

UNIVERSIDAD DE CALDAS
2018 - 2022

PROPUESTA DE GOBERNANZA
“GESTION CON AUTONOMIA”

ALEJANDRO CEBALLOS MÁRQUEZ
MVZ, MSc, PhD
Profesor Asociado
Investigador Senior COLCIENCIAS
Universidad de Caldas

“Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, ...”

Manfred Max Neef

La universidad moderna es una comunidad dinámica y que está en un proceso de transformación constante, debe entenderse entonces no solamente como una institución donde confluyen varios saberes y disciplinas, sino que ellos mismos y debido a las personas que conforman este ambiente, son cambiantes y dinámicos, teniendo claro entonces que la concepción académica, pedagógica y administrativa diseñada en un principio sufre modificaciones según la época y la sociedad en la cual están inmersas.

La Universidad de Caldas no es ajena a las necesidades de transformación que se derivan de los problemas propios que vive en la actualidad la educación superior en Colombia. Diversos sectores de la comunidad universitaria en general, y en particular en nuestra Universidad, encontrarán documentos históricos y recientes donde sus autores manifiestan la preocupación en cuanto a temas tan diversos como: disminución en los fondos destinados para financiar la investigación, alta deserción estudiantil, bajas tasas de graduación, necesidad de una formación más integral, escasa presencia regional, baja cobertura en los sectores socio-económicos más desfavorecidos, poca integración con el sector productivo del departamento y la región, y un manejo financiero que requiere acciones inmediatas en un sistema donde la universidad pública está cada vez con más problemas para subsistir.

En el Plan de Desarrollo Universidad de Caldas 2009-2018¹ se señalaron claramente cuáles son los retos que debían asumirse para dicho decenio para adaptarse a las condiciones de un mundo cada vez más globalizado, donde se han logrado avances significativos; pero, es necesario fortalecer las condiciones para lograr una mayor visibilidad de la institución en el contexto de las universidades acreditadas en el país. La construcción de una visión compartida puede lograrse a través de la definición del **Plan de Desarrollo 2019-2028** de forma participativa e incluyente, que tenga en cuenta los siguientes **principios** que permitan posicionar nuestra Universidad, como una universidad de docencia con investigación de alta calidad:

¹ UNIVERSIDAD DE CALDAS. 2009. Plan de Desarrollo 2009-2018. Centro Editorial de la Universidad de Caldas. Manizales, Colombia.

- **Universidad de Caldas regional y pública:** Claramente indica el compromiso social con la formación de ciudadanos y en el aporte a la solución de los problemas de su entorno, además enfatiza en su naturaleza pública, la cual alude a la población hacia la cual dirige sus objetivos y al origen estatal de los recursos que recibe. Esto significa que se debe velar por conservar el origen, primordialmente estatal, de los fondos para su financiamiento, pudiendo aunar esfuerzos para la obtención de recursos adicionales que permitan el cumplimiento de su misión.
- **Gestión con autonomía:** La autonomía es un principio consagrado en la Constitución Política de Colombia de 1991 y en la Ley 30 de 1992, la entendemos como la facultad que nos permite la autorregulación y darnos la normatividad necesaria sin transgredir la ley colombiana; pero, a su vez, la interpretamos como la independencia de la política partidista en un actuar coherente que genere confianza en el entorno social, político y gubernamental de la Universidad.
- **Investigación en contexto:** La ciencia debe considerarse como un proceso en construcción, cuya búsqueda debe ser permanente, siempre enmarcada en un propósito de vocación de servicio a la sociedad. Lo anterior significa que la integración de la investigación y la docencia, que busca fortalecer los procesos de aprendizaje, debe buscar resolver las inquietudes y las preguntas de la sociedad en forma coherente con la región. En este sentido, la investigación deberá desarrollarse conforme a las necesidades regionales sin perder el principio de autonomía, y las exigencias derivadas de los retos de las disciplinas y de la innovación.
- **Docencia para la integración:** Entendemos la universidad como el espacio donde se desarrolla el conocimiento científico y la formación de la ciudadanía en la cual deben confluir e distintos tipos de conocimientos y prácticas que permitan la formación integral del ser humano. Por lo tanto, la universidad es esencialmente un ámbito para el diálogo, la integración entre diferentes escuelas de pensamiento, la difusión y la apropiación de conocimiento, y en este sentido, un ámbito para el ejercicio de una educación liberal para nuestros estudiantes, imprimiéndoles valores centrados en la paz, la justicia, la equidad y la igualdad.
- **Proyección de impacto:** La función social responde a las necesidades de la región y a la búsqueda de respuestas a los problemas y retos sociales y culturales, que permita mediante soluciones prácticas y efectivas impactar el desarrollo regional. Una vez se logre la integración entre docencia e investigación, la Universidad podrá transferir el conocimiento a la sociedad, formando ciudadanos comprometidos con el desarrollo de condiciones para consolidar y mantener la paz, promover la defensa de los derechos humanos y los valores democráticos. Pero sobretodo, el compromiso de la Universidad debe estar encaminado a asegurar que sus recursos y el conocimiento respondan a las necesidades del contexto, y a cerrar las brechas económicas y sociales en su entorno.

GESTION CON AUTONOMIA

El principio fundacional de nuestra propuesta está en la siguiente figura, la que resume el plan que se propone para trabajar desde la rectoría de la Universidad de Caldas en el periodo 2018-2022.



Los están plasmados en una figura que representa la unidad, pero a su vez transformación constante, la integridad y la realización. El centro representa el alma de la propuesta, **Gestión con Autonomía**, que la interpretamos como transversal a los tres aspectos misionales de la Universidad de Caldas.

