

# Por una Universidad moderna, abierta y participativa

Plan Global de Desarrollo  
2007 – 2009

Documento de trabajo para consideración del  
Consejo Superior Universitario

## ***Grupo de Rectoría***

***Comisión Asesora del Plan:*** Profesores: Jorge Iván Bula – Facultad Ciencias Económicas – Sede Bogotá, Fabián Sanabria – Facultad Ciencias Humanas – Sede Bogotá, Johnny Tamayo Arias – Facultad Ingeniería y Arquitectura – Sede Manizales.

***Secretaría Técnica:*** Oficina Nacional de Planeación

**Bogotá, D.C., 12 de diciembre de 2006**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
PRESENTACIÓN	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. JUSTIFICACIÓN	10
3. UN PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL	12
4. METODOLOGÍA	14
4.1 ETAPA DE CALENTAMIENTO	14
4.2 PRIMERA RONDA DE CONSULTA	14
4.3 SEGUNDA RONDA DE CONSULTA	15
5. VISION 2017	16
6. DIAGNÓSTICO	18
6.1 CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL	18
6.2 SITUACIÓN UN	24
7. POLITICAS Y ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PERIODO 2007 – 2009	44
7.1 EDUCACIÓN DE CALIDAD: MODERNIZACIÓN, EXCELENCIA E INTERNACIONALIZACIÓN ACADÉMICA	44
7.2 UNIVERSIDAD INTENSIVA EN INVESTIGACIÓN: CONSOLIDACION DE UNA INVESTIGACIÓN DE PROYECCIÓN NACIONAL Y COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE	45
7.3 BIENESTAR INTEGRAL: BIENESTAR UNIVERSITARIO PARA EL DESARROLLO DE LA AUTONOMÍA, LA DIGINIFCACIÓN DE LA CONDICIÓN HUMANA Y LA CONVIVENCIA PÁCIFICA DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	46
7.4 UNIVERSIDAD MULTISEDES: MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE APOYO A UNA ACADEMIA DE EXCELENCIA CON AUTONOMÍA, RESPONSABILIDAD Y EFICIENCIA	48

	<b>Pág.</b>
7.5 PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL	48
8 LÍNEAS DE ACCIÓN Y PROGRAMAS	50
8.1 FORMACIÓN	50
8.2 INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN	51
8.3 BIENESTAR UNIVERSITARIO	52
8.4 DESARROLLO INSTITUCIONAL	52
9. METAS INSTITUCIONALES	54
9.1 METAS CUALITATIVAS	54
9.2 METAS CUANTITATIVAS	55
10 FINANCIACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2007-2009	56
11 EVALUACIÓN PLAN DESARROLLO 2007-2009	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Pág.</b>
Gráfico 1	Poca capacidad tecnológica en muchos países: 36 de los 46 nodos están en la OCDE	20
Gráfico 2	Relación resultados en formación vs. capacidad 2005	23
Gráfico 3	Relación resultados de producción académica vs. capacidad 2005	24
Gráfico 4	Evolución de programas de pregrado, 1999-2006	25
Gráfico 5	Evolución de programas de especialización, 1999-2006	26
Gráfico 6	Evolución de programas de maestría, 1999–2006	26
Gráfico 7	Evolución de programas de doctorado, 1999–2006	26
Gráfico 8	Evolución de la matrícula total en pregrado y posgrado, 1999-2006	27
Gráfico 9	Evolución de la matrícula total en maestría y doctorado, 1999 – 2006	28
Gráfico 10	Evolución de la matrícula total en maestría por sede, 1999-2006	28
Gráfico 11	Evolución de la matrícula total en doctorado por sede, 1999 – 2006	28
Gráfico 12	Evolución de graduados en pregrado, 1999 – 2005	29
Gráfico 13	Evolución de graduados en posgrado, 1999 – 2005	29
Gráfico 14	Inversión asignada para el Sistema de Bibliotecas 1999 – 2006,	30
Gráfico 15	Inversión asignada para el Sistema de Laboratorios 1999 – 2006.	31
Gráfico 16	Inversión asignada en Infraestructura de Sistemas y Telecomunicaciones, 1999 – 2006.	31
Gráfico 17	Inversión asignada en Infraestructura de Soporte Académico, 1999 – 2006.	32

		<b>Pág.</b>
Gráfico 18	Evolución de grupos reconocidos por Colciencias, 2002-2006	34
Gráfico 19	Puntaje obtenido por libros de texto, 2003 – 2005	35
Gráfico 20	Puntaje obtenido por libros de investigación, 2003 – 2005	35
Gráfico 21	Puntaje obtenido por artículos publicados en revistas indexadas, 2003 – 2005	36
Gráfico 22	Distribución de titulaciones profesoriales, 1999 – 2006	37
Gráfico 23	Inversión asignada para el Sistema de Investigación, 1999 – 2006.	37
Gráfico 24	Ingresos generados por extensión, 2002 – 2005	39

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	El sector privado lidera la creación de tecnología (porcentaje del gasto en investigación y desarrollo, 1995)	20
Tabla 2	Referentes internacionales 2004 – 2005	21
Tabla 3	Resultados clasificación de grupos de investigación Colciencias 2006, por categoría	34
Tabla 4	Fuentes de Financiación 2007-2009	56
Tabla 5	Aplicación recursos de inversión 2007-2009	57

## PRESENTACIÓN

Construir un Plan que guíe los destinos de la Universidad Nacional de Colombia durante los próximos 10 años, es un trabajo tan importante como darlo a conocer a la comunidad universitaria y a la sociedad colombiana en general.

Por este motivo, en “Por una Universidad moderna, abierta y participativa: Plan de Desarrollo para la Universidad Nacional de Colombia 2007 – 2009” presentamos la visión a 2017, los elementos estratégicos, las líneas de acción y las metas institucionales de lo que será nuestra Universidad en el 2009: una institución de educación superior de altísima calidad, que brinde bienestar a toda su comunidad, que sea líder en investigación y que trabaje con toda la sociedad por el desarrollo del país.

Este Plan busca fortalecer el desarrollo académico para posicionar a la Universidad como una de las mejores de América Latina. Para esto no solamente es indispensable contar con recursos de inversión sino aprovechar razonablemente el talento humano, que es nuestro principal capital, la infraestructura física y tecnológica existente y la reorientación de los recursos de funcionamiento para acoger muchas iniciativas que pueden ser atendidas en la cotidianidad de la Institución.

Esta visión, constituida con el aporte de todos, nos permitirá diseñar la Universidad que queremos para el 2017. Para esto, la Universidad Nacional de Colombia seguirá trabajando con miras a fortalecer sus ejes misionales: Formación, Investigación y Extensión, y con ellos formar los líderes que el país y el mundo necesitan.

Moisés Wasserman  
Rector

## 1. INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional de Colombia se encuentra en un momento delicado e importante, en el que se toman decisiones que afectan sus posibilidades futuras. Es también un momento de contrastes. De un lado, la Universidad ha construido un notable patrimonio intelectual y moral, que le ha permitido obtener y consolidar un liderazgo nacional en muchos campos del saber, formar a miles de ciudadanos y hacer un aporte significativo al desarrollo del país; por otro, es aún largo el camino por recorrer. La sociedad colombiana tiene derecho a esperar mucho más de la Institución en los tres campos misionales (formación, investigación y extensión), pues algunas de sus prácticas y rutinas resultan incompletas o inadecuadas ante los desafíos que la Nación y la educación superior demandan frente a las exigencias de internacionalización del conocimiento.

Los diseños institucionales que regulan a la Universidad, esto es, las reglas de juego, con demasiada frecuencia no se articulan con los objetivos trazados; y ésta no parece particularmente bien preparada para enfrentar los retos que propone un mundo global en un proceso acelerado y continuo de cambio.

En teoría, la respuesta a este balance es simple: apoyarse en su patrimonio para superar sus limitaciones, prepararse para enfrentar los retos futuros y plantear nuevos objetivos. Desafortunadamente este enunciado que parece fácil de construir verbalmente es difícil de alcanzar en la práctica. En el momento del debate se cae en soluciones facilistas, bien la de una aceptación acrítica de lo que existe, o bien la de una negación en bloque. Agréguese a ello que, por supuesto, en muchos casos, la escogencia de la decisión óptima es genuinamente compleja, y las diferencias de opinión no surgen de la tozudez o la mala fe, sino de diferentes experiencias, disciplinas y perspectivas. Tal vez la mejor forma de resolver los problemas que presenta el momento particular que enfrenta la Universidad, es a través del compromiso y participación de la comunidad académica con un Plan de Desarrollo que proyecta una visión de largo plazo, permitiendo explicitar posibilidades y limitaciones de su quehacer.

Dicho de otra manera, la visión que se presenta en este documento pretende dar inicio al esfuerzo de delinear los contornos de un pacto para que se mantenga la vigencia y proyección de la Universidad Nacional de Colombia, que se apoye en su rico patrimonio y se base alrededor de los siguientes principios fundamentales:

- a. La búsqueda sin concesiones de la excelencia académica y de la internacionalización de su producción intelectual. En ese contexto, el reconocimiento de la diversidad no es un obstáculo, sino un activo.
- b. El fortalecimiento de la Universidad en sus tres dimensiones misionales: formación, investigación y extensión.



- c. El fortalecimiento del tejido social y el Bienestar de la comunidad universitaria.
- d. La evaluación sistemática y el debate razonado como las dos grandes herramientas para dirimir diferencias y tomar decisiones.
- e. Propender por una cultura universitaria que sea cada vez más crítica y constructiva ante los grandes problemas y urgentes transformaciones del país, articulando a las regiones para seguir construyendo nación e interviniendo en la formulación de las políticas públicas que la sociedad colombiana requiere.

Este compromiso no será ni debe ser puramente endogámico. La evaluación de la calidad y relevancia de nuestro quehacer es necesariamente interactiva: con la comunidad académica internacional, con la sociedad y con el Estado. En ese contexto, la visión está diseñada para estimular la imaginación de la comunidad académica sobre los imperativos de la Universidad del futuro, que involucra el mejoramiento de su quehacer y nuevas acciones encaminadas a construir integralmente la Universidad que queremos.

Para lograr estos resultados, es importante aunar todos los esfuerzos y recursos, no solo de inversión sino de talento humano, infraestructura y recursos financieros que apoyan el día a día de la Institución, con el propósito de avanzar en el cumplimiento de la visión 2017 de manera eficiente y razonable.

Este documento incorpora el resultado de la reflexión académica de los Claustros, Colegiaturas y del Encuentro Intersedes realizados recientemente en la Universidad, que decididamente contribuyen a complementar el diseño de este Plan de Desarrollo. Muchas de las iniciativas planteadas en estos espacios de reflexión, corresponden a lineamientos específicos que se espera se vean reflejados en los planes de facultad y de sede, según corresponda.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La Universidad Nacional de Colombia se ha caracterizado por su liderazgo en los diferentes procesos de innovación académica en educación superior que se han llevado a cabo en el país, lo que contribuye además a jalonar el sistema de educación postsecundaria. Este compromiso continúa siendo el reto de la Universidad en las condiciones de cambio acelerado que impone la sociedad postindustrial, a nivel tecnológico, científico, económico, ambiental y social. La Universidad se favorecerá entonces de una modernización institucional, tanto académica como administrativa, que le permitirá asumir este reto.

En este sentido, desde hace una década la Institución ha venido consolidando el Sistema de Planeación conformado por el Plan de Desarrollo, el Plan de Acción Institucional, los indicadores de gestión y el presupuesto anual de inversión - instrumentos que contribuyen al uso eficiente de los recursos públicos encaminados al fortalecimiento del quehacer académico.

A través del Plan de Desarrollo se concretan las políticas de largo plazo que orientarán el desarrollo de la Universidad sustentado en un sistema transparente, promotor de la participación mediante un diálogo permanente entre la Dirección y la comunidad académica, alrededor de horizontes comunes.

Se propone un Plan de Desarrollo en el que se formule la visión de largo plazo a diez años, estableciendo los lineamientos y objetivos generales que determinen el perfil de Universidad que desea y requiere el país. Estos lineamientos deben ser coherentes con las capacidades, oportunidades y fortalezas de la Institución y necesitan trascender la mirada de una administración reflejando un propósito común para sus actores.

La concreción de la visión, lineamientos y objetivos, se materializa en el Plan de Acción Institucional conformado por diferentes proyectos de inversión de las sedes, formulados y registrados en el Banco de Proyectos. Este Plan se elabora a tres años para que cada administración priorice sus acciones fundamentadas en cuanto a metas verificables y realizables.

Los proyectos del Plan de Acción Institucional deben ser congruentes con la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros, que deben ser programados anualmente mediante la fijación del presupuesto de inversión. Dicho presupuesto es un instrumento de administración y gestión que permite coordinar, ejecutar, ajustar y evaluar los proyectos, y en consecuencia, el Plan de Acción Institucional.

Es necesario que en los diferentes espacios de reflexión que tenga la comunidad académica tanto en el proceso de formulación del Plan de Desarrollo, como en el

Plan de Acción Institucional, se discuta el énfasis académico y el compromiso real que puede asumir la Universidad en temas como:

- El crecimiento con calidad de los programas académicos de pregrado y posgrado, bien sea por la creación de nuevos programas, nuevos cupos, mejoras pedagógicas, nuevas líneas de investigación e infraestructura tecnológica, teniendo en cuenta el incremento en la tasa de graduación de pregrado en los últimos tres años.
- El fortalecimiento del Sistema de Investigación, identificando los mecanismos y potencialidades que la Universidad puede desarrollar a diez años mediante el fomento a la creación y consolidación de grupos de investigación, de nuevas líneas articuladas con el avance científico a nivel mundial y las necesidades a nivel local, además de estimular la creación de redes académicas, de la dedicación al quehacer investigativo de los docentes, y de la infraestructura física y tecnológica que la soporta.
- La cualificación de la planta profesoral, en relación con un aumento progresivo del número de docentes con título de doctor, acorde con las políticas de mejoramiento continuo de las competencias docentes.
- El fortalecimiento del Sistema de Bienestar Universitario con base en políticas incluyentes y equitativas que respalden mejores coberturas, mayor eficiencia y amplia participación de la comunidad universitaria.
- La consolidación del modelo de la función de extensión que defina los proyectos estratégicos, los vínculos con el país y la estructura que la soporta garantizando la calidad y la eficiencia.
- La formación integral de ciudadanos alrededor de valores éticos y cívicos, de solidaridad, tolerancia y respeto hacia los demás y hacia el patrimonio social, económico, cultural y ambiental del país.
- Los resultados de las deliberaciones y los diferentes ejercicios que realicen la comunidad académica y la dirección, deben sentar las bases para la consolidación de la Universidad de Investigación de la más alta calidad exigida por el país, fortaleciendo los procesos de formación constructores de Nación en la sociedad colombiana, de cara al siglo XXI.

### 3. UN PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL

La planeación estratégica busca responder a unos derroteros de largo plazo a través de los cuales se pretende enfrentar una serie de desafíos que en últimas redundan en las condiciones de reproducción, sostenibilidad y crecimiento de una institución. Pero igualmente, casi sin excepción, debe satisfacer intereses a menudo conflictivos entre las partes que conforman ese todo que llamamos institución, es decir entre sus distintas unidades en el marco incluso de lo que sería un objetivo general institucional – sería el caso de necesidades conflictivas entre, por ejemplo, facultades, sedes y el nivel nacional. La forma como estos factores evolucionan está en función de la velocidad con la que hoy se vienen sucediendo las transformaciones del entorno nacional e internacional, y de los mismos desarrollos endógenos de nuestra Universidad. Por estas razones, se exige un proceso de planeación estratégica que sea lo suficientemente adaptativo pero absolutamente coherente que garantice alcanzar los objetivos que la institución se ha propuesto en el horizonte de tiempo que haya estimado conveniente. Una planeación estratégica así concebida, se distancia, como lo dice Carlos Matus, de las estructuras eminentemente jerárquicas, que resuelven los intereses conflictivos a través de lo que por mucho tiempo se conoció como los planes imperativos, donde “la dirección superior emite *directivas* para los organismos subordinados”<sup>1</sup>

La planificación situacional que aquí se propone, busca reconocer ese conflicto de intereses en el marco de una estructura jerárquica propia que es la que caracteriza a la Universidad Nacional, donde la responsabilidad última de la gestión y de la toma de decisiones recae en sus órganos de dirección estatutariamente establecidos. Siguiendo de nuevo a Matus, se trata de una planificación cuya estructura “es en parte conflictiva y en parte jerárquica”<sup>2</sup> Este proceso de planeación estratégica obliga a comprender las características internas de nuestra propia organización institucional y las particularidades del entorno, y como dicen Fraser y Stupak<sup>3</sup>, analizar las posibilidades de explotar estratégicamente ambas condiciones, lo cual a su vez requiere una planeación de tipo situacional. Por esas exigencias de adaptabilidad, la planeación estratégica se constituye en un proceso de aprendizaje de carácter iterativo que algunos autores identifican con la forma como se maximiza el aprendizaje en las personas adultas, que debe involucrar por lo menos tres aspectos: un aprendizaje basado en la colaboración que estimule la participación y la cooperación; que estimule la reflexión crítica permitiendo evaluar los supuestos con los cuales se toman las decisiones y; la praxis que involucra los dos aspectos anteriores y permite volver sobre ellos para redefinir estrategias y procedimientos<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Matus, Carlos. “Planeación y Gobierno”, *Cuadernos de Economía*, N° 23, 1995, Pág. 249.

