVERSIDAD, ASPU).

## **Gestión ambiental**

Para la gestión ambiental es importante considerar los siguientes datos:

En el año 2009 se presentaron los lineamientos para la gestión ambiental en la Universidad de Caldas bajo la resolución 001408 del 03 de diciembre, cuyo objetivo es el mejoramiento continuo de las condiciones ambientales en las instalaciones de la Universidad mediante el cumplimiento de las disposiciones legales, la gestión ambiental preventiva (programas encaminados a promover la educación y la gestión ambiental) y la medición del comportamiento ambiental de la Institución (uso eficiente de recursos).

En el año 2012 se instaló la planta de bioprocesos y agroindustria para el aprovechamiento de residuos sólidos y líquidos en la Granja Tesorito. Esto ha permitido recuperar el 29 % de los residuos totales generados en las diferentes sedes de la Universidad. A su vez, el material resultante de la granja (compost) se utiliza como fertilizante en los diferentes procesos productivos de las granjas y en jardinería en general.

En el año 2016 se aprobó mediante el Consejo Superior el Acuerdo No. 17, por medio del cual se expide la Política de Gestión Ambiental de la Universidad de Caldas. A través de este acuerdo desde la Universidad se busca promover una cultura de responsabilidad ambiental que contribuya a generar una relación más amigable con el entorno, con la mitigación de impactos y el uso eficiente de los recursos. En consecuencia, se busca posicionar la Universidad como una institución sostenible.

### **Gestión financiera**

El presupuesto de la Universidad de Caldas está compuesto por dos (2) grandes rubros:

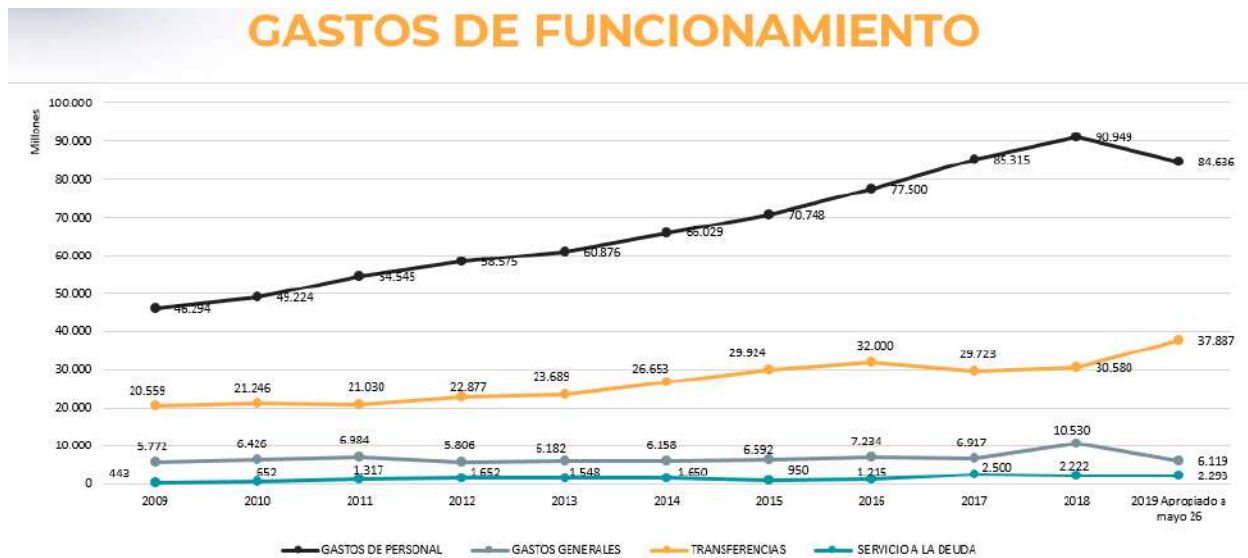
1. Ingresos: compuesto por los recursos propios y aportes de la nación.
  - Los recursos propios se componen de ingresos corrientes que a su vez están constituidos por los ingresos académicos, los fondos especiales y los recursos de capital.
  - Los aportes de la nación se componen de los recursos girados para funcionamiento, concurrencia e inversión.
2. Gastos: compuesto por el funcionamiento, servicio a la deuda e inversión.
  - El funcionamiento está compuesto por los gastos de personal, gastos generales y transferencias donde se incluyen los gastos de concurrencia.
  - El servicio de la deuda
  - La inversión está compuesta por los gastos realizados en infraestructura, mantenimiento, adecuaciones, dotación tecnológica, desarrollo académico, proyección y extensión, desarrollo de la investigación y el desarrollo administrativo de la Universidad, los fondos especiales de las facultades, los

fondos de las vicerrectorías, los programas de educación a distancia, los posgrados y las regalías.