La base está en el potencial humano de cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, bien sea desde su rol como estudiante, docente, directivo o colaborador, entendiendo que todos tenemos motivaciones individuales para encontrar en la Universidad nuestro proyecto de vida, que de manera colectiva, sumará un esfuerzo para aportar al desarrollo regional como objetivo de nuestra vida institucional².

La gestión está orientada a la obtención eficiente de resultados en un proceso de **investigación** que responda a las necesidades de la región y el país (**contexto**), con una **docencia** que se nutre de los resultados de investigación integrando la formación disciplinar con sentido humanista (**integración**) y que la proyección no sea solamente una acción de la universidad hacia afuera generando **impacto** en la sociedad sino que también los desarrollos internos sean el resultado de la **interacción** con el medio que rodea la Universidad de Caldas. Pero es esencial que la construcción de la estrategia para lograr mantener estos principios, se origine en la integración de nuestro recurso humano con el ambiente, la naturaleza y la tecnología que conforman la Universidad. La estrategia para dar cumplimiento a estos principios será mediante la implementación de estrategias encaminadas a administrar en forma eficiente los recursos, siendo facilitado a través de la transformación digital de los procesos.

Las acciones específicas estarán descritas en el **Plan de Acción Institucional 2018-2022** y en el **Plan de Desarrollo 2019-2028**, que nos permitirán pensar, diseñar y construir una Universidad acorde con las exigencias del Siglo XXI, ágil, moderna, renovada, participativa, y sobretodo en una relación constante y en contexto con el medio social, productivo y cultural que la rodea.

² MAX NEEF, M. 1993. Desarrollo a Escala Humana. Editorial Nordan-Comunidad. Montevideo, Uruguay.

UNIVERSIDAD DE CALDAS REGIONAL Y PUBLICA

La Universidad de Caldas tiene una presencia regional que trasciende las fronteras del Departamento siendo la primera institución de educación superior (IES) de la región, que por lo demás tiene un carácter público brindando condiciones para la inclusión y cobertura a distintos sectores de la población. Por lo tanto, es un deber fundamental mantener la Universidad de Caldas como universidad regional, atendiendo principalmente el centro-occidente colombiano, y pública dada la naturaleza del origen de los fondos para su financiación. Así, se requiere la implementación de las siguientes estrategias que permitirán tener una institución viable y sostenible en el tiempo desde el punto de vista financiero y administrativo:

Recursos nación:

- Liderar y acompañar en forma conjunta las demás instituciones de educación superior (IES) de naturaleza pública y que se encuentran asociadas en el Sistema Universitario Estatal (SUE), con todas las acciones tendientes a negociar con el gobierno nacional la transferencia de los recursos necesarios para continuar con el funcionamiento como universidad pública.
- Gestionar ante el gobierno nacional mediante la presentación de proyectos educativos para la paz, la obtención de recursos destinados para la educación de personas víctimas del conflicto armado colombiano, lo que permitirá no solamente llevar educación superior de alta calidad a estas regiones sino que se obtendrán recursos frescos para ampliar la cobertura disminuyendo la inequidad en el ingreso a la educación superior.
- Articulación de la educación superior con la media y todo lo relacionado con educación rural.
- Promover ante el gobierno nacional una reestructuración del programa Ser Pilo Paga para que los recursos se destinen hacia la promoción de la cobertura en IES públicas acreditadas de alta calidad .

Recursos propios:

- Desarrollar una política financiera que defina claramente el manejo de los recursos, llevando a la descentralización de recursos que deban manejarse de tal forma para motivar el crecimiento de la universidad, mientras que deben centralizarse los recursos destinados para el ordenamiento en el gasto de las diferentes unidades académicas. La política financiera debe contemplar la definición de una estructura de costos y gastos que permita la formulación, la ejecución y el seguimiento al gasto.
- Promover el desarrollo de ideas con potencial de negocio aprovechando las ventajas que otorga la Ley 1838 de 2017 para la creación de empresas de base tecnológica. Esto implica que haya necesidad de estudiar la forma de incentivar los docentes que tengan desarrollos innovadores en todas las áreas del conocimiento. Esto igualmente requiere la reestructuración y posterior fortalecimiento de la oficina de innovación y proyectos de la Universidad.

- Estimular dentro de los docentes de la Universidad la oferta de consultorías a empresas. Fortalecer la Vicerrectoría de Proyección para que este organismo se encargue de hacer las negociaciones con quien demande los servicios de los docentes según el área específica de la consultoría.
- Fortalecer el sistema de laboratorios de la Universidad de Caldas para lograr certificaciones internacionales que den prueba de la calidad de los resultados entregados. Así puede lograrse que la Universidad amplíe su portafolio de servicios hacia la comunidad y aumentar el ingreso para el autosostenimiento de los mismos laboratorios y que se generen ingresos adicionales que puedan ser utilizados para la reinversión en las mismas unidades.
- Creación de una comisión con los docentes de la Facultad de Artes y Humanidades para la generación de ideas que promuevan la implementación y el desarrollo de iniciativas tipo Economía Naranja, denominada también economía creativa³. Este tipo de economía representa una enorme riqueza que está basada en el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y por supuesto, la herencia cultural de nuestra región caldense y nacional.