<sup>2</sup> *Ibid*, Pág. 249.

<sup>3</sup> D. Larry Fraser, and Ronald J. Stupak, "A Synthesis of the Strategic Planning Process with the Principles of Andragogy: Learning, Leading, and Linking," *International Journal of Public Administration*, *Questia*, 28 Nov. 2006 <<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=5000825310>>.

<sup>4</sup> *Ibid*.

La visión de la institución dentro de esta perspectiva “es un mecanismo que ofrece flexibilidad y adaptabilidad a un plan”<sup>5</sup>. Esta visión debe a su vez ser el producto de una negociación entre las partes para darle respuesta en lo posible a los intereses conflictivos, y una vez acordada habrá de constituirse en un norte de navegación para el conjunto de la institución<sup>6</sup>. No obstante, en una estructura igualmente jerárquica, es responsabilidad de la dirección asumir el liderazgo a partir de una visión que con base en el consenso – que no en la unanimidad – busca adelantar su proyecto institucional.

Ahora bien, el hecho de planificar en este sentido no implica abandonar la secuencia lógica de la planeación: recopilación de información confiable, análisis apropiado de la misma, sacar conclusiones, tomar decisiones con base en ellas, preparar un plan, implementarlo, retroalimentarlo, modificarlo y revisarlo<sup>7</sup>. Las cinco primeras son las que en este proceso se han seguido hasta ahora, en el marco de una planeación estratégica que ha buscado maximizar “la participación, el involucramiento, la comprensión y la aceptación de los miembros de la organización - es decir, un aprendizaje organizacional”<sup>8</sup>. Este proceso puede entenderse mejor a partir de la metodología seguida que se explica a continuación.

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ver Fraser y Stupak, *Op. Cit.*

<sup>7</sup> Ver <sup>7</sup> Melville C. Branch, *Planning: Universal Process* (New York: Praeger Publishers, 1990) 39, *Questia*, 28 Nov. 2006 <<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=28147817>>.

<sup>8</sup> Fraser y Stupak. *Op. Cit.*

## 4. METODOLOGÍA

Para enfrentar los desafíos del futuro inmediato, la Universidad diseñó de manera concertada la metodología para la formulación del Plan Global de Desarrollo, la cual fue aprobada por el Consejo Superior Universitario. Ésta considera escenarios de participación de la comunidad académica con el propósito de retroalimentar la visión de largo plazo y las líneas de acción del próximo trienio de manera que puedan contribuir a cumplir con las metas hacia la Universidad que se quiere.

La metodología de formulación del Plan contempló cuatro etapas, las cuales se desarrollaron en estricto cumplimiento al cronograma previamente establecido así:

### 4.1 ETAPA DE CALENTAMIENTO

Realizada entre el 15 de junio y el 23 de agosto, mediante talleres, mesas de trabajo y reuniones libres de profesores en todas las Sedes de la Universidad, con el fin de realizar un ejercicio inicial de reflexión sobre: i) la visión general de la Universidad al 2017; .ii) la visión de cada Unidad Académica Básica, de Facultad y de Sede; iii) metas a 2009 y 2017, a partir de unos indicadores básicos.

En esta etapa se obtuvieron elementos que permitieron, de un lado, consolidar la Visión del Rector, los cuales se incorporan en el presente documento; y de otro, construir las propuestas metodológicas para la formulación de los planes de sede y facultad. Los aspectos que se incluyeron son aquellos sobre los cuales la Dirección de la Universidad puede incidir y tienen proyección nacional.

### 4.2 PRIMERA RONDA DE CONSULTA

Inició con el lanzamiento oficial del proceso de formulación del Plan el 24 de agosto, y finalizó el 5 de octubre. En este periodo se programaron las reuniones de estudiantes y profesores, Claustros de Unidad Académica Básica, Claustros de Facultad y Colegiaturas de Sede, cuyo objetivo fue, a la luz de la reflexión del Rector y de cada Vicerrector de Sede, concretar metas respondiendo a las preguntas ¿Qué se propone? y ¿Cómo se logra?

Las reuniones y claustros de estudiantes se caracterizaron por la baja participación, caso contrario ocurrió con los claustros y reuniones de profesores donde la participación fue alrededor del 60% en todas las sedes. Las Colegiaturas se desarrollaron en las sedes de Medellín, Manizales, Palmira, Orinoquia, Caribe y Amazonia. La Dirección de la Universidad elaboró un documento preliminar del Plan para discusión durante la segunda ronda de consulta.

### **4.3 SEGUNDA RONDA DE CONSULTA**

Este documento se constituyó en un insumo para la discusión tanto de la Segunda Ronda de Colegiaturas como del Encuentro Intersedes, espacios de reflexión que se caracterizaron por un trabajo de gran compromiso y nutrida asistencia.

La formulación del Plan ha sido el resultado de un proceso colectivo, en el cual se resalta la comunicación y la interacción en los diferentes espacios de reflexión, de la comunidad académica y la administración de las facultades, sedes y Rectoría, contando con la secretaría técnica de las oficinas de planeación. La parte correspondiente a los indicadores fue un buen insumo para determinar las metas institucionales 2007-2009.

La Dirección de la Universidad estuvo atenta a las observaciones y sugerencias que de este proceso se generaron y que permitieron consolidar este documento perfilando las directrices de la Universidad para el periodo 2007-2009, a partir de propósitos consignados en la visión de la Universidad, en los elementos estratégicos para su consecución, en líneas de acción a ser desarrolladas y en metas cualitativas y cuantitativas a alcanzar, y en el espíritu de contar con otro tipo de indicadores que complementen los tradicionalmente utilizados en la planeación de la Universidad.

## 5. VISIÓN UN 2017

La Universidad Nacional de Colombia de acuerdo con su misión, definida en el Decreto Extraordinario 1210 de 1993, debe propender por el fortalecimiento de su carácter nacional mediante la articulación de proyectos regionales, que promuevan el avance en los campos científico, tecnológico, artístico y filosófico del país. En este horizonte, es la Universidad que por su condición de entidad de educación superior y pública, habrá de permitir a todo colombiano que tenga aptitudes y voluntad, llevar a cabo estudios de pregrado y posgrado de la más alta calidad bajo criterios de equidad, reconociendo las diversas orientaciones de tipo académico e ideológico. De tal manera, se mantendrá como la primera Universidad del país, y habrá de constituirse en una de las más importantes de América Latina y el Caribe, con pregrados de altísima calidad, dotados de infraestructura y técnicas didácticas modernas y flexibles que faciliten una rápida respuesta a los cambios y nuevos retos de su entorno e inserción en el mundo global. La Universidad Nacional influirá también en el desarrollo de la educación básica, media y tecnológica, y liderará a través de sus prácticas docentes e investigativas el Sistema de Educación Superior Pública del País.

Ofrecerá posgrados basados en la generación de conocimiento y en su uso para la solución de problemas fundamentales de la sociedad colombiana, y llevará a cabo Investigación y Extensión de frontera y relevante, con estrecha comunicación entre la Universidad y sectores productivos, sociales y gubernamentales del país. Estos estarán densamente poblados y aumentarán gradualmente el número de sus estudiantes hasta tener, al menos una tercera parte del total de la Universidad; serán receptores de nuestros estudiantes de pregrado y de los de otras universidades públicas y privadas de Colombia y de la Región. Se dará importancia al fortalecimiento de los recientes doctorados aprobados y a la creación de nuevos programas.

Desarrollará investigación desde múltiples formas organizativas (grupos, centros disciplinares y temáticos, institutos inter y transdisciplinares) coordinadas en un sistema con metas claras, con políticas de fomento e instrumentos de comunicación eficaces y con programas integrados a grupos y redes en los ámbitos nacional e internacional. Los proyectos serán en gran medida comunes a pregrados y posgrados y tendrán canales de flujo expeditos entre ellos. Los pregrados y posgrados estarán enlazados y deberán interactuar con los programas de investigación y extensión. Así mismo, la Universidad tendrá una Extensión que responderá a las necesidades sociales de carácter más inmediato y estará fuertemente relacionada con la investigación y la docencia. Usará el conocimiento generado para producir bienestar y crecimiento económico al país y recursos adicionales para soportar el accionar óptimo de su misión.

Tendrá una vida institucional activa basada en una cultura del bienestar general, sustentada en un sistema muy efectivo de comunicación y en una estructura para



tomar decisiones eficientes, con participación efectiva y real. Será una Universidad que se piense permanentemente y reflexione sobre los problemas del país. Institución matriz de conservación y de cambio que utilizará eficientemente la extraordinaria diversidad de pensamiento que alberga; diversidad que se expresa tanto en el número de sus disciplinas como en la multiplicidad de sus posiciones filosóficas e ideológicas. Esto le permitirá efectivamente ser líder del pensamiento, de la intelectualidad, y de la creación artística colombianas.

Producirá para la Nación los líderes que necesita en su progreso, y a las personas les propiciará el desarrollo intelectual e integral al que tienen derecho como seres humanos y ciudadanos de este país, permitiéndoles proyectarse al mundo globalizado. En fin, la Institución será una academia que participe activa y críticamente en la reflexión sobre el desarrollo y la identidad nacional, promotora de lenguajes para comunicarse con el resto de la sociedad.

Se orientará por los siguientes propósitos fundamentales con el fin de constituirse en una Universidad moderna:

- El fortalecimiento de sus programas académicos de pregrado y posgrado a través de una formación recursiva, la consolidación de una investigación competitiva internacionalmente, y la proyección de su conocimiento a la sociedad y al país, en beneficio de la formación de sus estudiantes y de la promoción de sus profesores.
- El mejoramiento de su infraestructura gracias a la incorporación de nuevas tecnologías de aprendizaje y comunicación.
- La constante reciprocidad con la sociedad colombiana, con las empresas de crecimiento económico y de construcción social. Así mismo como soporte de los esfuerzos nacionales para la internacionalización e introducción ventajosa del país en la sociedad global del conocimiento.
- La concepción de un proyecto de Nación basado en un fuerte compromiso regional guiado por objetivos y etos comunes.
- La construcción democrática de comunidades universitarias dinámicas que asuman con plena responsabilidad su liderazgo social.
- La implementación de un modelo de *bien-estar* que supere el asistencialismo, en calidad de instrumento para la formación integral de los estudiantes, que permita la conformación de comunidades profesoras y de trabajadores comprometidos con la Institución.
- El impulso a una gestión ágil y transparente que disponga completamente su estructura administrativa al servicio de los procesos académicos.

## 6. DIAGNÓSTICO

### 6.1 CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL

Los procesos económicos sociales y políticos de la sociedad actual tienden a transcurrir de manera cada vez más acelerada. El llamado proceso de globalización así como las dinámicas nacionales y locales, buscan ajustarse a los ritmos que aquella les impone, generando a su vez cambios a velocidades anteriormente insospechadas. La situación colombiana no escapa a este proceso, y por el contrario es un fiel reflejo de los cambios inusitados que tanto en el orden interno como externo se vienen produciendo. La globalización se erige a la vez como realidad y como imaginario. En cuanto a la primera, responde a las dinámicas mismas del funcionamiento y articulación de los aparatos productivos y financieros tanto nacionales como internacionales y a sus respectivas formas de regulación social. En cuanto al segundo, divide a los actores sociales entre quienes ven en esa dinámica, la respuesta a los problemas del desarrollo de los países de más bajo nivel de industrialización, mientras que otras perspectivas, con matices diversos, preferirían ver en este reordenamiento mundial un mundo más equitativo e incluyente.

Desde estas dos dimensiones surge una serie de factores que difícilmente alguien, independientemente de su lectura de este fenómeno, puede desconocer: La competencia internacional, las presiones que las agendas internacionales ejercen sobre los países para adelantar reformas en todos los órdenes: económico, político, social e incluso militar, así como las de distintas fuerzas sociales internas que recaen sobre sus propios estados, dejan hoy sobre el tapete una serie de desafíos, muchos de los cuales conciernen a los distintos saberes y disciplinas con los que cuenta el alma máter. Sobre todos estos procesos y fenómenos, la universidad y más aún, la Universidad Nacional de Colombia, no puede dejar pasar de forma acrítica, la andanada de estos cambios que afectan para bien o para mal, las vidas de miles de personas, y de los ciudadanos y ciudadanas del país, a la vez que no puede sustraerse a los avances de la llamada sociedad del conocimiento, y hacer realidad el sueño de convertir este centro docente en una universidad *intensiva* en investigación, como se denominan las universidades de los más altos estándares a nivel internacional. Una investigación que debe por ello mismo, contribuir a que nuestra sociedad comprenda las lógicas intencionales y no intencionales que subyacen a estas transformaciones del orden internacional y las suyas propias.

Una forma de describir estos dilemas la presenta el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de manera clara:

La era de la globalización se ha caracterizado por enormes avances en el campo de la tecnología, el comercio y las inversiones así como por un impresionante aumento de la prosperidad. El progreso en desarrollo humano ha sido menos importante y gran parte del mundo en

desarrollo va quedando a la zaga. Las diferencias en desarrollo humano entre ricos y pobres, ya de por sí importantes, están aumentando. Al mismo tiempo, algunos de los países más publicitados como historias de éxito enfrentan dificultades para traducir su creciente prosperidad en desarrollo humano (IDH 2005: 21).

Sin duda los avances tecnológicos recientes se han dado a una velocidad sin precedentes, donde tres áreas en particular resaltan de manera significativa, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la biotecnología y la nanotecnología. Ellas han transformado de manera sustancial los distintos ámbitos de la sociedad actual. Las primeras han conducido a la transmisión de la información a velocidades insospechadas produciendo lo que David Harvey<sup>9</sup> llama la compresión espacio-temporal de nuestro planeta. Las segundas, han tenido un impacto muy importante en las ciencias de la vida, convirtiendo a la genética como su fundamento<sup>10</sup>. Las últimas, han permitido llegar a los niveles moleculares causando un gran impacto en las disciplinas de la ingeniería<sup>11</sup>.

Todos estos desarrollos son los que han permitido llamar a esta etapa de nuestra historia, la sociedad del conocimiento. Una sociedad que demanda el desarrollo de un conjunto de habilidades y, en consecuencia, una calificación del individuo cada vez más exigente. Pero un desarrollo tecnológico y una calificación del trabajo que se encuentra desigualmente distribuido entre los países y en el seno de sus propias fronteras. Adicionalmente, un conocimiento protegido por leyes internacionales que si bien protege el trabajo intelectual y estimula la innovación, por otro lado levanta barreras importantes al acceso de ese conocimiento a países en condiciones de desigualdad. Paradójicamente, este desarrollo tecnológico no ha recaído, como en el pasado, en los centros educativos del nivel superior sino que hoy se produce en muy alto grado, por la empresa privada. Todo ello ha transformado el mercado laboral con un núcleo estratégicamente importante para la competencia internacional, el llamado trabajo inteligente expresado en funcionarios de alto nivel con gran movilidad internacional, pero a su vez un núcleo muy competido y reducido que deja por fuera un importante número del trabajo tanto calificado como no calificado. Aún así, un núcleo que no es patrimonio exclusivo de los países industrializados, pues se abre, si bien de manera inequitativa, para personas provenientes de otras regiones del planeta. Una dinámica que adicionalmente ha llevado a la creación de alianzas entre empresas innovadoras, financiadoras, laboratorios y universidades para desarrollar proyectos de investigación científica y tecnológica<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Harvey, D.; *The Conditions of Postmodernity*, Blacwell. 1990

<sup>10</sup> PNUD, Informe de Desarrollo Humano 2001.

<sup>11</sup> Idem.

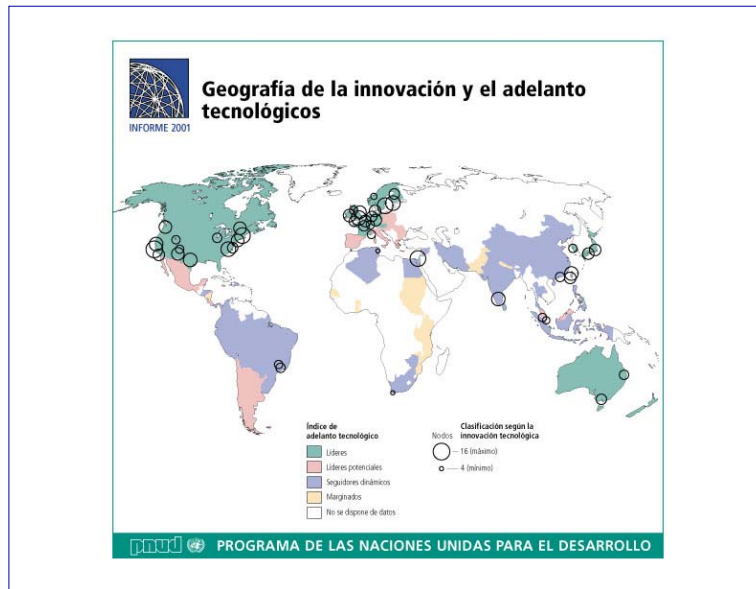
<sup>12</sup> Idem, pp. 10 y 11.

