



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**PLAN GLOBAL DE DESARROLLO  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
2004 – 2006**

Presentado por el señor Rector Marco Palacios

**BOGOTÁ, D.C., 16 DE JULIO 2004**



## CONTENIDO

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| PRESENTACIÓN   | 1           |
| 1. INTRODUCCIÓN  | 2           |
| 2. LINEAMIENTOS GENERALES  | 4           |
| 3. LA REDEFINICIÓN DE LA PRESENCIA NACIONAL  | 5           |
| 3.1 HACIA LA REDEFINICIÓN DE LA PRESENCIA NACIONAL   | 9           |
| 3.1.1 Programa de cooperación con el Sistema Universitario Estatal SUE   | 9           |
| 3.1.1.1 Proyecto de formación de postgrado para docentes de las universidades públicas   | 13          |
| 3.1.2 Programa de estudio y diseño del Sistema Nacional de Extensión de la Universidad   | 14          |
| 3.1.2.1 Proyecto de diseño, implantación y desarrollo del Sistema Nacional de Información de Extensión para la Universidad Nacional de Colombia, SINEX | 15          |
| 3.1.2.2 Proyecto de diseño del modelo general de gestión para la función de extensión  | 15          |
| 3.1.2.3 Proyecto de fortalecimiento a redes académicas y sociales de extensión sobre problemáticas estratégicas  | 16          |
| 3.1.2.4 Proyecto de fortalecimiento de las sedes de presencia nacional   | 16          |
| 3.1.3 Programa de reflexión sobre problemática nacional  | 16          |
| 3.1.3.1 Proyecto de documentación y reflexión sobre la calidad y pertinencia de la educación ofrecida en la Universidad Nacional de Colombia           | 16          |
| 3.1.3.2 Proyecto de desarrollo de estudios estratégicos para la innovación y fortalecimiento de la política académica de la Universidad Nacional       | 17          |
| 3.1.3.3 Proyecto de fortalecimiento del debate nacional: Medio ambiente y sociedad y Derechos humanos y convivencia pacífica                           | 17          |
| 4. EN BUSCA DE AMPLIAR LA COBERTURA REAL EN EQUILIBRIO CON LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN  | 18          |
| 4.1 PROGRAMA DE INNOVACIÓN DEL SISTEMA DE ADMISIÓN   | 24          |
| 4.1.1 Proyecto de evaluación y ajuste del sistema de admisión de pregrado  | 24          |
| 4.1.2 Proyecto del sistema de admisión de postgrado  | 25          |
| 4.1.3 Proyecto de admisión especial  | 25          |
| 4.2 PROGRAMA CONTRA LA DESERCIÓN   | 25          |
| 4.2.1 Proyecto revisión y replanteamiento de promoción socioeconómica  | 25          |
| 4.2.2 Proyecto de diseño y puesta en marcha de modelo de intervención contra la alta permanencia, repitencia y deserción por motivos académicos        | 25          |
| 5. CÓMO GARANTIZAR UNA MAYOR FLEXIBILIDAD ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA   | 26          |
| 5.1 PROGRAMA DE REFORMA ACADÉMICA  | 33          |
| 5.1.1 Proyecto de reestructuración curricular  | 33          |

|         | <b>Pág.</b>  |    |
|---------|--|----|
| 5.1.1.1 | Ingreso por áreas del conocimiento   | 33 |
| 5.1.1.2 | Adopción del sistema de créditos en los programas curriculares de pregrado   | 33 |
| 5.1.1.3 | Requisitos de grado  | 35 |
| 5.1.1.4 | Duración nominal y estructura curricular de los programas de pregrado  | 36 |
| 5.1.1.5 | Mejoramiento de la docencia  | 38 |
| 5.1.2   | Proyecto de reestructuración de la carrera docente   | 39 |
| 5.1.2.1 | Nuevo Estatuto de Personal Académico   | 39 |
| 5.1.2.2 | Concurso de vinculación masiva de doctores   | 39 |
| 5.1.2.3 | Relevo generacional  | 39 |
| 5.1.3   | Proyecto de fortalecimiento de la investigación y los postgrados   | 39 |
| 5.1.3.1 | Estímulo a grupos de investigación   | 40 |
| 5.1.3.2 | Estímulo y vinculación a la carrera investigativa de estudiantes sobresalientes                                      | 40 |
| 5.1.3.3 | Internacionalización   | 41 |
| 5.1.4   | Proyecto de revisión de la organización de las facultades  | 42 |
| 5.1.4.1 | Reagrupación de unidades académicas  | 42 |
| 5.1.4.2 | Evaluación y fortalecimiento de centros e institutos de investigación  | 42 |
| 5.1.5   | Proyecto de diversificación de la oferta curricular  | 43 |
| 5.1.5.1 | Educación continuada   | 43 |
| 5.1.5.2 | Universidad Virtual  | 43 |
| 5.2     | <b>PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN</b>   | 43 |
| 5.2.1   | Proyecto de acreditación institucional   | 44 |
| 5.3     | <b>PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL</b>   | 44 |
| 5.3.1   | Proyecto de reestructuración de la organización administrativa   | 44 |
| 5.3.2   | Proyecto de mejoramiento de la administración  | 45 |
| 5.3.2.1 | Procesos y procedimientos  | 45 |
| 5.3.2.2 | Manual de funciones  | 45 |
| 5.3.2.3 | Mapa de riegos   | 45 |
| 5.3.2.4 | Mejoramiento de la cadena de bienes y servicios  | 45 |
| 5.3.2.5 | Sistema de planeación  | 46 |
| 5.3.2.6 | Sistema Nacional de Archivo y Red secretarial  | 46 |
| 6.      | <b>MEJORAR LA CALIDAD DEL ESPACIO UNIVERSITARIO Y DE SU INFRAESTRUCTURA DE SOPORTE</b>                               | 47 |
| 6.1     | <b>PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS ESPACIOS UNIVERSITARIOS</b>   | 48 |
| 6.1.1   | Proyecto de Ordenamiento de los Campus de la Universidad y su inserción urbana                                       | 48 |
| 6.1.2   | Proyecto de estudio y diseño del modelo de gestión del espacio de la Universidad                                     | 49 |
| 6.1.3   | Proyecto de estudio y conservación del patrimonio cultural construido de la Universidad                              | 49 |
| 6.1.4   | Proyecto de construcción de nuevas edificaciones y mejoramiento de la habitabilidad y funcionamiento de lo existente | 49 |
| 6.2     | <b>PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DE LA</b>  | 49 |

|       |   |             |
|-------|---|-------------|
|       | INVESTIGACIÓN   |             |
| 6.2.1 | Proyecto de Hospital Universitario  | 49          |
| 6.2.2 | Proyecto del Sistema Nacional de Bibliotecas  | 53          |
|       |   | <b>Pág.</b> |
| 6.2.3 | Proyecto de l Sistema Nacional de Laboratorios  | 53          |
| 6.3   | PROGRAMA ESTRATÉGICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES   | 54          |
| 6.3.1 | Proyecto de integración de los sistemas de información  | 54          |
| 6.3.2 | Proyecto de actualización y redistribución tecnológica, a nivel de hardware y software                                    | 54          |
| 6.3.3 | Proyecto de generación de estadísticas de la Universidad  | 54          |
| 6.3.4 | Proyecto de implantación de telefonía a través de las redes de área local   | 54          |
| 6.3.5 | Proyecto de estructuración de seguridad física e informática  | 55          |
| 7.    | ORIENTARSE A GARANTIZAR UN AMBIENTE QUE FACILITE LA ADAPTACIÓN DEL CAMBIO ACADÉMICO PROPUESTO                             | 56          |
| 7.1   | PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO   | 60          |
| 7.1.1 | Proyecto de Gestión del Bienestar Universitario   | 60          |
| 7.1.2 | Proyecto de Mejoramiento del Ambiente Universitario   | 61          |
| 8.    | LA FINANCIACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2004-2006   | 62          |
| 8.1   | LA FORMULACIÓN DE LOS PLANES DE ACCION 2004-2006 DE LA SEDES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA                       | 62          |
| 8.2   | LA FINANCIACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2004-2006 Y LA SITUACIÓN PRSUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA | 63          |

## **PRESENTACIÓN**

El Plan Global de Desarrollo 2004-2006 busca impulsar una política de innovación institucional de largo alcance en la Universidad Nacional de Colombia, que le permita acreditar su posición de vanguardia en la educación superior colombiana y consolidar su marco de actuación para los próximos dos decenios, mediante un paso resuelto a la investigación avanzada sin abandonar los elementos positivos, pertinentes y vigentes de la universidad profesional.

Es el inicio de un proceso de redefinición del proyecto académico e institucional, en busca de la Universidad del siglo XXI, cuya razón, es la necesidad de fortalecer la institución para asegurar su permanencia en el futuro, como patrimonio de la sociedad colombiana. Su éxito, depende en gran medida de la capacidad de adaptación al cambio que demuestre con vigor la comunidad universitaria, en consonancia con el dinamismo que caracteriza hoy la creación y transmisión del conocimiento.

La disposición de los programas y proyectos que componen este Plan, cuyo desarrollo se prevé para el período de tiempo que cubre, proviene de la propuesta de la actual Rectoría cuyo debate y enriquecimiento estuvo a cargo de la comunidad académica de la Universidad en el ámbito de participación de los Claustros y las Colegiaturas que se llevaron a cabo en el segundo semestre del año pasado. Su fundamento se basa en los documentos que a partir de ese momento se concretaron y que buscaron profundizar tanto los desarrollos planteados en la propuesta lanzada por la Rectoría, como las alternativas que en diversos temas definió la comunidad universitaria.

Su estructura busca disponer un mecanismo único de orientación para la Universidad, que permita racionalizar sus recursos a través de su concentración en programas de trabajo y proyectos que involucren a la institución en su conjunto, y dan la posibilidad de adecuar su desarrollo de acuerdo con la problemática particular de cada una de sus sedes. Se intenta dar un paso decidido en la innovación necesaria para reforzar el carácter de la Universidad Nacional de Colombia, que demuestre la vitalidad de la comunidad académica y de la institución en general, para unirse y actuar coherentemente en pro de su futuro.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Plan Global de Desarrollo 2004-2006 de la Universidad Nacional de Colombia se propone impulsar un proceso de innovación, que le permita asumir los cambios necesarios para adaptarse a las necesidades que requiere la sociedad colombiana en el contexto que caracteriza el mundo actual.

Desde su fundación, la Universidad ha sido un elemento esencial e irrevocable en la lucha por alcanzar la modernidad en el país. La propuesta y realización de la igualdad y el laicismo, valores modernos por antonomasia, han caracterizado el papel que comprobadamente ha acreditado la institución. La libertad de cátedra y de expresión, los principios de libre investigación científica, de discusión racional y libre examen, fueron conquistados arduamente.

La Universidad cuenta con el reconocimiento de la sociedad colombiana, su reputación la coloca en una posición de alta demanda entre los estudiantes que año a año buscan una institución de educación superior donde adelantar sus estudios. Sin embargo, el análisis de diferentes factores como su capacidad de admisión, sus tasas de graduación o inclusive los resultados de la investigación, inducen a concluir que no se está aprovechando el potencial que tiene para su desarrollo, que existe la necesidad de una mejor utilización de sus recursos que le permita recuperar rápidamente el terreno que ha ido perdiendo con el tiempo en el escenario de la educación superior colombiana.

La continua renovación del conocimiento y su diversificación acelerada, estimulada por causas como la globalización, la revolución científica y tecnológica y la aparición de la sociedad de la información, han llevado a que las universidades pierdan crecientemente el monopolio de la creación del conocimiento, que en muchos lugares ha pasado a las empresas y a otras instituciones especializadas en investigación.

El conocimiento hoy, es interdisciplinario. Surgen nuevas especialidades y sub-especialidades que inducen a la necesidad de acomodar permanentemente los territorios epistemológicos. Resulta evidente, que dada la velocidad de los cambios, la Universidad requiera de una mayor flexibilidad académica y administrativa que le permita adecuarse a la realidad actual.

En estas condiciones es inaplazable la obligación de repensar cómo se debe hacer la transmisión crítica del conocimiento, de la cultura y de los valores a las nuevas generaciones. Cómo promover el desarrollo personal del estudiante y revelar sus capacidades individuales, máxime cuando estos cambios van en paralelo con aceleradas transformaciones en las prácticas socio-profesionales. Hoy es evidente que la educación es un proceso continuo a lo largo de la vida.

La Universidad Nacional de Colombia debe pensar en cómo la ciencia, la tecnología, las artes y las humanidades -que son universales, producto y pertenencia del género humano-, pueden contribuir a solucionar necesidades de la sociedad colombiana. Significa asumir una responsabilidad social acorde con su carácter público y su identidad como patrimonio histórico del país. Dada la posición de liderazgo que indiscutiblemente ejerce, puede ayudar a acelerar o consolidar este proceso, actualmente en marcha, particularmente en las universidades públicas del país y en general, en la educación superior.

Por esta razón, este Plan busca realizar una serie de desarrollos que afiancen la necesidad de continuar el proceso de innovación institucional que a través de estos se pone en marcha, y que demuestre a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, que la posición de vanguardia que debe caracterizar a la Universidad Nacional de Colombia en la educación superior del país, depende por encima de todo, de la capacidad de adaptación al cambio y de la buena disposición y habilidad que se tenga para asumir el desafío que implica la generación, transmisión crítica, aplicación y conservación del conocimiento en el escenario de este nuevo siglo.

El Plan Global de Desarrollo 2004-2006 es solamente un paso que se dará en la búsqueda de la universidad del siglo XXI, como resultado de la inminente necesidad de redefinición del proyecto académico e institucional que se pretende alcanzar en los próximos dos decenios en la Universidad Nacional de Colombia.

## **2. LINEAMIENTOS GENERALES**

Con el fin de asumir una política de innovación institucional de largo alcance que le permita acreditar la posición de vanguardia en la educación superior colombiana que debe identificar a la Universidad Nacional de Colombia y consolidar su marco de actuación para los próximos dos decenios, el Plan Global de Desarrollo 2004-2006 establece la necesidad de dar un paso resuelto a la investigación avanzada sin abandonar los elementos positivos, pertinentes y vigentes de la universidad profesional.

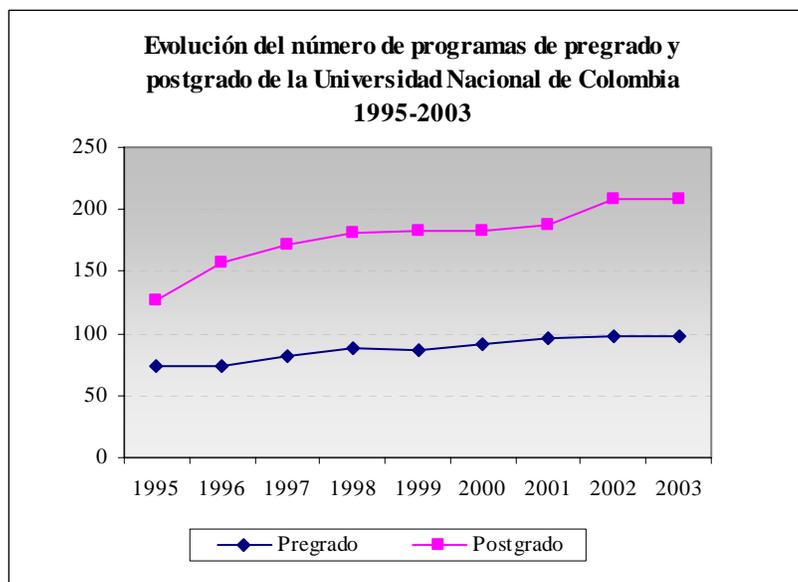
En la Universidad conviven dos grandes tipos de ofertas, ambas con gran demanda social y pertinencia académica: por una parte, la formación de buenos profesionales que responden al grado de desarrollo social y económico de Colombia; por la otra, el desarrollo de las disciplinas con una base científica y tecnológica fuerte. Además la democracia colombiana exige un pensamiento crítico que generalmente se origina en las ciencias sociales.

Los esfuerzos que la Universidad realizó en las últimas tres décadas orientados a mejorar la investigación, fundamentaron las bases de los actuales programas de postgrado al tiempo que apoyan las líneas de profundización de pregrado. La formación de profesionales y su saber característico, no solamente deriva del conocimiento aplicado y mejorado a través de la práctica y de la continuidad de sus tradiciones, sino que su desarrollo y eficiencia depende del resultado de investigaciones especializadas que se adelantan paralelamente a la práctica ordinaria y la enriquecen.

Se ha hecho el aprendizaje básico de los vínculos que deben mediar entre la investigación y la docencia; las cátedras teóricas y prácticas se alimentan de los resultados de las investigaciones.

La Universidad Nacional de Colombia ha desarrollado más que ninguna otra institución, los principios de multidisciplinariedad, actualmente ofrece 213 programas curriculares de postgrado: 80 de especialización, 115 de maestría y 18 de doctorado, y 97 de pregrado. De estos 97 programas, 74 programas tienen más de 10 años de creación. La Universidad tiene especialistas de primer nivel en áreas estratégicas del conocimiento y cuenta con 54 centros e institutos dedicados a la investigación. Ha formado comunidades académicas maduras, que llevan a lo largo de los años proyectos de investigación de amplio alcance; en la última convocatoria que Colciencias realizó en el 2002 para grupos de investigación fueron reconocidos 152 de los 289 grupos que presentó la Universidad. De estos 152, el 72.3% tiene una trayectoria mayor a 5 años.