El comportamiento de los ingresos puede visualizarse en la siguiente gráfica



Comportamiento gastos – funcionamiento



## Comportamiento servicios generales



## Comportamiento transferencias



## Comportamiento servicio de la deuda

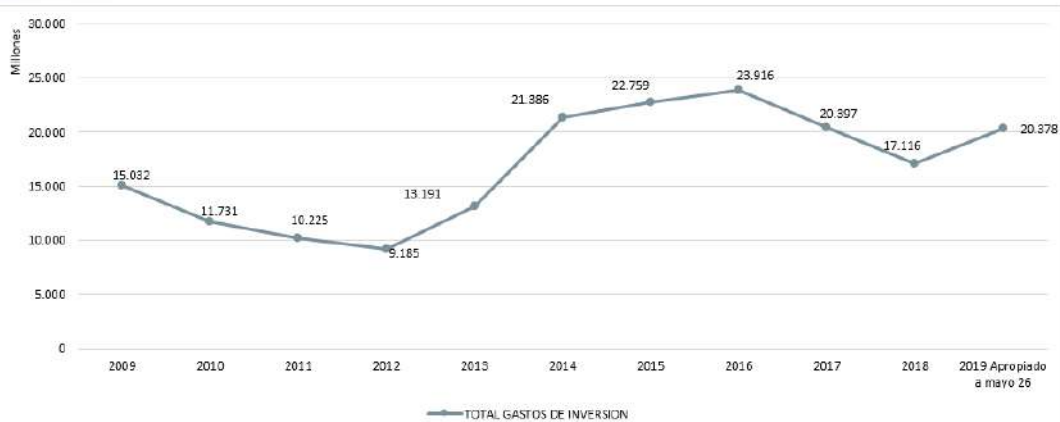


## SERVICIO DE LA DEUDA



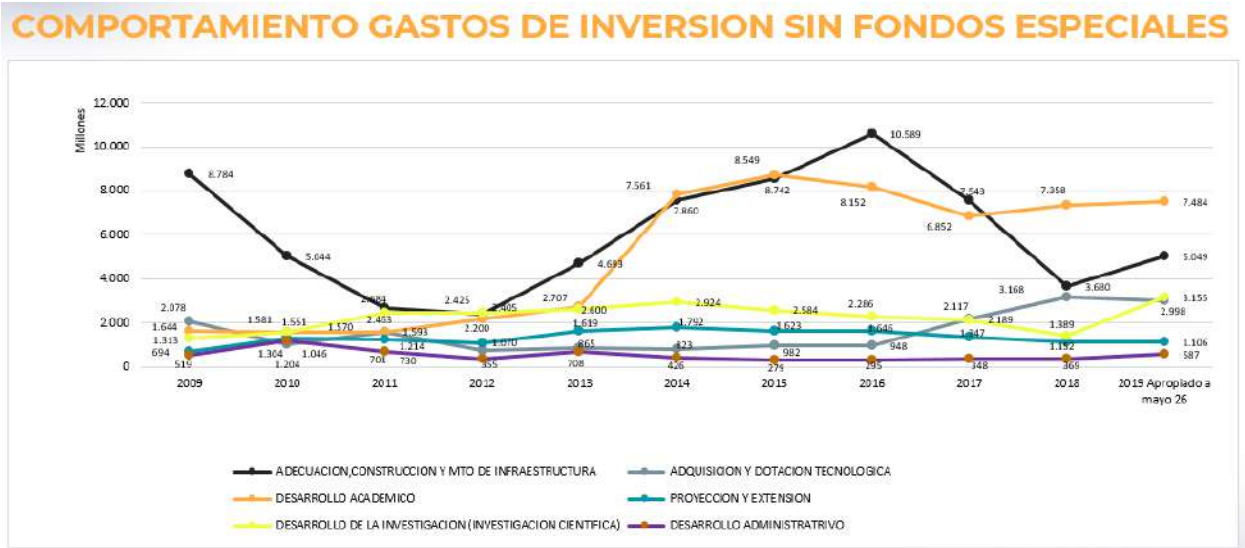
Comportamiento inversión

## GASTOS DE INVERSION UNIVERSIDAD

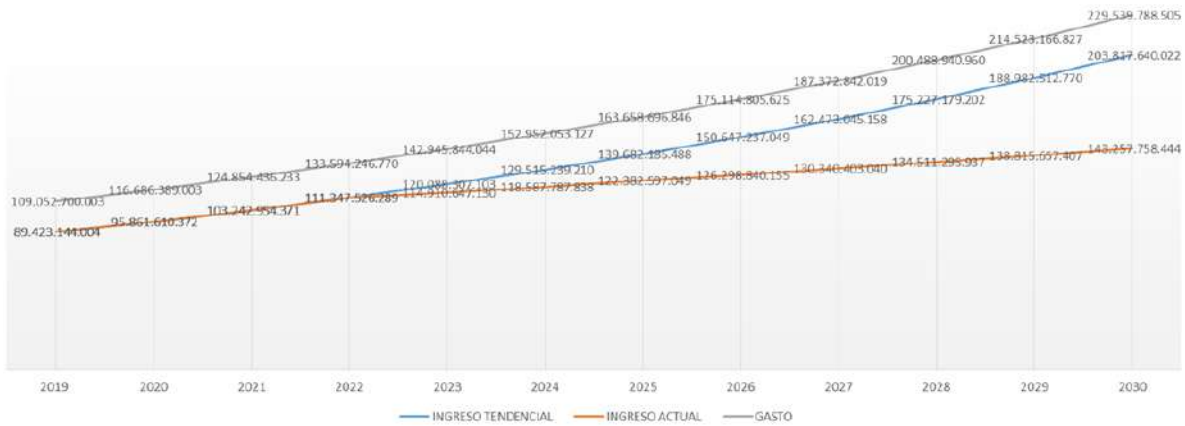




## Comportamiento inversión nivel central



La siguiente gráfica presenta la tendencia de la brecha entre gastos de funcionamiento y recursos girados para tal fin por la nación.



La línea azul de ingreso representa el comportamiento que se tendría de mantenerse la fórmula de giro pactada en la mesa de negociación (IPC + 4,6) a partir del año 2023. La línea roja ilustra el comportamiento sin ese factor (solo IPC). Si bien es cierto que en el primer escenario aún no se cierra la brecha, este si tiene una tendencia a estabilizarse y no aumentar, como sucede actualmente.

En cuanto a los ingresos por matrícula se presentan dos escenarios: el primero mantiene un incremento de IPC y el segundo plantea un desmonte gradual del 7 % anual,

previendo la política de gratuidad que se está promoviendo en el país, lo que implica que la Universidad debe identificar una fuente de ingresos que permita sustituir cerca de 9 millones de pesos en valor presente al llegar al punto de gratuidad.

### **Propuestas de sostenibilidad financiera - SUE**

En el trabajo de análisis y generación de propuestas para superar los déficits de las universidades públicas, desde el SUE realizaron las siguientes (las cuales se citan en el informe de Financiación y Sostenibilidad de las Universidades Públicas 2018, SUE):

- IVA Social e Impuesto sobre la Renta: su propósito es garantizar a las IES Públicas y a las instituciones educativas los recursos que fueron incluidos en la Reforma Tributaria presente en los artículos 184 “Recursos provenientes del IVA Social” y 102 “Recursos provenientes del Impuesto sobre la Renta y Complementarios”, los cuales el Ministerio de Educación viene destinando para otros programas y políticas de gobierno.
- Excedentes cooperativas: reglamentar la distribución y destinación directa a las IES públicas los recursos del artículo 142 de la Ley 1819 de 2016.
- Modificar el artículo 86 de la Ley 30 de 1992: ajustar las transferencias del Gobierno a las universidades oficiales establecidas en el artículo 86 de la Ley 30 de 1992, incluyendo un crecimiento real de mínimo cuatro puntos porcentuales adicionales al IPC en cada vigencia, de modo que se puedan soportar los crecimientos básicos de las universidades estatales.
- Modificar el artículo 87 de la Ley 30 de 1992: ajustar el artículo 87 de la Ley 30 de 1992, incluyendo un aporte a las universidades públicas a partir del año 2019 correspondiente al diez por ciento (10 %) de los aportes girados por el Ministerio de Educación Nacional para el funcionamiento de las instituciones de educación superior.
- Financiación, impacto y nuevas leyes: expedir una Ley que precise el reconocimiento a las IES públicas de los costos asociados a las disposiciones del legislativo que

afecten su sostenibilidad financiera. Para tal efecto, se mencionan algunas de las normas o sentencias que fueron expedidas con fecha posterior a la Ley 30 de 1992 y sus impactos para el Sistema Universitario Estatal:

- El cumplimiento de la Sentencia C-006 de 1996 (Docentes Ocasionales) ha representado a las universidades un incremento en sus presupuestos de más de \$647.581 millones de pesos (cifras Documento Desfinanciamiento de la Educación Superior Pública - corte 2012).
  - El cumplimiento de la Sentencia C-401 de 1998 (Supernumerarios Administrativos) ha representado a las universidades un incremento en sus presupuestos de más de \$197.213 millones de pesos (cifras Documento Desfinanciamiento de la Educación Superior Pública - corte 2012).
  - Los incrementos de los aportes patronales al sistema de seguridad social en salud y pensión (Ley 797 de 2003, Decreto 4982 de 2007, Decreto 2090 de 2003 y Ley 1122 de 2007) han representado a las universidades un incremento en sus presupuestos de más de \$151.950 millones de pesos (cifras Documento Desfinanciamiento de la Educación Superior Pública – corte 2012).
  - El Proyecto de Ley No. 154 de 2017 Cámara, por la cual se modifican los derechos pecuniarios establecidos para las universidades estatales desde la expedición de la Ley 30 de 1992, de aprobarse tendría un impacto negativo anual de \$70.000 millones de pesos.
  - El descuento del 10 % en el valor de la matrícula en universidades públicas otorgado a los estudiantes que participen de las votaciones, establecido mediante las leyes 403 de 1997 y 815 de 2003, representa para estas instituciones una reducción en la matrícula anual de \$19.400 millones de pesos.
- Impacto programas de gobierno: revisar los programas de gobierno priorizados desde el MEN y su impacto a fin de promover aquellos que mejoren la oferta educativa y no solo la demanda.

- Alcance y financiación Decreto 1279: analizar el alcance y financiación del sistema salarial y prestacional docente, el cual impacta el presupuesto de las universidades oficiales. Por lo tanto, se considera necesario que en la actualización y revisión del sistema prestacional docente se establezca la financiación por parte del Estado de los estímulos docentes que permitan dar continuidad al mejoramiento y aseguramiento de la calidad académica de los programas ofrecidos por la IES. Estos estímulos deben impactar el gasto de forma mesurada, regulando el crecimiento de los salarios docentes con base en el presupuesto que los financia, de modo que las universidades puedan programar y atender tales gastos.
- Aporte de las entidades territoriales: establecer las leyes requeridas para que las entidades territoriales aporten a la educación pública en todos sus niveles (básica, media y superior). Las IES públicas absorben alrededor del 49,9 % (81 IES públicas y 207 IES privadas) de la cobertura en educación superior y, a su vez, recoge la demanda general de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, originando un alto impacto en las metas de educación superior y bienestar social de sus respectivas jurisdicciones. Este aporte significativo de las universidades públicas en los indicadores de las entidades territoriales debe verse compensado con una participación para el funcionamiento de las IES estatales que a la fecha no reciben transferencias de estas entidades (gobernaciones y alcaldías) que signifiquen no menos del 1 % de los ingresos tributarios del ente territorial. Cuando existan dos o más universidades estatales en un mismo territorio, se debe garantizar el principio de equidad en la distribución de estos recursos.
  - Política de Estado: construir una Política de Estado en la que se generen recursos adicionales para el cierre de brechas de las universidades públicas. Se requiere la formulación de una Política de Estado para la educación superior pública encaminada a garantizar que la ampliación de cobertura en cada universidad pública esté acompañada de recursos que soporten la calidad de la oferta educativa (planta profesoral con altos niveles de cualificación, investigación, internacionalización y movilidad de profesores y estudiantes, recursos de apoyo académico, bienestar, recursos físicos y financieros

suficientes para cumplir adecuadamente con las condiciones de calidad de los programas). En este sentido, se considera que tanto esta Política como la reforma a la Ley 30 de 1992 deben contener además de una fórmula que reconozca el incremento real de los costos para calcular las transferencias, la actualización de las bases presupuestales de cada institución a partir de la evolución (cobertura estudiantil, planta docente y administrativa, entre otros) y la complejidad de las mismas (investigación, bienestar, internacionalización, entre otros), reconociendo los esfuerzos realizados desde la expedición de la Ley 30 de 1992.

### **Propuestas de acciones de sostenibilidad financiera para la Universidad de Caldas**

Además de las gestiones compartidas con el SUE señaladas anteriormente, se listan las siguientes acciones de administración y gestión que pueden ser oportunas para manejar y superar las dificultades presentes en la condición presupuestal y financiera de la Universidad:

- Implementar un instrumento de marco fiscal de mediano plazo que permita proyectar los gastos de la Universidad conforme al comportamiento esperado de los ingresos.
- Reconfigurar la normatividad sobre transferencias a nivel central por parte de los programas y proyectos especiales que permita una mayor eficiencia y competitividad. Establecer una política de base en la transferencia de cada programa.
- Reconfigurar la normatividad sobre los fondos y cuentas de destinación específica.
- Establecer una política de base en los ingresos y techos y en los gastos para todos los centros de gasto.
- Aplicar e implementar las políticas y disposiciones de reducción de trámites y de uso de papel mediante el uso de las TICs
- Tercerizar y aplicar tarifas sobre servicios no misionales.