Administración:

- Diseñar e implementar un modelo de evaluación del desempeño administrativo y docente con criterios calidad y de eficiencia, que debe llevar posteriormente a un ajuste de la actual estructura administrativa de la Universidad. Esta reforma no solamente debe ser administrativa sino también académica, actividad para la cual se han generado propuestas para la modificación al Acuerdo 055.
- La revisión de la estructura organizacional de la Universidad también debe conllevar a que debamos pensarnos como una institución de carácter inclusivo donde puedan desarrollarse estrategias pensadas en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa, tales como programas de inclusión para personas con discapacidad o diversidad funcional, búsqueda de incentivos no económicos, salarios emocionales, tiempos flexibles, teletrabajo, entre otras prácticas, las que serán garantes de un buen entorno laboral y que generen un clima laboral armónico con miras al desempeño eficiente de las funciones, adherencia a políticas institucionales y sentido de pertenencia. La búsqueda permanente del desarrollo del talento humano, llevará la Universidad de Caldas al logro de una disminución de la posibilidad que se presenten conflictos laborales, lo que permitirá tener una universidad más ágil y eficiente en la gestión administrativa y docente⁴. Hay que entender la diversidad no como la institución tolerante a grupos diversos en el entorno laboral, hoy debemos entenderlo como una **ventaja comparativa en las organizaciones exitosas**, además de contemplar atributos y características de los recursos humanos tales como hábitos, estilos, formas de ver, ser e interpretar el mundo.

³ BUITRAGO-RESTREPO, F.; DUQUE-MARQUEZ, I. 2013. La Economía Naranja: Una Oportunidad Infinita. Banco Interamericano de Desarrollo: Asesoría de Relaciones Externas. Washington DC.

⁴ SARKIS, B. 2017. La diversidad organizacional para evitar conflictos laborales. Revista Hombre + Trabajo (H&T) 105: 16-20.

- Continuar con la promoción de espacios de discusión académica y universitaria (claustros) donde participen y se vean representados todos los miembros de la comunidad universitaria, para que se generen ideas que permitan una creación colectiva.
- Continuar con los diferentes procesos de diálogo con las asociaciones gremiales de la Universidad, reconociendo su derecho a la asociación y sindicalización, siempre que las conversaciones estén enmarcadas en un principio de respeto mutuo y respeto por la institución.

Investigación en contexto

La investigación constituye un proceso de tipo formativo, a través del cual se incentiva el pensamiento crítico en el alumno, donde el profesor se convierte en un generador de conocimiento en lugar de ser un actor meramente de carácter informativo y transmisor de un conocimiento “*enciclopédico*”. Pero no solamente la investigación debe responder a las necesidades de formación del estudiante, sino que debe generar productos que contribuyan a hacer más visible los investigadores de la Universidad y la institución misma, en contexto con el medio en el cual se desarrolla, es decir con las necesidades que tiene la sociedad.

El incremento en la gestión de recursos provenientes de COLCIENCIAS, indica que nuestros investigadores tienen un alto potencial para acceder a recursos provenientes de fondos concursables, fortaleza que debe aprovecharse en beneficio del desarrollo de la Universidad, pero deben darse las condiciones, particularmente de tiempo y apoyo institucional, para que estos investigadores puedan dedicarse a la preparación de los proyectos. Unido a lo anterior hay que fomentar la participación y el trabajo colaborativo con otras instituciones y redes de investigación, que permita una mayor generación de productos publicados en revistas de alto impacto.

De otra parte, la investigación debe ser pertinente y estar centrada en las necesidades de la región y el entorno donde se tiene impacto la Universidad de Caldas, incrementar las capacidades en los campos que son accesibles y relevantes para la región⁵.

Para lograr cumplir con los retos señalados se proponen las siguientes estrategias:

- Incentivar el desarrollo de los procesos de docencia y proyección articulados a la investigación y a la innovación mediante la investigación formativa, proceso que debe acompañarse de una evaluación de las mallas curriculares de manera que las asignaturas relacionadas con investigación se oferten de manera coordinada con la investigación en las diferentes etapas formativas: pregrado y postgrado, bajo el liderazgo de los programas y la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrados.
- Incentivar la participación de nuestros investigadores en las mesas sectoriales y en las cadenas productivas para construir agendas de investigación acordes con las necesidades del sector social, productivo y cultural, lo que ayudará a definir el rumbo hacia una investigación con pertinencia.

⁵ GILBERT, C. G., M. M. CROW, D. ANDERSON. 2018. Design thinking for higher education. Stanford Social Innovation Review (Winter 2018): 36-41.

- Motivar la participación de los profesores de la Universidad en la articulación a redes de trabajo tanto nacionales e internacionales. Así, se mencionaron en el principio Universidad Regional y Pública las estrategias que están relacionadas con la investigación y que contribuyen a este objetivo, por ejemplo el fortalecimiento de una oficina de innovación y proyectos que haga un acompañamiento efectivo a los docentes. El mejor ejemplo del logro de objetivos en este sentido es la obtención del proyecto en la convocatoria de la primera fase de Colombia Científica 2017.
- Recuperación y fortalecimiento de los fondos de investigación que tenía la Universidad creados para la cofinanciación de la investigación con otras entidades tanto del sector público como privado, los recursos destinados a la cofinanciación o contrapartida permitirán incentivar la capacidad de gestión para la captación de nuevos recursos.
- Creación de nuevas convocatorias de investigación para fortalecer la investigación en ciencias sociales y humanas y en arte y creación. En este caso la bolsa concursable debe estar separada de la bolsa para concursar por recursos para la investigación en ciencias e ingenierías dada la diferencia en el sujeto-objeto de la investigación disciplinar propia. El foco de la investigación también puede estar en temas como la libertad religiosa, ciencias sociales de la familia, y alivio y mitigación de la pobreza y el desplazamiento de víctimas.
- Otorgar los recursos para investigación basándose en las calidades de los grupos de investigación y los investigadores y de las propuestas basándose en el concepto de sus pares evaluadores bajo los siguientes principios:
 - o Responsabilidad en la asignación y uso de los recursos, gestionando los recursos conscientes de las implicaciones y consecuencias con la sociedad y su desarrollo.
 - o No puede ignorarse cuáles son las necesidades que tiene el sector productivo de la región para que la investigación se pueda desarrollar en el contexto de la búsqueda del desarrollo regional. En este caso puede aplicarse el término de “buena universidad”⁶ que debe entenderse como aquella universidad que vela por el equilibrio entre el compromiso con el desarrollo y el bienestar de la sociedad de su entorno, enmarcados en la libertad e independencia universitaria.
 - o Asignación de los recursos mediante convocatorias como principio de transparencia, actividad que debe desarrollarse con la colaboración de pares académicos de reconocida trayectoria en investigación tanto a nivel nacional como internacional, evitando la endogamia académica.
- En el Informe de Autoevaluación de la Universidad de Caldas⁷ se observa que aunque existen 65 grupos de investigación (Convocatoria 781 de 2017), solamente se lleva a cabo una consultoría por parte de uno de los grupos. Se puede incentivar el ofrecimiento de más asesorías y consultorías por parte de los grupos, lo que podría a su vez ayudar en la captación