**Fuente:** Dirección Nacional de Programas Curriculares.  
Cálculos Oficina Nacional de Planeación

La investigación, que es una de las funciones de la Universidad, no solo sirve a la economía y a la sociedad en su conjunto, sino también incrementa la crítica y a partir de ella la creatividad. Hoy, la investigación es una actividad profesional y vital.

La Universidad Nacional propició la modernización del país mediante el desarrollo de las profesiones, luego fomentó la transición, o al menos cuestionó la hegemonía del modelo profesionalista, hoy tiene una enorme capacidad y potencial para desarrollar maestrías y doctorados.

Mejorar la calidad de la educación superior en el país, depende en gran medida del nivel de formación de sus profesores, que redundará en su labor docente como en su productividad académica. El Sistema de Universidades del Estado SUE conformado por 31 Universidades tiene 15.872 docentes en tiempo completo equivalente, solamente el 7.8% tiene título de doctorado y el 34.7% de maestría. De esos porcentajes el 34% y el 18.6% respectivamente, forman parte del cuerpo docente de la Universidad Nacional.

La Universidad puede formar los docentes de las universidades públicas del país y contribuir a instalar su capacidad de investigación. Cooperar en el fortalecimiento de la calidad de las universidades públicas significa aumentar la posibilidad de acceso a la educación superior.

La Universidad Nacional reconocida por su tradición en pregrado debe continuar y además, impulsar su acreditación como centro nacional de postgrado. Debe concebirse a sí misma como la institución que continúa jalonando la calidad de la educación superior colombiana. El Plan Global de Desarrollo 2004-2006 busca impulsar el camino de la Universidad en este sentido.

Para lograrlo se plantea abordar estratégicamente cinco directrices de actuación:

- la redefinición de la presencia nacional,
- la ampliación de cobertura real en equilibrio con la calidad de la educación,
- la búsqueda de una mayor flexibilidad académica y administrativa,
- la calidad del espacio universitario y de su infraestructura de soporte,
- la garantía de un ambiente que facilite la adaptación del cambio académico propuesto.

### 3. LA REDEFINICIÓN DE LA PRESENCIA NACIONAL

La Universidad Nacional de Colombia como ente universitario autónomo del orden nacional, cuenta con un régimen especial<sup>1</sup>, “...cuyo objeto es la educación superior y la investigación...”<sup>2</sup>, se define como “...centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales...”<sup>3</sup>. Dentro de sus fines, la contribución mediante “...la cooperación con otras universidades del Estado a la promoción y al fomento del acceso a educación superior de calidad...”<sup>4</sup>, se establece como un compromiso específico para realizar los objetivos del Sistema de Universidades del Estado, SUE, creado por la Ley 30 de 1992.

Redefinir la capacidad de presencia nacional que la Universidad puede ejercer en el territorio se basa en la necesidad de generar un impacto real en el aumento de la calidad de la educación superior colombiana y en el nivel de productividad de sus instituciones. Significa que la Universidad oriente su esfuerzo básicamente en cuatro direcciones:

1. A establecer asociaciones de cooperación con las universidades públicas para aumentar el nivel de formación de sus docentes mediante programas dirigidos específicamente a sus necesidades y apoyar la instalación de la capacidad de investigación de acuerdo con los perfiles de cada institución.
2. Al diseño de un sistema general de extensión y educación continua derivado de una política integral que permita racionalizar la función y garantizar el efecto de sus resultados en el país.
3. A fortalecer la investigación en las sedes de presencia nacional, es decir San Andrés, Leticia y Arauca.
4. A elevar el nivel de reflexión en la problemática colombiana, con énfasis en dos áreas de conocimiento: medio ambiente y sociedad y derechos humanos y convivencia pacífica.

La trayectoria y experiencia de sus sedes históricas -Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira-, y los esfuerzos puestos en sus sedes en San Andrés, Leticia y Arauca, constituyen el punto de partida al momento de pensar la redefinición de su proyecto de presencia nacional. Las sedes son desiguales por naturaleza, cada una tiene su historia particular. Reflejan el carácter cultural de las regiones donde se localizan. Estimular la diversidad que se origina en su entorno, de acuerdo con su experiencia, recursos humanos y demanda social, conduce a definirles perfiles específicos, que respondan a las necesidades de las regiones y enriquezcan su patrimonio cultural. La oferta que puede brindar la Universidad en sus sedes a nivel de formación se vería fuertemente alimentada por su labor de extensión y por el desarrollo investigativo a nivel integral.

---

<sup>1</sup> Decreto Extraordinario 1210 de 1993. Ley Orgánica Especial de la Universidad Nacional de Colombia.

<sup>2</sup> Decreto Extraordinario 1210 de 1993, Artículo 1°.

<sup>3</sup> Decreto Extraordinario 1210 de 1993, Artículo 2°, a).

<sup>4</sup> Decreto Extraordinario 1210 de 1993, Artículo 2°, j).

Las sedes de la Universidad han establecido convenios de cooperación, particularmente en zonas donde se considera estratégico consolidar un apoyo permanente, como la región Caribe. Las sedes Bogotá y Palmira han establecido relaciones de cooperación con el desarrollo de programas de maestría en Administración, Derecho y en Ciencias Agrarias, en convenio con la Universidad de Cartagena, el Colegio de Jueces y Fiscales del Magdalena y con la Universidad de Córdoba. La sede Manizales forma parte de la red de Universidades Públicas del eje cafetero para el desarrollo de programas académicos de las universidades de la región, y con la Universidad de Antioquia participa en el avance de programas en el área de finanzas y gerencia regional del eje cafetero.

Las sedes de presencia nacional, fueron creadas como parte del proceso de consolidación de un proyecto nacional de construcción de la universidad de frontera, iniciado a partir de la Constitución Política de 1991 y de la difusión de la Ley de Fronteras<sup>18</sup>. De acuerdo con esta Ley, “...las universidades públicas que desarrollan actividades docentes e investigativas en las zonas de frontera se convertirán en órganos asesores del Estado en lo concerniente al necesario desarrollo de programas de cooperación e integración con los países vecinos...”<sup>19</sup>

Dentro del marco de la política de la Universidad Nacional de Colombia para las regiones de integración, contenido en el documento “Conformación de comunidades académicas locales en las regiones de integración fronteriza”<sup>20</sup>, la Misión de Educación, Ciencia y Tecnología propone el desarrollo de acciones concretas dirigidas a la búsqueda de posibilidades reales de acceso a la educación y permanencia en todo el territorio nacional.

Por otro lado, la Política Nacional de Ciencia y Tecnología persigue una estrategia de regionalización con el fin de integrar la ciencia y la tecnología en todas las regiones del país, así como la preservación de la diversidad cultural y biótica del medio ambiente.

Particularmente, las sedes San Andrés y Leticia han desarrollado un trabajo importante en este sentido. La sede San Andrés ha consolidado avances en el área de la biología marina y de los estudios culturales caribeños. Tiene acuerdos de trabajo con la Universidad del Magdalena y diferentes entidades dedicadas a la investigación y la docencia en biología marina como la Universidad del Valle, la Universidad EAFIT, e internacionales como la Universidad de Giessen en Alemania, de Louisiana en Estados Unidos, de la Habana en Cuba, de Bordeaux en Francia. La Maestría de Estudios del Caribe que se fundamenta en las investigaciones de la sede ha demostrado que no solamente aporta a la región por los estudiantes de la zona Caribe que normalmente se matriculan, sino que además su productividad se ve reflejada en sus publicaciones y el impacto que sus investigaciones generan en la zona, como por el reconocimiento que hoy tiene la sede en el departamento y en los países del Caribe.

---

<sup>18</sup> Ley 191 de 1995.

<sup>19</sup> Bases para el desarrollo de la política amazónica de la Universidad Nacional de Colombia. Sede Leticia. Plan de Desarrollo 1999-2003 (Ajustes 2001). Leticia, 2001.

<sup>20</sup> Departamento Nacional de Planeación – DNP, Consejo Nacional de Política Económica y Social – Conpes. 1999.

La sede Leticia, cuyo nombre debiera ser sede del Amazonas, y el Instituto Amazónico de Investigaciones, IMANI han logrado establecer relaciones de cooperación con la región amazónica, mediante su participación en redes internacionales como la Asociación de Universidades Amazónicas, Unamaz, cuyos objetivos buscan la integración científica, tecnológica y cultural de universidades e instituciones de los países miembros, con el fin de contribuir al desarrollo de los grupos culturales y de la ecología amazónica. Congrega actualmente más de 80 universidades e instituciones de investigación en el ámbito de los países amazónicos: Colombia, Brasil, Bolivia, Ecuador, Guyana, Perú, Surinam y Venezuela. La sede, paralelamente ha montado una red telemática, el sistema de información amazónica, Siamaz, que ha roto el aislamiento de los docentes, investigadores y estudiantes de las instituciones de educación superior situadas en plena selva tropical.

La sede está actualmente en vía de establecer un acuerdo de cooperación mutua con la Universidad del Amazonas, con sede en Manaus, cuyo programa de Maestría en Cultura y Naturaleza, es definitivamente compatible con su investigación en ecosistemas, biodiversidad y conservación, lingüística y etnología amazónica, ordenamiento territorial y poblaciones fronterizas. También se han suscrito convenios de cooperación con el Núcleo de Altos Estudios Amazónicos Naea de la Universidad Federal de Pará, con el Museo Goeldi en Belem do Pará, con el Museo Nacional de la Universidad Federal de Río de Janeiro y con la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana de Iquitos.

### **3.1 HACIA LA REDEFINICIÓN DE LA PRESENCIA NACIONAL**

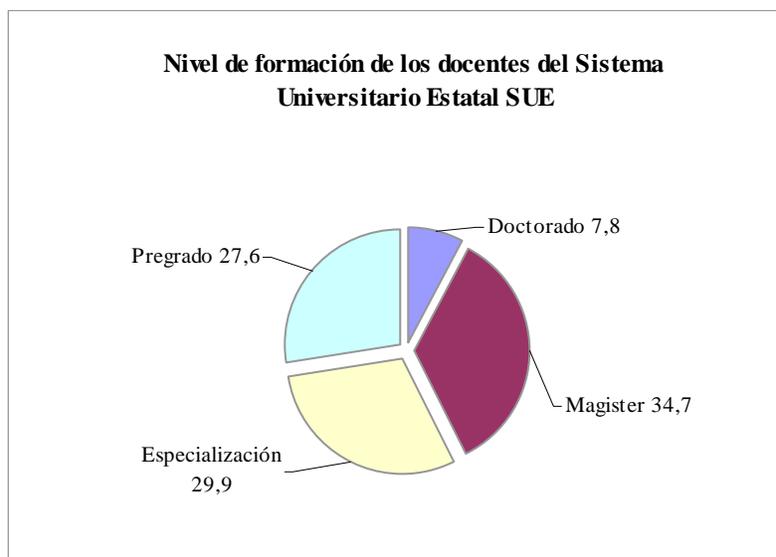
Para concretar un plan que permita impulsar decididamente la presencia nacional que la Universidad puede ejercer en el territorio, con el objeto de contribuir a elevar el nivel de la educación superior colombiana y su impacto en la realidad del país, se definieron tres programas:

El primero consiste en la labor de apoyo estrictamente orientada a las universidades públicas regionalmente más débiles, que forman parte del Sistema de Universidades del Estado, SUE. El segundo programa apunta a revisar la labor de extensión de la Universidad, para orientarla de acuerdo con su naturaleza y sentido académico y organizar un sistema nacional eficiente que le permita coordinarse integralmente, concentrar esfuerzos y garantizar un verdadero soporte para el desarrollo y resultado óptimo de sus proyectos e iniciativas. En este sentido, el desarrollo de la investigación en las sedes de presencia nacional es fundamental para aprovechar su potencial local y reforzar su compromiso regional. El tercer programa se plantea para fortalecer el debate y elevar su nivel de reflexión en el país, por una parte, en dos áreas del conocimiento que se enfatizan pues tocan de manera decisiva la problemática colombiana: medio ambiente y sociedad, y derechos humanos y convivencia pacífica; por otra, en lo relacionado específicamente con el desarrollo de la educación superior.

**3.1.1 Programa de Cooperación con el Sistema de Universidades del Estado - SUE.** A partir del compromiso establecido para “...Contribuir a la formación y a la capacitación de alto nivel del personal académico...”<sup>21</sup> de las universidades estatales u oficiales, la Universidad Nacional de Colombia, de acuerdo con la identificación de dos aspectos: el nivel de formación de la planta docente y su capacidad de investigación en relación con los programas curriculares que ofrecen, plantea la necesidad de aprovechar los lazos de cooperación establecidos hasta el momento, ampliarlos a otras universidades y reforzarlos mediante una línea operativa específica que se dirija a concretar esfuerzos para aumentar su impacto en la calidad de la educación superior.

Aunque dos regiones del país interesan particularmente a la Universidad Nacional de Colombia, Caribe y Occidente, no se excluyen las demás de esta línea de cooperación e intercambio que se pretende fortalecer.

En el SUE, la mayor proporción de docentes ha alcanzado como máximo título el de maestría. Sin embargo, es necesario considerar que el comportamiento del sistema está influenciado por la presencia de las cuatro universidades más grandes: Nacional de Colombia, Antioquia, Valle e Industrial de Santander.

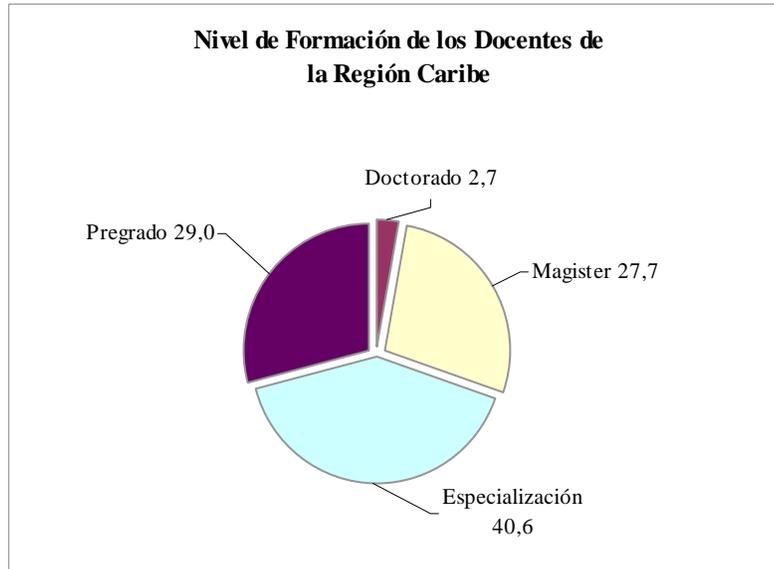


**Fuente:** Sistema Universitario Estatal - SUE

En la región Caribe, el 40% de los docentes de las universidades que la conforman, sin considerar la Universidad de Antioquia en el grupo, cuenta predominantemente con especialización como máximo nivel de formación. Entre los docentes con pregrado y especialización se alcanza un porcentaje de 70% que lleva a establecer que la formación de maestros y doctores debe iniciar a

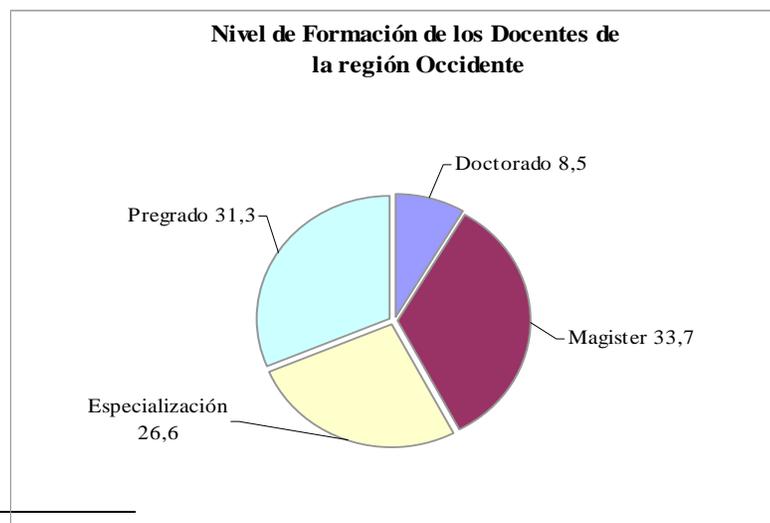
<sup>21</sup> Decreto Extraordinario 1210 de 1993, Artículo 7º, b).

impulsarse, para instalar la capacidad de investigación que derive en el aumento de la calidad de los programas como de la productividad académica.



**Fuente:** Sistema Universitario Estatal – SUE

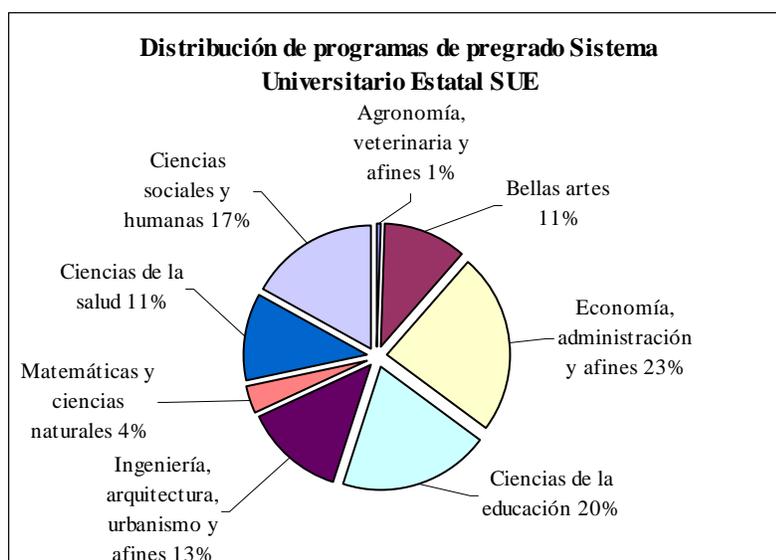
En la región Occidente, inclusive con la participación de las Universidades del Valle y Antioquia<sup>22</sup> en este grupo, existe la más alta proporción de docentes que solamente han alcanzado el título de pregrado con el 31%.