**Tabla 1. El sector privado lidera la creación de tecnología (porcentaje del gasto en investigación y desarrollo, 1995)**

Fuente	Norte América	Unión Europea	Países nórdicos
Financiamiento del sector privado	59	53	59
Desarrollo por el sector privado	71	62	67
Desarrollo por universidades	16	21	23
Desarrollo por el sector público	10	16	10

Fuente: PNUD, Informe de Desarrollo Humano, 2001

**Gráfico 1. Poca capacidad tecnológica en muchos países: 36 de los 46 nodos están en la OCDE**



Fuente: PNUD. Informe de Desarrollo Humano 2001

Estos desarrollos en particular conciernen al mundo académico. Pues estas transformaciones le plantean importantes desafíos a las instituciones de educación superior como: el desarrollo del capital humano y el conocimiento avanzado como factores de producción que inciden en una mayor competitividad; diversidad de la oferta de educación superior que contribuya a aumentar las oportunidades de formación, teniendo en cuenta las nuevas demandas que enfrentan los sectores productivos del país; las presiones por ampliar y diversificar las fuentes de financiamiento para hacer frente a las exigencias de calidad y pertinencia; el desarrollo de la red informática mundial que ha creado en el espacio del conocimiento un nuevo entorno competitivo del cual un buen número de instituciones de educación superior ha sacado provecho para ampliar su oferta educativa con programas de carácter virtual y, en el caso de las instituciones de los países en desarrollo, brindar las herramientas necesarias a sus estudiantes que permitan romper el círculo de exclusión de esta dinámica seguida por los mercados de trabajo global. Esto obliga a las instituciones de educación superior, y en particular a las universidades, a responder a estos desafíos dotando a sus

estudiantes con el instrumental necesario para comprender de manera crítica estos cambios, y a la vez estar en capacidad de hacerles frente bajo las mejores condiciones intelectuales y académicas posibles.

Por otro lado, estas llamadas autopistas informáticas han permitido la construcción de lazos académicos y científicos con el desarrollo de redes del conocimiento que demandan a su vez estándares más altos de calidad en el quehacer docente e investigativo. Al decir del presidente de la Universidad de Stanford, Herbert Hoover, estaríamos frente a “la realización de un viejo sueño: una “república del aprendizaje” mundial, una comunidad global de educadores”<sup>13</sup>.

Unos y otros, son desafíos que nos imponen, con base en las propias tradiciones culturales y científicas, mirar hacia delante en la búsqueda de lograr incidir y participar de estas transformaciones sobre la base de un reconocimiento social y académico que se debe alcanzar mancomunadamente. En este reto no estamos solos, las distintas comunidades tanto del mundo desarrollado (Unión Europea, Norteamérica y Japón), como el llamado mundo en desarrollo (China, Malasia, Tailandia, Brasil, México, etc.), están abocando estos mismos retos, adelantando las transformaciones que considerarán las conducirán hacia la universidad del siglo XXI. En ese horizonte, la posición estratégica de la Universidad Nacional de Colombia específicamente gracias a las sedes de presencia nacional, exige construir nuevos puentes para el intercambio del conocimiento tanto con las sedes andinas como con los países vecinos, con el fin de promover programas de alto impacto nacional e internacional.

La Tabla No. 2 contiene algunos estándares internacionales de universidades posicionadas en el ámbito mundial, que pueden ser considerados como marco referencial para fijar las metas en los próximos diez años, con el fin de hacer parte de las mejores instituciones de educación superior de América Latina.

**Tabla 2. Referentes internacionales 2004 – 2005**

INDICADOR	Universidad Nacional de Colombia	INSTITUCIÓN						
		Universidad de Buenos Aires	UNAM	Universidad de Chile	Universidad de Sao Paulo	Universidad de Harvard	Imperial College London	Universidad de Cambridge
Matrícula total en pregrado	40.053	301.734	150.253	24.165	65.564	6.552	7.843	11.979
Matrícula total en posgrado	3.425	14.316	19.765	5.134	24.408	12.250	3.309	5.499
Matrícula total en maestría	2.443	2.641	6.913	2.877	12.186	8.612		1.472
Matrícula total en doctorado	337	2.641	3.248	805	12.222	3.638	3.309	1.809
Estudiantes de posgrado/ Estudiantes de pregrado	9%	5%	13%	21%	37%	187%	42%	46%
Estudiantes de doctorado/ estudiantes de posgrado	10%	18%	16%	16%	50%	30%		33%
Graduados en maestría	560	ND	1.826	504	2.750	3.847	1.371	
Graduados en doctorado	14	ND	794	89	2.041	854	531	911
% docentes con título de doctor	18,8	10,8	15,3	21,1	95,3	99,0		
Número de docentes	2.862	22.084,0	24.741,0	3.474,0	5.078,0	2.136,8	1.108,0	

Fuente: Página web de las universidades. Banco Mundial. Dirección General de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM. Cálculos UN - Oficina Nacional de Planeación.

<sup>13</sup> Gerhard Casper. “The advantage of the Research-Intensive University”. The University of the 21<sup>st</sup> century. May 3, 1998 at the Peking University Centennial Beijing, People’s Republic of China.

Se observa que, si bien es cierto, la matrícula de la Universidad Nacional comparada con las universidades referenciadas no es ni la más alta ni la más baja, la relación entre estudiantes de posgrado frente a estudiantes de pregrado, y la de estudiantes de doctorado frente a los estudiantes de posgrados es baja. En cuanto al número de docentes con título de doctor, la Universidad no es un mal referente en relación con las universidades de América Latina, pero sí lo es con las mejores del mundo.

Para avanzar en esta perspectiva y a la vez contribuir a un más adecuado y equitativo desarrollo del país, donde la educación superior ha de jugar un papel central, estamos obligados como la principal universidad pública de la Nación a trazar puentes con los diferentes estamentos de la sociedad colombiana, las organizaciones sociales, el sector productivo, las comunidades regionales y locales, de forma que podamos responder creativa y críticamente a sus requerimientos. Este esfuerzo debe conducir a fortalecer y garantizar el posicionamiento de la Universidad en el ámbito internacional.

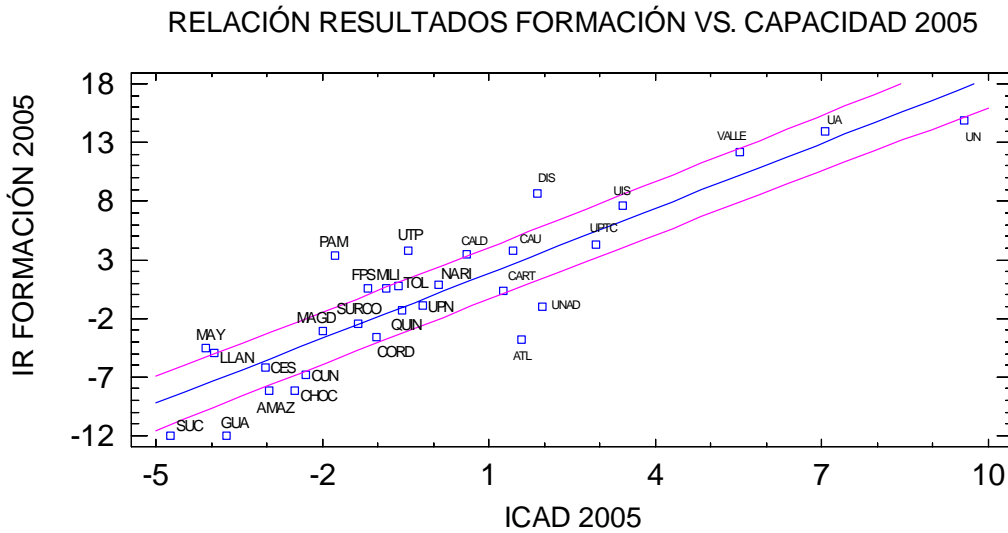
Pero la Universidad Nacional no puede ser ajena a los derroteros que se le imponen como producto de las dinámicas internas y de los imaginarios colectivos de nuestra sociedad. Por un lado la sociedad colombiana enfrenta aún problemas de cobertura y equidad en el acceso a los niveles de formación de la educación superior, por el otro, el país se encuentra ad portas de definir su nuevo plan decenal en educación para enfrentar estos y otros desafíos. La Universidad Nacional, debe contribuir como universidad de estado y de la nación que es, a jalonar el sistema educativo nacional en su conjunto, y el de educación superior en particular, para que el país logre sobreponer estas dificultades y juegue un papel importante en la formulación del plan decenal y alinearse con las metas y propósitos que de allí deriven.

El incremento en las coberturas en la educación básica y media le están planteando al país, y le seguirán planteando a futuro, un reto importante en términos de acceso a la educación superior, para lograr ampliar ese embudo que hoy existe y poder más que duplicar la absorción del sistema en un horizonte de quince años. A la vez que debe buscar minimizar la deserción y, claro está, mantener e incrementar sus estándares de calidad. Pero además, la Universidad Nacional como universidad del estado, debe rendirle cuentas a la sociedad colombiana en cuanto al cumplimiento de sus objetivos misionales. Por ello debe mostrar claramente sus avances en la calidad de la formación de sus egresados y la pertinencia de los programas que le ofrece a la sociedad; debe fortalecerse como universidad intensiva en investigación, con una planta docente de altos estándares en su actividad investigativa; y debe transferir a la sociedad la producción del conocimiento allí producido a la sociedad colombiana en primer lugar, pero a la comunidad internacional en general, a través de sus programas de extensión que contribuyan a la resolución de problemas y a la generación igualmente del llamado conocimiento vernáculo.

En ese sentido, Universidad debe entenderse también como parte del Sistema Universitario Estatal SUE, y como tal debe responder a los marcos consensuados dentro del Sistema para evaluar su desempeño en sus campos misionales. De esta

manera, el modelo dinámico de eficiencia de las universidades públicas<sup>14</sup> explica la relación entre resultados obtenidos y las capacidades. Si bien es cierto que la Universidad Nacional cuenta con la mayor capacidad académica del Sistema, entendida en el modelo como los recursos docentes, no docentes, financieros y de infraestructura física, sus resultados en formación, investigación, extensión y bienestar evidencian dos aspectos fundamentales: por un lado la ineficiencia en la acreditación de programas e institucional y en el puntaje por productividad académica de los profesores<sup>15</sup>; y de otro que la Universidad debe generar un mayor valor agregado teniendo en cuenta el potencial de recursos disponibles, tal como se puede observar en los siguientes gráficos:

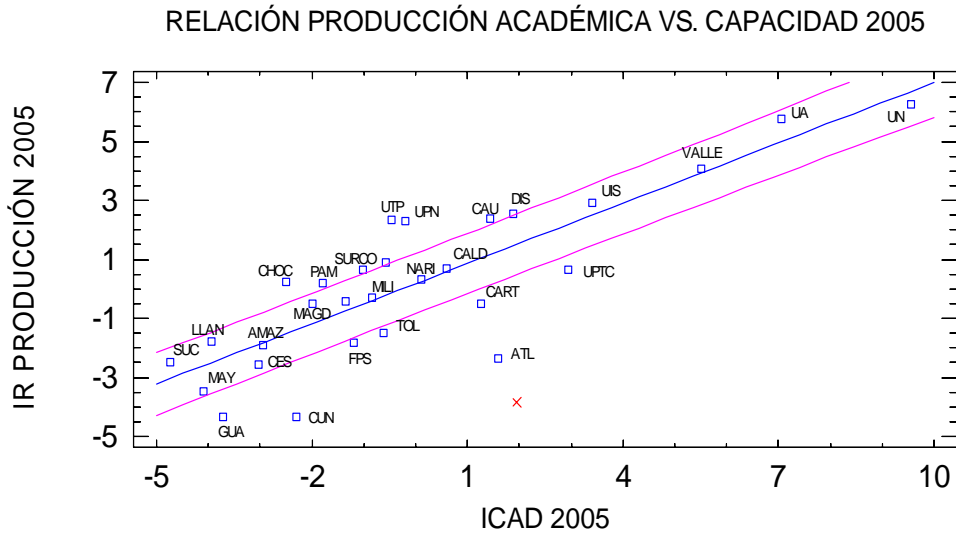
**Gráfico 2. Relación resultados en formación vs. capacidad 2005**



<sup>14</sup> El modelo dinámico de eficiencia se construyó con la información de las universidades correspondiente a los años 2003, 2004 y 2005 y se utilizó por acuerdo del Consejo Nacional de Educación Superior CESU, para la distribución de los recursos del Artículo 87 de la Ley 30 de 1992. Por esta misma razón no se incluyeron los programas que se han acreditado en la presente vigencia.

<sup>15</sup> Como se observa en los gráficos Nos. 16, 17 y 18.

**Gráfico 3. Relación resultados en producción académica vs. capacidad 2005**



## 6.2 SITUACIÓN UN

Una de las principales fortalezas de la Universidad Nacional de Colombia es su carácter multidisciplinario: ofrece programas diversos en cuanto al plan de estudios, perfil de los docentes, tipología de las asignaturas, flexibilidad curricular, diferentes demandas de infraestructura y de servicios de extensión, es decir cuenta con una gran actividad docente e investigativa diversificada en áreas de conocimiento y con trayectorias diferentes.

En este diagnóstico se presentan las tendencias y evolución de los principales indicadores de la Universidad entre 1999 y 2006 para cada una de las funciones misionales. Los logros obtenidos han sido el resultado de la priorización de los recursos de inversión en los últimos planes de desarrollo.

### 6.2.1 Formación

La diversidad de programas y disciplinas en todas las áreas del conocimiento que ofrece la Universidad contribuyen a la pluralidad en los procesos de formación de los estudiantes, preparándolos para la solución de problemas complejos y las nuevas formas del trabajo, que al mismo tiempo exigen profundizar hacia los diferentes niveles de posgrado<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Misas, Gabriel. Hernández, Carlos Augusto. Niño, Jesús Virgilio. Bases para una política académica de la Universidad Nacional de Colombia. Revista Estadísticas e Indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2002. Revista de la Oficina Nacional de Planeación Nos. 7 y 8.



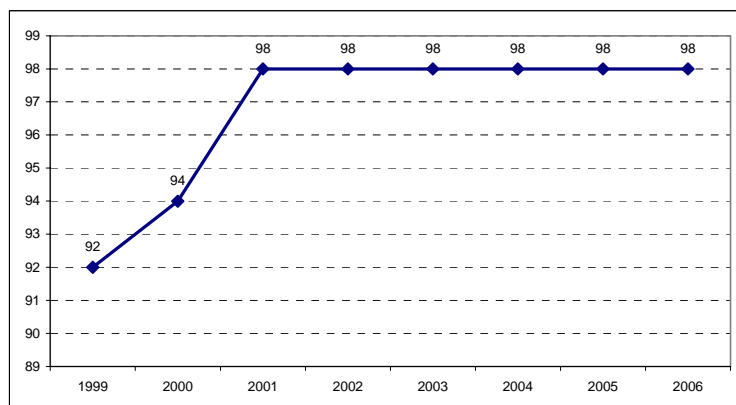
La Universidad ha logrado aumentar su potencial en maestrías, doctorados y cualificación docente, fortaleciendo así la actividad investigativa y la calidad de la enseñanza. Los esfuerzos en cobertura han sido significativos pero diferenciados en pregrado y posgrado; mientras que la matrícula en pregrado ha crecido de forma sostenida (con excepción de los últimos dos años, debido al incremento atípico en el número de graduados), en posgrado el crecimiento ha sido importante, especialmente en maestrías y doctorados.

Actualmente cuenta con 98 programas de pregrado, cifra que se ha mantenido constante desde el año 2001; la oferta de posgrados está constituida por 271 programas<sup>17</sup>, 95 especializaciones, 144 maestrías y 32 doctorados. Se evidencia un crecimiento significativo en los programas de posgrado: se crearon 103 en el periodo, de los cuales 39 corresponden a especializaciones, 45 a maestrías y 19 a doctorados.

En el periodo analizado, los programas de maestría crecieron un 6% promedio anual, los programas de doctorado un 14% y las especializaciones lo hicieron un 8%. Se destaca un importante crecimiento del posgrado en las áreas de “Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines” y “bellas artes”<sup>18</sup>, del 12% y 51%, respectivamente; en la primera el crecimiento se debe a la creación de doctorados en las facultades de Ingeniería Sede Bogotá, y Minas Sede Medellín, mientras que en la segunda se debe a la creación de especializaciones y maestrías en la Facultad de Artes de la Sede Bogotá. Actualmente la oferta de programas de posgrado se concentra en las áreas de “Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines” y “Ciencias de la salud”, con una proporción de 28% y 21%, respectivamente.

Al revisar las cifras de programas de posgrado de la educación superior del país<sup>19</sup>, se observa que la participación de la Universidad Nacional en el total de programas de maestría y doctorado en el año 2005, fue de 39% y 57%, respectivamente.