### Análisis crítico e integral de la información

- La Universidad de Caldas ha cumplido con todas sus obligaciones financieras sin incurrir en endeudamientos para pagar sus gastos de funcionamiento. Los endeudamientos de la Universidad históricamente se han centrado en el logro de objetivos de crecimiento de la infraestructura física, mediante operaciones de crédito público con tasas competitivas y capacidades de pago justificadas y avaladas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Actualmente, la Universidad cuenta con una deuda que permitió la construcción del Centro Cultural Rogelio Salmona.
- En la actualidad la Universidad preserva su capacidad financiera tesoral para el pago de sus obligaciones misionales y crediticias, lo cual se refleja en un balance superavitario de su gestión financiera al cierre de cada vigencia, debido a los recursos del balance producto de los recursos no ejecutados o excedentes de los fondos especiales. No obstante, históricamente se ha generado un déficit presupuestal resultante de la problemática desfinanciación de las universidades públicas como consecuencia del modelo de transferencias de recursos por parte de la Nación estipulado en la Ley 30 de 1992, que no corresponde con la dinámica de crecimiento de la economía y de las asignaciones salariales tanto del estamento administrativo como docente y con los gastos de funcionamiento que son inherentes a la operación de las instituciones.
- El déficit presupuestal anual tiene su génesis en la aprobación inicial del presupuesto, cuando no es posible apropiar en el ingreso todo el recurso necesario para suplir la previsión de gastos, debido a la obligación de apropiar únicamente las fuentes de ingresos certificadas por el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Educación Nacional o la autoridad competente. Es así como existiendo fuentes de ingresos adicionales reconocidas al inicio de la vigencia, no se pueden incorporar al presupuesto de ingresos y gastos, dada la falta de certeza sobre los montos a recibir.
- Pese a la situación superavitaria en las finanzas de la Universidad al cierre de cada vigencia, como consecuencia de los recursos excedentes no ejecutados mayoritariamente de los fondos especiales, el déficit presupuestal representado en el faltante que se gestiona cada año no puede ser resuelto con los recursos del balance o excedentes no ejecutados de los fondos especiales, dado que la naturaleza de estos recursos tiene como propósito



el sostenimiento de los programas y proyectos que los generan, así como el fortalecimiento de los fondos en los cuales se enmarcan. Por lo tanto, la normativa interna preserva la autonomía en la gestión presupuestal de los fondos especiales en sus centros de gasto, lo cual limita o restringe el uso por parte del nivel central, inclusive para atender cualquier contingencia que pueda sobrevenir a un posible escenario futuro de incapacidad para atender el faltante presupuestal institucional.

- En suma, el déficit del presupuesto ha representado un reto para la administración institucional. Esta realidad ha sido resuelta año a año a través de diversas estrategias centradas en la generación de mayores ingresos propios, reducción de gastos no vitales para la misión institucional, traslados presupuestales en calidad de préstamos con carácter devolutivo y sustituciones de fuentes de recursos de inversión con los fondos especiales. De esta forma se ha dado cumplimiento a las obligaciones financieras, garantizando tanto el funcionamiento como la inversión en los diferentes proyectos.
- Sin embargo, la complejidad cada vez más acentuada de la situación financiera de la Universidad de Caldas, y del sector de la educación superior pública en general, ha cobrado un protagonismo en la esfera pública, situando el tema en la agenda sectorial y en el interés de las representaciones y actores sociales, con el amplio reconocimiento por parte de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, creando y consolidando progresivamente percepciones negativas frente a la capacidad sectorial y, concretamente, la capacidad Institucional para resolver dicha situación en el corto plazo, así como a la posibilidad de llevar a la Universidad a mejores condiciones presupuestales y a un grado mayor de sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
- La participación y construcción compartida de política pública por parte de la Universidad en diferentes espacios colectivos sectoriales, como la Comisión de Rectores y la Comisión de Vicerrectores Administrativos y Financieros del Sistema Universitario Estatal – SUE –, ha posibilitado el aporte directo a iniciativas con el fin de aliviar la desfinanciación de la educación superior pública y a su reconocimiento como problema de carácter estructural. Dicha participación activa se ha materializado en aumento de ingresos por transferencias de la Nación que han hecho base presupuestal, así como en otros ingresos provenientes de reformas tributarias con beneficio a las universidades y



bolsas concursables de fomento y ampliación de cobertura, creadas por el Ministerio de Educación Nacional para el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

- Para la Universidad de Caldas reviste total prioridad continuar con su rol protagónico como actor directo en el análisis, reflexión y construcción de propuestas de política pública para la financiación de la educación superior a fin de que se vea beneficiada con un mayor y mejor sostenimiento de los recursos de la Nación a la base, con el consecuente logro del angostamiento de la brecha entre lo que la Nación transfiere y lo que corresponde al gasto real en funcionamiento y en inversión de la Institución. Igualmente reviste un gran reto, el esfuerzo sectorial con visión compartida hacia la promoción de alternativas, estrategias y apuestas que permitan contribuir a la solidez y estabilidad financiera del sistema como un todo.
- Una de las primeras líneas en la gestión institucional hacia la consecución de mayores ingresos de la Nación y su posible aumento a la base como el favorecimiento con bolsas concursables, tiene relación con la responsabilidad Institucional tanto desde la academia como desde la administración por el mantenimiento y mejora permanente en los indicadores de calidad sectorial. Resulta evidente que la política de distribución de los recursos del sector se ha acentuado en la aplicación de modelos que privilegian a las Instituciones con mejores resultados institucionales, revelados en las diferentes mediciones de indicadores como el índice sintético, con el cual se distribuyen los recursos en cumplimiento del artículo 87 de la Ley 30 de 1992 y que, igualmente, se aplican en suma o individualmente a otros modelos de distribución de recursos.
- En virtud de lo anterior, resulta necesario alinear los propósitos, metas y esfuerzos del nivel central a través de las vicerrectorías misionales y de las facultades hacia el logro de mejores resultados institucionales en los indicadores de calidad, los cuales revelan en la actualidad, contrario al progreso esperado, un retroceso en algunos de ellos y, en consecuencia, una menor posición competitiva frente a otras universidades. Lo anterior se puede ver reflejado en una reducción de probabilidad de recibir mayores ingresos para el cierre de la brecha en el déficit presupuestal interno.
- La gestión de recursos propios a través de la dinámica de oferta de programas gestión de proyectos de investigación y oferta de proyectos y servicios de extensión desde los fondos especiales de las facultades y del nivel central, cobran especial protagonismo en el

propósito de alcanzar el saneamiento presupuestal institucional y la garantía de sostenibilidad financiera de mediano y largo plazo. La observación de un decaimiento en la gestión de ingresos de los fondos especiales y una menor diversificación del portafolio de programas, proyectos y servicios, debe llevar a un análisis al interior de las unidades académicas sobre su proyección de crecimiento y fortalecimiento, así como al planteamiento de mejores prácticas de gestión que permitan no solo su perdurabilidad como unidades esenciales para el desarrollo misional institucional, sino a su consolidación y expansión presupuestal y financiera en concordancia con las mayores capacidades institucionales representadas en la alta cualificación docente y en los recursos de apoyo académico, investigativo y de proyección que se tienen a su servicio.