<sup>22</sup> Se incluyó la Universidad de Antioquia en este grupo pues su perfil afecta en gran porcentaje el comportamiento de la región Caribe y definitivamente se aleja de su cultura, mientras que armoniza culturalmente con la región Occidente y se asemeja a la Universidad del Valle.

**Fuente:** Sistema Universitario Estatal - SUE

En el SUE predominan los programas de pregrado en las áreas de economía, administración y afines; ciencias de la educación; ciencias sociales y humanas y en menor grado en ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines; y ciencias de la salud. Las áreas de matemáticas y ciencias naturales y el área agropecuaria aún presentan niveles bajos en el sistema de educación superior colombiano.



**Fuente:** Sistema Universitario Estatal - SUE

La región Caribe tiene fortalezas en pregrado en áreas<sup>23</sup> como ciencias de la educación; ingeniería, arquitectura urbanismo y afines; y en economía, administración y afines. En programas de postgrado, especialmente en maestría y doctorado -a excepción de los programas en áreas de la salud-, estas mismas áreas no reflejan el desarrollo que sustentaría la investigación y mejoraría la calidad de la formación en el nivel de pregrado. En el nivel de especialización, el mayor porcentaje de programas se verifica en economía, administración y afines, sin embargo áreas básicas para el desarrollo del conocimiento como matemáticas y ciencias naturales; y ciencias sociales y humanas; presentan una baja participación.

La región Occidente podría fortalecer maestrías y doctorados en áreas que en pregrado aparecen con un alto nivel de participación de sus programas como ciencias sociales y humanas, cuya calidad está ligada de manera absoluta al desarrollo de la investigación. Otro tanto podría pensarse para agronomía, veterinaria y afines.

<sup>23</sup> Fuente: Sistema Universitario Estatal - SUE

La región Centro Sur concentra el mayor número de sus programas de pregrado en el área de ingeniería, arquitectura y afines con un 32%, seguido por ciencias de la educación con un 22,7%. Esta misma tendencia se refleja en los programas de especialización, donde la primera representa el 34.5% del total de programas correspondientes a ese nivel de formación. En los programas de maestría y doctorado el énfasis se presenta en las áreas de salud y matemáticas y ciencias naturales, áreas que deberían ser reforzadas en el pregrado. El área de bellas artes tiene una muy baja participación tanto en el pregrado como en el postgrado.

La región SUE Oriente<sup>24</sup>, como la región Centro Sur concentra el mayor número sus programas de pregrado en el área de ingeniería, arquitectura y afines (33%), seguido de ciencias de la educación (19%). Estas mismas áreas se ven reforzadas en los programas de especialización, principalmente en la segunda. Casi la mitad de los programas de maestría son en ciencias de la salud y los tres programas de doctorado existentes, dos en el área de matemáticas y ciencias naturales y el otro en ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines son de la universidad más grande de la región, la Universidad Industrial de Santander UIS.

Para desarrollar operativamente este objetivo se plantea el siguiente proyecto, que dependería en gran medida de la coordinación que con el apoyo del Ministerio de Educación Nacional se pueda lograr:

**3.1.1.1 Proyecto de formación de postgrado para docentes en las universidades públicas.** El proyecto desarrollará una etapa inicial de análisis para definir con precisión las fortalezas de la Universidad Nacional que podrían asociarse a las debilidades que detalladamente se identifiquen en las universidades del SUE. Paralelamente se iniciarán los contactos con las posibles instituciones interesadas en el proyecto y a partir de estos, se diseñará en coordinación el anteproyecto, cuyo ajuste final con base en los acuerdos definitivos permitirá la aprobación y puesta en marcha específicamente.

Su objetivo es comprometer un grupo definido de universidades del SUE en la decisión de mejorar el nivel de formación de sus docentes, dándoles su apoyo para que puedan ingresar, cursar y graduarse en una selección de programas de postgrado ofrecidos por la Universidad Nacional, cuyo desarrollo no interfiera en el curso normal de las labores de docencia en las instituciones de las que forman parte.

La Universidad definirá de acuerdo con las facultades interesadas en el proyecto y con los responsables de los programas de postgrado existentes, los planes curriculares cuyas características y recursos den una mayor posibilidad de flexibilidad para su desarrollo. Se busca que dichos

---

<sup>24</sup> Universidad Industrial de Santander UIS, Francisco de Paula Santander Cúcuta, Francisco de Paula Santander Ocaña y Universidad de Pamplona

programas puedan dictarse en módulos presenciales intensivos, y grupos de asignaturas y tutorías que se cursen a través de Universidad Virtual –proyecto de la Universidad Nacional–.

Actualmente la Universidad tiene aproximadamente 41 convenios vigentes sobre programas de postgrado principalmente con 13 universidades del SUE, cuyos alcances se pueden concretar para que formen parte de este proyecto, de tal manera que el esfuerzo avanzado hasta el momento alimente una actuación integral de la institución y permita mostrar resultados en el corto plazo.

**3.1.2 Programa de estudio y diseño del Sistema Nacional de Extensión de la Universidad.** La incorporación de la función de extensión como una tarea de la universidad cobra reconocimiento explícito a partir de la reforma de la Educación Superior de 1980 mediante la Ley 80 de 1980, y el énfasis definitivo que le imprime la Ley 30 de 1992.

En la Universidad Nacional de Colombia es relevante la formalización a partir de la reforma académica de 1990, el Decreto Extraordinario 1210 de 1993<sup>25</sup> y las diversas reglamentaciones de aspectos como la educación continua o los servicios académicos remunerados<sup>26</sup>, que se basan en un avance conceptual sobre la extensión que permitió determinar la función mediante el Acuerdo 004 de 2001.

Se ha construido un enfoque sobre la extensión, que reconoce sus características y sentido académico, la concibe como una función de la Universidad que, independientemente de su potencial para generar recursos, tiene como propósito el desarrollo de procesos continuos de interacción e integración con los agentes sociales y comunitarios. La extensión se constituye así en una práctica social orientada y regulada por valores y motivaciones académicas que definen el vínculo de la Universidad con la sociedad y contribuyen a su legitimación. Dicho enfoque en la Universidad se ha afianzado progresivamente en su cultura institucional.

Sin embargo, se deben superar varios aspectos que actualmente entorpecen su desarrollo como la falta de una gestión estratégica y prospectiva de la función que permita articularla integralmente con los procesos de formación e investigación, y establecer nexos permanentes con los diferentes sectores públicos y privados y con la comunidad.

Es necesario aprovechar la experiencia que se ha obtenido en las modalidades de extensión establecidas, de tal manera que se pueda orientar la capacidad de la Universidad en los diferentes campos del conocimiento e involucrar decididamente a los miembros de la comunidad universitaria para fortalecer la función y mostrar el compromiso social que siempre ha formado parte de los principios de la institución.

---

<sup>25</sup> Ley Orgánica Especial de la Universidad Nacional de Colombia

<sup>26</sup> Acuerdo 048 de 1993 de Consejo Superior Universitario

Al asumir la importancia de continuar acreditando la posición de liderazgo que caracteriza a la Universidad Nacional en la educación superior colombiana mediante un mayor énfasis en el desarrollo de la investigación, el aumento de los programas de postgrado y el sostenimiento de la calidad de la oferta de pregrado, se define la necesidad de establecer un enlace ágil con el medio externo que garantice un intercambio permanente con la comunidad científica nacional e internacional y una aplicación del conocimiento producido que le sirva a la sociedad y permita avanzar continuamente. Para lograrlo se debe aclarar cómo impulsar la extensión articulada permanentemente con la docencia y la investigación. Se requiere de una parte, la definición de políticas generales que definan hacia dónde debe dirigirse la Universidad específicamente en la función, lineamientos que guíen la actuación y permitan racionalizar sus recursos para garantizar su sostenibilidad, por otra, la organización de una estructura de soporte que facilite efectivamente el desarrollo operativo de la función.

De acuerdo con lo anterior se plantea el diseño, puesta en marcha, automatización y desarrollo del Sistema Nacional de Extensión, de manera que la labor de sus sedes se vincule sin obstaculizar el alcance particular que le generan sus caracteres específicos, mediante los siguientes proyectos:

**3.1.2.1 Proyecto de diseño, implantación y desarrollo del Sistema Nacional de Información de Extensión para la Universidad Nacional de Colombia, SINEX.** Consiste en el diseño, implantación y desarrollo de un sistema único de información de extensión, confiable, eficiente y oportuno, a través del cual se estructuren los procesos de gestión propios de la función y se registre, administre y actualice la información de la extensión universitaria. Ha de constituirse en una herramienta estratégica para facilitar las acciones de regulación, contraste académico, planeación, seguimiento y evaluación, con miras a fortalecer los procesos de interacción con actores y sectores sociales, así como también, a estrechar los vínculos con la formación y la investigación y a responder oportunamente a los nuevos y diversos requerimientos institucionales y del entorno social y académico.

**3.1.2.2 Proyecto de diseño del modelo general de gestión para la función de extensión.** El objetivo es diseñar un modelo flexible de gestión de la extensión que sustente el sistema y permita garantizar el seguimiento sobre el desarrollo de la educación continua y de los proyectos en sus diferentes modalidades, su calidad, resultado e impacto.

Su estructura consideraría la definición de los siguientes aspectos para su puesta en marcha:

- *Políticas generales para el desarrollo de la función:* formular documento concreto que dirija el avance de la función de extensión con base en el desarrollo conceptual, en la experiencia específica adquirida y en la proyección que se requiere para sustentar la propuesta de innovación de la Universidad hacia el futuro.

- *Estructura organizativa:* diseñar una estructura con pocos niveles jerárquicos, mecanismos de coordinación y control, suficiente autoridad formal para tomar decisiones que involucren distintos procesos y posiciones de enlace o coordinación del trabajo entre las sedes y con las unidades de gestión administrativa y las unidades de gestión académico administrativas.
- *Seguimiento:* generar una metodología, para el diseño de indicadores de eficiencia y productividad en el marco del Sistema de Indicadores de la Universidad Nacional que interactúe con el Sistema de Información Nacional de Extensión (SINEX) con el fin de consolidar los procesos de evaluación, seguimiento y control de la función de extensión y sus diversas modalidades, en los distintos niveles de la estructura organizativa con el propósito de fortalecer el control social, el contraste académico y la transparencia institucional.
- *Aseguramiento de la calidad:* establecer lineamientos asociados a la gestión de la función de extensión, que asignen responsabilidades claras a cada una de las unidades y personas asociadas y definir incentivos que contribuyan a aumentar la participación de docentes y estudiantes.
- *Difusión de las actividades:* aumentar la visibilidad de los proyectos y programas de extensión mediante una estrategia de difusión masiva a nivel nacional -tanto de la información básica de su realización como de sus procesos, resultados, metodologías, etc– que involucre las unidades de medios de la Universidad como canales externos nacionales de divulgación e internacionales, con el apoyo de la Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales ORI.
- *Medición del impacto social de la función:* definir una metodología que permita de una parte, conocer el grado de satisfacción de las entidades y personas beneficiadas mediante el desarrollo de la función de extensión y por otra, mantener continuamente un mapa de impacto de las diferentes modalidades de la labor que fundamente las directrices a seguir para aumentar su desarrollo, consolidarlo y garantizar su calidad.

**3.1.2.3 Proyecto de fortalecimiento a redes académicas y sociales de extensión sobre problemáticas estratégicas.** Su objetivo es fortalecer el desarrollo de una gestión proactiva y estratégica de la función de extensión en la Universidad Nacional de Colombia que permita consolidar la integración con el sector estatal, los sectores sociales, los gremios y la comunidad científica nacional e internacional, a través de la conformación de redes sociales y académicas sobre problemáticas estratégicas del orden nacional, regional o local en las que participen docentes y estudiantes de las diversas disciplinas y profesiones de la institución.

**3.1.2.4 Proyecto de fortalecimiento de las sedes de presencia nacional.** El proyecto se orienta a reforzar la capacidad de investigación de las sedes de San Andrés, Leticia y Arauca para aumentar el impacto que actualmente generan en las regiones donde se localizan y apoyar el desarrollo de sus programas de postgrado en asociación con las diferentes sedes de la Universidad, como impulsar la función de extensión. Busca establecer una clara proyección para el desarrollo de estas sedes en el marco del proceso de innovación propuesto para la Universidad; en consecuencia, plantea la necesidad de analizar los perfiles que actualmente las caracterizan, principalmente en relación con

los programas de pregrado adelantados para definir su pertinencia de acuerdo con los resultados obtenidos.

**3.1.3 Programa de reflexión sobre problemática nacional.** El programa se desarrolla durante la presente administración mediante tres proyectos:

**3.1.3.1 Proyecto de documentación y reflexión sobre la calidad y pertinencia de la educación ofrecida en la Universidad Nacional de Colombia.** Se busca promover en la Universidad un proceso de alto nivel de reflexión y debate acerca de temas estratégicos del pensamiento universitario en general y de la dimensión pedagógica, y la organización académica en particular en el marco de la innovación de la Universidad. Asimismo desarrollar un programa de divulgación del pensamiento universitario, en particular de la producción académica de la propia Universidad Nacional, y de destacados autores internacionales en temas estratégicos que enriquecen la comunidad universitaria.

**3.1.3.2 Proyecto de desarrollo de estudios estratégicos para la innovación y fortalecimiento de la política académica de la Universidad Nacional.** La Universidad Nacional de Colombia está interesada en liderar la construcción de un nuevo escenario educativo que implique una reflexión permanente sobre sus tres funciones misionales investigación, docencia y extensión a través de estudios, programación de eventos, generación de espacios de discusión y difusión, que contribuyan a mejorar las competencias de la comunidad académica, la generación de cambios y los planes que permitan su aplicación y seguimiento durante el proceso de puesta en marcha y posterior desarrollo. La difusión de tal debate genera una mayor comprensión de los cambios propuestos y en consecuencia, su aceptación y afianzamiento.

Se prevé en el sentido de lo expuesto, ahondar principalmente en las siguientes áreas temáticas: Estudios para la creación de nuevos programas curriculares y redefinición de los actuales, Promoción y fortalecimiento de la función de investigación de la Universidad, Fortalecimiento del talento académico, Ampliación del rol de la extensión universitaria dentro de los nuevos lineamientos de la Universidad y una línea de comunicación estratégica de las propuestas de cambio.

**3.1.3.3 Proyecto de fortalecimiento del debate nacional: Medio ambiente y sociedad y Derechos humanos y convivencia pacífica.** El objetivo del proyecto es suministrar una plataforma de debate y comunicación mediante seminarios, conferencias y publicaciones que recojan la producción de la Universidad en las dos áreas temáticas, Medio ambiente y sociedad y Derechos humanos y convivencia pacífica, las enriquezcan con la conexión de otras universidades, instituciones y organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, de manera que se puedan establecer dos redes de conocimiento para enriquecer permanentemente la productividad académica en estos campos.

#### 4. EN BUSCA DE AMPLIAR LA COBERTURA REAL EN EQUILIBRIO CON LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Las políticas estatales fomentan la universalización de la educación básica y la ampliación de la cobertura en la educación secundaria y superior. En este sentido la Universidad Nacional de Colombia propone aumentar la cobertura real en equilibrio con la calidad de la educación, lo que significa no solamente la ampliación del número de admitidos sino el aumento de la tasa de graduación. Ampliar la capacidad de cobertura real legitimaría poderosamente el papel de la Universidad ante la sociedad colombiana; significa brindar el espacio favorable para el desarrollo del potencial individual del estudiante a través de sus estudios y graduación, en los tiempos programados para cada carrera específica.

Con el fin de determinar con factores de calidad el análisis preliminar para evaluar la cobertura a nivel de pregrado se involucraron indicadores sintomáticos como el número de admitidos en primer semestre vs. el número de matriculados en primer semestre, el número de programas curriculares y su tradición, la programación de asignaturas de los planes curriculares, sus cupos y los efectivamente ocupados, la tasa de graduación y los promedios de permanencia por facultad en las sedes Bogotá y Medellín<sup>27</sup>. Sin embargo, aspectos que redundan en la posibilidad real de ampliar cobertura con calidad como el número de docentes relacionados con los programas y asignaturas específicamente o la capacidad de la planta física aún no se han verificado.

La evaluación de la información orienta claramente hacia la necesidad, en primer término, de contrarrestar agresivamente la deserción, para agilizar la rotación de estudiantes, es decir, lograr que un número mayor se gradúe en menor tiempo y aumentar la cobertura a lo largo del ciclo propio de cada programa curricular. Se entiende por deserción<sup>28</sup> el abandono, la repitencia, la alta permanencia y la baja tasa de graduación.

##### *Ampliación de cupos admitidos*

De acuerdo con la relación entre cupos y estudiantes admitidos, se podría decir en primera instancia que la Universidad admite más estudiantes del número de cupos que tiene establecido. Esta relación es evidente especialmente en las sedes de Bogotá y Medellín. Sin embargo, no todos los estudiantes admitidos se matriculan, de hecho, el número de estudiantes matriculados por primera vez es inferior no solo en relación con el total de admitidos sino con los cupos establecidos. Las razones de este comportamiento, probablemente dependen de:

- Estudiantes admitidos que deben prestar el servicio militar, y por tanto, aplazan el primer semestre de la carrera.