**Gráfico 4. Evolución de programas de pregrado, 1999 – 2006**



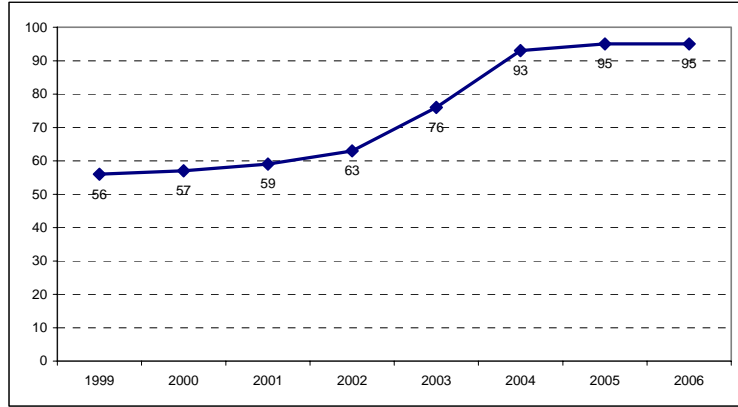
Fuente: Dirección Nacional de Programas de Pregrado.

<sup>17</sup> Información con corte a octubre de 2006.

<sup>18</sup> Se utilizan las áreas del conocimiento del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES.

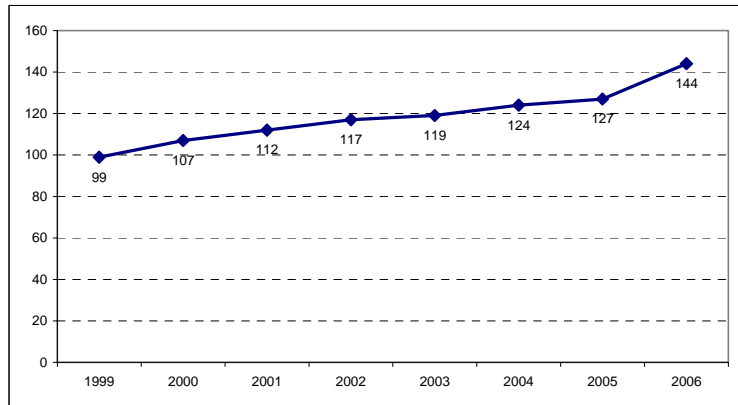
<sup>19</sup> Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES. Ministerio de Educación Nacional.

**Gráfico 5. Evolución de programas de especialización, 1999 – 2006**



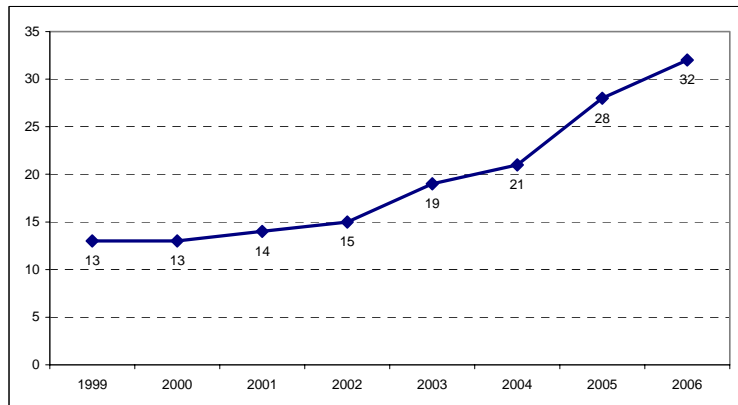
Fuente: Dirección Nacional de Programas de Posgrado.

**Gráfico 6. Evolución de programas de maestría, 1999 – 2006**



Fuente: Dirección Nacional de Programas de Posgrado.

**Gráfico 7. Evolución de programas de doctorado, 1999 – 2006**



Fuente: Dirección Nacional de Programas de Posgrado.

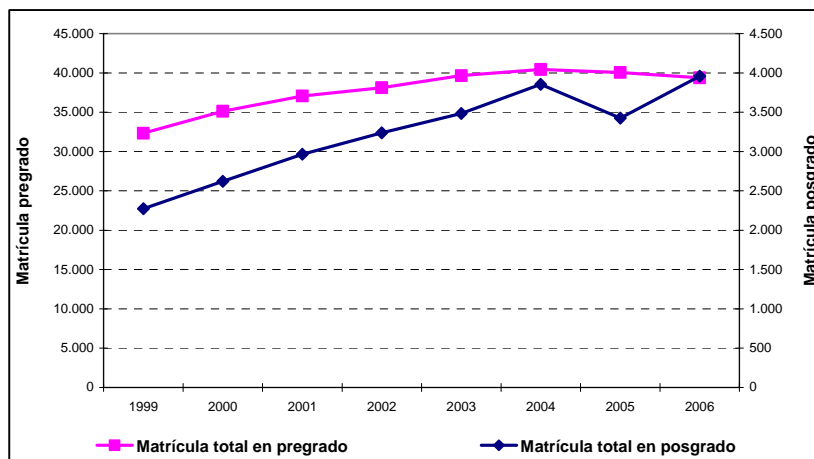
En cuanto a la población estudiantil de la Universidad, actualmente asciende a 43.341 alumnos, de los cuales 39.382 pertenecen a pregrado y 3.959 a posgrado. En pregrado la matrícula ha crecido al 3,4% promedio anual en el periodo, y la matrícula en posgrado se concentra en maestrías y doctorados, presentando un mayor ritmo de crecimiento que el pregrado. La Universidad concentra el 26,1% de la matrícula en maestría y 37% de la matrícula en doctorado en el sistema de educación superior colombiano.

En el año de 1999 en los programas de maestría se matricularon 1.436 estudiantes; en este momento la cifra asciende a 2.682. Si bien es cierto que en términos absolutos la Sede Bogotá cuenta con el mayor número de estudiantes matriculados en maestría, en términos relativos las sedes que muestran mayor dinamismo en el periodo son Manizales y Medellín, con un aumento de 71% y 22,4%, respectivamente. La matrícula en doctorado ha crecido en los últimos siete años a una tasa promedio anual del 14%; hoy tiene 359 estudiantes, de los cuales el 80% se concentra en la Sede Bogotá.

Históricamente, el área de “Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines”, ha contribuido con la mayor participación en el total de la matrícula en pregrado. En 2006 lo hizo con el 47,5%. Le sigue el área de “Ciencias sociales y humanas” con el 14,9%. Mientras que en 1999, seguía el área de “Ciencias de la salud” con una participación del 12%, en 2006 gana participación el área de “Economía, administración, contaduría y afines” con el 11,6%.

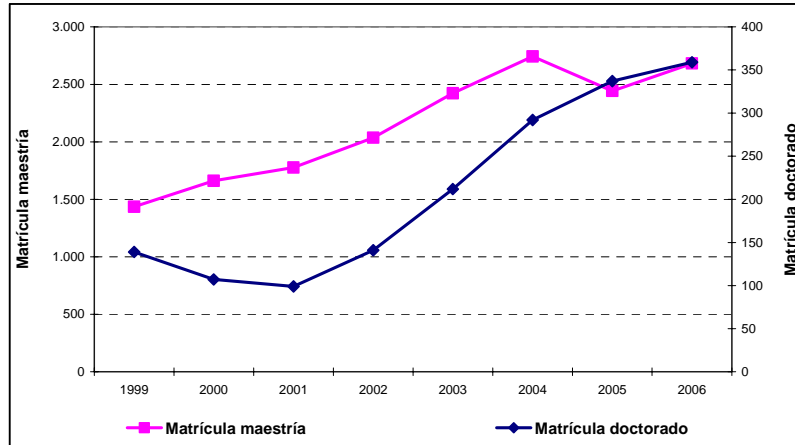
En posgrado, en 1999 la matrícula se concentró principalmente en las áreas de “Matemáticas y ciencias naturales”, “Ciencias de la salud” y “Ciencias sociales y humanas”, con 24%, 20% y 19%, respectivamente. En el 2006, la tendencia es diferente pues las áreas con mayor participación son: “Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines”, “Matemáticas y ciencias naturales” y “Ciencias sociales y humanas”, con el 25%, 23% y 21%, respectivamente.

**Gráfico 8. Evolución de la matrícula total en pregrado y posgrado, 1999 – 2006**



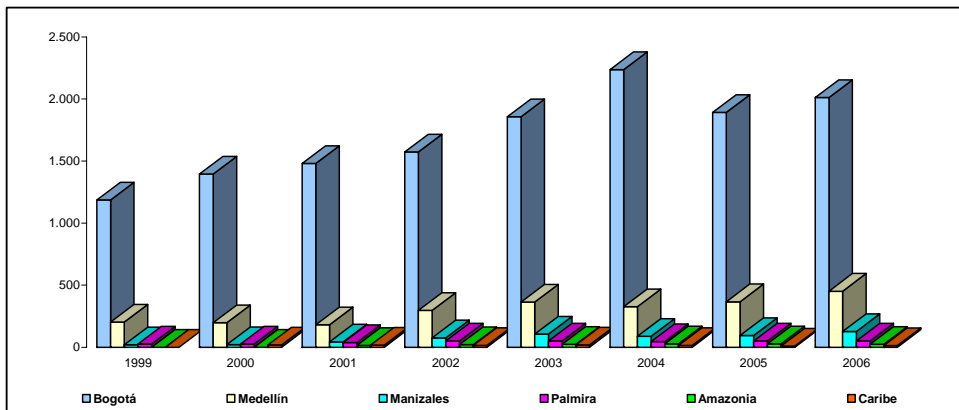
Fuente: Sistema de Información Académica SIA. Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

**Gráfico 9. Evolución de la matrícula total en maestría y doctorado, 1999 – 2006**



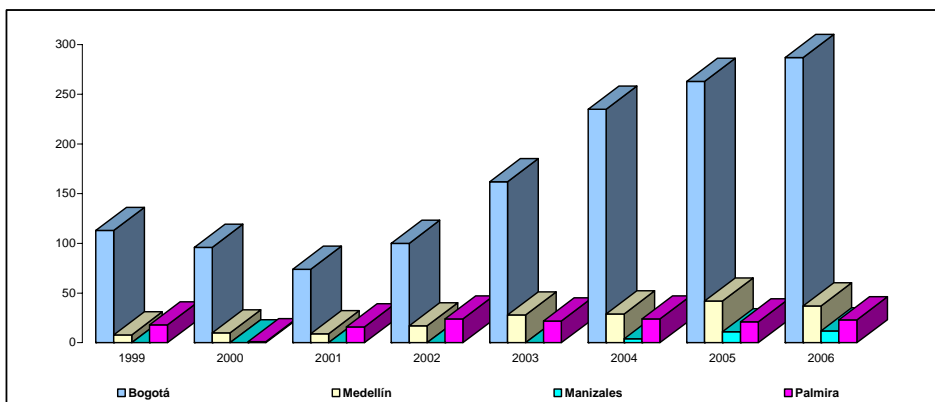
Fuente: Sistema de Información Académica SIA. Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

**Gráfico 10. Evolución de la matrícula total en maestría por sede, 1999 – 2006**



Fuente: Sistema de Información Académica SIA. Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

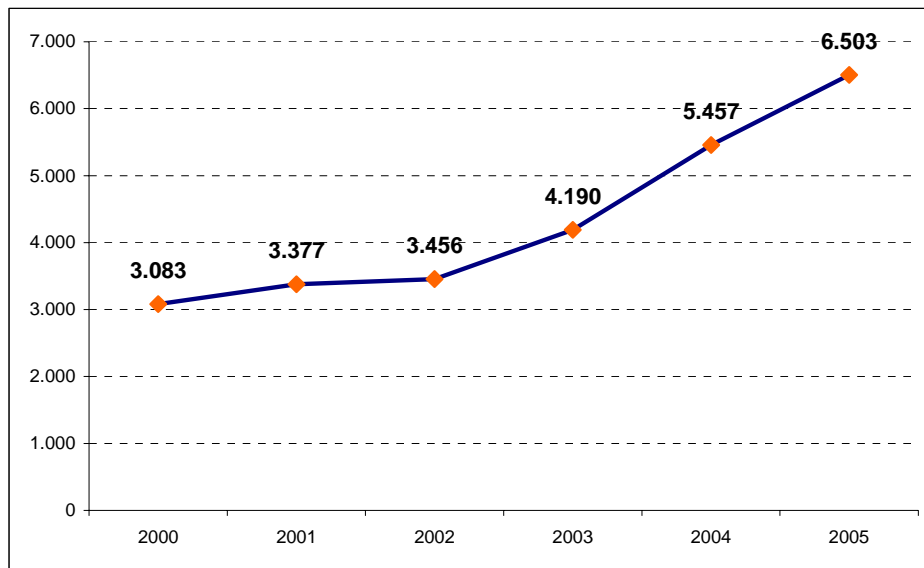
**Gráfico 11. Evolución de la matrícula total en doctorado por sede, 1999 – 2006**



Fuente: Sistema de Información Académica SIA. Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

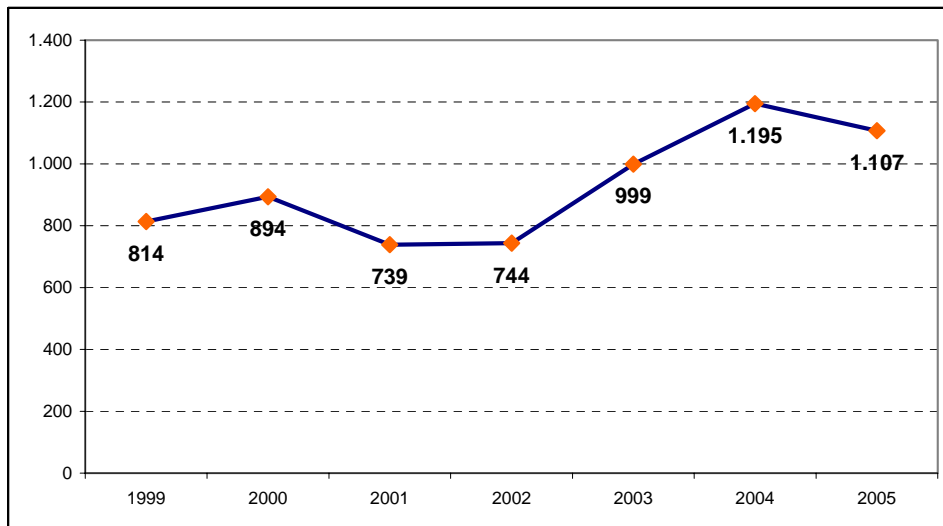
Respecto a los graduados, en el año 1999 la Universidad otorgó en pregrado 2.887 títulos. En el año 2005 la cifra aumentó notablemente a 6.503, representando un crecimiento de cerca del 56% en los tres últimos años. Dicho comportamiento es el resultado de la flexibilización del requisito de grado en pregrado, lo cual explica la disminución de la matrícula que se mencionó anteriormente. El número de graduados en posgrado ha crecido a una tasa del 5,3% promedio anual.

**Gráfico 12. Evolución de graduados en pregrado, 1999 – 2005**



Fuente: Secretaría General. Secretarías de Sede. Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

**Gráfico 13. Evolución de graduados en posgrado, 1999 – 2005**



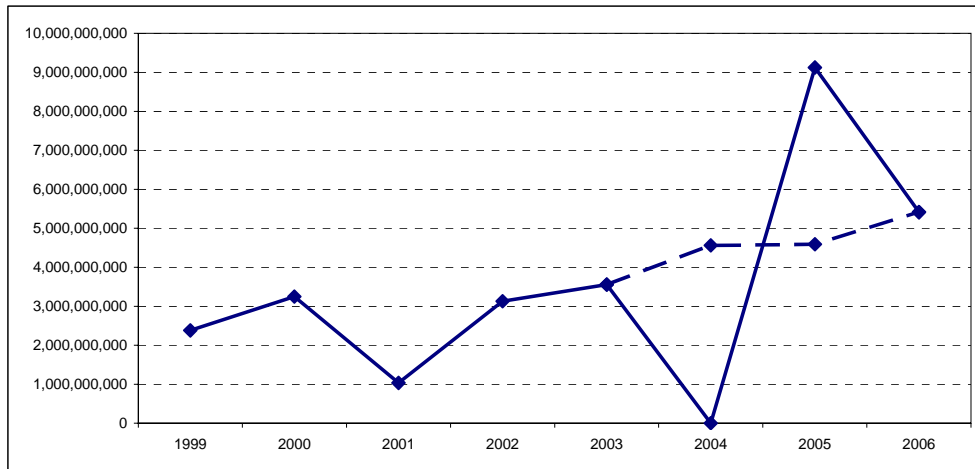
Fuente: Secretaría General. Secretarías de Sede. Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

El proceso de Reforma Académica se constituyó en el eje principal de modernización institucional. Como resultado de este proceso se aprobó el Acuerdo 037 de 2005 del Consejo Superior Universitario, que define y reglamenta los programas curriculares de pregrado y posgrado. Igualmente, se ajustaron 96 programas de pregrado al sistema de créditos y se reglamentaron los requisitos de grado en cada una de las facultades.

Los recursos de inversión<sup>20</sup> en Formación se focalizaron durante el periodo en bibliotecas, laboratorios, infraestructura de sistemas y telecomunicaciones, e infraestructura física de soporte académico.