⁶ WASSERMANN, M.; REYES CÁRDENAS, A. C. 2017. Más que una Tarea, Una Visión. Modelo de la Universidad Nacional de Colombia. Planeta. Bogotá DC.

⁷ UNIVERSIDAD DE CALDAS. 2017. Informe de Autoevaluación. Centro Editorial de la Universidad de Caldas. Manizales, Caldas.

- de recursos para los mismos grupos y contribuir al financiamiento de sus propias investigaciones.
- Incentivar la participación de los profesores de la Universidad para que se inscriban en la red ScienTi. Esto permitirá tener una universidad más participativa en las actividades que promueven la investigación en Colombia y nos llevará a ser parte activa de la Red Nacional de Ciencia y Tecnología. Con los mismos docentes deben evaluarse las razones para no participar en este proceso y la Universidad a través de su Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrados debe ofrecer el atractivo necesario para que haya una motivación constante a participar en estas iniciativas.
 - Conforme con el punto anterior, buscar el fortalecimiento de los institutos y centros de investigación de la Universidad. Estas corporaciones agrupan destacados investigadores, los que podrían desarrollar actividades de consultoría y asesoría para entidades externas favoreciendo la captación de recursos. Debe buscarse en compañía de los directores y los miembros de los institutos y centros la generación de alternativas que permitan potenciar y proyectar al medio externo estas entidades para lograr el objetivo propuesto.
 - Con respecto a la innovación, emprendimiento, start-up y la creación de empresas de base tecnológica, nuestra Universidad debe aprovechar más el potencial que tiene en sus profesores investigadores y hacer uso de la Ley 1838 de 2017. No obstante, desde la sociología debemos reconocer la cultura como el lugar de estructuración de las relaciones de trabajo de una nueva organización universitaria; y entender la administración y la innovación como el punto de partida desde donde se concibe la razón de ser del emprendedor, y la sostenibilidad y la responsabilidad social lo que nos permitirá configurar la dimensión ética. La docencia se integra (**Docencia para la Integración**) como una forma de lograr el perfeccionamiento necesario en todo emprendimiento, que siempre demanda una visión interdisciplinaria y contextualizada⁸. La Universidad de Caldas requiere unidades de innovación y emprendimiento que se traduzcan en espacios de apoyo decisivo y real para estudiantes y docentes con ideas de negocio tanto en todas las áreas del conocimiento científico y humano.

Docencia para la Integración

La Universidad de Caldas tiene un compromiso con la formación integral de sus estudiantes mediante la adopción de currículos flexibles y a la organización de lo académico en un trabajo interdisciplinario. Esta formación debe otorgar las competencias suficientes a los estudiantes para que sean ciudadanos integrales y útiles a la sociedad, que aporten soluciones y que contribuyan a un desarrollo sustentable de la región y la nación. Por lo anterior, en el Informe de Autoevaluación (Universidad de Caldas, 2017. *Op. cit.*) se han identificado algunos puntos a mejorar en cuanto a los procesos académicos, como por ejemplo la necesidad de fortalecer la flexibilización curricular y la movilidad académica, articular la investigación con las oportunidades de mejoramiento de los procesos de investigación formativa, tener una política de educación virtual que articule y oriente la oferta de cursos y programas ofrecidos a través de esta modalidad pedagógica, falta de mayores esfuerzos en materia de bilingüismo

⁸ ORREGO, C. I. 2008. La dimensión humana del emprendimiento. Revista Ciencias Estratégicas 16: 225-235.

que fortalezca la competencia en una segunda lengua y la falta de una armonización en la administración de los programas especiales.

Es por lo tanto necesaria la búsqueda de estrategias que permitan un mayor desarrollo autónomo del estudiante, donde él mismo pueda generar su hoja de ruta en la búsqueda del conocimiento y desarrolle una estrategia personal de formación académica, pero que a su vez sea un estudiante comprometido con la sociedad, capaz de insertarse en su ámbito de trabajo y aportar creativamente en la solución de los problemas que se presenten⁹. Una forma de poder lograr el cumplimiento de este objetivo sería a través de la oferta virtual de cursos de nivel universitario que permitan abarcar un mayor segmento de la población que demanda este tipo de capacitación. Así, la universidad contemporánea le responde a los estudiantes denominados “no tradicionales” para quienes se tiene una oferta académica como son las plataformas de enseñanza virtual, las que superan ampliamente las fronteras de la innovación universitaria.