---

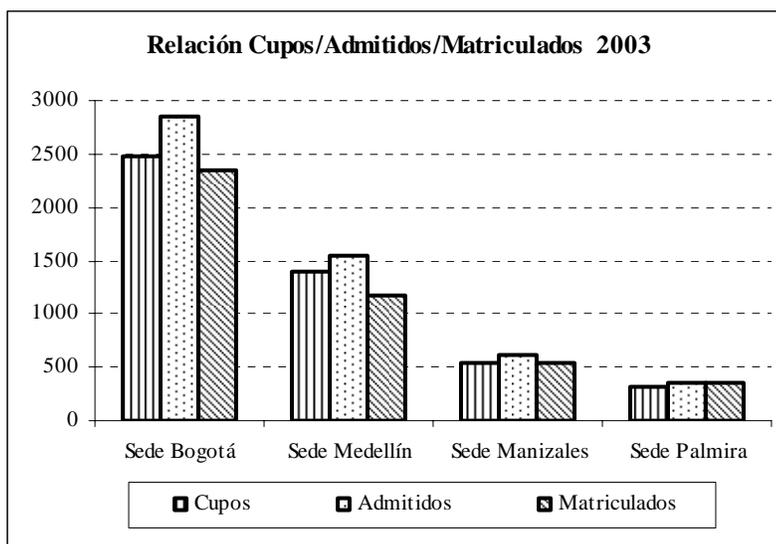
<sup>27</sup> Se mencionan estas dos sedes debido a que existen estudios específicos sobre permanencia que permiten ilustrar el problema general.

<sup>28</sup> Estudio de la deserción estudiantil en la educación superior en Colombia, Informe final, Convenio 107-2002 Universidad Nacional de Colombia-Icfes



- Razones familiares, económicas o de movilización geográfica que inducen a que las personas admitidas no se matriculen.
- Inscripción en varias universidades y posibilidad de elegir en cual se matriculan. Por ejemplo, en Medellín, parece ser que los aspirantes prefieren ingresar a la Universidad de Antioquia que a la sede de la Universidad Nacional.

Esto conduce a afirmar que aunque la diferencia entre admitidos y matriculados, no sea muy importante, se deben establecer estrategias que equilibren la relación. En el año 2003, por ejemplo, se puede ver que en todas las sedes el número de admitidos ha sobrepasado los cupos disponibles, pero el número de matriculados en relación con los cupos es inferior.



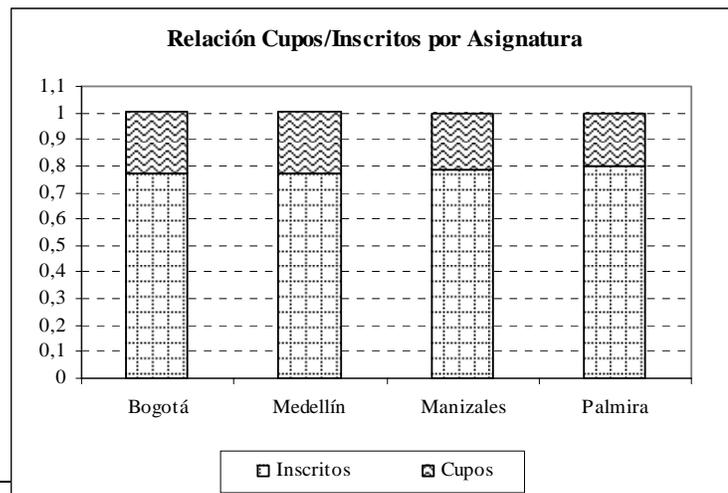
**Fuente:** Dirección Nacional de Admisiones, Facultades y Sedes.  
Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

De otra parte, es necesario realizar un análisis de cada facultad para establecer si el número de cupos que se define semestralmente corresponde a la capacidad real que puede ofrecer la Universidad o si podría ampliarse para aumentar la matrícula en primer semestre mediante, por ejemplo, materias compartidas en el ciclo básico. En el siguiente cuadro se puede ver en la sede Bogotá, que la Facultad de Ingeniería cuenta con un número de docentes similar al de Artes, sin embargo la primera ofrece 2 pregrados y 12 postgrados más que la segunda, correspondiente a un número de estudiantes de más del doble. Sería necesario comparar las características de los ciclos en los programas de las dos facultades, verificar los docentes que dictan las respectivas asignaturas, evaluar los recursos con que cuentan, para identificar la razón de la diferencia en la oferta.

| SEDE BOGOTÁ         |             |            |            |      |            |       |                   |                          |                        |           |           |            |
|---------------------|-------------|------------|------------|------|------------|-------|-------------------|--------------------------|------------------------|-----------|-----------|------------|
| Facultad            | Nº docentes | Dedicación |            |      |            |       | Nº prog. pregrado | Total matrícula pregrado | Nº programas postgrado |           |           |            |
|                     |             | DE         | TC         | %    | MT y C     | %     |                   |                          | Especial.              | Maestría  | Doctor    | Total      |
| Agronomía           | 55          | 37         | 13         | 90.9 | 5          | 9.09  | 1                 | 902                      | 2                      | 1         | 1         | 4          |
| Artes               | 288         | 8          | 160        | 58.3 | 120        | 41.66 | 7                 | 2052                     | 1                      | 6         | 0         | 7          |
| Ciencias            | 480         | 265        | 151        | 86.6 | 64         | 13.33 | 7                 | 2655                     | 8                      | 13        | 6         | 27         |
| Ciencias económicas | 82          | 3          | 57         | 73.1 | 22         | 26.82 | 3                 | 1964                     | 2                      | 2         | 1         | 5          |
| Ciencias humanas    | 219         | 20         | 165        | 84.4 | 34         | 15.52 | 11                | 3649                     | 4                      | 7         | 2         | 13         |
| Derecho             | 91          | 0          | 29         | 31.8 | 62         | 68.13 | 2                 | 1409                     | 8                      | 3         | 0         | 11         |
| Enfermería          | 67          | 39         | 15         | 80.5 | 13         | 19.40 | 1                 | 727                      | 4                      | 1         | 1         | 6          |
| Ingeniería          | 276         | 108        | 76         | 66.6 | 92         | 33.33 | 9                 | 5693                     | 8                      | 10        | 1         | 19         |
| Medicina            | 365         | 13         | 232        | 67.1 | 120        | 32.87 | 5                 | 2585                     | 34                     | 0         | 0         | 34         |
| Veterinaria         | 62          | 26         | 22         | 77.4 | 14         | 22.58 | 2                 | 1115                     | 1                      | 1         | 1         | 3          |
| Odontología         | 106         | 0          | 46         | 43.3 | 60         | 56.60 | 1                 | 690                      | 4                      | 0         | 0         | 4          |
| <b>Total</b>        | <b>2091</b> | <b>519</b> | <b>966</b> |      | <b>606</b> |       | <b>49</b>         | <b>23439</b>             | <b>76</b>              | <b>44</b> | <b>13</b> | <b>133</b> |

**Fuente:** Revista de la Oficina Nacional de Planeación, Estadísticas e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2002

*Cupos asignaturas:* en relación con los cupos de las asignaturas de los programas, se ha observado que la Universidad no aprovecha totalmente su capacidad, debido a que inscribe menos estudiantes en relación con los cupos que ofrece, especialmente en las asignaturas de ciclo de profundización. Podemos observar que el promedio de inscritos por curso es de: 78.5%, lo que significa que la Universidad esta en capacidad con las condiciones actuales, de aumentar cobertura por asignatura en un 22.5%. Si se tiene en cuenta que los cupos de las asignaturas del ciclo básico se utilizan totalmente, es claro que este último porcentaje refleja en cierta medida los factores asociados a la deserción. Este ejercicio se elaboró con el total de asignaturas de 25 programas<sup>16</sup> que se revisaron, lo que significa, que se puede ampliar el número de inscritos por asignatura durante el transcurso del plan curricular.

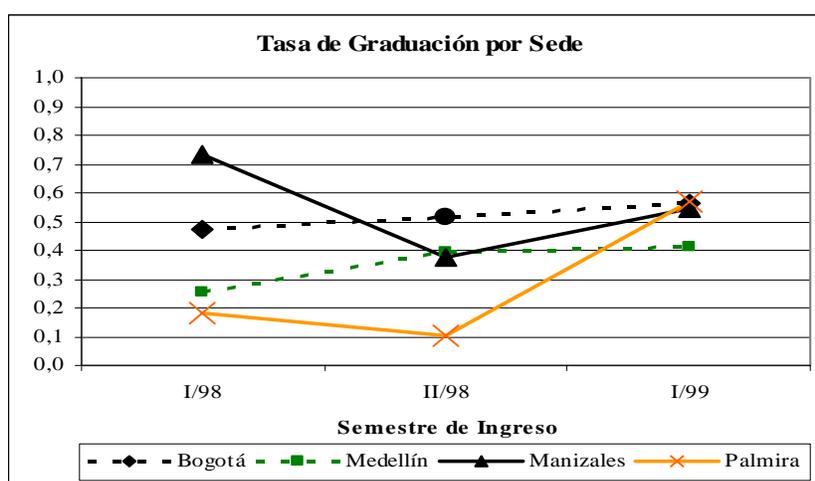


<sup>16</sup> Se revisaron las asignaturas de 25 programas así: 11 de la sede Bogotá, 6 de la sede Medellín, 4 de la sede Manizales y 4 de la sede Palmira.

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

### *Tasa de graduación y alta permanencia*

La tasa de graduación<sup>17</sup> promedio de la Universidad, para los tres semestres considerados es de 47%, es decir se gradúan menos de la mitad de los estudiantes que ingresan en un semestre determinado. Esta tasa mantiene una tendencia creciente en las sedes de Bogotá y Medellín, mientras que en las otras sedes aumentó en el último período. Se observa una tasa menor en la sede Palmira, debido a la reciente creación de nuevos programas académicos.



**Fuente:** Dirección Nacional de Admisiones, Facultades y Sedes.  
Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

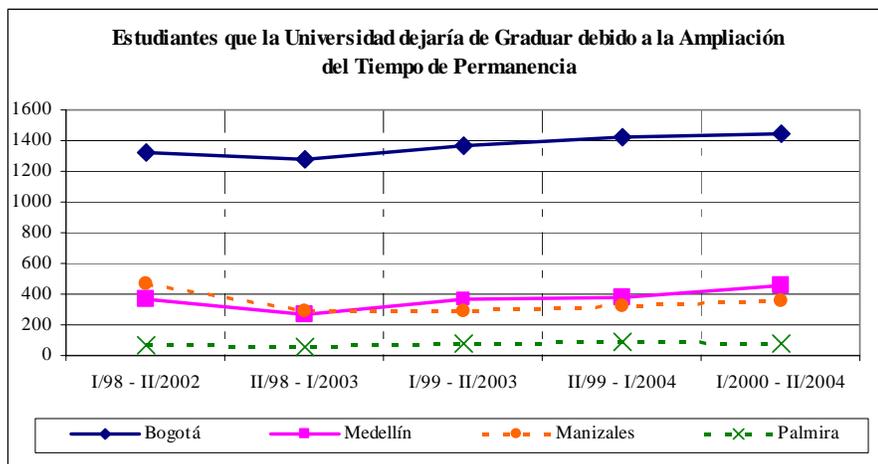
Según un estudio realizado en la sede Bogotá<sup>18</sup>, los estudiantes se demoran aproximadamente 3,5 semestres adicionales para graduarse, por tanto una serie de cupos se pierde debido a que permanece un buen número de estudiantes en la Universidad, que según el tiempo de duración institucional de la carrera debería haber culminado.

Si se hace el ejercicio de calcular<sup>19</sup>, con la tasa de graduación identificada y con el promedio de tiempo de permanencia de la sede Bogotá en todas las sedes y el tiempo real de duración, el total de estudiantes que dejan de graduarse debido a la alta permanencia son:

<sup>17</sup> Esta tasa se obtuvo tomando los admitidos en primer semestre de 1998 frente a los graduados cinco años después, tiempo promedio de duración de carrera. Teniendo en cuenta que es una aproximación ya que no se tiene el análisis por cohortes; de hecho los graduados cinco años después no son exclusivamente los que entraron en el primer semestre de 1998.

<sup>18</sup> Este estudio lo realizó la Dirección Nacional de Programas Curriculares y se encuentra publicado en la serie Autoevaluación U-N, Graduados.

<sup>19</sup> La Oficina Nacional de Planeación tomó los datos de admitidos en cinco semestres a partir del primero de 1998, se aplicó la tasa de graduación hallada para determinar cuántos estudiantes deberían graduarse cinco años después (tiempo promedio de duración de un programa curricular); sin embargo, se verificó que estos estudiantes se gradúan dos años



**Fuente:** Dirección Nacional de Admisiones, Facultades y Sedes.  
Cálculos Oficina Nacional de Planeación.

En la sede Bogotá 5510 estudiantes, debido a que los 1321 que se deberían graduar en el segundo semestre de 2002 lo hacen en el segundo semestre de 2004. En la sede Medellín 1475, en la sede Manizales 970 y en la sede Palmira 286. En total serían 8241 estudiantes que podrían graduarse si se generan mecanismos que disminuyan el tiempo de permanencia de los estudiantes. Pero si además, la Universidad logra disminuir la deserción y con ello aumentar la tasa de graduación, este número de personas aumentaría considerablemente, generando mayor rotación y con ello la ampliación de cobertura.

### *Abandono*

Otro de los factores, que como se mencionaba anteriormente, afecta la cobertura real de la Universidad es el abandono. Se estableció<sup>20</sup> el número de estudiantes que abandonó sus estudios en un período de tres años de acuerdo con el semestre en que ingresó. En Bogotá, se observa una tasa de deserción entre el 10% y el 16% cuando ha transcurrido solo una parte del ciclo de un programa académico, entre 4 y 6 semestres, en diferentes momentos del proceso. Esto implica que esta tasa puede aumentar en el tiempo restante del ciclo. Si se presupone que los mayores niveles de retiro se producen en los primeros semestres (ciclo básico) y en los últimos (trabajo de grado), esta tasa podría aumentar de manera considerable.

---

después. Este dato es una primera aproximación para entender cuántos cupos se dejan de utilizar debido a la alta permanencia, a lo largo del ciclo de un programa curricular.

<sup>20</sup> La Oficina Nacional de Planeación hizo el análisis de los retiros que se verificaron en los años 1999, 2000 y 2001, a partir del ingreso de 1995, mediante la revisión por códigos con base en la información suministrada por la Oficina de Registro de la Universidad Nacional de Colombia.

En el caso de las sedes de Medellín y Palmira se observan tasas de abandono del 30%, lo que induce a pensar que, en el término de duración de un programa curricular, esta tasa puede ser bastante grande. La sede Manizales tiene un comportamiento parecido al de la sede Bogotá.

En la Facultad de Ciencias de la sede Bogotá se realizó un estudio<sup>21</sup> por cohortes que permite un análisis más certero del problema, sin embargo, varios estudios sobre deserción demuestran que este comportamiento puede ser diferente entre áreas del conocimiento. El promedio de desertores es de 37,6%, con la tasa más alta en la carrera de química, 56%.

Aunque algunas de las causas de la deserción están relacionadas con problemas económicos o sociales, otras están relacionadas con factores institucionales y académicos que la Universidad puede empezar a mitigar. En relación con el tiempo de permanencia real de los estudiantes en la Universidad se identificaron como principales causas las siguientes<sup>22</sup>: el trabajo de grado (19.67%), seguido de la pérdida de asignaturas (14.74%). El porcentaje promedio por año de repitentes<sup>23</sup> es de 4.81%, con el mayor número en la Facultad de Ingeniería seguida por la Facultad de Ciencias. La Facultad de Enfermería presenta el menor número de estudiantes repitentes. Un alto grado de repitencia se verifica en las asignaturas del núcleo básico que corresponden por lo general a los cuatro primeros semestres del programa, razón por la cual el número de inscritos con respecto a los cupos en estas asignaturas normalmente se llena, o sea que si se controla la repitencia se podrán ampliar los cupos en los primeros semestres, y por tanto ampliar el número de admitidos.

### *Equidad de género*

El promedio de mujeres admitidas en los últimos 4 años es de 37% del total. Si se toman como referencia las estadísticas del DANE la población femenina en Colombia corresponde al 51% del total, y la población femenina entre 15 – 24 años (rango de edad para ingreso a la Universidad) es de 49%. En consecuencia, se debería ahondar en las causas de manera que se pudieran contrarrestar los factores que inciden sobre estas. La Universidad debe establecer estrategias que permitan una mayor equidad de género en la admisión de la Universidad que corresponda con la población del país como con la situación social que caracteriza las mujeres colombianas.