Entre 1999 y 2006 la inversión en bibliotecas anualmente ha superado los 1.000 millones de pesos, a partir del 2003 la inversión ha aumentado considerablemente. Es necesario precisar que la ejecución entre 1999 y 2003 incluye compra de material bibliográfico, infraestructura física y dotación de bibliotecas, mientras que en el período 2004 – 2006 la inversión de aproximadamente 14.596 millones de pesos, se destinó básicamente a la compra y suscripción de material bibliográfico adquiriendo más de 3.500 nuevos ejemplares y más de 1.000 publicaciones seriadas y revistas electrónicas, suscribiéndonos a 52 nuevas bases de datos.

**Gráfico 14. Inversión asignada para el Sistema de Bibliotecas 1999 – 2006,**



Fuente y cálculos: Oficina Nacional de Planeación

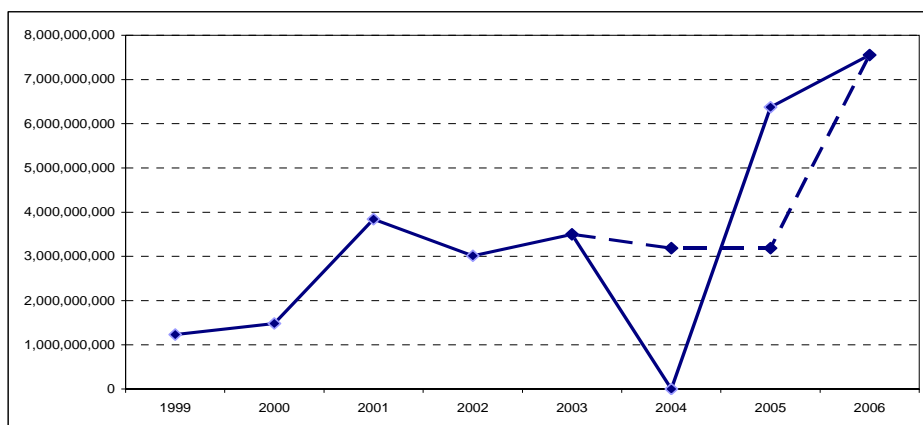
Nota: La línea punteada representa el promedio de presupuesto asignado en las vigencias 2004 y 2005.

La inversión en laboratorios en el periodo ha crecido de manera constante, entre el 2004 y 2006 se asignaron alrededor de 13.927 millones de pesos, siendo el año 2006 el de mayor incremento, como consecuencia del énfasis del actual Plan Global de Desarrollo y la creación de la Dirección Nacional de Laboratorios. Esto ha permitido tanto la unificación de la política como una mayor eficiencia en el uso de los recursos teniendo en cuenta las particularidades de cada sede. Este Sistema

<sup>20</sup> El presupuesto de inversión de la vigencia 2004 corresponde al periodo de transición entre el Plan Global de Desarrollo 1999-2003 y el Plan Global de Desarrollo 2004-2006, donde los recursos de la nación se destinaron a financiar el Plan Global de Desarrollo 2004 – 2006.

adelantó sus actividades alrededor de cuatro componentes: mantenimiento y reposición de equipos (más de 1.500 equipos), dotación de laboratorios nuevos y existentes (aproximadamente 100 laboratorios), acreditación de laboratorios y un modelo de gestión para su operación.

**Gráfico 15. Inversión asignada para el Sistema de Laboratorios 1999 – 2006.**

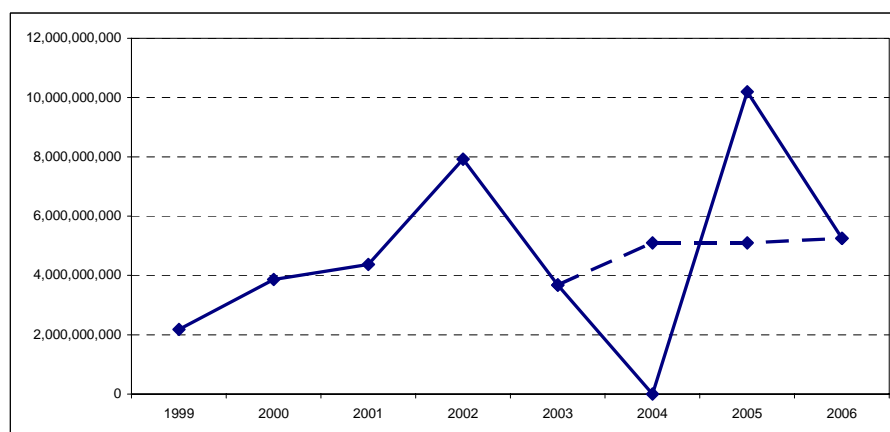


Fuente y cálculos: Oficina Nacional de Planeación

Nota: La línea punteada representa el promedio de presupuesto asignado en las vigencias 2004 y 2005.

En infraestructura de sistemas y telecomunicaciones, la mayor inversión corresponde al año 2002, año en el que se inició la puesta en marcha de varios sistemas de información que permitieron mejorar la gestión académica y administrativa de la Institución. En lo que respecta al último trienio, la inversión de 15.444 millones priorizó la compra de equipos, la ampliación de la red interna (Lan), externa (Wan) y de Internet, el mantenimiento y actualización de los sistemas existentes y nuevos desarrollos.

**Gráfico 16. Inversión asignada en Infraestructura de Sistemas y Telecomunicaciones, 1999 – 2006.**



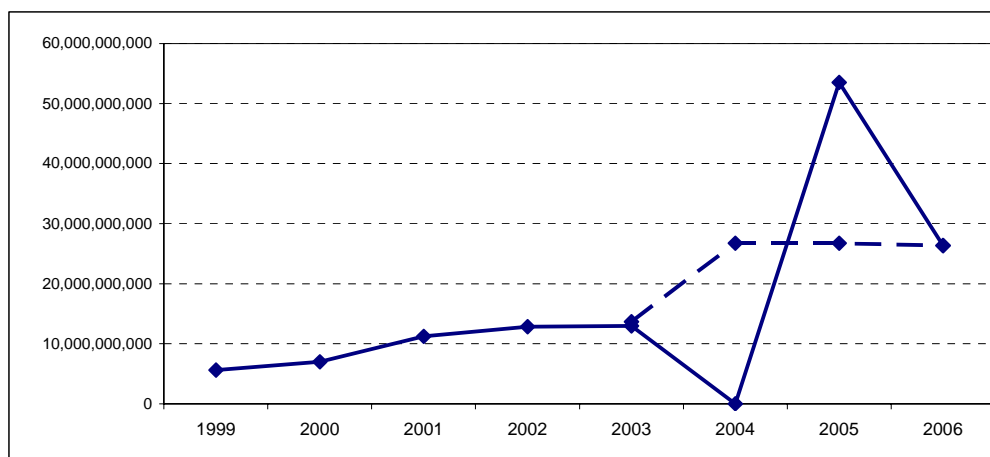
Fuente y cálculos: Oficina Nacional de Planeación

Nota: La línea punteada representa el promedio de presupuesto asignado en las vigencias 2004 y 2005.

La Universidad, a través de la concreción de los diferentes planes, ha dado apoyo continuo al desarrollo de obras de infraestructura de soporte académico, donde se observa un aumento considerable en los recursos de inversión en el presente Plan, que ascienden a 79.883 millones, cuyo propósito es mantener, adecuar y construir los espacios físicos necesarios para el desarrollo tanto docente como investigativo; se destacan los proyectos de:

- a) En la Sede de Bogotá: Hospital Universitario, Biblioteca de Ingeniería y Ciencias, adecuaciones del edificio del Laboratorio de Ensayos Hidráulicos y de los auditorios.
- b) En Medellín: Construcción de Laboratorios de Materiales, aulas de química y física; Construcción de edificios de oficinas y aulas para diversas facultades.
- c) En la Sede de Manizales: Construcción de la biblioteca campus La Nubia y las adecuaciones realizadas en los campus de Palogrande y el Cable.
- d) En la Sede de Palmira: Construcción del Edificio de Aulas y Oficinas.

**Gráfico 17. Inversión asignada en Infraestructura de Soporte Académico, 1999 – 2006.**



Fuente y cálculos: Oficina Nacional de Planeación

Nota: La línea punteada representa el promedio de presupuesto asignado en las vigencias 2004 y 2005.

Si bien es cierto que la Universidad ha realizado grandes esfuerzos en la consolidación de la Formación, aún se observan importantes limitaciones que la afectan, como es el caso de:

- La no implementación de la Reforma Académica que aún continúa en proceso de discusión y de ajustes. El resultado debe ser el soporte para definir el quehacer académico y administrativo.
- La no acreditación de la totalidad de los programas académicos, y la falta de acreditación institucional.



- El rezago tecnológico en infraestructura de los laboratorios de docencia e investigación para su respectiva acreditación. Actualmente no cuentan con el personal de planta suficiente ni cualificado que pueda atender las demandas tanto internas como externas.
- Los sistemas de información responden a necesidades particulares de cada área sin considerar la perspectiva global de la Universidad, lo cual ha dificultado su integración y la posibilidad de contar con información gerencial tanto académica como administrativa. Adicionalmente, el desarrollo de estos sistemas con firmas externas genera dependencia para su administración y altos costos en el mantenimiento y actualización de los mismos.
- Hace falta una adecuada política de mantenimiento, recuperación y conservación de los edificios existentes, especialmente de los considerados como patrimonio nacional.

Vale la pena señalar que en la administración anterior se adquirió el Hospital Universitario, como una infraestructura física que debe respaldar un proyecto de formación académica, especialmente en el área de salud.

## **6.2.2 investigación y Extensión**

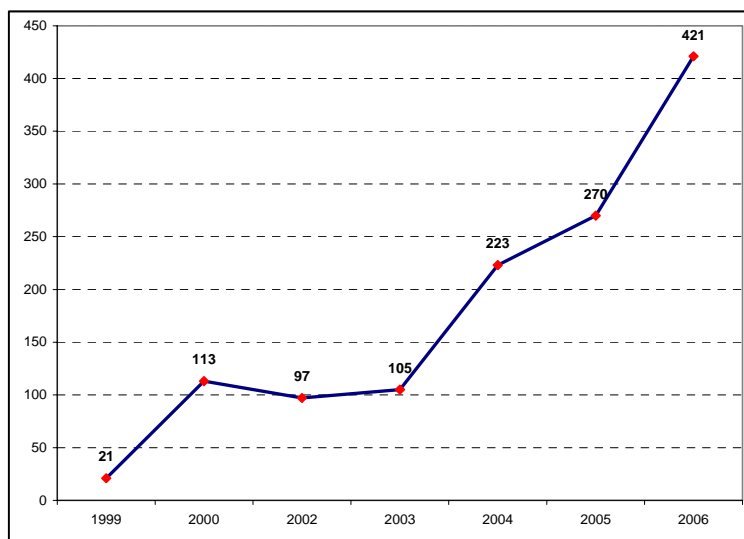
### **6.2.2.1 Investigación**

El desarrollo de la investigación a través de las líneas de profundización en pregrado y la generación de conocimiento que surge de los trabajos de maestría y doctorado, asegura el mejoramiento de la docencia. Dicho desarrollo, expresado en múltiples formas contribuye a la identificación, formulación y búsqueda de alternativas a buena parte de los problemas del país.

En el periodo analizado, se ha venido consolidando paulatinamente el Sistema de Investigación a través de diferentes iniciativas tales como proyectos de investigación disciplinares, multidisciplinarios, semilleros de investigación, movilidad, apoyo a trabajos de posgrado y grupos de investigación; estos últimos, resultado de los múltiples esfuerzos del personal académico que con el tiempo han logrado reconocimiento nacional e internacional.

En la década del noventa Colciencias da un gran impulso a la investigación en el país a través de convocatorias, época en la cual la Universidad comienza a participar de manera activa en ellas. De 97 grupos de investigación reconocidos en 2002, actualmente la Universidad cuenta con 421.

**Gráfico 18. Evolución de grupos reconocidos<sup>21</sup> por Colciencias, 1999 – 2006**



Fuente: Colciencias.

Nota: para el año 2006 la fecha de corte corresponde a 31 de octubre.

En la Primera Convocatoria Nacional de Centros y Grupos de Investigación de 1999, en el marco del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, del total de grupos clasificados en el país en categoría A, la participación de la Universidad fue de 28,2% y en categoría B, del 20%.

En los resultados de la convocatoria 2004, Colciencias clasificó 33 grupos de investigación de la Universidad en categoría A y 31 grupos en categoría B. Estas cifras contrastan con la clasificación de grupos realizada en junio de 2006, en la cual se clasificaron 133 grupos en categoría A, 92 en categoría B y 48 en categoría C. No sobra resaltar que a 31 de octubre de 2006 la Universidad Nacional cuenta con 199 grupos A, 122 grupos B, 81 grupos C y 19 grupos reconocidos.

**Tabla 3. Resultados clasificación de grupos de investigación Colciencias 2006, por categoría**

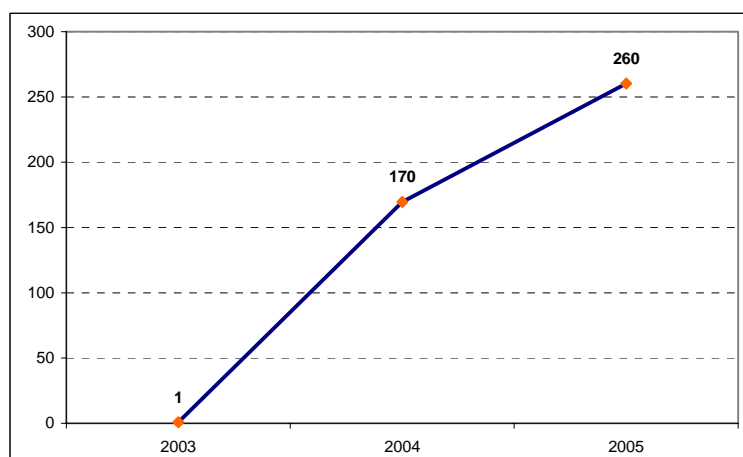
INSTITUCIÓN	CATEGORÍA		
	A	B	C
<b>Universidad Nacional de Colombia</b>	<b>133</b>	<b>92</b>	<b>48</b>
Universidad de los Andes	48	24	14
Universidad del Valle	39	21	19
Universidad de Antioquia	37	23	16

Fuente: Colciencias. Junio 2006.

<sup>21</sup> Aquí la denominación “reconocidos” hace referencia a los grupos clasificados en todas las categorías definidas en cada convocatoria. No se incluyen los grupos registrados.

Entre los múltiples resultados de la investigación se encuentra la producción académica de los profesores, medida entre otros por el puntaje obtenido por libros de texto, libros de investigación, artículos publicados en revistas indexadas, entre otros. Las cifras de 2003<sup>22</sup> en los indicadores mencionados reflejan una baja producción debido a dificultades administrativas y aunque también se observa la recuperación en los años siguientes, es necesario tomar medidas para incrementarla ya que este indicador es considerado uno de los factores representativos de la calidad en las universidades *intensivas* en investigación.

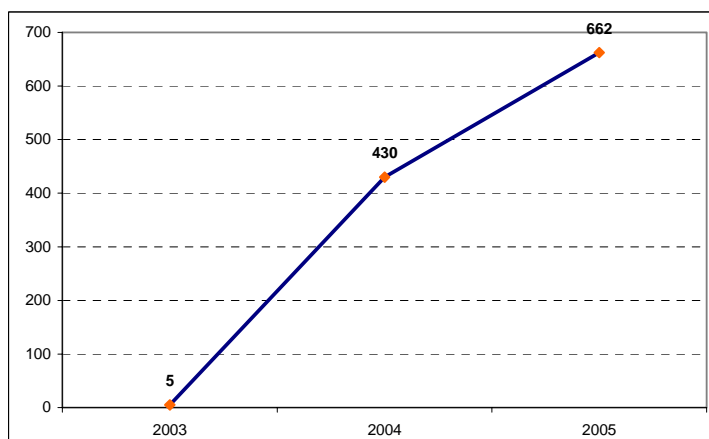
**Gráfico 19. Puntaje obtenido por libros de texto, 2003 – 2005**



Fuente: Dirección Nacional de Personal. Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

Nota: corresponde al puntaje por autoría y no por producto.

**Gráfico 20. Puntaje obtenido por libros de investigación, 2003 – 2005**

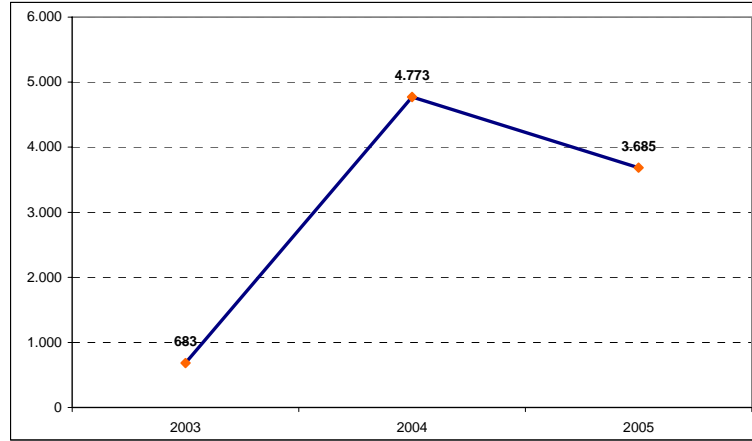


Fuente: Dirección Nacional de Personal. Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

Nota: corresponde al puntaje por autoría y no por producto.