- En relación con lo anterior, compete al nivel central crear y adecuar las condiciones ideales para la gestión eficiente y oportuna de los programas y los proyectos, para que la administración se constituya en un vehículo facilitador que promueva con su eficacia la mayor oferta de servicios institucionales, la participación en convocatorias para la cofinanciación de estas iniciativas y con ello la generación de mayores recursos y capacidades como catalizadores de un proceso de avance y progreso institucional desde la perspectiva de su situación financiera.
- Igualmente corresponde a la lista de retos institucionales preservar y potenciar los efectos del marco normativo que ha posibilitado la captación por parte de la Universidad de los recursos de las Estampillas nacionales, departamentales y municipales que han significado grandes aportes para la financiación de la inversión institucional en infraestructura física, tecnológica, dotación de laboratorios, equipos, instrumentos, entre otros recursos de apoyo a la actividad docente, investigativa y de proyección social. Resulta relevante mejorar los procesos de conciliación y recaudo de estos recursos y de gestión a la ejecución de los mismos, en el marco del cumplimiento normativo que determina su alcance, así como la continuidad a los procesos de rendición de cuentas a cada uno de los actores aportantes y veedores del buen manejo de estos ingresos.
- La gestión del pasivo pensional de la Universidad debe continuar como un aspecto de interés en el corto plazo, de tal forma que se logre la firma del convenio de concurrencia con la Nación en cabeza de los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y el Ministerio de Educación Nacional. Actualmente la Nación concurre con aproximadamente el 90 %

del pasivo desde el año 2008, situación que contribuye a dar sostenibilidad a las finanzas de la Universidad. No obstante, también se deberá liberar de los estados financieros de la Universidad el pasivo a cargo de la Nación a fin de mejorar los indicadores institucionales para el logro de mayores aciertos en la consecución de recursos a través de convocatorias públicas para la financiación de proyectos y la mejora en la calificación crediticia institucional.

- Con la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF, se deberá revelar la adopción de buenas prácticas y nuevos enfoques en la gestión contable presupuestal y tesimal de la Universidad, a fin de que sean mejoradas e innovadas las formas tradicionales de realizar las operaciones financieras, que sean incorporadas herramientas de monitoreo y proyección como los marco fiscal de mediano y largo plazo y se trace una visión financiera estratégica como guía para el logro de una mayor sostenibilidad financiera institucional, así como el aseguramiento de información bajo el cumplimiento de estándares de gestión financiera mundial.
- Finalmente, la Universidad de Caldas deberá seguir cultivando su reputación e imagen pública como una Institución transparente, libre de hechos de corrupción y con alta capacidad de gestión, lo cual se ha visto reflejado en su condición de referente sectorial y en la invitación permanente a ocupar asiento en los distintos espacios de construcción de política pública y toma de decisiones, especialmente en lo relativo a la gestión presupuestal y financiera de las universidades públicas del país. Asimismo, deberá tener especial atención la gestión del capital relacional en el ámbito local, regional, nacional e internacional a tal fin de que se promuevan, posicionen y materialicen proyectos de desarrollo institucional en pro del fortalecimiento presupuestal y financiero de la Universidad.

#### **2.4.2 Análisis de percepciones**

La agrupación y análisis de los testimonios de la comunidad académica participante en el proceso reveló siete categorías abiertas en torno al componente financiero institucional, las cuales fueron evaluadas totalmente con un grado de significación negativo en todos los casos por parte de esta comunidad.

De acuerdo a la orientación metodológica recibida, se realizó una evaluación y clasificación de las categorías abiertas identificadas y valoradas por la comunidad universitaria, según el grado de importancia que reviste para el experto (Vicerrectora Administrativa), donde 1 es la mayor importancia y 7 la menor importancia. A continuación, se presenta una tabla con la lista de categorías abiertas identificadas a partir de los aportes y percepciones de la comunidad, la valoración de cada una y la evaluación de su importancia.

<b>CATEGORÍAS SOBRE EL COMPONENTE FINANCIERO</b>				
<b>Importancia (según el experto)</b>	<b>Categorías abiertas</b>	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Total</b>
5	Apoyo económico	0	1	1
2	Apoyo gubernamental	0	1	1
4	Costos matrículas	0	1	1
1	Déficit presupuestal	0	34	34
6	Inversión arte	0	1	1
3	Presupuesto carreras	0	1	1
7	Recursos ampliación IPS	0	1	1
	<b>Total citas referenciadas</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Sistemas.

La información presentada muestra que la unidad de significación de mayor relevancia, es decir, la de mayor frecuencia referida por los actores universitarios es la de “déficit presupuestal” con 34 percepciones, todas negativas. En contraste a esta relevancia se encuentran marcadas opacidades (categorías con las menores frecuencias) representadas en el resto de las categorías que se ubicaron en planos de igual valoración con una percepción negativa en cada una.

### **Análisis de lo no instituido entre la comunidad universitaria (cualitativo – percepción) y de lo instituido (cuantitativo)**

La indagación sobre las percepciones que la comunidad universitaria tiene sobre la situación financiera de la Institución revela como unidad de significación de mayor

relevancia el “déficit presupuestal”, lo cual se constata a través de manifestaciones en las cuales la comunidad reconoce que la Universidad de Caldas se distingue como una Institución de calidad, en crecimiento permanente, destacada por el cumplimiento de su misión, pero sin autonomía financiera y con altos retos y desafíos para el logro de una sostenibilidad. La comunidad académica refiere:

“Es una universidad de alta calidad, pero con déficit económico” (A4ES83). “Una institución de calidad que a pesar de la dificultad presupuestal que presenta se ha sabido mover para brindar una educación de calidad” (A2ES65). “Como una excelente U, con proyectos investigativos buenos y carreras muy completas. Solo falta apoyo económico para mejorar la calidad de los programas” (A3ES9). “Una U de alto nivel académico, pero con bajas apuestas en el arte. La administración debe ser de forma integral” (A1ES56). “Como una institución de alta calidad y un importante impacto en la región en diversas áreas. Las ciencias, las humanidades y las artes. La contradicción tiene que ver con el déficit presupuestal que debemos superar” (A1P17). “Desfinanciada a pesar de su importancia en la región y su alta calidad a nivel regional” (A1P15). “Siento que aún tenemos un déficit económico que afecta el desarrollo de la visión, sin embargo, va bien encaminada” (A2ES52). “Como una U con potencial sin recursos” (A5ES9). “El presupuesto es la mayor de las debilidades, no solo de la facultad sino de la Universidad en general” (DOFA Eg. Ciencias exactas). “Con un riesgo financiero muy grande y con muchos deseos de sacar adelante la misión institucional” (A1AD26).