### *Programas de Admisión Especial PAES*

La Universidad promueve la equidad en el acceso a la educación superior por medio del Programa de Admisión Especial PAES, el cual busca reconocer las diferencias de la población colombiana como factor de promoción del desarrollo de grupo e individuos. El programa tiene tres líneas básicas: admisión especial para indígenas, mejores bachilleres de municipios pobres y mejores

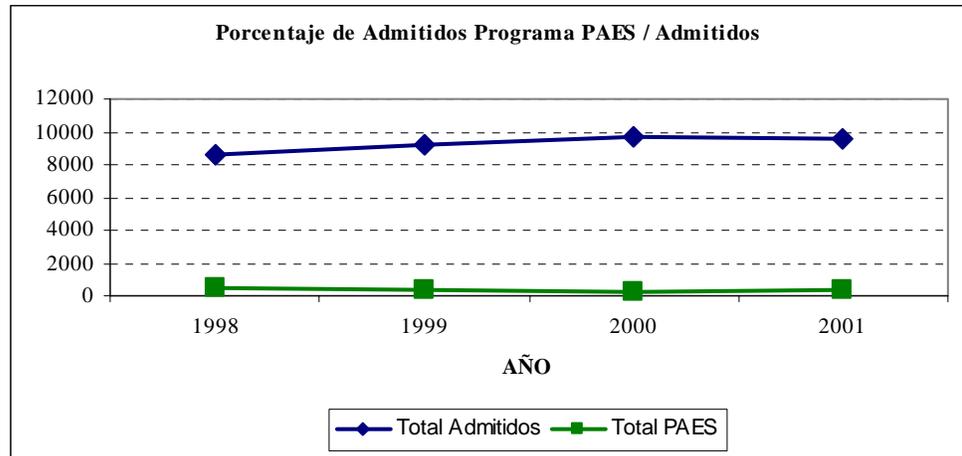
---

<sup>21</sup> Informe final Estudio “Deserción Estudiantil en la Educación Superior en Colombia”, Convenio Interadministrativo No. 107 de 2002 celebrado entre la Universidad Nacional de Colombia y el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.

<sup>22</sup> Problemas curriculares y pedagógicos del pregrado en la Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Programas Curriculares.

<sup>23</sup> Problemas curriculares y pedagógicos del pregrado en la Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Programas Curriculares.

bachilleres del país. A pesar de los esfuerzos realizados por la Universidad, de 1998 a 2001, los estudiantes admitidos por el programa PAES representan el 4.10 % del total de admitidos, esto implica que aún se debe fortalecer este programa para garantizar que esta cifra aumente en la búsqueda de mejores oportunidades para los aspirantes que tienen pocas opciones dado su status socio-económico y por encima de todo que sus beneficiarios sean los que realmente necesitan este apoyo.



**Fuente:** Revista de la Oficina Nacional de Planeación, Estadísticas e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2002

Para ampliar la cobertura real en equilibrio con la calidad de la educación se plantea, por una parte combatir la deserción a través de la innovación del sistema de admisión, por otra, desde lo académico y lo socio cultural.

#### 4.1 PROGRAMA DE INNOVACIÓN DEL SISTEMA DE ADMISIÓN

Se desarrollará mediante tres proyectos:

**4.1.1 Proyecto de evaluación y ajuste del sistema de admisión de pregrado.** La estrategia actual de ingreso a la Universidad implica que muchos de los aspirantes más capacitados no sean admitidos a la institución por la alta demanda en algunas carreras, es así como se encuentra que puntajes obtenidos por el último aspirante admitido a algunas carreras de alta demanda (como Medicina e Ingenierías) son mayores que el máximo puntaje alcanzado por los admitidos a carreras de baja demanda. Sucede en muchos casos, que los aspirantes admitidos a carreras en segunda opción, obtienen puntajes mayores que los admitidos a la misma carrera en primera opción; también se verifica que los admitidos a carreras de baja demanda tienen bajos puntajes.

Por otra parte, muchos de los estudiantes que ingresan a la Universidad están tan poco informados sobre la carrera que eligen que difícilmente hacen una imagen realista de su futuro profesional, ya que algunos de ellos eligen su carrera profesional por recomendación de sus familiares y/o amigos o por el prestigio de los profesionales egresados.

Aspectos como estos se relacionan con el bajo rendimiento académico o los traslados entre programas curriculares durante los primeros semestres del ciclo básico, que inciden en la deserción estudiantil.

En busca de captar los mejores aspirantes, racionalizar los recursos y combatir algunas de las causas asociadas a la deserción, se plantea el análisis de cuatro factores relacionados con la admisión para plantear su redefinición: Ingreso por áreas del conocimiento, Unificación del sistema de admisión de la Universidad, Análisis del examen de admisión y su pertinencia, y Evaluación de la capacidad de oferta de cupos. Estos factores y específicamente el ingreso por áreas del conocimiento, dependen de la racionalización de los programas curriculares cuyo desarrollo se aborda como parte del Programa de Reforma Académica.

**4.1.2 Proyecto del sistema de admisión de postgrado.** Su objetivo es unificar el sistema de admisión, registro y matrícula a nivel de postgrado con el fin de garantizar la utilización total de la capacidad de oferta de cupos.

**4.1.3 Proyecto de admisión especial.** Incluye los siguientes subproyectos, cuyo desarrollo -aparte del primero que es un programa consolidado- prevé estudios de base para la comprensión del problema y formulación de recomendaciones.

- Evaluación y ajuste de las tres líneas básicas de acción del Programa PAES.
- El ingreso de los grupos étnicos y su ampliación, especialmente negritudes.
- Posibilidades de fortalecimiento del ingreso del estrato uno: barrios urbanos marginales, colegios pobres y grupos de desplazados.
- Admisión por grupos poblacionales.
- Transición de la educación media.

## **4.2 PROGRAMA CONTRA LA DESERCIÓN**

Se desarrollará mediante dos proyectos:

**4.2.1 Proyecto revisión y replanteamiento de promoción socioeconómica.** Su objetivo es contribuir a mitigar la deserción mediante el fortalecimiento de acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de los estudiantes, principalmente en cuatro aspectos: financiación, vivienda, alimentación y promoción laboral. A partir de la revisión del actual programa de promoción socioeconómica que forma parte de la estructura de organización del bienestar universitario, se

plantea la necesidad de su redefinición bajo parámetros generales, que permitan orientar la búsqueda progresiva de resultados específicos en el tiempo y su adopción en las sedes.

**4.2.2 Proyecto de diseño y puesta en marcha de modelo de intervención contra la alta permanencia, repitencia y deserción por motivos académicos.** El objetivo del proyecto es consolidar un modelo institucional de intervención que contribuya a reducir los índices de alta permanencia, repitencia y abandono por motivos académicos.

Específicamente comprende las siguientes etapas: a) Establecer índices de deserción: abandono, repitencia y alta permanencia en la Universidad Nacional b) Elaborar diagnóstico sobre políticas y acciones emprendidas por la Universidad Nacional en relación con los fenómenos de deserción. c) Análisis de los fenómenos. d) Diseño de estrategias institucionales de prevención e intervención.

## **5. CÓMO GARANTIZAR UNA MAYOR FLEXIBILIDAD ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA**

La flexibilidad entendida como la capacidad institucional, pedagógica y cognitiva de la Universidad para asimilar y adaptarse a los cambios incesantes, debe entenderse desde el punto de vista estrictamente académico, a partir del análisis de la oferta educativa actual y de su planta docente, y desde su soporte administrativo, como la integración eficiente de la institución para la racionalización de sus recursos.

### **Desde el punto de vista académico**

La oferta educativa de la Universidad presenta serios problemas que se pueden enunciar como indefinición de sus niveles educativos, carencia de propósitos formativos claros en cada nivel de formación -pregrado, especialización, maestría y doctorado-, y en los perfiles de grado, lo cual no permite establecer una relación académica, gradual y fluida entre ellos. Una de las debilidades existentes derivadas del Acuerdo 14 de 1990, que contiene los criterios para el diseño curricular de los planes de estudio de pregrado, es que ninguno de sus artículos definió el nivel de pregrado. Aunque existen las maestrías desde los años ochenta y los doctorados desde la década siguiente, se sigue asumiendo que el pregrado es la única y última etapa de formación, en la cual el estudiante debe adquirir todos los conocimientos, habilidades y destrezas de una disciplina o profesión.

Esta indefinición y falta de claridad en los propósitos educativos y en los perfiles de grado de los diferentes niveles se expresa de las siguientes maneras:

- a) Las estructuras curriculares mono-disciplinarias de los pregrados que se intensifican con las líneas de profundización han tenido como consecuencia que la formación y el perfil de grado de los estudiantes sea altamente especializado. Así, se deja sin objeto a los programas de especialización, mientras se abandonan las tareas específicas del pregrado.

- b) Algunos pregrados exigen trabajos de grado equiparables a tesis de maestría y, en ocasiones, de doctorado. Ello no solamente confunde los niveles, sino que demora innecesariamente la culminación del grado. Con el agravante de que los estudiantes de pregrado no están capacitados para producir estas tesis, debido a un proceso de escolarización que no ha contribuido a formar destrezas de análisis, síntesis, argumentación y escritura.
- c) El Acuerdo 20 de 2001 definió que los programas de especialización tienen el objetivo de perfeccionar o actualizar conocimientos en un tema específico y permitir desarrollar habilidades y destrezas en las profesiones, las disciplinas o las artes. Sin embargo, algunas especializaciones hacen énfasis en la investigación a través de seminarios, con lo cual entran en terrenos de las maestrías, y otras se dirigen a campos tan amplios del conocimiento que no permiten identificar el tema de la actualización.
- d) Con frecuencia, los planes de estudio de las maestrías y de algunas especializaciones son repetición condensada de los pregrados, y no se percibe en ellos cambio en los contenidos ni en las exigencias respecto de los cursos de pregrado.
- e) Algunas maestrías exigen a sus estudiantes tesis que incluyen aportes originales, usurpando la misión de los doctorados que consiste precisamente en llevar la frontera del conocimiento un peldaño más adelante en un área determinada.
- f) Si la exigencia de tesis en los niveles precedentes es tan alta, las expectativas sobre la tesis doctoral se elevan de manera considerable. Esta circunstancia se agrava si se tiene en cuenta que, por razones históricas, la edad de la mayor parte de la población que actualmente ingresa a los programas de doctorado es relativamente alta. En consecuencia, estos programas tienen enorme dificultad para lograr que sus estudiantes se gradúen. Entre 1999 y 2003 se han graduado en la Universidad sólo 79 doctores, de los cuales 35 son graduados del doctorado en Química.

En cuanto a los pregrados, además de la falta de definición clara de los diferentes niveles educativos, otros problemas los aquejan. Éstos pueden resumirse así:

- a) Inflexibilidad y rigidez en su diseño curricular que no permite a un estudiante trazar su itinerario intelectual de acuerdo con sus intereses, motivaciones y expectativas personales.
- b) Un proceso de escolarización memorístico que no contribuye al desarrollo de habilidades para que un graduado pueda adaptarse a un mercado laboral cambiante e incierto, ni tampoco ingresar con suficiente aprestamiento académico a la oferta de postgrados.
- c) Prácticas inveteradas de enseñanza y evaluación que desprecian los espacios virtuales, mientras que privilegian la docencia presencial, al punto que ésta es valorada como la estrategia única de aprendizaje.

Frente a esta situación, se hace necesario redefinir cada uno de los niveles de la oferta educativa de la Universidad Nacional, comenzando por el nivel más alto, sobre cuya definición no hay demasiada discusión. Resulta obvio que para tener doctorados de alta calidad y poder formar las generaciones de doctores (profesores e investigadores) que las universidades públicas y privadas colombianas requieren con urgencia, es indispensable que todos los niveles sean de alta calidad, eficiente desempeño y cumplan unos propósitos formativos específicos:

- El doctorado es el máximo nivel educativo, donde se forman los investigadores y donde se producen y reproducen las disciplinas, mediante investigación de alta calidad. Una tesis de doctorado, por lo tanto, será un trabajo original que hace un aporte específico al conocimiento en un área.
- En la maestría el estudiante adquiere destrezas para la investigación. Una tesis de maestría puede ser un trabajo de investigación sin la amplitud ni las pretensiones de una tesis doctoral, por ejemplo, un capítulo de una futura tesis doctoral; o un trabajo que articule o aplique conocimiento existente en un campo profesional determinado.
- En la especialización los estudiantes se actualizan y profundizan en temas particulares, y se orientan hacia el desarrollo o actualización profesional y no hacia la investigación.
- El pregrado es, por tanto, el primer nivel de formación, en el cual los estudiantes desarrollan algunas destrezas específicas, y habilidades generales que les sirven para enfrentar los cambios que se dan en las distintas ocupaciones. Las características actuales del mundo laboral, así como las necesidades de formación de investigadores y profesionales de alto desempeño, exigen que un graduado de este primer nivel esté en condiciones de i) integrarse al mercado de trabajo y/o ii) permanecer en el sistema educativo para cualificar su desempeño laboral o para proseguir con su formación académica hacia niveles más complejos de conocimiento.

Para que el pregrado cumpla con estas dos funciones, se deben formar estudiantes independientes, con espíritu crítico, habilidad de trabajo en equipo y capacidad argumentativa. Por ello, los programas de pregrado deben estar diseñados de tal manera que los estudiantes puedan desarrollar su itinerario intelectual y llenar sus expectativas laborales. La Universidad Nacional no puede olvidar que el proceso de escolarización de pregrado debe estar orientado tanto a la formación para la vida profesional como para continuar el camino hacia la investigación.

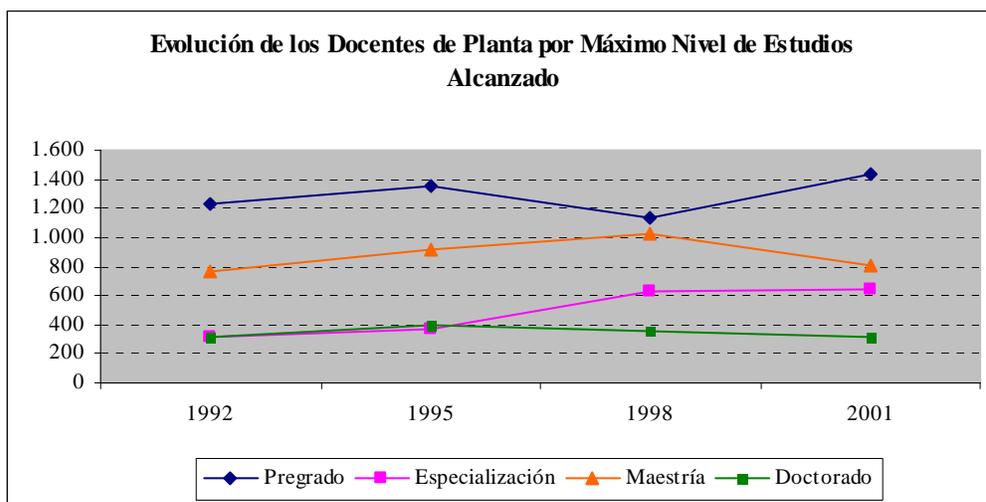
Hoy en día, la educación no termina con el primer nivel de formación. El mundo laboral exige que todo graduado se siga cualificando para poderse mantener dentro de la estructura ocupacional cada vez más cambiante.

Esto supone hacer una reestructuración y transformación en los tiempos, formas y contenidos de la formación. Por tanto, es preciso introducir cambios en el diseño curricular de los pregrados, de las especializaciones e incluso, de las maestrías, y en los procesos de aprendizaje y las titulaciones que se ofrecen.

## Qué sucede con la planta docente

La calidad de la educación universitaria depende en gran medida de sus profesores. En la actualidad factores como el nivel de formación y los mecanismos de vinculación y dedicación de los docentes constituyen indicadores centrales -además del grado de desarrollo de las tres funciones y fundamentalmente de la investigación- que determinan el nivel académico de una institución en el conjunto de universidades.

En los últimos diez años la planta docente de la Universidad Nacional de Colombia ha cambiado de manera importante. Hasta 1992 la participación mayoritaria la constituían los profesores con título de pregrado (47%) seguidos por los que tenían maestría (29%) y doctorado (12%).



**Fuente:** Revista Estadísticas e Indicadores de la Universidad Nacional de Colombia No 7 – 8

En el periodo 1992-1995 se presentó un aumento importante (15%) en el número total de profesores pero se mantuvo relativamente la composición por niveles de formación de 1992. Las variaciones que se han presentado entre 1995 y 2003 reflejan los esfuerzos de la Universidad por cualificar su planta docente en cuanto a los niveles de formación. Por ejemplo, los profesores cuyo máximo título alcanzado era el pregrado, a pesar del repunte que tuvieron en el 2001, para el 2002, se equiparaban con el número de docentes cuyo nivel de formación era de especialización; en la actualidad los profesores con título de maestría constituyen el grupo predominante (37.4%)

mientras que los que tienen título de pregrado o especialización comparten un nivel de participación parecido (23.8%).

En síntesis el periodo 1992-2003 se caracterizó por un aumento apreciable de los profesores con maestría (8.4%), y un descenso, prácticamente de la mitad (23.2% en relación a 1992), de los profesores cuyo único título es de pregrado.

Desde la Reforma Patiño, la Universidad se propuso impulsar la investigación y durante las dos décadas siguientes, asumió el liderazgo en el conjunto de las universidades colombianas. Sin embargo, en las décadas de los ochenta y noventa ante el fuerte avance de las universidades privadas, la educación pública superior ha perdido no sólo cobertura sino protagonismo en materia de formación profesional y en menor grado, de investigación. Probablemente, una de las causas sea la diversificación de las instituciones privadas de educación superior, que ha sobrepasado incluso, al sector tradicional universitario. Es necesario considerar además, que en las universidades públicas, sus políticas de investigación no han sido lo suficientemente competitivas y pertinentes con las necesidades del sector productivo.

En Colombia al igual que en el resto de Latinoamérica, los recursos humanos para la investigación se encuentran en las universidades; en EEUU sólo el 25% trabaja en este sector mientras que en América Latina lo hace el 71.7%. A continuación se puede ver que en la convocatoria de Colciencias 2000 para grupos y centros, el 56.4% corresponde a universidades públicas y el 29.3% a universidades privadas, para un total del 85.7% de los grupos pertenecientes al sector universitario.