<sup>22</sup> Las cifras de puntaje docente se muestran desde el año 2003 debido a que a partir de ese año se pudo contar con información más confiable y detallada del Sistema de Información del Talento Humano SARA.

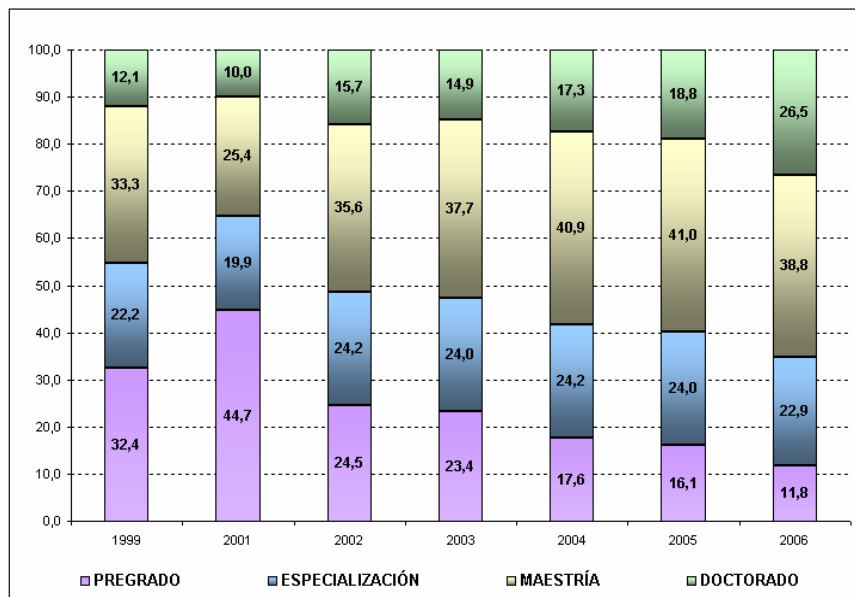
**Gráfico 21. Puntaje obtenido por artículos publicados en revistas indexadas, 2003 – 2005**



Fuente: Dirección Nacional de Personal. Cálculos Oficina Nacional de Planeación.  
 Nota: corresponde al puntaje por autoría y no por producto.

En cuanto a la cualificación del talento humano de los académicos, la Universidad ha realizado esfuerzos importantes, incrementando el número de docentes con formación de posgrado, principalmente con título de doctor, lo cual ha representado un aumento del 8,8% anual para el periodo, con la consecuente disminución en el número de docentes con título profesional. Mientras que en 1999 el 12% de los docentes de la Universidad tenía título de doctor, actualmente más del 23% de la planta docente cuenta con dicho título.

**Gráfico 22. Distribución de titulaciones profesoriales, 1999 – 2006**

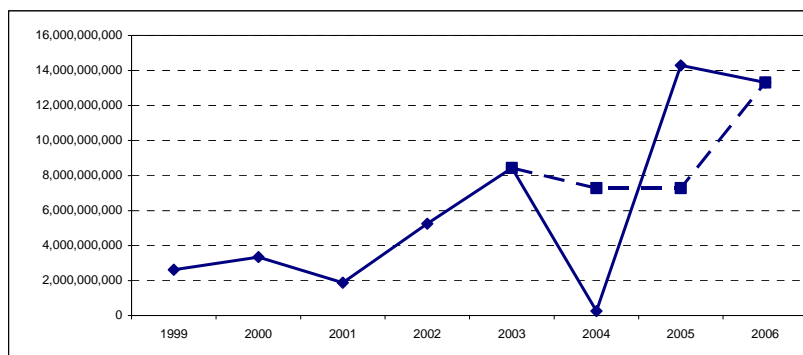


Fuente: Dirección Nacional de Personal. Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

Mediante la convocatoria del Concurso de Méritos 2017 se realizaron dos concursos tras los cuales se han vinculado 272 docentes distribuidos así: 166 de Bogotá, 72 de Medellín, 13 de Manizales y 21 de Palmira. No obstante, las necesidades de profesores - investigadores en las diferentes áreas y sedes no han sido atendidas en su totalidad con el proceso de vinculación de los nuevos profesores, requiriendo una mayor coordinación entre las necesidades locales y la administración central de estos concursos.

Paralelamente, los logros alcanzados en la consolidación de los grupos de investigación, de apoyo a proyectos y redes, y la cualificación de los académicos son el resultado de una inversión creciente desde el año 2001. El Sistema de Investigación se constituyó en el eje fundamental del Plan Global de Desarrollo que busca el fortalecimiento y la consolidación de la Universidad de Investigación y de Posgrados. Durante el periodo 2004–2006 se asignaron recursos de 27.687 millones de pesos, con los que se han financiado alrededor de 982 proyectos en las vigencias 2004 y 2005, mediante convocatorias internas de investigación. Así mismo, como parte de este programa se ejecutó el proyecto “Desarrollo del Talento Humano para Investigación”, el cual ha apoyado 30 proyectos de investigación de jóvenes doctores por un valor de \$1.051 millones de pesos en las sedes de Bogotá, Medellín y Manizales.

**Gráfico 23. Inversión asignada para el Sistema de Investigación, 1999 – 2006.**



Fuente y cálculos: Oficina Nacional de Planeación

Nota: La línea punteada representa el promedio de presupuesto asignado en las vigencias 2004 y 2005.

A pesar del avance significativo en investigación, la Universidad debe adelantar gestiones institucionales para obtener recursos de otras entidades y fuentes de cooperación.

### 6.2.2.2 Extensión

La función de Extensión<sup>23</sup> en la Universidad es sustantiva, crea conocimiento, retroalimenta, aporta, tiene una clara imbricación y complementariedad con la docencia y la investigación y reconoce en el país y en sus diferentes sectores unos

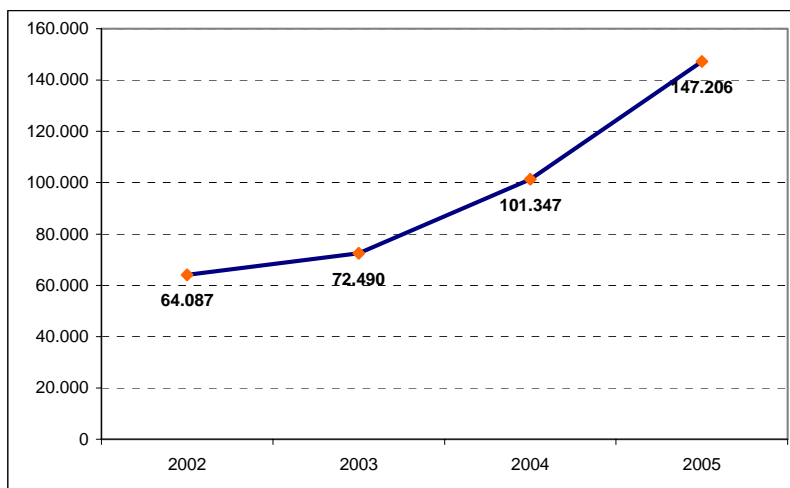
<sup>23</sup> Malagón Oviedo, Rafael. La evaluación de la extensión universitaria y la construcción de pertinencia social de la Universidad. En *Revista Estadísticas e Indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2002*. Revista de la Oficina Nacional de Planeación Nos. 7 y 8.

interlocutores válidos también generadores de saber con los que es preciso integrarse. Se caracteriza por la heterogeneidad en los campos de realización, los cuales se concretan en aplicación y transferencia de conocimiento, formación y capacitación de la comunidad, difusión y circulación a la sociedad del conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico. Así mismo, sus diferentes metodologías pueden resultar innovadoras en la investigación y repercutir en la docencia.

En la Universidad se han reconocido diversas modalidades de extensión, caracterizadas por un importante dinamismo en los últimos años, tales como: i) educación no formal (cursos libres, educación continua), ii) servicios académicos de extensión (asesorías, consultorías, interventorías, asistencia técnica), iii) servicios docente-asistenciales (servicios de salud humana, salud animal, jurídicos y de psicología), iv) prácticas y pasantías universitarias (pasantía como modalidad de trabajo de grado, pasantía o prácticas libres en extensión, prácticas académicas), v) programas comunicativos y de difusión (programas radiales, televisivos y publicaciones), vi) eventos de divulgación académica, artística y cultural (conferencias, coloquios, conversatorios, simposios, congresos, encuentros académicos o culturales, presentaciones artísticas, exposiciones artísticas o científicas, vii) gestión social, viii) gestión tecnológica, ix) programas que articulan simultáneamente investigación, docencia y extensión, x) asesorías en el campo educativo, xi) intervenciones de docentes en eventos externos.

A partir de 1999 se realizó un proceso de autoevaluación de esta función con el propósito de diseñar e implementar el conjunto de políticas, estructuras, recursos y dinámicas que hagan de ésta una actividad capaz de sostener vínculos permanentes con los sectores productivo, solidario, gubernamental y de la sociedad civil, fortaleciendo las alianzas Universidad-Empresa, Universidad-Estado y Universidad-Sectores Sociales, y garantizando su sostenibilidad.

A pesar de lo anterior, aún no es posible contar con información detallada y confiable que permita cuantificar los resultados y la evaluación académica e institucional de la función de extensión. En términos de los ingresos generados por las actividades de extensión, se evidencia un incremento significativo como se muestra a continuación:

**Gráfico 24. Ingresos generados por extensión<sup>24</sup>, 2002 – 2005.**

Fuente: División Nacional de Presupuesto. Ejecuciones presupuestales. Cálculos: Oficina Nacional de Planeación.

Cifras en millones de pesos.

Dos propósitos fundamentales tendrán la Extensión en el presente Plan de Desarrollo; en primer lugar, orientar la función por programas de carácter interdisciplinario y transdisciplinario, a través de programas de transferencia tecnológica y desarrollo en el plano conceptual, orientados a la investigación aplicada con el fin de dinamizar los sectores de Colombia, vinculando así todos los desarrollos generados por los grupos de investigación. El concepto de pertinencia no debe estar ligado únicamente a las necesidades del sector productivo o a las demandas externas sino en un sentido más amplio que implica lo humanístico y lo ético. Estos programas se articularán con las redes de investigación y creación artística, serán formulados con el concurso de sectores relacionados con los problemas nacionales y con la responsabilidad ética de construir a largo plazo Universidad Pública de Estado. En segundo lugar, crear un Sistema Nacional de Extensión de la Universidad, con el fin de proyectarse con mayor eficacia y excelencia a la sociedad colombiana, dando respuesta a los nuevos desafíos que en los próximos años debe enfrentar.

### 6.2.3 Bienestar Universitario

El Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia ha tenido una evolución irregular. En la mayor parte de los casos ha cambiado según los distintos enfoques directivos y las modificaciones no han obedecido a la aplicación de diagnósticos, estudios o análisis de planeación administrativos, sino que han

<sup>24</sup> Las cifras de ingresos generados por actividades de extensión se obtuvieron a partir de estudios realizados por la Dirección Nacional de Investigación DINAIN, en los cuales se estimó que de la partida identificada como Fondos Especiales, el 23% corresponde a ingresos por investigación. Por diferencia, el 77% corresponderían a ingresos por actividades de extensión. Otra estimación realizada es la atinente a los Fondos Especiales del rubro Excedente Financiero, del cual solo se tomó el 95% teniendo en cuenta que es aproximadamente el valor apropiado para extensión.

seguido las directrices de los cambios académico-administrativos emprendidos por la Universidad.

El Bienestar Universitario fue definido dentro de Estatuto General actual como el conjunto de políticas, programas y servicios que buscan desarrollar el potencial de las habilidades y atributos de los miembros de la comunidad universitaria en su dimensión intelectual, espiritual, síquica, afectiva, académica, social y física<sup>25</sup>.

En ausencia de unas políticas que emanaran de esta definición se han acogido en la práctica las políticas de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN, que incluyen: i) formación integral: el derecho de toda persona a desarrollarse en el aspecto físico, mental, social, laboral, intelectual, ético y estético; ii) calidad de vida: óptimo bienestar que caracteriza a un grupo social o comunidad en las cinco dimensiones de la salud: física, mental, emocional, social y espiritual, y iii) construcción de comunidad: la promoción del bienestar debe estar ligado al proyecto educativo de la Universidad y a la misión: generar conocimiento, transmitir conocimiento, aplicar y difundir conocimiento<sup>26</sup>.

En el periodo analizado la Dirección de la Universidad ha concretado iniciativas alrededor del Sistema de Bienestar, en la búsqueda de programas de mayor cobertura, transversalidad e impacto. Entre el 2004 – 2006, se formularon dos programas básicos: “Gestión de Bienestar Universitario”, el cual propende por una organización interna del Bienestar, abordado desde una visión sistémica que logre la consolidación de una estructura y una organización eficiente y funcional en sus diferentes áreas y niveles. El “Mejoramiento del Bienestar Universitario”, desarrollado en las sedes, se orientó a apoyar la formación integral, la calidad de vida universitaria y las interacciones sociales en el seno de la comunidad.

En total se destinaron \$10.469 millones de pesos de los que se destacan los proyectos de: Gestión de bienestar universitario, Mejoramiento del ambiente universitario, Gestión y programación artística y cultural, Promoción de las iniciativas estudiantiles, académicas y culturales a nivel nacional, Construcción del polideportivo y el Edificio para el servicio médico estudiantil de la Sede Medellín, y Espacios para el bienestar de la Sede Palmira.

De la misma manera, se adelantó la revisión y replanteamiento de los programas de promoción socioeconómica que unido a otros estudios que abordaron la deserción en diferentes unidades académicas básicas y de gestión, los cuales han arrojado resultados parciales como: i) identificación de las causas que motivan la deserción, ii) la estimación de la función de riesgo de deserción, graduación oportuna y alta permanencia para las sedes de Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira, iii) cruce de función de riesgo con impacto de los programas de promoción socioeconómica, entre otros. Sin embargo, aún no se han implementado acciones tendientes a mitigar los factores que inciden en este fenómeno.

---

<sup>25</sup> Universidad Nacional de Colombia. Acuerdo 011 de 2005 del CSU.

<sup>26</sup> Ortiz, Luz Mariana y colaboradores. Proyecto de Gestión del Bienestar Universitario, DNB, Universidad Nacional de Colombia, 2006.



El bienestar en la Universidad ha mantenido un componente asistencialista con acciones más enfocadas hacia el pregrado. Se puede afirmar que el bienestar requiere un replanteamiento con base en políticas sociales incluyentes y equitativas que respalden mejores coberturas y mayor eficiencia y participación de la comunidad universitaria, a la vez que favorezcan la apertura de la institución a la sociedad y su intercambio con esta.

#### **6.2.4 Desarrollo Institucional**

Entre 1999 y 2003, se dio énfasis a la modernización de la gestión administrativa mediante el desarrollo de sistemas de información como el Sistema Financiero QUIPU, el Sistema de Información de Talento Humano SARA y el Sistema de Información de la Investigación HERMES. Se culminó la primera fase del Sistema de Información Académica SIA y se inició la segunda fase de estabilización del sistema; así mismo el diseño de procesos y procedimientos como soporte institucional a las funciones misionales. Sin embargo, la Universidad debe integrar estos sistemas con el fin de contar con una herramienta de tipo gerencial que le permita monitorear la gestión de manera oportuna y ágil, optimizar los procesos de reportes de información y mejorar el proceso de toma de decisiones.

Igualmente se avanzó en el diseño y construcción del Sistema de Planeación, el cual buscó generar una cultura de la planeación, así como lograr una visión más estratégica del accionar de la Universidad. Este Sistema está conformado por el Plan Global de Desarrollo, el Banco de Proyectos, el presupuesto de inversión y el Sistema de indicadores de gestión de la Universidad para la toma de decisiones, que da cuenta de la complejidad institucional.

En 1997 la Universidad comenzó el diseño del Sistema de indicadores de gestión, cuyos elementos centrales son: la financiación de los recursos con que cuenta la Universidad, la forma en que estos recursos se usan en el desarrollo de sus funciones misionales, la complejidad de la oferta de programas según los diferentes niveles de formación asociada a los costos que estos generan, los aspectos relacionados con la investigación, la extensión, recursos humanos, flexibilidad de programas y todos los elementos que la Universidad considera como identificadores de su complejidad institucional.

El modelo organiza el quehacer universitario en las diferentes funciones misionales y alrededor de estas se identifica tanto lo académico como lo administrativo. Así mismo, explicita los recursos financieros que intervienen en las funciones, logrando que sea transversal, en el sentido de reflejar el costo de los programas y de los estudiantes, y la relación entre los recursos que se invierten y los resultados. Para la Universidad, los indicadores deben referirse a las funciones universitarias, a su entorno y complejidad, al impacto social y económico de su labor, y a las políticas, objetivos y metas tanto del Estado como de las instituciones universitarias.