Lo anterior significa un proceso de transformación tanto del estudiante como de los profesores, quienes son los llamados a responder a este reto de ofrecer una alternativa educativa a través de procesos pedagógicos no tradicionales. Los modelos educativos que buscan la tradición y la estabilidad están siendo reemplazados por otros que promueven la innovación pedagógica, la receptividad (“responsivity”) y la adaptación, que tienen la posibilidad de acceder a mercados emergentes, dado que son viables para lograr el cumplimiento de los objetivos misionales de la universidad. Lo que han hecho las universidades hasta el momento es reforzar modelos pedagógicos tradicionales¹⁰, lo que acarrea fallas sustanciales en la búsqueda de estrategias que favorezcan los beneficios de la educación en línea y a distancia. A veces se tiene la impresión que la búsqueda constante para mejorar la posición en los rankings universitarios va en detrimento de una innovación perdurable que impacte los métodos pedagógicos en beneficio de los estudiantes.

Entrar en este tipo de transformación permitirá dar una respuesta de la universidad a la sociedad para atender las demandas emergentes y otras demandas sociales, desarrollando un nuevo modelo para un mercado de estudiantes particulares que demandan enseñanza en línea, un mayor fortalecimiento de procesos a distancia, y que cada vez más buscan otras formas de asegurar más acceso a la educación superior. En la actualidad algunas universidades ofrecen cursos en línea, masivos y abiertos (Massive Open Online Course, MOOC) como respuesta a esta demanda; así, Harvard University y el Massachusetts Institute of Technology (MIT) se han aliado para ofrecer cursos virtuales sin ánimo de lucro como lo es la plataforma edX (<https://www.edx.org/>) (Gilbert et al., 2018. *Op. cit.*).

No solamente esta metodología pedagógica es aplicable para los estudiantes que hemos denominado no tradicionales, también es aplicable para dar inicio a la oferta académica en la sede de la Universidad de Caldas en el Magdalena Centro (sede La Dorada). Es necesario considerar que la oferta académica no se tendrá presencial en todos los casos una vez que se inicien las actividades en dicha sede. Así, los estudiantes que ingresen a la nueva sede de la Universidad en el Magdalena Centro (sede La Dorada) podrán acceder a una educación de calidad ofrecida desde la sede central en Manizales y viceversa, en el caso de los estudiantes que se encuentren en otras sedes de la Universidad y mediante cursos que ofrezcan docentes ubicados físicamente en La Dorada.

⁹ WASSERMANN, M. 2010. Entre pertinencia e impertinencia. En: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4147895> (Acceso en: Marzo 4 de 2018).

¹⁰ ÁVILA-FREITES, A., N. QUINTERO, G. HERNÁNDEZ. 2010. El uso de estrategias docentes para generar conocimientos en estudiantes de educación superior. *Omnia* 16: 56-76.

La **Docencia para la Integración** requiere otras estrategias que se describen a continuación:

- Revisión y ajuste de la Política Curricular para ponerla en contexto con las necesidades que se tienen entonces en este momento, como son el ofrecimiento de programas basados en un sistema de créditos pero con una universidad que funciona por semestres, desarrollar alternativas reales de flexibilización curricular que permita la movilidad de los estudiantes dentro de las universidades que componen la alianza SUMA o que trascienda las universidades de la ciudad y se puedan desplazar a otros departamentos o países, y el desarrollo de una política de virtualización de la educación, entre otros.
- Mejoramiento de la calidad académica. Tener un esquema de estándares de calidad en los procesos académicos de un mayor nivel permitirá captar más recursos en caso de aprobarse por parte del Ministerio de Educación la modificación del Artículo 87 de la Ley 30, donde se le pediría a las universidades ser más competitivas evaluadas mediante su desempeño en las pruebas Saber PRO, formación docente, acreditación institucional de programas, índice de graduación, y procesos de investigación formativa. De esta forma el mejoramiento de la calidad de los procesos académicos de la Universidad deben verse como una oportunidad y no como una amenaza para el sistema público de educación superior.
- Implementar en forma perentoria un sistema de información académica que blinde los procesos que se llevan cabo en registro académico frente a la inseguridad informática que actualmente lo amenaza. Además, la implementación de este sistema es urgente debido a la necesidad de modernizar la Universidad para responder a los retos en su crecimiento tanto en el número de estudiantes como de docentes. El sistema de información académica hace entonces parte de la transformación digital que proponemos para la Universidad.
- La Universidad de Caldas solamente tiene acreditados de alta calidad 17 programas de un total de 112 (15%) que ofrece entre técnicos, tecnológicos, profesionales y de postgrado¹¹. Como consecuencia de lo anterior, debemos procurar por desarrollar las estrategias necesarias de acompañamiento para que cada vez más programas de la Universidad de Caldas, tanto de pregrado como de postgrado, obtengan su acreditación de alta calidad. Aquí debe haber un decidido apoyo institucional para lograr el cumplimiento del objetivo.
- Diseñar un sistema de créditos que permita tener la Universidad con oferta académica permanente y abierta todo el año. Un calendario con oferta académica todo el año nos permitirá tener el estudiante y los profesores la mayor parte del año en la universidad, esto conllevará a una tasa de graduación más elevada y en menor tiempo comparado con los índices de graduación actuales. Así también una menor permanencia en la Universidad, contribuirá a un uso más eficiente de los recursos, una inserción laboral más rápida y una captación de recursos para el país y el sector productivo también en forma más rápida.
- Evaluar y rediseñar, si es necesario, la estructura organizacional para mejorar la enseñanza y la investigación, permitiendo una mayor integración entre la docencia y la investigación. Hacer

¹¹ UNIVERSIDAD DE CALDAS. 2018. Rendición de Cuentas: Undécima Audiencia Pública. Centro Editorial de la Universidad de Caldas. Manizales, Caldas.

inversión en las áreas que harán un reposicionamiento de la base de la enseñanza y la investigación generando ventajas competitivas (e.g. Infraestructura digital de la Universidad).