### Grupos de Investigación según tipo de institución que los alberga

| Tipo de Institución                       | Grupos     |
|---|------------|
| Universidad Pública                       | 416        |
| Universidad Privada                       | 216        |
| Centro de Investigación                   | 43         |
| Entidad Gubernamental                     | 18         |
| ONG (Fundación, Asociación, Consultores ) | 17         |
| Instituto de Investigación                | 13         |
| Empresa Privada                           | 7          |
| Centro de desarrollo tecnológico          | 4          |
| Otros Centros Educativos                  | 2          |
| Hospital Universitario                    | 1          |
| <b>Total</b>                              | <b>737</b> |

**Fuente:** Colciencias. Convocatoria de Grupos y Centros 2000.  
Cálculos: OC y T

Mantener la posición que ha tenido la Universidad Nacional o incluso, recuperar el liderazgo en la productividad investigativa universitaria, implica crear nuevas condiciones en materia académica y administrativa, contar con personal docente de alto nivel y proporcionar los recursos básicos para esa tarea, así como generar un cambio en la cultura de los investigadores que les permita adaptarse tanto a las variables externas como a la necesidad de producir resultados comparables a nivel internacional.

El perfil del docente ha cambiado y las universidades deben formar graduados que se inscriban en el actual contexto del trabajo laboral y académico que “...está conformado por profesionales-investigadores, expertos y científicos que tienen un manejo idóneo de los códigos cibernéticos, lingüísticos, culturales y éticos. En estos códigos se moviliza la vida diaria de la producción de bienes y servicios, pero también la toma de decisiones. Las nuevas mercancías que circulan en los mercados planetarios son el producto de este personal científico y el resultado del entrecruzamiento fértil de saberes, destrezas y habilidades, unidos a mentalidades y pensamientos flexibles y la práctica investigativa universitaria nos prepara para ser competentes en estos nuevos escenarios...”<sup>24</sup>

Estas nuevas exigencias requieren universidades con una planta docente caracterizada por un amplio porcentaje de profesores con formación doctoral. En 1992, el porcentaje de profesores con título de doctorado de la Universidad era del 12.12%, en el 2002 diez años después, el porcentaje de doctores correspondía al 15.7%, sin embargo en el 2003 el porcentaje bajó a 14.9%. Lo anterior se puede explicar por dos razones: la primera es que en las sedes más grandes, Bogotá y Medellín, aumentaron el número de plazas vacantes para docentes en los últimos dos años y en su gran mayoría no se reemplazaron; la segunda es que, a 2002, el 48.6% de los docentes tenía más de 50 años y por tanto, un número considerable se acercaba a cumplir los requisitos para pensionarse.

La vinculación de nuevos doctores a la Universidad Nacional es una meta de cuidado. Si se tiene en cuenta el nivel de formación de los investigadores en el sistema de ciencia y tecnología en el país, se puede verificar que la tasa de crecimiento en la vinculación de doctores es substancialmente baja, entre otras razones, porque debido a la crisis socioeconómica actual se presenta una gran migración del recurso humano con potencial para la investigación. De cada cien colombianos que se radican en el exterior, veinte son cerebros fugados de acuerdo con Colfuturo; además no existen políticas exitosas para atraerlos de nuevo. De otra parte, existe una gran movilidad a nivel internacional de recursos altamente calificados, debido a que en esta materia los requerimientos de los países desarrollados no alcanzan a ser suplidos por sus propias universidades.

A nivel interno, la Universidad debe enfrentar diferentes problemáticas. Las convocatorias a concurso para docentes se caracterizan por ser bastante endógenas, de corto alcance y dirigidas fundamentalmente al mantenimiento y expansión de los pregrados. Los requisitos de ingreso a la carrera docente y las categorías como están definidas, no permiten conformar un cuerpo sólido y

---

<sup>24</sup> Citado por CALLEJAS R. María Mercedes. La Investigación en la formación del profesor universitario: Entre la teoría y la práctica. Revista Colombia Ciencia & Tecnología [Volumen 20 No. 4 Octubre - Diciembre de 2002](#)

estable de profesores investigadores, ni captar profesionales con excelente currículum en lo académico o en el sector público o privado, que no requieran de una vinculación estable o de tiempo completo.

Situación que permite plantear la necesidad de revisar las condiciones establecidas en la planta docente, de manera que se puedan definir nuevas reglas de juego, que permitan ofrecer ventajas frente a las universidades privadas y empresas en el exterior, garantizar su vinculación efectiva a las comunidades y a los espacios de investigación, así como al desarrollo del país y al sector productivo.

Desde otra perspectiva, la Universidad tiene que precisar al ocupar las vacantes con preferencia en la captación de doctores, cómo mantener el equilibrio entre disciplinas y profesiones además de privilegiar el desarrollo de áreas del conocimiento estratégicas.

El número de cargos equivalentes en tiempo completo que conforma la planta docente de la Universidad no ha variado desde 1999<sup>25</sup> y la causa de retiro más frecuente es la pensión, entonces, cobra importancia la composición por edades que a 2002 tenía un 21.4% de docentes mayores de 55 años, seguido por un 27.2% entre 50 y 54 años y por un 18.1% entre 45 y 49 años. Lo anterior se refleja en el número de profesores que cumplen sus requisitos para pensionarse en el período que cubre este Plan Global de Desarrollo: 540 en el 2004<sup>26</sup>, 157 en el 2005 y 117 en el 2006. Aunque con este grupo, la Universidad perdería 98 doctores y 298 maestros que deben reemplazarse, es importante considerar que saldrían 248 profesores cuyo máximo nivel de estudios es el pregrado, que evidentemente darían paso a nuevos docentes con un nivel de formación más alto, de manera que la renovación de la planta podría mejorar significativamente la composición de perfiles que la ha caracterizado en los últimos años.

Sin embargo, más allá del ritmo acelerado de la jubilación que ha caracterizado los años recientes, preocupa la capacidad de convocatoria y de relevo con calidad de la planta docente que lleva a tener un acumulado de 274.8 E.T.C. vacantes<sup>27</sup>. Experiencias valiosas del pasado como Generación 125 años han impuesto altos niveles de formación y de productividad académica. Los profesores que ingresaron mediante este concurso y permanecieron en la Universidad muestran una mayor productividad académica que el promedio total de docentes de la planta<sup>28</sup>.

De acuerdo con lo descrito, resulta inaplazable generar una iniciativa agresiva de vinculación de jóvenes doctores y maestros y establecer continuidad en el relevo docente.

---

<sup>25</sup> En 1999: 3091.3 E.T.C., en 2000, 2001, 2002, 2003, 2004: 3090.5 E.T.C. Datos de la Dirección Nacional de Personal

<sup>26</sup> A partir del 1º de abril de 2004. Datos de la Dirección Nacional de Personal

<sup>27</sup> Datos de la Dirección Nacional de Personal a 20 de abril de 2004

<sup>28</sup> Un promedio de 1.43 artículos contra 0.72 del total de profesores.

## **Desde el soporte administrativo**

Desde el punto de vista administrativo, las diferentes direcciones de la Universidad se han preocupado por establecer medidas que definitivamente permitan mostrar mayor eficiencia en los procesos de soporte, es decir que exista un sistema administrativo que pueda apoyar decididamente el desarrollo de las labores misionales de la institución. Avances en el plano tecnológico como la automatización de algunos sistemas particulares o esfuerzos como la reforma académico administrativa de las facultades, han buscado mejorar la estructura de soporte administrativo.

Sin embargo, lograr que la estructura organizativa pueda asumir y adaptarse a los cambios que se van dando permanentemente en el ámbito académico, sin obstaculizarlos sino facilitándolos, requiere aún de ciertos esfuerzos importantes. Una estructura descentralizada, con múltiples niveles jerárquicos en su mayoría de carácter colegiado, sin clara diferenciación entre los procesos misionales y los de apoyo, que resultan en una gestión fragmentada, sin control de calidad y sin un direccionamiento hacia el cumplimiento de metas en el corto, mediano y largo plazo, como la que actualmente existe, debe modernizarse.

Para encaminar el proceso de la Universidad a instaurar flexibilidad tanto académica como administrativa se propone:

- La reforma académica.
- La modernización administrativa.

## **5.1 PROGRAMA DE REFORMA ACADÉMICA**

Para responder a las necesidades de flexibilidad académica que deben caracterizar a la Universidad Nacional del futuro y superar los problemas descritos con anterioridad, se plantea el Programa de Reforma Académica que aborda operativamente los siguientes proyectos: la reestructuración curricular, la reestructuración de la carrera docente, el fortalecimiento de la investigación y los postgrados, la revisión de la organización y funciones esenciales de las facultades y unidades adscritas, así como de los institutos Interfacultades, y la diversificación de la oferta curricular.

### **5.1.1 Proyecto de reestructuración curricular**

**5.1.1.1 Ingreso por áreas del conocimiento.** Para aprovechar la capacidad de la Universidad y mejorar el perfil de los estudiantes admitidos con el fin de aumentar el nivel promedio de rendimiento en pregrado, se propone que el ingreso de los aspirantes admitidos no se haga a programas curriculares específicos, sino que se agrupen por áreas del conocimiento; la elección entre programas curriculares distintos dentro de una de estas áreas se aplazaría hasta cuando los estudiantes hubieran cursado un primer ciclo general compuesto por un bloque de estudios

generales, otro de estudios colombianos y un último de estudios especializados del área. La aprobación de este ciclo llevaría al segundo ciclo correspondiente a la especificidad de cada programa.

El ingreso de los estudiantes a áreas de conocimiento y no a carreras específicas, contribuirá a que la Universidad cuente con los mejores estudiantes en cada área. La elección por parte del estudiante, será más sustentada y más libre cuanto más se haya reconocido el área en la cual se toma la decisión y el ingreso al programa específico se haría sobre la base de un conocimiento mayor de las diferencias entre éstas.

A partir del análisis de los programas curriculares y de su racionalización, se podrá definir la viabilidad de su agrupación por áreas para el ingreso y específicamente las áreas del conocimiento que los comprenderían. Se establecerían los criterios para el ingreso a cada carrera, una vez los estudiantes hayan realizado el ciclo general.

El proyecto plantea el estudio de la propuesta, el análisis de su viabilidad de acuerdo con las características de cada programa curricular, la definición de un esquema de aplicación gradual y el inicio de su implementación, si se considera pertinente.

**5.1.1.2 Adopción del sistema de créditos en los programas curriculares de pregrado.** El sistema de créditos académicos -como unidad de medida del tiempo de trabajo del estudiante-, estimula la flexibilidad curricular en los programas de pregrado, al reconocer la disposición de tiempo, ritmos de aprendizaje, intereses en el proceso de formación, transferencia, homologación de estudios y movilidad de estudiantes entre instituciones nacionales e internacionales. De otra parte, contribuye en el desarrollo de destrezas y habilidades para el mundo laboral.

Lo anterior redundaría en una oferta educativa pertinente de los programas de pregrado, que tiene en cuenta la diversidad y las necesidades de formación del cuerpo estudiantil. El sistema de créditos es una forma de estimular y garantizar la flexibilidad curricular en aspectos, tales como:

- a) *Estrategias de enseñanza y evaluación que animen el aprendizaje autónomo del estudiante:* al ser el sistema de créditos una metodología que determina la cantidad de tiempo de trabajo académico que se espera de un estudiante para desarrollar su potencial profesional, el diseño de los planes de estudio tiene como criterio básico utilizar estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación que propendan por fomentar y fortalecer el trabajo del estudiante en distintos espacios de formación (el aula, el laboratorio, la biblioteca, la utilización de los medios virtuales etc.), de tal manera que se convierta en un gestor de su propio aprendizaje. Esta organización de los planes de estudio bajo esta definición de los créditos, en el largo plazo, infundirá en los estudiantes habilidades para que se apropien creativamente de los cambios que se den en el conocimiento, al tener como punto de partida su propio trabajo.

- b) *Elección de rutas de formación:* el sistema de créditos obliga a la comunidad académica a reflexionar sobre las justificaciones formativas para distinguir entre créditos obligatorios y electivos; los primeros implican contenidos básicos y fundamentales y los segundos permiten elegir otras rutas de formación de acuerdo con los intereses académicos, sociales, culturales y políticos de cada estudiante. Esta posibilidad, hace que los estudiantes construyan su autonomía intelectual y no se supediten a un plan de estudios rígido, que la mayoría de veces desconoce su diversidad.
- c) *Los estudiantes organizan los planes de estudio de acuerdo con sus necesidades y su disposición de tiempo:* el sistema de créditos permite que los estudiantes organicen sus planes de estudio de acuerdo con el número de créditos que ellos crean convenientes cursar, obviamente, dentro de un rango de un mínimo y un máximo de créditos por período académico. Esto los obliga a racionalizar el trabajo académico que deben emplear para responder productivamente a su proceso de formación. De acuerdo con esta racionalización clara del tiempo, el estudiante opta por una carga académica que se ajuste al tiempo del que dispone, después de ponderar el resto de sus actividades sociales, estéticas, políticas, familiares y laborales. Por otro lado, la duración normativa de las carreras no se determina con base en el número de asignaturas por semestre sino por el número de créditos que debe sumar un estudiante para graduarse. De esta manera, la duración depende de los recursos y de la disposición del tiempo que tengan los estudiantes para desarrollar sus estudios.
- d) *Movilidad estudiantil:* la mayoría de universidades del mundo y del país, utilizan como criterio de equivalencia y homologación de asignaturas el número de créditos cursados y aprobados. En consecuencia, la adopción de un sistema de créditos puede garantizar la movilidad de estudiantes a otras universidades.

Por consiguiente, el sistema de créditos contribuye a solucionar los problemas de homologación y transferencia de los estudiantes a nivel de las carreras, facultades y las sedes. De igual manera, permite comparar los planes de estudio entre sedes y universidades nacionales e internacionales.

El objetivo del proyecto es la adopción del sistema de créditos para asegurar la homologación y la movilidad de los estudiantes en la Universidad y con otras instituciones nacionales y extranjeras. Su desarrollo comprende las siguientes etapas:

- a. Estudio y debate del sistema de créditos.
- b. Aprobación de la propuesta.
- c. Adopción del sistema de créditos en los planes de estudio actuales.
- d. Puesta en marcha del sistema de créditos.
- e. Revisión y racionalización de los programas curriculares.
- f. Aprobación definitiva de los planes de estudio en créditos.

**5.1.1.3 Requisitos de grado.** El trabajo de grado es una de las causas de alta permanencia, abandono y bajas tasas de graduación. Refleja la poca incidencia de las prácticas de enseñanza y evaluación en el desarrollo de las habilidades de lectura (comprensión, análisis y síntesis) y

escritura (argumentación) durante la formación de los estudiantes en la carrera, mientras que las exige al momento de hacer el trabajo de grado.

En muchos programas, el trabajo de grado es una exigencia académica que no corresponde con el proceso de escolarización que tuvieron los estudiantes en su formación. En algunas carreras, la articulación de las asignaturas por sus contenidos temáticos no se verifica, y los criterios de evaluación empleados por los profesores, tienden en gran medida, a evaluar la capacidad de memoria de los estudiantes, no los invitan a plantear ideas por escrito, y cuando lo hacen, no cuentan con un seguimiento adecuado que les ayude a identificar aciertos y desaciertos en su proceso de aprendizaje.

En consecuencia, no se contribuye a generar una aptitud para el trabajo autónomo, responsable e independiente. Esto se debe también en parte, a los criterios de evaluación que emplean los profesores a través de la carrera: casi no invitan a los estudiantes.

Según estudios de la Universidad, el 19.20% de los graduados de la sede Bogotá entre los años 2000 y 2001, utilizó el tiempo determinado por el plan de estudios mientras que el 80.80% lo hizo en un tiempo superior<sup>29</sup>. En el caso de la sede Medellín, de los graduados entre 1990 y 2002, el 6.9% culminó en el tiempo establecido y el 95% lo hizo entre un rango de 11 y 30 semestres<sup>30</sup>.

Los graduados de la sede Bogotá identificaron como la principal causa de dicho retraso, el trabajo de grado (19.67%), seguida de la pérdida de asignaturas (14.74%)<sup>31</sup>.

En cuanto se refiere a las causas que dificultaban la elaboración del trabajo de grado, se verificó que en su mayoría, las razones asociadas al retraso fueron: la asesoría (65%), la disponibilidad de tiempo de estudiantes y profesores (63%) y la dificultad para definir el tema (53%)<sup>32</sup>. No obstante, podría decirse, que la dificultad que tienen los estudiantes para definir el tema está estrechamente ligada con la asesoría, de tal manera que el porcentaje de la frecuencia aumentaría de manera considerable.

Por otro lado, el trabajo de grado fue la causa principal por la cual 371 estudiantes, entre los años 1998 y 2000 en la Facultad de Ciencias Humanas, perdieron la calidad de estudiante por exceder el número de matrículas para realizar el trabajo de grado<sup>33</sup>.

---

<sup>29</sup> VICERRECTORÍA ACADÉMICA, *Graduandos. Una mirada retrospectiva*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Julio de 2002, p.63.

<sup>30</sup> OFICINA DE PLANEACIÓN, *Análisis de los factores que inciden en la prolongación de la permanencia de los estudiantes egresados de la Universidad*. Universidad Nacional de Colombia. Medellín. Mayo de 2003, p.4.

<sup>31</sup> *Graduandos*, p.63.

<sup>32</sup> *Ibíd.*, p.72 – 73.

<sup>33</sup> Datos del Área de Trabajo Social. División Estudiantil, sede Bogotá.

Debido en gran parte al trabajo de grado, las tasas de graduación son muy bajas. Por ejemplo, en el caso de la Facultad de Ingeniería sede Bogotá, entre los años 1988-1998 ingresaron 9360 estudiantes, abandonaron 3228 (34%) y se graduaron 4223 (45%).