Los principales propósitos del modelo son el seguimiento financiero en armonía con los procesos de la misión y los de soporte, a partir del reconocimiento de la complejidad de la Universidad, de su entorno y de su impacto en la sociedad,

permitiendo un seguimiento continuo a políticas y planes para su ajuste y mejoramiento.

Entre 2004 y 2006 hubo avances en cuanto al Sistema Nacional de Archivo y al Sistema de Planeación; éste último se ha fortalecido con el diseño del software del Banco de Proyectos, que busca agilizar y automatizar los procesos inherentes al diseño, selección y cierre de los proyectos de soporte institucional. En el tema de procesos y procedimientos, se actualizaron y validaron los procesos del área financiera relacionados con gestión de bienes, servicios y tesorería.

Desafortunadamente, la reforma de la administración propuesta para este periodo no se logró; por esta razón persisten los “cuellos de botella” en algunas unidades de gestión esenciales para el soporte académico a la Dirección Nacional de Laboratorios, la Dirección Nacional de Programas de Pregrado y de Posgrado, entre otras. Por último, no se cuenta con una estructura y una planta administrativa flexible y acorde con las necesidades del desarrollo académico.

El diagnóstico anterior conduce a reflexionar sobre el direccionamiento del Plan de Desarrollo en los próximos diez años, teniendo en cuenta las experiencias y logros obtenidos, y considerando las limitaciones presupuestales tanto en funcionamiento como en inversión. Para el caso de inversión la Universidad cuenta con un presupuesto anual de aproximadamente 60.000 millones de pesos, cifra muy inferior a los requerimientos que demanda posicionar a la Universidad como una de las mejores de América Latina, para lo cual se estima un valor de 100.000 millones de pesos anuales. Tal situación merece un análisis más profundo en los siguientes aspectos:

1. La revisión del desarrollo de la infraestructura física frente a la capacidad real de ocupación y a la perspectiva de crecimiento de los programas académicos, así como de los recursos que demanda la recuperación de espacios ya existentes y la operatividad de los nuevos inmuebles.
2. Frente a la función de Investigación, la Universidad tiene retos que implican la financiación de las convocatorias internas, el apoyo a redes, mejorar la capacidad de gestión para obtener recursos externos y la puesta en marcha de procedimientos más ágiles que permitan mejorar los tiempos y el ritmo de ejecución de los proyectos de investigación. De igual modo, la Extensión debe ser autofinanciada en la mayoría de sus programas y otros pueden ser financiados a través de alianzas estratégicas con el sector productivo y solidario.
3. Garantizar la renovación de las suscripciones a revistas electrónicas y bases de datos, así como la actualización del material bibliográfico.
4. Fortalecer el Sistema Nacional de Laboratorios a través de una planta de personal con el perfil requerido, el mantenimiento y reposición de los equipos y óptimas condiciones de infraestructura física que permitan su acreditación.
5. Establecer un plan de manejo y administración de los diferentes sistemas de información con cargo al funcionamiento de la Universidad y el alcance de la

infraestructura informática y de telecomunicaciones debe apoyar el quehacer académico, sin que ello implique desarrollos de alta tecnología, dadas las condiciones presupuestales de la Universidad. Es importante precisar que el Ministerio de Educación Nacional viene desarrollando sistemas que permiten la integración de la información de las entidades de educación superior del país, por lo cual la Universidad no debe duplicar esfuerzos sino crear sinergias.

6. Trascender las acciones asistencialistas del bienestar garantizando una mayor y mejor cobertura a los distintos estamentos universitarios. De igual manera se requiere promover una cultura del bienestar transversal a las funciones misionales de la Universidad, gestionando alianzas estratégicas con entidades nacionales que permitan la financiación y el desarrollo del conjunto de programas que demanda la comunidad.
7. Redireccionar la planta de personal administrativo teniendo en cuenta los perfiles y competencias que permitan un manejo flexible en función de los procesos académicos. Igualmente, se deben fortalecer las exigencias de control de calidad en la administración.
8. Conceptualizar y diseñar un modelo de Universidad multisedes, acorde con las exigencias académico-administrativas y que responda a los requerimientos del entorno.

Se observa entonces, que la Universidad ha crecido en el número de estudiantes matriculados, especialmente, en los programas de posgrado, y ha mantenido un crecimiento estable en los programas de pregrado; adicionalmente realizó grandes esfuerzos en la cualificación de la planta docente y en la ejecución de proyectos de inversión que le permitieron avanzar en el mejoramiento de los sistemas de apoyo académico, tomando como referente los estándares internacionales. No obstante, es prioritario continuar con este avance para superar el rezago que la Universidad tiene frente a las mejores universidades de América Latina y de Europa.

## 7. POLÍTICAS Y ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PERIODO 2007 – 2009

La visión institucional de largo plazo que posicione a la Universidad como una de las mejores de América Latina requiere un compromiso de toda la comunidad universitaria considerando su capital humano y social. En los próximos tres años se aunarán esfuerzos orientados al fortalecimiento de sus funciones misionales mediante las siguientes políticas y elementos estratégicos:

### FORMACIÓN

#### 7.1 EDUCACIÓN DE CALIDAD: MODERNIZACIÓN, EXCELENCIA E INTERNACIONALIZACIÓN ACADÉMICA

La Universidad debe centrarse en tener los programas académicos de pregrado de mayor calidad del país, con el fin de constituirse en un referente para el sistema de educación superior colombiano. Igualmente, debe seguir profundizando en el fortalecimiento y ampliación de programas académicos de posgrado de alta calidad que a su vez redunden en el buen desarrollo de los pregrados. Una mayor oferta de posgrados permitirá a los estudiantes de pregrado contar con una más amplia gama de elecciones de especialización a través de la facilitación del tránsito en la línea pregrado-maestría-doctorado. En ese sentido, es importante definir áreas estratégicas de desarrollo académico que articulen el trabajo docente, investigativo y de extensión, intra, inter y transdisciplinar, complementado con una integración interfacultades, en la búsqueda de la Universidad multisedes.

La Universidad debe por otro lado seguir trabajando en los programas contra la deserción y la repitencia. Entre las posibles dimensiones que al respecto debería contemplar está vincularse al mejoramiento de la calidad de la educación básica.

Esta política se apoyará en los siguientes elementos estratégicos:

- 1. Modernización de programas:** la Universidad mantendrá los estándares de calidad en su oferta curricular; en pregrado, las unidades académicas garantizarán la sostenibilidad de sus programas con base en el desarrollo de pedagogías modernas por parte de los docentes, el diseño de contenidos y herramientas virtuales y el mejoramiento de las competencias de forma prioritaria en el idioma inglés. En posgrado, se promoverá la creación de nuevos programas de maestría y doctorado que respondan a las exigencias del desarrollo científico, académico y profesional del país, soportados en grupos y redes académicas consolidadas, teniendo en cuenta referentes internacionales.
- 2. Desarrollo académico:** se sostendrá la tasa de crecimiento en el pregrado y se buscará impactar la demanda de la formación de posgrados en el país

posicionándonos como la primera institución con la mayor oferta de cupos a este nivel.

3. **Reconocimiento de programas académicos:** se completará la acreditación de los programas de pregrado que han iniciado el proceso ante el Consejo Nacional de Acreditación- CNA.
4. **Formación de docentes:** se buscará cualificar a los docentes en niveles de doctorados y posdoctorados para las áreas del conocimiento que así lo exijan y fortalecer competencias en el idioma inglés. Con el fin de reforzar los procesos de docencia en los programas de pregrado se desarrollarán esquemas de vinculación de estudiantes de maestría y doctorado.
5. **Modernización física y tecnológica:** la administración movilizará recursos que permita contar con la infraestructura física y tecnológica que soporte el desarrollo de las actividades académicas.
6. **Movilidad académica:** se promoverá el intercambio de docentes y estudiantes entre programas comunes, entre las sedes, y con otras instituciones de educación superior mediante convocatorias y convenios que contribuyan al fortalecimiento del desarrollo de la Universidad multisedes.
7. **Alianzas estratégicas:** se consolidarán y crearán nuevas alianzas interinstitucionales con universidades de alto nivel, nacionales e internacionales, con el fin de promover programas y proyectos comunes en el campo de la docencia, la investigación y las artes.

## INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

### 7.2 UNIVERSIDAD INTENSIVA EN INVESTIGACIÓN: CONSOLIDACION DE UNA INVESTIGACIÓN DE PROYECCIÓN NACIONAL Y COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE

La investigación realizada por nuestros docentes debe dejar de ser el producto de esfuerzos individuales para convertirse, por medio de acciones claras de apoyo, en un esfuerzo institucional dirigido a la consolidación de la labor investigativa.

Así mismo, en la Universidad se debe promover la vocación investigativa de los docentes y estudiantes, impulsando el fortalecimiento de grupos de investigación por medio del apoyo a proyectos conjuntos en las diferentes disciplinas, orientado hacia la formación de una masa crítica de investigadores, creadores de conocimiento, de ciencia, de tecnología, de arte y de cultura.

Las dinámicas propias de los grupos de investigación deben generar ambientes en los que se conjugue el trabajo disciplinar e interdisciplinar, respondiendo con eficacia a las exigencias actuales de un mundo globalizado. Estos ambientes de creación de conocimiento, formalizados a través de redes, facilitarán el intercambio

de información y la interacción continua entre creadores, investigadores, grupos de investigación, instituciones y, en general comunidades académicas nacionales e internacionales.

Para afianzar el carácter investigativo y el desarrollo de las actividades de extensión en la Universidad será necesario consolidar un sistema nacional basado en los siguientes elementos estratégicos:

- 1. Desarrollo y gestión de la investigación y la creación artística:** se fortalecerán las múltiples formas a través de las cuales los docentes de la Universidad se organizan para su implementación. Con el fin de mejorar las condiciones para el trabajo investigativo y artístico se evaluará el marco normativo, los procesos administrativos, los mecanismos de financiación y evaluación con base en un sistema de indicadores para el seguimiento y control de logros.
- 2. Internacionalización del conocimiento:** se apoyarán los procesos de movilidad nacionales e internacionales en doble vía, para lo cual se promoverá la coordinación entre la Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación, las direcciones de Investigación y la Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales (ORI). Con el propósito de consolidar la presencia de la Universidad en los ámbitos académicos nacionales e internacionales se desarrollará una política de difusión de los productos de investigación y de la producción académica de los docentes, fortaleciendo las publicaciones institucionales, los medios de comunicación de la Universidad y la creación de un sello editorial.
- 3. Alianzas estratégicas:** se promoverán las alianzas Universidad-Estado-sociedad-empresa. Con ellos se pretende fortalecer la investigación y extensión de las distintas unidades académicas básicas. Igualmente se impulsará la creación de corredores tecnológicos regionales que permitan gestionar y estimular los polos de desarrollo tecnológico, basados en el flujo de conocimientos e innovación tecnológica. Estos espacios deberán servir también para la vinculación efectiva de los estudiantes como parte de su proceso de formación académica y del desarrollo de habilidades investigativas.

## **BIENESTAR UNIVERSITARIO**

### **7.3 BIENESTAR INTEGRAL: BIENESTAR UNIVERSITARIO PARA EL DESARROLLO DE LA AUTONOMÍA, LA DIGINIFCACIÓN DE LA CONDICIÓN HUMANA Y LA CONVIVENCIA PÁCIFICA DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA**

El Sistema de Bienestar Universitario debe responder al conjunto de derechos de los cuales los distintos estamentos son titulares; por ello debe involucrar a la comunidad universitaria y a la vez responder a las especificidades de cada uno de éstos. El bienestar universitario debe buscar extenderse a los egresados de la

Institución. En consecuencia, la comunidad universitaria debe avanzar en la construcción de una cultura de corresponsabilidad que permita asumir los deberes que correspondan a las distintas instancias que derivan del cumplimiento de estos derechos. Una política de bienestar universitario debe contribuir al desarrollo de la autonomía, a dignificar la condición humana y a fortalecer la convivencia armónica de los integrantes de la comunidad universitaria.

Para avanzar en estos propósitos, se implementarán políticas que brinden opciones de calidad de vida coherentes con el desarrollo académico y los quehaceres propios de cada uno de los estamentos, buscando un equilibrio y compensación del sistema. Con este fin se construirá un esquema integral de bienestar que responda a las necesidades de los estamentos, con base en los siguientes elementos estratégicos:

1. **Vida estudiantil:** restablecimiento del sistema de consejerías y tutorías, becas de apoyo a los mejores entre los menos favorecidos socio-económicamente; sistema de incentivos y apoyo socioeconómico, académicos y psicosociales, con el fin de crear un mejor clima para el desempeño y la permanencia en el campus. Paralelamente se impulsará un programa nacional de lucha contra la deserción académica, a fin de garantizar la permanencia por medio de la calidad de vida de los estudiantes.
2. **Crecimiento en calidad del personal docente y administrativo:** se reforzará el esquema de incentivos y apoyos para la cualificación de los académicos a través de mecanismos de financiación para la realización de estudios doctorales y posdoctorales, facilitando las condiciones para la promoción en la carrera docente. Se diseñará un programa de carrera administrativa que comprenda los incentivos adecuados para el crecimiento profesional y personal de los funcionarios de las unidades administrativas. Se trabajará por construir un ambiente laboral amable, respetuoso, seguro y con los espacios adecuados para el desarrollo de sus actividades.
3. **Retorno de los egresados:** se promoverán las redes de egresados con el ánimo de fortalecer los lazos con la sociedad y los profesionales que la Institución le ha entregado al país.
4. **Pensionados:** Facilitar y apoyar el acercamiento de la Universidad con sus pensionados, para respaldar su continuo crecimiento y rescatar su conocimiento y experiencia en la construcción conjunta de una mejor institución y país.
5. **Promoción de una cultura universitaria:** a través del bienestar integral se promoverá una cultura universitaria que propenda por espacios y tiempos amables en formación, investigación y extensión. En ese sentido se promoverá la conveniente alianza entre el bienestar universitario y la divulgación cultural.

## DESARROLLO INSTITUCIONAL

### 7.4 UNIVERSIDAD MULTISEDES: MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE APOYO A UNA ACADEMIA DE EXCELENCIA CON AUTONOMÍA, RESPONSABILIDAD Y EFICIENCIA

El Desarrollo Institucional debe contribuir al cumplimiento de las funciones misionales de la Universidad y al logro de la visión trazada en el Plan de Desarrollo 2007-2009 con base en un modelo de gestión académica, administrativa y financiera eficiente, suficientemente adaptable a los cambios del entorno. En esa perspectiva se promoverá un modelo de universidad multisedes, que permita el ejercicio de la autonomía con responsabilidad y eficiencia con el fin de potenciar las distintas fortalezas para soportar el desarrollo académico y administrativo de forma que responda a las demandas regionales de manera ágil y oportuna. Para tales efectos la Universidad deberá implementar acciones a partir de los siguientes elementos estratégicos:

1. **Diseño Institucional:** se constituirá un grupo de trabajo multisedes que proponga estrategias de articulación y funcionamiento del modelo basado en los principios de descentralización y de unidad nacional.
2. **Reorientación administrativa:** se adelantará un rediseño del sistema administrativo con el fin de hacerlo más eficiente y coherente con el desarrollo académico e investigativo, que contemple procesos descentralizados y establezca niveles de decisión y de administración presupuestal con mayor autonomía para las sedes.
3. **Cualificación de la planta docente y administrativa:** se implementarán planes continuos de capacitación y formación profesional para el personal docente y administrativo.
4. **Sedes de presencia nacional:** se fortalecerá la presencia nacional en las fronteras del país, buscando responder a los requerimientos académicos e investigativos de las comunidades y autoridades locales.
5. **Reconocimiento institucional:** se adelantará el proceso de acreditación institucional y la certificación de calidad de la administración pública.

### 7.5 PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL

El alcance de las metas institucionales previstas en este Plan parte del principio de una adecuada articulación de sus componentes misionales. El fortalecimiento de los programas de posgrado, de la investigación y de las actividades de extensión, debe redundar en un mejoramiento de la calidad de pregrados y en la consolidación de la Universidad de investigación.



Los aspectos previamente mencionados: cualificación del personal docente y administrativo, fortalecimiento de la enseñanza del pregrado con la vinculación de estudiantes de maestrías y doctorados, mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, apoyos previstos para la movilidad académica, visibilidad de la producción académica e investigativa, entre otros, constituyen instrumentos fundamentales para lograr un desarrollo coherente y armonizado de los objetivos misionales de nuestra Universidad.

Para ello se han adoptado consensuadamente líneas de acción que suponen el establecimiento de metas cualitativas concretas, e implican recursos de funcionamiento e inversión, es decir, muchas de ellas se traducirán en el mejoramiento de procesos de gestión, de prácticas docentes e investigativas, de actividades de extensión, y en ajustes administrativos que pueden ser implementados al compás del normal funcionamiento de la Institución.

## 8. LÍNEAS DE ACCIÓN Y PROGRAMAS

### 8.1 FORMACIÓN

#### 8.1.1 Fortalecimiento de programas académicos

8.1.1.1 Sostenibilidad y oferta de programas con criterios de calidad como respuesta a las transformaciones sociales del país.