- Vincular el rápido y acelerado progreso tecnológico a los procesos educativos de la universidad actual. Los procesos que se desarrollan en forma virtual (*on line*) le permitirán a la universidad una mayor captación de un mercado de usuarios no tradicionales que cada vez están demandando más alternativas de educación superior continuada y de postgrado. No obstante, esta oferta debe realizarse de manera ordenada, para lo que se propone la creación de la política de educación virtual de la Universidad de Caldas. Los recursos se buscarán mediante la presentación de proyectos al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, aprovechando lo dispuesto en el Decreto 415 de 2016.
- Fortalecer e incentivar tanto los estudiantes como los profesores en el desarrollo de competencias en una segunda lengua (e.g. Bilingüismo). Desarrollar estrategias que fomenten el estudio y posterior desarrollo de competencias en una segunda lengua, por ejemplo fortalecer programas como Manizales Biligüe, Caldas Bilingüe, programa PRELEX.

La Universidad de Caldas dentro de su función como institución motor del desarrollo social de su entorno, debe promover y brindar la formación técnica y tecnológica¹². Promover el fortalecimiento de iniciativas como Universidad en el Campo, Universidad en tu Colegio y otras financiadas por las alianzas público-privadas nos permitirán aumentar la oferta **con calidad de diferentes programas** dirigidos la población que por diversas razones no tienen la oportunidad de desplazarse y vivir en Manizales. Así también debe verse la forma de articular estos programas con los de nivel profesional, que le permita al egresado poder acceder a continuar con su formación académica.

Por lo anterior, también puede pensarse que con la oferta académica de esta naturaleza y aumentando la captación de recursos provenientes de alianzas público-privadas, no solamente hay un mayor ingreso de recursos frescos a la Universidad, sino que se ofrecen alternativas educativas para aquellas personas que se están reinsertando de nuevo en la sociedad como consecuencia de la finalización del conflicto armado colombiano. La Universidad de Caldas a través de una educación superior de alta calidad ofrecida a esta población, contribuirá en forma decidida a llevar alternativas para esta población, donde Caldas no ha sido ajena a esta situación. Un mayor acceso a la educación superior contribuirá a cerrar la brechas económicas y sociales que hay en la inequidad para acceder a la universidad, lo que será un factor decisivo para lograr que la paz sea estable y duradera en la región.

Proyección de Impacto

Son varios los puntos de la acreditación institucional que están relacionados con la proyección universitaria y es donde nuestra propuesta integra en un círculo y cierra las brechas en investigación-docencia-extensión. Aspectos como visibilidad internacional, acceso a la educación superior en las zonas de influencia de la Universidad de Caldas, la pertinencia y el impacto social y el bienestar institucional forman parte de algunos de los factores que deben fomentarse desde la proyección universitaria y que nos ponen en un contacto permanente con la sociedad de la región, de la nación y

¹² OROZCO-SILVA, L. E. 2014. La Educación Superior: Retos y Perspectivas. Ediciones Uniandes. Bogotá D.C.

del mundo. De tal forma que este último aspecto, integrador de todos los demás, reviste una alta importancia en nuestra propuesta.

Consideramos que la siguiente frase resume lo que debe ser la interacción entre investigación-docencia-extensión para la Universidad de Caldas en el período 2018-2022: *“La universidad profesionalizante se encarga de la educación de técnicos y profesionales capaces de apropiarse del conocimiento existente (Investigación en Contexto y Docencia para la Integración¹³) para resolver los problemas cotidianos que confronta la sociedad.¹⁴”* Este es el modelo de Universidad que proponemos, una universidad siempre en permanente contacto con la sociedad de su entorno y ofreciendo un conocimiento (**Extensión de Impacto**) producto de la investigación en contexto con el medio y ofrecido a nuestros egresados, que serán los multiplicadores del mismo en la sociedad, a través de procesos docentes que permitan la integración de saberes y su formación integral como ciudadanos de paz y comprometidos con la democracia.

Uno de los mayores retos que enfrenta la educación superior en Colombia y en Caldas, es garantizar el acceso a la educación superior por parte de las clases menos favorecidas¹⁵. Este aspecto se ve influenciado por el hecho que la clase media está creciendo a un ritmo acelerado (3.200 millones de habitantes para 2016, https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_global-middle-class.pdf Acceso en: Enero 20 de 2018), donde la demanda por los servicios que ofrecen las universidades también aumenta paralelamente. Unido a lo anterior, se ha observado que las clases sociales que se encuentran en el cuartil social más bajo han aumentado el ingreso a la educación superior de un 28 un 45% desde 1970, lo que puede verse opacado por el 82% de acceso a la educación superior por parte de miembros de las familias en el cuartil social más alto.