Ante esta situación se propone: i) Eliminar el trabajo de grado como requisito para obtener el título. ii) Los programas se encargarán de concebir y diseñar actividades académicas que tengan por objetivo incentivar, desarrollar y fortalecer la capacidad de análisis, síntesis y argumentación oral y escrita en los estudiantes, así como su capacidad para trabajar en equipo y resolver problemas. iii) Toda actividad académica o actividades académicas conducentes a la obtención del título deben ser incluidas como asignaturas del plan de estudios.

El objetivo del proyecto es disminuir la alta permanencia, aumentar las tasa de graduación, generar una mayor rotación de estudiantes mediante la modificación de los requisitos de grado de acuerdo con la definición del nivel de formación de pregrado. La propuesta planteada requiere desarrollar las siguientes etapas:

a. Estudio y debate sobre la necesidad de eliminar el trabajo de grado como requisito para obtener el título. b. Aprobación de la propuesta. c. Definición y adopción de nuevas actividades académicas para obtener el título.

**5.1.1.4 Duración nominal y estructura curricular de los programas de pregrado.** El estudio de los diferentes programas muestra un considerable número de asignaturas incluidas por diversas razones endogámicas e inerciales, como la preservación de cursos dictados por determinados docentes, la continuación de la tradición o supuestos subjetivos sobre el mercado de trabajo. Una rigurosa evaluación curricular externa revelaría un alto grado de redundancia entre algunas asignaturas y en muchos contenidos entre diversas asignaturas.

El caso de los programas de ingeniería es evidente. Su promedio de asignaturas es de 52 en contraste con la comparación que se realizó<sup>34</sup> a nivel de 10 universidades extranjeras, cuyo promedio varía entre 32 y 38 asignaturas.

Actualmente se cursan entre 5 y 7 asignaturas por semestre, un número que justificadamente podría bajar, para evitar el alto grado de fragmentación y dispersión que se presenta en el desarrollo de los programas, con efectos negativos sobre la integración del conocimiento, la capacidad de síntesis y la posibilidad de trabajo del estudiante.

La educación como un proceso de transmisión y reproducción fiel de determinado conjunto de información y conocimientos, pudo haber sido característica en un momento de la enseñanza, pero

---

<sup>34</sup> Fuente: Dirección Nacional de Programas Curriculares, Universidad Nacional de Colombia.

evidentemente es un modelo superado que no corresponde a la generación continua de conocimiento que deriva de un cuerpo investigativo que permanentemente lo enriquece.

La educación como un proceso de formación continuo, que se construye con objetivos de corto y largo alcance, por la necesidad de inserción de los graduados al mundo laboral, y de seguir estudiando y produciendo para mantenerse dentro de la estructura laboral y de producción de conocimiento, cada vez más exigente, supone un cambio en el diseño curricular, en los procesos de aprendizaje y de titulación.

Por tanto, es importante hacer una reestructuración y transformación en los “tiempos”, “formas” y “contenidos” de los programas curriculares.

De acuerdo con la etapa de revisión y racionalización de los programas derivada de la adopción del sistema de créditos en pregrado, se propone adoptar un modelo educativo organizado y distribuido de la siguiente manera: un pregrado de máximo 4 años de duración, que propendería por desarrollar en el estudiante destrezas esenciales generales<sup>35</sup> y de iniciación profesional en grandes áreas del conocimiento, que le aseguren, bien sea el acceso a niveles más complejos de conocimiento o la inserción al mundo del trabajo.

Terminado el pregrado, el estudiante que quiera, ingresaría inmediatamente a una especialización de un año de duración, al mismo costo del pregrado, la cual estaría diseñada para aquellos que no están interesados en ser investigadores, cuyo propósito sería la calificación para ocupaciones de nivel intermedio. El plan de estudio de este nivel estaría constituido por las líneas de profundización *maduras* de los actuales programas curriculares de pregrado, de tal manera que serían eliminadas de estos planes de estudio, pasando a formar parte de los de especialización.

El objetivo del proyecto es la redefinición de la estructura de los planes de estudio en busca de su racionalización para adoptar el modelo educativo de cuatro años de pregrado más uno de especialización, a partir de su revisión, racionalización y análisis de viabilidad específico.

Cada facultad de acuerdo con la propuesta presentada y con las características de los programas curriculares que administra, estudiará y definirá la viabilidad de adopción del modelo propuesto. Para el desarrollo del proyecto se considerarán las siguientes etapas:

a. Presentación, estudio y debate de la propuesta para cada programa curricular. b. Ajustes de la propuesta. c. Redefinición de planes de estudio. d. Aprobación de los planes de estudio. e. Adopción de los nuevos planes.

---

<sup>35</sup> Las destrezas generales serían: saber leer, analizar, sintetizar, argumentar, por un lado, y, por otro, la capacidad de escuchar y trabajar en equipo. Estas competencias generales permiten al egresado desempeñarse en cualquier ocupación, toda vez que son la condición *sine qua* no para apropiarse de nuevos conocimientos. De esta manera, estas competencias pueden redefinirse según los cambios que se operen en la sociedad de la información.

**5.1.1.5 Mejoramiento de la docencia.** Si bien en el documento<sup>36</sup> que reglamenta las disposiciones en materia salarial y prestacional de los docentes de la Universidad, uno de los elementos que participan en la generación de estímulos y promociones consiste en la productividad académica en el campo de la docencia, el trabajo docente como tal no ha recibido la importancia que se merece, al contrario, los profesores y la comunidad académica en general tienen más aprecio por las prácticas de investigación y de extensión. Esto ha conducido a una mayor valoración simbólica del profesor-investigador o del profesor-consultor en comparación con el trabajo del profesor-docente.

Esta desigualdad en la valoración del rol profesor-docente se advierte por la productividad investigativa en este campo, así como por la poca reflexión sobre las prácticas de aprendizaje. Y es, precisamente, en los programas de pregrado donde el papel del profesor-docente presenta toda su importancia pues es allí donde se necesita del mejor aprendizaje.

Es necesario, entonces, que la Universidad aproveche la política de bonificaciones para el ejercicio docente que la reglamentación sobre régimen salarial y prestacional<sup>37</sup> provee, y por esta vía, se reactive la valoración positiva de este rol. Así, un primer paso puede ser la creación por parte del Consejo Superior Universitario de una política de estímulos y de promoción a partir de resultados reconocidos en la docencia.

Se propone redefinir el proceso de evaluación de cursos y docentes que se adelanta en la Universidad, de acuerdo con los siguientes criterios:

Servir de insumo para evaluar la calidad de las actividades de docencia en los programas de pregrado. Este proceso permitirá observar la percepción que tiene los estudiantes sobre el trabajo de docencia de los profesores y contribuiría en la toma de decisiones sobre talleres de capacitación, planes de mejoramiento, premios, cambios de categoría y procesos de renovación de contratos.

Generar información relevante sobre los procesos de formación que se adelantan en los programas de pregrado de la Universidad, para crear instrumentos idóneos con las características de formación de las diferentes áreas de conocimiento y sus especificidades.

Reunir información sobre la calidad de los recursos ofrecidos por la Universidad para adelantar actividades de docencia.

El proyecto requiere desarrollar las siguientes etapas:

- a. Estudio y debate sobre la necesidad de estimular la labor docente en el pregrado.
- b. Investigación sobre la labor docente con apoyo del Instituto de Investigación en Educación.
- c. Aprobación de la propuesta.
- d. Definición y adopción de nuevos estímulos para la labor docente.

---

<sup>36</sup> Ministerio de Educación Nacional. Decreto 1279 de 2002.

<sup>37</sup> Ministerio de Educación Nacional. Decreto 1279 de 2002. Artículo 18. *El desempeño destacado de las labores de docencia y extensión, y la experiencia calificada.*

Se conformó una comisión de trabajo, compuesta por profesores de diferentes áreas de conocimiento y con trayectoria en temas de educación, con el fin de asesorar el desarrollo del proyecto y orientar su formulación detallada.

**5.1.2 Proyecto de reestructuración de la carrera docente.** Busca modificar el perfil de los docentes de la Universidad de manera que el desarrollo de sus labores y su productividad académica permita garantizar a la institución, la innovación que se ha planteado para los próximos dos decenios como respuesta a la necesidad de cambio derivada de la diversificación y rápida generación del conocimiento. El paso resuelto a la investigación avanzada como fundamento de programas de postgrado y pregrado de alta calidad, requiere consolidar una planta docente con el máximo nivel de formación, maestría y principalmente doctorado, que sostenga el desarrollo académico de la Universidad.

**5.1.2.1 Nuevo Estatuto de Personal Académico.** Se orienta a cambiar las reglas de juego para los docentes que ingresen a partir de su aprobación, con el fin de aumentar el nivel de calidad en la docencia que imparten, en las investigaciones y productos que desarrollan y en los proyectos de extensión en los que participan. Busca definir con claridad, de una parte, el perfil de los docentes dedicados a la investigación cuyo compromiso con la Universidad se debe reflejar en los sectores público y privado, productivo y en general con la sociedad; por otra parte, los profesores cuya labor se desarrolla activamente en el campo profesional y su experiencia debe introducirse en la formación de los estudiantes de la Universidad.

Se prevé la discusión sobre el proyecto de estatuto propuesto para su ajuste, aprobación y aplicación.

**5.1.2.2 Concurso de vinculación masiva de doctores.** Su objetivo es garantizar la vinculación de docentes jóvenes con un alto nivel de formación que ocupen los cargos vacantes y contribuyan a reemplazar el alto número de profesores que se retiraría por jubilación, de manera que la planta docente de la Universidad se fortalezca para el desarrollo de su labor académica. Se realizará mediante concurso especial con difusión nacional e internacional de la convocatoria.

**5.1.2.3 Relevo generacional.** Comprende el diseño y puesta en marcha de un modelo de relevo docente que garantice el equilibrio permanente entre investigación y docencia, y permita generar una dinámica continua de planeación para el reemplazo puntual de los profesores que se retiran.

**5.1.3 Proyecto de fortalecimiento de la investigación y los postgrados.** Busca estimular el desarrollo de la investigación avanzada en la Universidad y mantenerlo, para consolidar una oferta de postgrados de alto nivel de calidad y jalonar el resultado investigativo del país. A partir de la evaluación continua de la función, de la creación del fondo de investigación y de una mesa de

apoyo administrativo fuerte para los investigadores, de los incentivos para la formación de los docentes, de la institución del banco de evaluadores y del establecimiento de intercambio nacional e internacional de la experiencia, se reforzará el sistema y se aumentará su productividad.

**5.1.3.1 Estímulo a grupos de investigación.** *Fondo de investigación:* para la creación del fondo especial para la investigación, no sería necesario que existiera un nuevo acto legal porque la normatividad vigente establece el manejo de los recursos de los fondos especiales. Para resaltar la existencia de un fondo especial para investigación, se debe modificar la denominación del Fondo del Nivel Nacional y de la Dirección Académica de las Sedes, para que se mejore o facilite la gestión externa de recursos. Se debe precisar, mediante Resolución de Rectoría General que la responsabilidad de todo el proceso presupuestal de este fondo, es decir su programación, ejecución y seguimiento estará bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría o Direcciones Académicas de la Universidad. Igualmente deben ser materia de reglamentación los criterios de asignación del presupuesto a los programas o proyectos de investigación, junto con los procedimientos para su operación y manejo.

Asimismo se debe establecer quién será el ordenador del gasto, el autorizador y las unidades ejecutoras y de soporte de las decisiones tomadas por el ordenador del gasto.

*Mesa de apoyo administrativo de la investigación:* se reorganizará la estructura con el fin de dar soporte a los investigadores para facilitar su labor científica, en especial la relacionada con la consecución de recursos externos, diligenciamiento de formatos para la presentación de proyectos financiados por la institución y agentes externos y protección legal de los productos derivados de la investigación. De otra parte se garantizará el seguimiento y evaluación de los resultados y productos de las investigaciones, con el fin de definir su impacto y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos. Por lo tanto se definirán los criterios generales de evaluación, con la premisa de evitar obstáculos e interferencias impertinentes, con el apoyo de los pares académicos que constituirán el banco de evaluadores y que ayudarán a agilizar el estudio de las investigaciones de acuerdo con el área del conocimiento que enriquecen.

*Escolarización de personal docente:* establecer programas para apoyar la formación de doctores - con entidades como Colfuturo y Fullbright- que se ajusten a las necesidades de la Universidad, con la gestión de la Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales ORI. Debido a que uno de los mayores obstáculos para optar a becas deriva del idioma, se plantea que dichos programas de reclutamiento incluyan entrenamiento en lengua extranjera.

*Convocatorias para jóvenes doctores:* busca mantener el ritmo de productividad de los jóvenes doctores, especialmente en los primeros años de su ingreso a la carrera docente, mediante el otorgamiento de financiación para proyectos de investigación de largo plazo.

**5.1.3.2 Estímulo y vinculación a la carrera investigativa de estudiantes sobresalientes.** La Universidad debe estar en capacidad de reconocer aquellos estudiantes con potencial para seguir la carrera de investigadores, pues se les puede brindar la posibilidad de completar su formación de postgrado, de manera que la institución en el largo plazo, pueda alimentar y sostener los diferentes grupos de investigación. De esta manera los grupos de investigadores deben proporcionarles las actitudes y las aptitudes necesarias para vincularse activamente en las líneas de investigación de postgrados, de tal manera que puedan acumular el conocimiento y la experiencia necesaria para plantear y resolver problemas que nutran y actualicen dichas líneas.

Este cometido depende en gran medida de la vinculación activa de los docentes pertenecientes a grupos de investigación a actividades de docencia en programas de pregrado como de postgrado, porque finalmente, es allí donde se pueden detectar los estudiantes con habilidades e intereses en investigación y docencia.

La Universidad ha adelantado en los últimos años distintas iniciativas, relacionadas con el otorgamiento de becas a estudiantes de postgrado. La más reciente de ellas fue el programa Académicos en Formación, cuya ejecución presentó enormes dificultades, como lo develó la evaluación realizada por la Vicerrectoría Académica.

Con el objetivo de superar los problemas encontrados, se creó el programa Becas para Estudiantes Sobresalientes de Postgrado, que responde a la necesidad de estimular a los estudiantes de postgrado destacados y a la importancia de su vinculación a actividades docentes de pregrado, como parte de su formación. Entre las principales características del nuevo programa se encuentran: la administración central del mismo, la calidad académica como único criterio de selección de los aspirantes, eliminando las “cuotas” asignadas a cada facultad, y la determinación de montos mensuales fijos y razonables, que garanticen la dedicación exclusiva de los becarios a las actividades académicas asignadas.

Se planearán las convocatorias orientadas a financiar estudios de postgrado mediante becas y proyectos de investigación para jóvenes doctores.

**5.1.3.3 Internacionalización.** El impulso de la institución hacia la investigación y los postgrados requiere de una estrategia de internacionalización, que permita mantener un intercambio permanente. Por tanto se actuará específicamente en:

*Redes y asociaciones:* estimular la participación de investigadores de la Universidad mediante el apoyo para facilitar el compromiso de las contrapartidas necesarias.

*Convenios:* racionalización del rubro de Reciprocidad a Convenios mediante convocatoria para el apoyo a postgrados y grupos de investigación de manera que se de transparencia al proceso, se estimule la cultura de la planeación académica y se incentive a las facultades para que repliquen la institucionalización de los procesos de internacionalización.

*Movilización académica:* se busca atraer un número mayor de estudiantes y profesores extranjeros de manera que se genere la reciprocidad correspondiente con las universidades de procedencia, para beneficiar el intercambio. En este sentido y para contrarrestar la imagen de inseguridad ligada al país se plantea ofrecer en primera instancia la sede San Andrés que dispondría de seis cupos al año, cuya ampliación dependería del avance del proyecto.

Se debe institucionalizar la invitación de profesores internacionales articulada con el apoyo a postgrados y grupos de investigación, bajo convocatoria similar a la que se propone establecer para los convenios. Debido a que el rubro de reciprocidad de convenios es insuficiente se busca explorar la posibilidad de generar un fondo especial para profesores invitados, que podría ser parte del Fondo de Investigación propuesto, que permita traer profesores de prestigio por períodos entre uno y seis meses, tal y como se hacía algunas décadas atrás.

Como tercera actividad se define la creación de Cátedras Internacionales con el auspicio de las embajadas interesadas, de manera que se acceda a financiación de cooperación internacional.

*Difusión internacional de las convocatorias docentes:* diseñar estrategia precisa de difusión internacional que permita ampliar el campo de captación de posibles participantes en los concursos de la Universidad.

**5.1.4 Proyecto de revisión de la organización de las facultades.** Su objetivo es evaluar si la configuración actual de las facultades debe continuar con base en la organización básica por áreas del conocimiento o si es oportuno detenerse para revisar, por una parte, lo relativo a la distribución de competencias y funciones de los distintos niveles de la estructura académica, por otra, los enlaces potenciales derivados de los nuevos espacios epistemológicos.

Se propone con el proyecto estudiar la organización actual y poner a consideración una posible reorganización.

**5.1.4.1 Reagrupación de unidades académicas.** Se orienta a estudiar si la agrupación actual de las facultades puede redefinirse de manera que las diversas disciplinas o profesiones que comparten una fundamentación común, un cuerpo de conocimientos y competencias, pueden reagruparse de acuerdo con el sentido organizacional y epistemológico. La formación en ese núcleo común se basa en la coordinación de cursos y actividad académica en campos entre los cuales el flujo de

estudiantes, docentes, servicios y recursos tiene un bajo costo en términos de adaptación o traducción curricular.

**5.1.4.2 Evaluación y fortalecimiento de centros e institutos de investigación.** Su objetivo es estudiar el funcionamiento actual de los institutos y centros de investigación de la Universidad, con el fin de definir los cambios que permitan su fortalecimiento en función del desarrollo de la investigación y los postgrados.