Igualmente, se encontraron percepciones que asocian el déficit financiero con la toma de decisiones al interior de la Institución y el rol de la administración en algunas de las causas de esta situación:

“Déficit, mala administración, políticas internas que no sirven” (A2ES43). “Como una institución con mucho potencial y pocos recursos y con una mala administración” (A3ES13).

Por otro lado, se encontró entre la comunidad estudiantil un aporte particular, dado que afirma que la desfinanciación podría no ser un limitante para el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales: “La desfinanciación no es una excusa para dejar de hacer las cosas” (TES2).

Algunas percepciones sobre el déficit financiero se sitúan en aspectos puntuales que, a criterio de la comunidad universitaria, han afectado o ponen en riesgo la capacidad institucional para atender las necesidades específicas de los actores universitarios, los programas y, en general, la oferta de servicios.

Entre estos aspectos se destaca la percepción sobre la disminución de apoyos económicos a estudiantes para asistencia a eventos o los efectos en los presupuestos de los programas:

“Multicultural, competitiva en todos los programas a nivel nacional. Burocratizada. Sin suficientes recursos para los estudiantes que representan en eventos” (A2ES54). “Una universidad comprometida con la educación superior que está pasando por un problema económico que afecta a los estudiantes” (A1ES52). “No hay apoyo económico para los eventos realizados por la Facultad de Ingenierías” (DOFA Eg. Ingenierías). “De buena calidad, pero falta mayor presupuesto para las carreras” (A1AD37).

Asimismo, se identificaron voces que revelan el alcance del déficit presupuestal reflejado en la falta de inversión en profesores, infraestructura, personal, entre otros:

“Como una institución que si es bien administrada tiene un futuro promisorio” (A2P15). “La Universidad como espacio para el saber propicia el buen desarrollo de excelentes profesionales; sin embargo, se pueden ver truncados estos hechos por la falta de una buena infraestructura y espacios de trabajo, con limitaciones para la realización de inversiones en facultades y en otros proyectos de interés institucional como la IPS universitaria” (A2ES71). “Es una universidad buena, pero me gustaría que tuviera más oportunidades económicas para cambiar y mejorar algunas facultades” (A5ES32). “Todavía no se tienen los recursos asegurados para la ampliación de la IPS universitaria. Igualmente

se asocia el déficit financiero a una percibida desmejora en el personal de la Universidad” (DOFA Eg. Ciencias para la salud). “Desafortunadamente está pasando por un momento muy crítico, carece de recursos económicos y de personal” (A2AD20).

En contraste con las percepciones anteriores, la información instituida basada en los datos, indicadores e información cuantitativa, reportada ante los organismos de control y autoridades gubernamentales y consolidada en los distintos repositorios sectoriales de información financiera como el Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública – CHIP y el SNIES financiero del Ministerio de Educación Nacional, así como los dictámenes de los organismos de control que vigilan la gestión de la Universidad, dan cuenta de una Institución con capacidad financiera y tesorera para responder por todas sus obligaciones de corto, mediano y largo plazo y que, en efecto, no ha incurrido en cesación de pagos o incumplimientos financieros, logrando además desarrollar su objeto misional sin comprometer pasivos o deudas con el sistema financiero para atender sus gastos de funcionamiento, como lo han realizado otras instituciones de educación superior públicas.



### 3. PRECISIONES METODOLÓGICAS DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN: “POR LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS CONSTRUIR”

A partir de lo planteado en el documento *Lineamientos metodológicos para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional –PDI– acuerdos por lo común, 2019-2030*, se asumió como enfoque metodológico un ejercicio de planeación prospectiva estructurada en cinco momentos: (i) análisis situacional, (ii) análisis de prospectiva y de tendencias, (iii) visiones y sentidos de la Universidad, (iv) definición y priorización de temas estratégicos del PDI y (v) análisis de los temas estratégicos. La planeación de estos momentos hizo parte de diversas conversaciones y reflexiones críticas entre diferentes actores, en donde se tocaron temas relacionados con el devenir de la Institución, su carácter público, su papel en la transformación de los sujetos y de la sociedad; a su vez, surgieron preguntas, propuestas, retos y visiones que se constituyeron como pilares fundamentales para la creación del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030.

En consecuencia, a partir de lo definido se aplicaron técnicas e instrumentos de corte cualitativo y cuantitativo que permitieron, por un lado, indagar sobre las percepciones que la comunidad académica tiene sobre la situación actual de la Universidad y, por otro, sistematizar y analizar la información formalmente instituida a través de los documentos e informes propios de las distintas instancias académico – administrativas y sectores de relacionamiento institucional.

#### **Los momentos realizados fueron:**

##### **Primer momento: recolección de información**

Se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- I. La idea de gobernanza en la Universidad se centra en la democratización del conocimiento y en la manera como se orientan las relaciones de poder en la producción, divulgación y aplicación de dicho conocimiento.

- II. La aplicación de la metodología propuesta para la construcción del PDI reconoce el papel de los actores como sujetos activos y con capacidad para conocer y transformar su realidad.
- III. Los principios de participación, pluralidad, trabajo colaborativo, sentido de lo público y construcción informada<sup>2</sup>, direccionaron las distintas actividades y encuentros desarrollados para la construcción del PDI, capturando las voces de la comunidad académica.