En Colombia las cifras de cobertura están más ligadas a la región a la cual pertenecen los estudiantes. Según el último boletín “Educación Superior en Cifras” (diciembre de 2016), publicado por el Ministerio de Educación, los estudiantes universitarios colombianos están concentrados en un 32% en la ciudad de Bogotá y un 32,5% están entre los departamentos de Antioquia, Valle, Atlántico y Santander. A pesar de haberse logrado un incremento en la cobertura (Total de estudiantes matriculados en pregrado como proporción del total de la población en edad teórica entre 17 y 21 años) en otras regiones del país cercano a un 4%, la meta establecida en el Plan Nacional de Desarrollo para el año 2018 es que los departamentos tengan una cobertura mínima de un 20%. Caldas ha logrado una cobertura aproximada del 51% desde el año 2003.

Una vez que la Universidad de Caldas adopta en forma reciente la Política de Regionalización, es necesario ofrecer en consecuencia una mayor oferta de educación superior para las regiones, lo que puede lograrse mediante el apoyo decidido al proyecto para la construcción de la sede regional en el Magdalena Centro, proyecto de región que lideran la Universidad de Caldas y la Gobernación de Caldas. Así como dar inicio a los estudios de prefactibilidad para la sede regional en occidente (Anserma, Caldas). Otro proyecto de región que producirá un impacto en la región caldense, así como

¹³ La inclusión entre paréntesis y el subrayado son personales.

¹⁴ PATIÑO, P. J. 2017. La Universidad Colombiana: Horizontes y Desafíos. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín, Antioquia.

¹⁵ DE ZUBIRÍA-SAMPER, J. 2017. Los desafíos de la educación colombiana. Revista Semana Educación. En: <http://www.semana.com/educacion/articulo/plan-decenal-los-retos-de-la-educacion-en-colombia/534554> (Acceso en: Marzo 4 de 2018).

contribuirá al mejoramiento de la docencia (**Docencia para la Integración**) es la IPS Universitaria, ya que no solamente será un proyecto que beneficiará la población de Manizales sino los municipios aledaños (eg. Villamaría, Chinchiná, Palestina, Neira, entre otros)

De otra parte, si bien la Universidad de Caldas ha hecho grandes esfuerzos en los últimos cuatro años para mejorar la visibilidad nacional e internacional, todavía es necesario trabajar con mayor esfuerzo en aspectos como desarrollar una política clara de internacionalización que permita definir el rumbo de la Universidad en este aspecto, sistematizar la información relacionada con los procesos de internacionalización, y nuevamente, aparece la necesidad de reforzar el bilingüismo (Universidad de Caldas, 2017; 2018. *Op. cit.*).

En consideración a lo anterior, las estrategias para el desarrollo de una **Proyección de Impacto**, se pueden resumir en:

Ampliación de la cobertura en el acceso a la educación superior que ofrece la Universidad de Caldas:

- Promover la participación de la Universidad de Caldas como ejecutor de las alianzas público-privadas para ampliar la cobertura en programas de educación superior en las regiones de Caldas, Quindío y Risaralda, lo que permitirá alcanzar una mayor población que demanda el ingreso a la educación superior. Esto iría unido a un programa de mejoramiento de la calidad de los programas para que esa educación sea la mejor para nuestros jóvenes rurales. El esfuerzo para tener construida y en funcionamiento la sede del Magdalena Centro, ayudará a aumentar la cobertura en educación superior para Caldas y otros departamentos en la zona de influencia.
- La captación de recursos de las alianzas público-privadas será también la forma de poder incrementar la captación de recursos frescos para la Universidad de Caldas, los que podrán ser reinvertidos en programas de mejoramiento de la calidad de la educación para a su vez con un mejor desempeño, poder acceder a recursos nación para educación superior, toda vez que se logre la modificación del Artículo 87 de la Ley 30. Este favorecimiento del acceso a la educación superior contribuirá finalmente a cerrar las brechas económicas en la inequidad para acceder a la universidad.

Visibilidad nacional e internacional de la Universidad de Caldas:

- Es necesario que la oficina de internacionalización de la Universidad de Caldas tenga su propia identidad y esté claramente identificada en la estructura orgánica de la Universidad. Solamente mediante el reconocimiento institucional se podrá trabajar en forma articulada de la internacionalización con las demás dependencias administrativas y académicas de nuestra institución y se podrán desarrollar actividades conjuntas que nos permitan evaluar el impacto que tienen los procesos de visibilidad internacional en el ámbito universitario. Además, esto permitirá trabajar en una política de relaciones internacionales, organizar los procesos e incorporar oficialmente la internacionalización como motor del desarrollo incluyéndola como una parte integral del Plan de Desarrollo 2019-2028.
- Es claro que la Universidad de Caldas debe ser más visible para la comunidad internacional a través del desarrollo de investigación de alta calidad, un incremento en los productos de alto

impacto generados mediante el trabajo colaborativo con otras instituciones nacionales e internacionales, promover la participación en redes de investigación, y fortalecimiento de la movilidad académica tanto de estudiantes de pre y postgrado como de nuestros profesores. Nuevamente, el bilingüismo es transversal a las propuestas nuestras, ya que la movilidad internacional solamente puede darse mientras haya competencias sólidas en una segunda lengua, como por ejemplo el inglés. Así aumentaremos la competitividad de nuestra comunidad académica en el contexto internacional.

- Nuevamente el fortalecimiento de las iniciativas que promuevan el desarrollo de las competencias en una segunda lengua son esenciales para poder desarrollar programas de movilidad internacional en la Universidad, tanto de profesores como de estudiantes en pre y postgrado.
- Desarrollar una estrategia de invitar a la Universidad profesores retirados que contribuyan con su conocimiento y experiencia a la creación de redes y con la búsqueda de alternativas de financiación para los proyectos de Universidad. Esta estrategia se puede desarrollar en conjunto con las demás universidades de la alianza SUMA.
- En la movilidad internacional se puede lograr una articulación con los procesos de investigación en cuanto a apoyar las pasantías internacionales en investigación, tanto como de la salida como la entrada de estudiantes que vean en la Universidad de Caldas una alternativa para el desarrollo de trabajo colaborativo. Las pasantías internacionales también ayudarán a mejorar la competencia en una segunda lengua. Este programa se puede financiar a través de iniciativas como las becas ELAP (Gobierno de Canadá), Erasmus (Unión Europea), entre otras iniciativas internacionales.