8.1.1.2 Creación de nuevos programas de maestría y doctorado.

#### 8.1.2 Fortalecimiento de la actividad docente

8.1.2.1 Fortalecimiento de competencias en el idioma inglés.

8.1.2.2 Fomento del diseño de contenidos y herramientas virtuales para el apoyo a las actividades docentes.

#### 8.1.3 Ampliación de cobertura

8.1.3.1 Sostenimiento de la tasa de crecimiento en la matrícula de pregrado.

8.1.3.2 Incremento de la matrícula en posgrado.

#### 8.1.4 Acreditación de programas

8.1.4.1 Acreditación de los programas curriculares.

#### 8.1.5 Formación del área de posgrado

8.1.5.1 Formación docente en doctorado y posdoctorado.

#### 8.1.6 Apoyo a la docencia de pregrado

8.1.6.1 Vinculación a la docencia de estudiantes de maestría y doctorado para los programas de pregrado.

#### 8.1.7 Adecuación de la infraestructura

8.1.7.1 Mantenimiento y ampliación de la infraestructura necesaria que soporte el desarrollo académico con énfasis en investigación y posgrados (aulas, espacios para estudiantes de maestría y doctorado y oficinas para docentes).

#### 8.1.8 Capacidad de acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones

8.1.8.1 Garantía de recursos tecnológicos necesarios para que los estudiantes desarrollen sus actividades con calidad y oportunidad.

#### 8.1.9 Programas de intercambio estudiantil y docente

8.1.9.1 Intercambio de docentes y estudiantes entre programas comunes, entre las sedes y con otras instituciones de educación superior nacionales e internacionales.

### **8.1.10 Programas y convenios interinstitucionales e internacionales**

8.1.10.1 Consolidación y creación de nuevas alianzas nacionales e internacionales.

## **8.2 INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN**

### **8.2.1 Desarrollo y gestión de la investigación, la creación artística y la extensión**

8.2.1.1 Apoyo a redes de investigación, creación artística, y a proyectos de desarrollo tecnológico e innovación, basados en las potencialidades de la Universidad y las necesidades regionales.

8.2.1.2 Fortalecimiento de las múltiples formas de creación y organización de grupos interdisciplinarios para la investigación y la creación artística.

8.2.1.3 Sistema de indicadores de gestión y evaluación de resultados.

8.2.1.4 Desarrollo de un modelo de la gestión para las actividades de extensión, bajo altos estándares de calidad y excelencia.

### **8.2.2 Diversificación de las fuentes de financiación**

8.2.2.1 Gestión de recursos ante organismos nacionales e internacionales.

### **8.2.3 Visibilidad y difusión de la investigación y la producción artística**

8.2.3.1 Fortalecimiento de las publicaciones institucionales.

### **8.2.4 Movilidad investigativa**

8.2.4.1 Apoyo a la movilidad nacional e internacional de académicos investigadores y artistas.

### **8.2.5 Universidad-gobierno-empresa-región**

8.2.5.1 Fortalecimiento de las relaciones con el Estado colombiano, las empresas de crecimiento económico y las de construcción social.

8.2.5.2 Creación de corredores tecnológicos regionales para el estímulo de polos de desarrollo tecnológico y del conocimiento.

8.2.5.3 Fortalecimiento de cadenas de interacción con la empresa y el Estado para la creación y crecimiento de empresas innovadoras mediante mecanismos de incubación (Spin off universitarias).

### **8.2.6 Impacto en la formación**

8.2.6.1 Gestión ante el sector productivo, solidario y la sociedad civil para la vinculación de estudiantes de pregrado y posgrado que permitan mejorar la articulación entre formación, investigación y extensión y el mejoramiento de la calidad con referentes internacionales.

## **8.3 BIENESTAR UNIVERSITARIO**

### **8.3.1 Garantía de la retención de los estudiantes**

- 8.3.1.1 Restablecimiento del sistema de consejerías, tutorías y esquemas de acompañamiento estudiantil para pregrado y posgrado.
- 8.3.1.2 Sistema de apoyo psicosocial, para el mejoramiento del desempeño y la permanencia del campus.
- 8.3.1.3 Sistema de incentivos y apoyo socioeconómico, para la promoción de los mejores estudiantes entre los menos favorecidos a los ciclos superiores de formación académica.
- 8.3.1.4 Mejoramiento del entorno físico y social que contribuya a un campus seguro y amable para el libre desarrollo de la personalidad de los estudiantes.

### **8.3.2 Fortalecimiento de la carrera docente y administrativa**

- 8.3.2.1 Facilitar las condiciones para la promoción de la carrera docente.
- 8.3.2.2 Fortalecimiento de la carrera administrativa que contribuya al crecimiento profesional y personal.
- 8.3.2.3 Construcción de un ambiente laboral amable, respetuoso y seguro.

### **8.3.3 Consolidación de la relación egresados – Universidad**

- 8.3.3.1 Apoyo a los egresados y a las asociaciones de egresados y su vinculación con la Universidad.

### **8.3.4 Bienestar y cultura universitaria**

- 8.3.4.1 Promoción de campañas de fomento a la cultura y calidad de vida universitaria.
- 8.3.4.2 Fomento de una alianza entre Bienestar Universitario y Divulgación Cultural.

## **8.4 DESARROLLO INSTITUCIONAL**

### **8.4.1 Modelo multisedes**

- 8.4.1.1 Definición y desarrollo del modelo multisedes que contribuya a la gestión con calidad y a la eficiencia administrativa basado en los principios de descentralización, unidad nacional y rendición de cuentas a la sociedad y la comunidad universitaria.

### **8.4.2 Proyección institucional**

- 8.4.2.1 Presencia en los medios de comunicación nacional y regional.
- 8.4.2.2 Creación del sello editorial

### **8.4.3 Estudios para la modernización institucional**

- 8.4.3.1 Desarrollo de estudios para las reformas académicas, administrativas de bienestar y de infraestructura.

### **8.4.4 Mejoramiento de la gestión administrativa**

- 8.4.4.1 Rediseño del sistema administrativo con el fin de hacerlo más eficiente y coherente con el desarrollo académico e investigativo y de extensión con

base en procesos descentralizados de tomas de decisión y administración presupuestal para las sedes.

- 8.4.4.2 Perfeccionamiento de los procesos administrativos, con base en procedimientos claramente definidos y codificados, y una adecuada armonización de los diferentes sistemas de información.

#### **8.4.5 Cualificación del personal docente y administrativo**

- 8.4.5.1 Implementación de planes de capacitación y formación profesional para el personal docente y administrativo.
- 8.4.5.2 Fomento de una cultura de la evaluación permanente, a fin de garantizar el rigor académico y pertinencia en los procesos de relevo generacional, formación y promoción de la planta docente.

#### **8.4.6 Fortalecimiento de sedes**

- 8.4.6.1 Consolidación de la presencia nacional a través del fortalecimiento de los programas académicos e investigativos de las sedes de presencia nacional.

#### **8.4.7 Acreditación institucional**

- 8.4.7.1 Certificación de la calidad de la administración pública.
- 8.4.7.2 Implementación del proceso de acreditación institucional.

## 9. METAS INSTITUCIONALES

Para el trienio se han definido un conjunto de metas cuantitativas y cualitativas en el siguiente orden:

### 9.1 METAS CUALITATIVAS

1. Reformulación del Programa Alex.
2. Aumentar la oferta de cursos virtuales, el número de estudiantes inscritos y el número de visitas.
3. Participar en el desarrollo del modelo de acreditación de los programas de posgrado propuesto por el CNA.
4. Consolidar el programa de docentes en formación.
5. Mantener y ampliar la infraestructura física y de dotación para el campus.
6. Digitalizar la totalidad de las revistas académicas de la Universidad.
7. Fortalecer el programa de intercambio de docentes y estudiantes, a nivel nacional e internacional.
8. Desarrollar los convenios vigentes y firmar nuevos convenios.
9. Fortalecimiento de múltiples formas organizativas de investigación y creación artística mediante convocatorias y convenios, entre otros.
10. Construir el sistema de indicadores de gestión de investigación.
11. Construir el modelo de gestión de extensión.
12. Desarrollar una política de consecución de fondos.
13. Promover la movilidad nacional e internacional de académicos, investigadores y artistas.
14. Diseñar una estrategia de articulación con empresas del Estado, privadas y sociales.
15. Diseñar una estrategia de estímulos para la creación de empresas de los estudiantes.
16. Ampliar la vinculación de docentes y estudiantes a los proyectos de extensión y consecución de nuevos convenios con el sector empresarial para la vinculación de estudiantes, con el fin de realizar sus prácticas y pasantías.
17. Implementar el sistema de consejerías y tutorías para los estudiantes de pregrado y posgrado.
18. Articular las acciones entre el Nivel Nacional y las sedes para coordinar un programa de mejoramiento del entorno físico del campus.
19. Proveer los cargos docentes disponibles.
20. Llevar a cabo el concurso para la provisión de cargos vacantes de carrera administrativa.
21. Desarrollar políticas que estimulen una cultura de trabajo colectivo en la Universidad.
22. Desarrollar un segundo encuentro de egresados de la Universidad.
23. Organizar campañas de fomento de la cultura y calidad de vida universitaria.
24. Desarrollar y consolidar el proyecto de la Universidad Multisedes.
25. Sello editorial UN.

26. Racionalización de los procesos y procedimientos administrativos.
27. Armonizar los sistemas de información de la Universidad.
28. Formulación del plan de capacitación del personal administrativo.
29. Perfeccionar el sistema de evaluación del desempeño docente.
30. Obtener la certificación de calidad.
31. Obtener la acreditación institucional.

## 9.2 METAS CUANTITATIVAS

1. Aumentar en un 1% la oferta de programas de pregrado.
2. Aumentar la oferta de programas de maestría y doctorado en 10% y 14%, respectivamente.
3. Contar con aproximadamente 440 estudiantes matriculados en programas de posgrado ofrecidos bajo plataformas educativas virtuales y 100 estudiantes en pregrado.
4. Incrementar la matrícula en pregrado en un 3,5%.
5. Incrementar en la matrícula en posgrado en un 15%.
6. Acreditar el 100% de los programas de pregrado que cumplen condiciones iniciales.
7. Incrementar el esfuerzo de la Universidad en la formación docente doctoral en un 9%.
8. Incrementar el esfuerzo de la Universidad en la formación docente posdoctoral al 1%.
9. Incrementar al 30% el número de docentes con título de doctorado.
10. Mantener los 35.275 libros electrónicos y suscribir 10 nuevos libros electrónicos; renovar la suscripción a las 76 publicaciones seriadas electrónicas existentes y suscribir 92 nuevas publicaciones seriadas electrónicas.
11. Digitalizar la totalidad de las revistas académicas de la Universidad (28.064 títulos).
12. Renovar la suscripción a las 56 bases de datos existentes y suscribir 9 nuevas bases de datos.
13. Consolidar al menos cuatro redes de investigación o creación artística con base en los grupos A y B.
14. Incrementar en 10% en los grupos de investigación A y B.
15. Aumentar en al menos 12 las revistas indexadas clasificadas en categorías A<sub>1</sub> y A<sub>2</sub>.
16. Creación de dos (2) corredores tecnológicos.
17. Reducción de la deserción estudiantil de al menos el 15% en los programas de pregrado.
18. Incrementar la cobertura de los programas de promoción socioeconómica en un 5% anual.
19. Incremento de al menos un 15% en becas y apoyos.

## 10. FINANCIACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2007-2009

El plan de desarrollo se constituye en el instrumento orientador de la política a largo plazo que busca impulsar una Universidad intensiva en investigación sin desconocer los elementos positivos y pertinentes del pregrado. Su concreción se hará a través del Plan de Acción 2007-2009, el cual estará integrado por los planes de acción de las sedes, que permitirán definir su alcance y establecer la política presupuestal para inversión en cada una de las vigencias fiscales del plan. La distribución del presupuesto de inversión se hará considerando la formulación detallada de los proyectos a ejecutar en este periodo.

La financiación del plan tiene dos fuentes i) los aportes del presupuesto de la nación. ii) los recursos propios. En los recursos propios los ingresos corrientes más significativos provienen de la venta de servicios y los fondos especiales, parte del recaudo de éste último nivel rentístico las facultades financiarán sus planes en el marco del plan global de desarrollo.

En la proyección de los recursos propios disponibles para la ejecución del Plan de Acción Institucional 2007-2009, se tuvieron en cuenta las diferentes normas expedidas por la Universidad, que definen la aplicación de sus ingresos para funcionamiento e inversión.

Considerando que el Consejo Superior Universitario, mediante Resoluciones Nos.138 de 2005 y 106 de 2006 autorizó al Rector para gestionar recursos del crédito que le permita contratar empréstitos por un monto de \$68.500 millones de pesos para adelantar proyectos que fortalezca el desarrollo académico de las Sedes de Bogotá, Medellín y Manizales, en el Resumen de Financiación Plan 2007-2007 se refleja este monto.

**Tabla 4. Fuentes de financiación 2007 - 2009**

*Millones de pesos*

SEDES	RECURSOS			
	Aportes Nación	Recursos propios	Crédito	TOTAL
Nivel Nacional	93.961	1.000		94.961
Bogotá		54.000	52.500	106.500
Medellín		14.000	7.500	21.500
Manizales		13.000	8.500	21.500
Palmira		5.839		5.839
<b>TOTAL</b>	<b>93.961</b>	<b>87.839</b>	<b>68.500</b>	<b>250.300</b>

A continuación se presenta la propuesta de asignación del presupuesto de inversión para el plan considerando las políticas que lo orientan y el peso de la inversión en cada una de ellas y el monto para cada una de las vigencias.



Tabla 5. Aplicación recursos de inversión por política 2007 - 2009

*Millones de pesos*

POLÍTICAS	% de participación sobre la inversión	Valor a asignar según % de participación			Empréstito
		2007	2008	2009	
Educación de calidad: modernización, excelencia e internacionalización académica	35,38%	20.546	21.619	22.157	68.500
Universidad intensiva en investigación: consolidación de una investigación de proyección nacional y competitiva internacionalmente	23,10%	13.415	14.115	14.466	
Bienestar integral: Bienestar Universitario para el desarrollo de la autonomía, la condición humana y la convivencia pacífica de los miembros de la comunidad universitaria	18,31%	10.633	11.188	11.467	
Universidades Multisedes: modernización de la gestión administrativa y financiera de apoyo a una academia de excelencia con autonomía, responsabilidad y eficiencia	23,21%	13.478	14.182	14.535	
<b>TOTAL</b>		<b>58.072</b>	<b>61.104</b>	<b>62.625</b>	<b>68.500</b>

El 35.38% de los recursos se destinan a financiar la política de Educación de calidad: Modernización, excelencia e internacionalización académica, seguida con el 23.21% para Universidad Multisedes: Modernización de la gestión administrativa y financiera de apoyo a una academia de excelencia con autonomía, responsabilidad y eficiencia, el 23.10% corresponde a la Universidad intensiva en investigación: Consolidación de una investigación de proyección nacional y competitiva internacionalmente. Finalmente a la política de Bienestar integral: Bienestar universitario para el desarrollo de la autonomía, la condición humana y la convivencia pacífica de los miembros de la comunidad universitaria se asigna el 18.31%.

Es importante aclarar que en el monto previsto para la política de Educación de Calidad se ha previsto un valor de \$19.000 millones de pesos para laboratorios que tienen un impacto directo en la investigación.

La propuesta corresponde a un primer ejercicio el cual será posible ajustar una vez se cuente con la formulación detallada de los proyectos y el ajuste al presupuesto general de la Universidad que está en proceso de formulación.

## 11. EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2007-2009

La evaluación del plan debe entenderse como un proceso complejo que a la vez que mide el uso eficiente de los recursos y el impacto de sus resultados para dar cuenta a la sociedad, también permite mostrar la madurez institucional y su capacidad de gobernabilidad a través de la consolidación de los espacios de participación que se han venido construyendo a partir de diferentes ejercicios, como los creados por la universidad o los que se promuevan voluntariamente para éste fin.

Para emprender el proceso institucional de evaluación será indispensable dar a conocer a la sociedad y la comunidad universitaria los logros que se obtendrán mediante un informe de rendición de cuenta y que permitirá juzgar la gestión y la eficiencia con que la Universidad manejará los recursos públicos que la sociedad le aporta, como la contribución en avanzar en la solución de sus problemas estratégicos y los logros obtenidos en este periodo a través de los siguientes elementos:

- Indicadores Generales de Seguimiento, del Plan Global de Desarrollo 2007-2009, Universidad Nacional de Colombia, el cual permitirá monitorear y medir el avance logrado a partir de la línea base del 2006 y con referentes internacionales. Ver Anexo 1. Esta evaluación se hará cada seis meses.
- Seguimiento al Plan de Acción de la Universidad, se adelantará través de la evaluación del avance técnico de los proyectos de conformidad con lo previsto en el Banco de Proyectos de la Universidad.
- Audiencia pública donde se rendirá un informe de gestión a la comunidad al finalizar la ejecución del plan.