Asimismo, bajo el enfoque dialógico - participativo se desarrollaron 39 actividades de interacción aplicando el uso de diversas técnicas de investigación cualitativas en aras de conocer las percepciones que los actores universitarios tienen sobre la situación de la Universidad, sus visiones, retos y oportunidades. Se resaltan las siguientes:

- Activaciones de puesta en escena del PDI en las seis sedes de la Universidad de Caldas, las cuales permitieron conocer las percepciones de la comunidad universitaria en general.
- Creación de cuatro grupos focales dirigidos a profesores, jubilados y gremios.
- Encuentro de egresados de las seis facultades de la Universidad.
- Creación de ocho talleres de participación con estudiantes, administrativos y profesores.
- Consulta Virtual para egresados.
- Creación de seis grupos focales con expertos referentes a los ejes misionales de la Universidad y al eje administrativo de apoyo.
- Creación de un taller con profesores de la región.
- Realización de dos foros, el primero con expertos invitados y el segundo bajo la dinámica de inter-facultades
- Creación de seis Colaboratorios dialógicos que contaron con la participación de estudiantes, profesores y administrativos.
- Creación de un encuentro colectivo en el que se puso en diálogo lo construido por los

---

<sup>2</sup> Lineamientos metodológicos “Por la Universidad que queremos construir”

diferentes Colaboratorios.

- Realización de un taller de armonización de Ejes Estratégicos entre portavoces de los Colaboratorios.

Estas actividades además de permitir conocer las percepciones colectivas, también ayudaron a instaurar un proceso participativo y pedagógico con la comunidad universitaria, generando empatías, compromisos y corresponsabilidades para la construcción del PDI. En ellas participaron aproximadamente **1440 actores**.

Para compilar la información de carácter cuantitativo se recurrió a las fuentes directas disponibles en la Oficina Asesora de Planeación y Sistemas, se consultaron los documentos de Acreditación Institucional, se revisaron los principales rankings de impacto en la educación superior (Scimago, QS, THE y Sapiens), la información disponible en el SNIES, se hizo uso de herramientas bibliométricas como Scopus y Web of Science y de herramientas de análisis y benchmarking como Wizdom.ai.

Con respecto al Sistema de Ciencia de Colombia se tuvieron en cuenta los reportes de Colciencias para la clasificación de las revistas de investigación y de los investigadores de la Institución.

La información compilada fue procesada y con el análisis se generaron reportes específicos para cada eje misional haciendo uso de herramientas de visualización como Power BI. Las presentaciones con los resúmenes de los datos cuantitativos fueron insumo para los grupos focales, los encuentros con los consejos de facultad y los laboratorios dialógicos, propiciando su revisión analítica y la adopción de posturas propositivas ante posibles disensos o problemáticas identificadas.

## **Segundo momento: procesamiento y sistematización de la información**

El procesamiento de la información primaria se orientó en consonancia con las tres fases definidas para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional PDI 2019-2030: (1)

análisis situacional, (2) prospectiva y (3) visiones y sentidos. Un segundo nivel de sistematización consideró las funciones misionales y de apoyo: docencia, investigación, proyección, administración/financiera, infraestructura y bienestar y convivencia, por la importancia que estas alcanzan dentro del “ser y hacer institucional”. De manera general pueden identificarse tres grandes etapas:

- i. Transcripción de la información.
- j. Sistematización y procesamiento de la información a través del software Atlas.Ti.
- k. Codificación y definición de pre-categorías para el análisis (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Asignación de códigos

<b>CÓDIGO</b>	<b>CONVERSIÓN</b>
AS	Análisis Situacional
A1EX	Activación 1, Externo (egresado, padres de familia, visitantes, otros)
A1P	Activación 1, Profesores
A1AD	Activación 1, Administrativos
A1ES	Activación 1, Estudiantes
GFEX-AD/IN	Grupo Focal Expertos- Administrativo/Infraestructura
GFEX-AD/FI	Grupo Focal Expertos- Administrativo/Financiero
GFEX-DC	Grupo Focal Expertos - Docencia
GFEX-INV	Grupo Focal Experto - Investigación
GFEX-PRY	Grupo Focal Experto - Proyección
GFG	Grupo Focal Gremios

GFJ	Grupo Focal Jubilados
GFP1	Grupo Focal Profesores 1
GFP2	Grupo Focal Profesores 2
TES1	Taller Estudiantes 1
TES2	Taller Estudiantes 2
TPEE	Taller Profesores Estudios Educativos
Minga	Minga Población Indígena
DOFA Eg.	DOFA Egresados
DOFA Eg1	DOFA Egresados encuentro 1
TPR	Taller Profesores de Región

### **Tercer momento: análisis de la información**

La lectura que se le dio a la información no estuvo condicionada por categorías predeterminadas; por el contrario, se realizó una lectura abierta buscando los aportes que los actores universitarios hacían a cada una de las funciones misionales y de apoyo. No obstante, esta mirada exigía precisar si el comentario emitido era negativo o positivo, puesto que eventualmente esto permitió definir los puntos claves a intervenir en el PDI así como lo que es necesario mejorar, fortalecer o mantener dentro de los procesos y políticas de la Universidad.

### **Algunas precisiones conceptuales necesarias para aportar a la comprensión del tratamiento de la información**

Teniendo en cuenta el enfoque mixto definido para la recolección y tratamiento de la información, soporte y fundamento de la construcción del PDI, es pertinente hacer referencia, de manera puntual a algunos aspectos conceptuales y metodológicos que aportan a la comprensión del proceso desarrollado y sus correspondientes resultados.

### **Sobre las percepciones e imaginarios sociales:**

La apuesta e importancia conferida dentro del proceso de construcción del PDI a la identificación de las percepciones que la comunidad universitaria tiene frente a su situación actual y su prospectiva de futuro se fundamenta en postulados teóricos que reconocen en ellas un medio de acercarse a las representaciones e imaginarios sociales que una comunidad tiene sobre las diferentes dimensiones de su realidad.