Fortalecimiento de la relación de la Universidad de Caldas con el entorno social y productivo de la región:

El fortalecimiento de la interacción de la Universidad con el sector productivo y cultural del departamento y la región, se lograría mediante el establecimiento de las siguientes estrategias:

- Creación de una mesa de trabajo o comité asesor de la rectoría que involucre diferentes actores del sector público y privado del departamento para generar ideas y analizar el progreso en la relación de la Universidad con el sector productivo, de forma que se pueda generar una oferta de soluciones reales a las necesidades del sector. Así se podrían impulsar la investigación aplicada y la innovación aprovechando la fortaleza de los investigadores, los semilleros y los grupos de investigación. Pero, adicional a ello, existe la necesidad de tener agendas tanto en la investigación como en la extensión que sean el producto de una conversación articulada con ese sector que requiere que se le entreguen soluciones acorde a sus necesidades, lo que hace necesario el trabajo conjunto con diversos sectores productivos y culturales de nuestra región.
- Continuar el trabajo en redes como: Manizales Más, Manizales Campus Universitario, clúster de Educación Superior del Eje Cafetero, acción que permitirá avanzar interinstitucionalmente en propósitos de ciudad y región.

- Fortalecer una división de la Vicerrectoría de Proyección Universitaria que esté en contacto permanente con el sector productivo ofreciendo los servicios según el recurso humano y de infraestructura disponibles, con el objeto que el sector conozca las posibilidades de oferta en investigación, consultoría y venta de servicios que tiene la Universidad.
- Promover en las oficinas de emprendimiento e innovación de la Universidad de Caldas la metodología de 'efectuación' cuyo modelo nos orienta en la forma de pensar y enfrentar los problemas de la empresa ayudando a encontrar la solución adecuada en cada momento en función del contexto (**Investigación en Contexto**) y que nos permite comprender mejor cómo piensan los grandes empresarios. Pero, esto a su vez nos va a permitir que la docencia se desarrolle integrando a su proceso las necesidades de la región (**Docencia para la Integración**).
- Reconocer que una apuesta de ciudad y región es la construcción del Centro Cultural Universitario 'Rogelio Salmona' y del Centro de Ciencia 'Francisco José de Caldas', actividades que deben continuar con su crecimiento y desarrollo para el bien de la ciudad y la región. Es necesario continuar con la gestión de los recursos para continuar con esta obra y con las actividades del Centro de Ciencia.
- Ofrecer más apoyo institucional a las iniciativas de negocios científicos y culturales que se generen en la Universidad, sin que ellas vayan a estar desarticuladas con las necesidades del medio en el cual está inmersa la Universidad.

Bienestar universitario:

Finalmente, pero no menos importante, dentro de la propuesta que tenemos para la rectoría de la Universidad de Caldas en el período 2018-2022, el bienestar institucional entendido como bienestar para toda la comunidad universitaria, requiere la implementación de estrategias como:

- Desarrollo de un sistema de información que permita sistematizar las acciones que se llevan a cabo en beneficio de la comunidad universitaria. Todo esto entonces entra a formar parte de la transformación digital de la Universidad que es transversal a toda nuestra propuesta de trabajo.
- Promover con más eficiencia dentro de la comunidad universitaria la difusión de la información con respecto a los servicios de bienestar institucional que están disponibles para el personal administrativo, docente y estudiantil. Dentro de esta estrategia hay que ver las opciones para que el bienestar sea una acción efectiva y transversal a todos los programas de la Universidad y que no quede restringida solamente a unos pocos programas que funcionan en forma presencial, diurnos y en Manizales.
- Diseñar dentro de la oficina de bienestar institucional una oficina que contribuya a la resolución de conflictos y contribuya a la conciliación entre las partes. Esta misma dependencia es necesario que se encargue de buscar alternativas para el apoyo institucional a los miembros de la comunidad que tienen problemas con el consumo de fármacos psicoactivos.
- Promover el desarrollo de proyectos que promuevan la multiculturalidad en la Universidad a través de una mayor integración entre los grupos étnicos.

ALEJANDRO CEBALLOS MARQUEZ
#GestionConAutonomia

- Crear el Consejo de Bienestar Institucional que se encargará de definir la política de bienestar para la Universidad.

Nuestra propuesta no busca la reinvención de la Universidad de Caldas, pero sí su dirección hacia una transformación acorde con las exigencias y las demandas de una sociedad inmersa en el Siglo XXI. Para lograrlo hay tres acciones transversales a la **#InvestigaciónEnContexto**, **#DocenciaParaLaIntegración** y **#ProyecciónDeImpacto**:

- Administración con eficiencia
- Transformación digital
- Universidad bilingüe

Mi compromiso es con la comunidad universitaria de la institución que me vio nacer como profesional y a la que le debo lo que soy, porque **#TodosSomosUCaldas**

Con un saludo fraternal, académico y universitario,



A. Ceballos M.

ALEJANDRO CEBALLOS MÁRQUEZ

Twitter: @aceballosm

Facebook: @alejandrocceballosmarquez

Research Gate:

https://www.researchgate.net/profile/Alejandro_Ceballos-Marquez2