Es necesario decidir que las percepciones en esencia son “los instrumentos básicos mediante los cuales los imaginarios construyen algo como real” (Gómez, 2001 ) y suponen:

Una organización de las representaciones con función ordenadora de la relación entre sujetos – agentes sociales– . De esta manera, la representación social es la identificación perceptual (sensorial o imaginaria) de determinadas formas y fenómenos (y su interrelación), en función de su interpretación posible, en determinado momento de determinada sociedad. La interpretación consiste a su vez en la asignación conceptual de una determinada significación a determinados fenómenos, en función de su representación posible, en determinado momento de determinada sociedad. La representación social de un fenómeno es el correlato de la interpretación social de tal fenómeno y ambas se materializan en la praxis social y los discursos sociales junto con sus registros – los textos que circulan en una sociedad – y los órdenes normativos que generan a manera de regímenes de significación [...]. (Gómez como se citó en Aguirre et al., 2011, pp. 199-200)

En ese sentido, indagar sobre las percepciones que la comunidad académica tiene sobre su institución hoy permite develar los imaginarios sociales que, según Castoriadis (como se citó en Leff, 2010), no solo se tratan de “las representaciones de un mundo o las cosmovisiones que dan sentido existencial y coherencia a ciertas prácticas”; sino que – y esto es lo que subrayamos como de suma importancia para la construcción del PDI– ellos

Están arraigados en las identidades que conforman al ser cultural; se afirman como un principio de autonomía y de singularidad desde donde no sólo resisten a la colonización de otras culturas dominantes y hegemónicas, sino desde donde se resignifican sus identidades. (p. 68)

Esta es su esencia, este es su valor para pensar la Universidad en un futuro deseable y posible, y por eso la necesidad de hacerlos visibles, de transparentarlos para dejar pasar la luz y ver con nitidez la realidad que nos rodea, dicho de otra manera: los imaginarios develados desde las percepciones de la comunidad universitaria se constituyen en formas a partir de las cuales la Institución se interpreta a sí misma, se reconoce para actuar sobre su propio contexto, para modificar e intervenir su realidad; “sin imaginarios sociales no hay representación de la realidad; sin representación de la realidad no hay acción, y sin acción no hay realidad” (Mazariegos como se citó en Aguirre et al., 2011, p. 30).

Si los imaginarios –retomando las palabras Castoriadis (como se citó en Leff, 2010)– son esa “raíz desde donde los mundos pueden ser reinventados, si son la fuente desde donde los sujetos de tales imaginarios se transforman en actores sociales en la construcción y reconstrucción de sus mundos de vida” (p. 85), es necesario identificarlos, revelarlos al mundo para así poder direccionar acciones colectivas hacia un mismo fin, formular lineamientos y políticas que no generen resistencia de la población, sino que por el contrario garanticen la aceptación, la participación y corresponsabilidad de los distintos grupos y sectores que componen un grupo social (Aguirre et. al., 2011).

### **Sobre el procesamiento de la información, categorías, relevancias y opacidades:**

Una vez recolectadas las percepciones que sobre la situación actual y visión de futuro tenía la comunidad universitaria, la información se sistematizó y procesó a través del Atlas Ti, software que permitió obtener un primer agrupamiento o parcelación precategorial del total de la información obtenida a través de las distintas técnicas e instrumentos diseñados para este propósito.



Valga recordar que el matiz de enfoque investigativo mixto adoptado para el proceso de construcción del PDI propició el encuentro de dos lógicas de análisis de la información: uno de un corte más cualitativo y subjetivo, consecuente con el tratamiento de la información primaria obtenida desde las voces de los actores universitarios, y otro de un corte más estadístico – cuantitativo, conforme con la información secundaria, esa que en este documento se ha referido como la información ya instituida.

A la luz de estas premisas, los términos que aquí se mencionan se relacionan directamente con el proceso de categorización y análisis de la información primaria – no instituida; cabe precisar que la metodología adoptada corresponde a un análisis de contenido elaborado con el propósito de develar los imaginarios no instituidos que la comunidad universitaria tiene sobre la situación actual y su visión de futuro a 2030.

Por tal motivo, se precisa que la unidad de análisis la conforman los “testimonios” que bien pueden llamarse “códigos vivos” o “unidades de registro”, y que en esencia son enunciados o palabras que se constituyen en núcleos de significado relacionados con diversos aspectos y son estos testimonios los que se presentan agrupados y codificados, soportados fundamentalmente en un recuento de frecuencias que permitió identificar importantes relevancias (testimonios con mayor frecuencia) y opacidades (testimonios con menor frecuencia), que en esencia se constituyen en una serie las categorías abiertas que expresan el imaginario no instituido de la comunidad de la Universidad de Caldas.

#### **Cuarto momento: construcción colectiva de los ejes estratégicos**

Para la creación del Plan de Desarrollo Institucional 2019 -2030, la Universidad de Caldas se comprometió con un proceso participativo, creativo y dialógico, el cual ha buscado desestructurar el lugar hegemónico del conocimiento y propiciar espacios de construcción colectiva basados en técnicas participativas, dialógicas y de planeación

Por esa razón, la definición y conceptualización crítica de los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional fue realizada a partir de la consolidación y sistematización de los aportes realizados por la comunidad universitaria, recogiendo las diferentes aspiraciones, ideas, prioridades, necesidades y orientaciones frente al futuro de la Universidad. Con base en la categorización y análisis de la información obtenida los ejes estratégicos surgieron a partir de tres momentos:

1. Categorización de la información primaria recolectada a partir de diferentes encuentros, talleres, activaciones, grupos focales, foros y conversatorios, entre otros.
2. Identificación de las percepciones que tiene la comunidad académica sobre las necesidades, retos y visiones a futuro que debe afrontar la Universidad de Caldas.
3. Realización de un análisis crítico y detallado de las percepciones de la comunidad académica, lo que generó la reagrupación de la información develando tendencias para la definición preliminar de seis ejes estratégicos considerados como fundamentales para construir la Universidad que soñamos
4. El proceso de conformación del equipo de discusión de los ejes estratégicos contó con dos momentos: (i) identificación de actores claves que se consideraban fundamentales para la construcción y consolidación de los ejes, bien por sus trayectorias académicas, investigativas y/o historias de vida, (ii) invitación abierta a toda la comunidad universitaria mediante convocatoria pública a través de los medios de difusión (correo institucional y plataformas institucionales).
5. Los ejes estratégicos se estructuraron a través de seis Colaboratorios<sup>3</sup> dialógicos transversales de comunicación, activación, vinculación, devolución y retroalimentación, conformados por estudiantes, profesores y administrativos desde una dinámica trans e interdisciplinaria, que permitió construir una fundamentación conceptual sobre el eje, un escenario de apuesta a 2030 así como objetivos estratégicos y lineamientos.

---

<sup>3</sup> Para aportar a la comprensión de lo que se entiende por Colobarotorio, se retoma la conceptualización referida por el Colectivo Pluriversos, Cultura y Poder de la Universidad de Caldas, fundamentando que su razón de ser “no pretende construir un conocimiento universal ni generalizable, sino en un conocimiento situado y democratizable”.