**5.1.5 Proyecto de diversificación de la oferta curricular.** Busca reforzar la capacidad adquirida por la Universidad, a través de:

**5.1.5.1 Educación continúa.** El proyecto busca definir con claridad la oferta y administración de la educación formal dividida en especializaciones, cuyos criterios de calidad dependerán de las direcciones académicas de la sedes en coordinación con las unidades académicas del nivel nacional y actualizaciones, y de los cursos de educación no formal.

**5.1.5.2 Universidad Virtual.** El proyecto Universidad Virtual introduce de manera institucional el esquema de educación en línea en la Universidad Nacional como alternativa para apoyar las tres funciones misionales, ampliar la oferta de servicios, contribuir a mejorar la cobertura, recuperar su carácter nacional y para modernizar la docencia presencial con herramientas de mayor interacción y agilidad en la transmisión del conocimiento, mediante el ofrecimiento de cursos en línea y programas académicos para la comunidad nacional e internacional.

En cuanto se refiere a la docencia Universidad Virtual ofrece el apoyo de cursos publicados en línea en tres niveles: contenidos, herramientas de aprendizaje a través de aula virtual y aplicativos interactivos y dispone para cada profesor de la Universidad de un aula virtual de apoyo a la docencia.

El apoyo a la investigación se orienta a explorar, revisar y definir la oferta de programas de postgrado que puedan adecuarse con un alto contenido virtual y una baja presencialidad. Actualmente se apoyan virtualmente: la especialización en Matemática Avanzada, las maestrías de Enfermería, Cardiorrespiratorio y Materno Perinatal y el doctorado en Enfermería.

En relación con la función de extensión se ofrecen soluciones educativas virtuales por demanda como cursos de extensión por oferta.

El objetivo del proyecto es consolidar su oferta de manera que se pueda garantizar su sostenibilidad para afianzarse como programa permanente de la Universidad Nacional.

## **5.2 PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

El balance institucional, económico y social del modelo de acreditación diseñado por la Universidad, determinó la decisión de ingresar al sistema nacional de acreditación y de reforzarlo mediante la solicitud formal de su inclusión al Consejo Nacional de Acreditación, CNA. La decisión de la Universidad contribuye a impulsar la importancia de fortalecer la calidad de la oferta curricular y consolidar la práctica de la revisión, ajuste y mejoramiento continuo, mediante procesos propios inscritos en el marco de los parámetros establecidos por el sistema nacional de acreditación.

Aunque la Universidad Nacional podría haberse abstenido de ingresar al sistema, con base en su régimen especial, busca con su decisión impulsar la actuación de las universidades públicas del país, con el fin de apoyar las iniciativas orientadas a mejorar la calidad de la educación superior colombiana y conquistar definitivamente su papel como asesora permanente del mismo.

**5.2.1 Proyecto de acreditación institucional.** El objetivo es la obtención para la Universidad Nacional de Colombia de su acreditación institucional. El proceso de autoevaluación y heteroevaluación de los programas curriculares de la Universidad permite impulsar inmediatamente su acreditación institucional.

El estado del proceso de autoevaluación y heteroevaluación de los programas curriculares de la Universidad permite avanzar en las metas de acreditación. Actualmente, los programas curriculares que se encuentran heteroevaluados y listos para iniciar el proceso de acreditación, son 23 de pregrado y 2 de postgrado. De acuerdo con el grupo de programas autoevaluados y los requisitos preliminares para la acreditación institucional, se prevé su alcance en el año próximo.

Contemporáneamente se iniciará el trabajo para estudiar y definir criterios de acreditación en los programas de postgrado.

## **5.3 PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL**

Se orienta a modernizar la organización de la estructura administrativa de la Universidad y a dotarla de los instrumentos que permitan mejorar su eficiencia y capacidad de adaptación a las necesidades derivadas de sus funciones académicas. Implica la formulación de un nuevo mapa de organización académico administrativa de las facultades, institutos y unidades adscritas.

**5.3.1 Proyecto de reestructuración de la organización administrativa.** Busca establecer con precisión la estructura organizacional pertinente para racionalizar la gestión administrativa en el

nivel nacional y especialmente en la sede Bogotá y su posibilidad de reorganización, sin generar gastos adicionales.

Su punto de partida es el diagnóstico que identificó problemas como: Un predominio de los procesos administrativos sobre los académicos, inconvenientes generados por duplicidad y falta de coordinación y coherencia en los procesos administrativos, estructura administrativa vertical, arcaica y burocratizada, manejo ineficiente y desorganizado de los recursos, junto con la ausencia de un plan de gestión financiera para apoyar las labores misionales de la Universidad. En general, la estructura administrativa de la Universidad Nacional de Colombia es percibida, frecuentemente como un obstáculo para el desarrollo de las actividades académicas propias de la Universidad.

La propuesta de innovación, soportada en el diagnóstico situacional de la institución, tendrá que favorecer la consolidación de la autonomía universitaria, incrementar su capacidad de resolución en las áreas de docencia, investigación y extensión y racionalizar los procesos administrativos de apoyo a lo misional.

El proyecto de innovación se orienta al fortalecimiento de las áreas y dependencias misionales a través de una más favorable distribución del recurso. Esta propuesta, así mismo, busca la disminución de los costos mediante la supresión de la duplicidad de funciones, junto con la reasignación de procesos y responsabilidades.

Se espera definir con claridad el soporte organizativo para unidades de gestión cuya estructura actual no es acorde con las necesidades de la Universidad en sus campos de trabajo, como extensión, bienestar, informática y comunicaciones, especialmente.

**5.3.2 Proyecto de mejoramiento de la administración.** Establece el desarrollo de prácticas e instrumentos que faciliten la gestión administrativa con el fin de garantizar la rendición de cuentas eficiente al estado y a la sociedad. Comprende los siguientes subproyectos interdependientes entre sí.

**5.3.2.1 Procesos y procedimientos:** se busca mejorar y unificar los procesos y procedimientos del área administrativa que soportan las funciones básicas de la Universidad, docencia, investigación y extensión.

**5.3.2.2 Manual de funciones:** tiene como objetivo actualizar y normatizar las funciones de los empleados de acuerdo con los roles definidos en los procesos diseñados.

**5.3.2.3 Mapa de riesgos:** busca identificar y valorar los riesgos del área financiera con el fin de generar acciones que contribuyan a evitarlos, contrarrestarlos o minimizarlos. Éste se constituye en un instrumento importante para la evaluación y control de la gestión.

**5.3.2.4 Mejoramiento de la cadena de bienes y servicios:** consta de tres actividades básicas:

- Mejoramiento, normalización, ajuste y validación de los procesos y procedimientos del macroproceso de gestión de bienes y servicios.
- Levantamiento, marcación, valoración, reconstrucción histórica y conciliación de los activos fijos de la Universidad.
- La adquisición e implantación de un software que automatice las funciones del macroproceso de bienes y servicios.

**5.3.2.5 Sistema de planeación:** se consolidará el sistema de planeación de la Universidad que consta de los siguientes subsistemas:

- Construcción Plan de Desarrollo
- Banco de Proyectos
- Información estadística
- Sistema de indicadores de la Universidad Nacional

Se prevé la creación de una oficina adscrita a la Rectoría que se encargaría de la información estadística, cuya definición forma parte del proyecto de reorganización administrativa.

**5.3.2.6 Sistema Nacional de Archivo y red secretarial:** su objeto es consolidar y modernizar el sistema general de archivos de manera tal, que se garantice la preservación del patrimonio documental para lograr un adecuado manejo de los documentos como fuente primaria de información que testimonia la memoria académica, científica, administrativa y cultural de la Universidad. Involucra además la red secretarial que contribuiría a lograr una mayor coordinación, coherencia en la interpretación y manejo de las funciones secretariales y de la normatividad vigente.

## **6. MEJORAR LA CALIDAD DEL ESPACIO UNIVERSITARIO Y DE SU INFRAESTRUCTURA DE SOPORTE**

Uno de los factores decisivos en el rendimiento de la comunidad académica y en su compromiso con la institución, deriva de la calidad de los espacios que la Universidad le puede brindar para el desarrollo de sus actividades, de los equipos especializados y de la tecnología de informática y comunicaciones que sustente el avance en la investigación.

La Universidad Nacional desde su reorganización y unificación en la Ciudad Universitaria en Bogotá en el siglo pasado, se ha caracterizado por la calidad de su arquitectura en armonía con sus necesidades para la investigación y la educación superior de sus estudiantes. El patrimonio cultural construido con que actualmente cuenta la Universidad refleja sus desarrollos tanto urbanos como arquitectónicos y constituye una referencia fundamental de un momento de transformación en su historia y de su avance permanente en el tiempo.

La innovación que se plantea para orientar el desarrollo de la Universidad en los próximos dos decenios, considera que se debe fortalecer la calidad espacial como soporte fundamental de la academia, de manera que a partir de esta premisa, se inicie un proceso de adecuación de la infraestructura que mejore la habitabilidad y funcionamiento de sus espacios. Mientras que en el siglo pasado se buscó generar un ambiente unificado que permitiera concentrar el saber, hoy se requiere establecer una fuerte conexión con la sociedad, que en el campo físico debe resultar en la idea de apertura e integración de sus Campus y propiedades con el entorno urbano en que se localizan y de la posibilidad de relación permanente con sus habitantes.

Los inmuebles de la Universidad se concentran básicamente en sus siete campus y en las ciudades donde se ubican. Sin embargo, cuenta con una serie de propiedades cercanas a estos, conformada por reservas naturales como la de Yotoco en Palmira o el Cerro del Volador en Medellín, o inmuebles como el edificio en la Plaza de las Nieves y el Claustro de Santa Clara en Bogotá.

La Universidad investigativa que fundamenta los postgrados y jalona la calidad de los pregrados necesita tener una infraestructura acorde con su perfil. Un factor determinante depende de sus bibliotecas. Actualmente, no se cuenta con un sistema integrado de bibliotecas actualizadas, al contrario se tiene un conjunto de bibliotecas de diferentes especificaciones y calidades, que no considera los modelos educativos ni las pedagogías adecuadas en los diferentes niveles de formación. En consecuencia, es prioritario definir un sistema de bibliotecas que incluya su respectivo sistema de información.

En los últimos años se han invertido \$10.034'000.000 en equipos de laboratorio que necesitan una administración eficaz para su mantenimiento y utilización, por tanto, se define la necesidad de

estudiar y aplicar un sistema unificado de laboratorios que permita maximizar su capacidad y racionalizar la inversión y operación de mantenimiento.

Es indudable que la Universidad viene en un proceso de notable mejoría en el plano tecnológico en relación con informática y comunicaciones, especialmente a partir del año 2.000, fecha de comienzo de muchas de las iniciativas más importantes para construir sistemas de apoyo para los aspectos claves y los procesos de soporte de la institución. Sin embargo, todavía se experimentan muchas dificultades y el camino por recorrer es largo.

La estructura organizacional es inadecuada para la gestión de las diferentes plataformas tecnológicas de la Universidad y en general el crecimiento de los sistemas ha surgido más a partir de iniciativas aisladas motivadas por las necesidades funcionales de los usuarios que de una planeación ordenada del crecimiento tecnológico. La Universidad enfrenta en la actualidad el desafío de poner en producción múltiples sistemas que llevan varios años de desarrollo y que han tenido trayectorias de evolución desiguales con diferentes grados de éxito. Mucha atención es puesta en comprender las principales necesidades de los usuarios y la forma como los sistemas de información logran resolverlas o no.

Un mapa más preciso de la arquitectura actual de redes de telecomunicaciones, sistemas y modelos de información de la Universidad, como los costos de inversión y de operación que se han efectuado en tecnología informática y comunicaciones en los últimos años, permiten establecer los aspectos técnicos importantes para la definición del Plan Estratégico que responde al futuro de la institución.

## **6.1 PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS ESPACIOS UNIVERSITARIOS**

**6.1.1 Proyecto de Ordenamiento de los Campus de la Universidad y su inserción urbana.** El proyecto busca el ordenamiento de sus Campus con el fin de establecer los parámetros de intervención y reglamentarlos para garantizar un manejo racional de los espacios universitarios en equilibrio con el proyecto futuro de la Universidad. Implica además la necesidad de precisar e involucrar en el desarrollo de la institución, las propiedades que se encuentran fuera de los Campus, de manera que su funcionamiento y administración se integre a los primeros, ya que constituyen un potencial para su relación con la sociedad, además de abrir el campo de acción de la comunidad universitaria.

En este proyecto se incluye todo lo relacionado con el saneamiento y legalización de los predios e inmuebles de la Universidad y la concordancia con la legislación y normas urbanas pertinentes. Por tanto, incluye la definición y respuesta a los planes de ordenamiento territorial de los municipios en que se ubican los diferentes Campus e inmuebles, a través de los instrumentos definidos como los Planes de Regularización y Manejo.

Incluye un análisis de la situación actual de los inmuebles de la Universidad y de los planes vigentes, con el fin de definir las estrategias de actuación necesarias. Se espera contar con un panorama general de la situación, como base para mantener permanentemente actualizado el estado de hecho de los espacios universitarios y poder generar intervenciones de mejoramiento continuo.

**6.1.2 Proyecto de Estudio y diseño del modelo de gestión del espacio de la Universidad.** Debe producir el diseño para el modelo de gestión de los espacios universitarios, que permita su utilización racional a partir del estudio de diferentes aspectos como los tipos de espacio de acuerdo con las prácticas pedagógicas de los programas ofrecidos por la institución, la relación entre capacidad y oferta de asignaturas, la evaluación del funcionamiento, la capacidad para medir su utilización, su sistema de asignación y su control, el estado actual de las edificaciones, entre otros, y por encima de todo, la definición de un plan de mantenimiento ordinario que evite llegar a situaciones que obliguen a realizar altas inversiones de recuperación.

**6.1.3 Proyecto de estudio y conservación del patrimonio cultural construido de la Universidad.** Se orienta a establecer las medidas necesarias para integrar los criterios de conservación del patrimonio cultural construido en el modelo de gestión de los espacios de la Universidad, de manera que se garantice su protección a través del seguimiento y control permanente y de la apropiación de su valor cultural por parte de la comunidad universitaria y de la sociedad. Implica acciones como el levantamiento del estado actual de conservación de las edificaciones declaradas como bienes de interés cultural, su diagnóstico, el diseño de sus propuestas de intervención y sus planes de mantenimiento en armonía con el general de la Universidad.

**6.1.4 Proyecto de construcción de nuevas edificaciones y mejoramiento de la habitabilidad y funcionamiento de lo existente.** Debe definir las necesidades inmediatas de adecuación de sus espacios en equilibrio con la innovación propuesta y en especial con la reforma académica, de manera que se establezcan las acciones a realizar y se involucren en los planes de manejo que alimentarían el modelo de gestión de los espacios de la Universidad.

## **6.2 PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

**6.2.1 Proyecto de Hospital Universitario.** El Hospital Universitario, como proyecto prioritario de la Universidad Nacional, debe entenderse no sólo como el diseño y construcción de una edificación, sino más bien como la constitución de una red de instituciones de salud de diversos niveles de complejidad en los que se generan y auspician escenarios de formación e investigación.

La formación de recurso humano en el área de la salud, en cualquiera de sus disciplinas, debe involucrar un ciclo nuclear fuerte de ciencias básicas (física, química, biología) de ciencias

humanas (antropología, historia, destrezas de la comunicación humana, idiomas) y de otras disciplinas aplicadas como anatomía, histología, embriología, fisiología y microbiología, entre otras.

El ciclo avanzado comprende, dependiendo de la disciplina, la exposición del estudiante a las experiencias clínicas correspondientes, que van desde el nivel domiciliario hasta el hospital de alta complejidad tecnológica; incluye además, los aspectos relacionados con promoción, prevención, salud pública y desarrollo tecnológico.

Este planteamiento impone la necesidad de contar con gran diversidad de espacios para la materialización del proyecto académico, para brindar la formación que los profesionales de salud necesitan en el contexto actual.

El gran desafío para la Universidad Nacional es desarrollar un proyecto de Hospital Universitario administrativamente independiente y financieramente sostenible en el largo plazo, que esté en condiciones de prestar servicios de salud de alta calidad, al tiempo que desarrolla su misión formadora e investigativa.

Las principales funciones de un Hospital Universitario Público son las siguientes:

- Generación de conocimiento y pensamiento crítico.
- Formación de profesionales en diferentes áreas con múltiples programas.
- Diseño y ejecución de proyectos de innovación científica, tecnológica y social.
- Integración de profesiones y disciplinas humanísticas, técnicas y científicas.
- Contribución a la solución de los principales problemas en salud del país.
- Generación de nuevos modelos pedagógicos.
- Formulación de política pública en salud y en educación en salud.
- Cualificación y generación de opinión pública en tópicos prioritarios.

### **Dirección del Hospital**

El hospital será regentado por una junta directiva de la cual hace parte la Universidad. Sin embargo, el hospital operará como una unidad funcional separada y autónoma, con independencia administrativa y financiera de la universidad.

### **Las seis estrategias**

**Financiera:** la solvencia futura del hospital dependerá de la capacidad que la institución tenga para percibir fuentes de financiación desde la Nación –como hospital universitario- y desde la prestación de servicios asistenciales y otras modalidades de extensión. Se ejecutarán dos estudios de sostenibilidad financiera, cuyos resultados permitirán la formulación más precisa del proyecto.

**Mercadeo:** el régimen subsidiado en Bogotá se encuentra en los niveles de operación I y II en manos de la red pública. El Hospital universitario debe, por tanto, además de acuerdos y convenios con la red pública distrital, abrirse a la prestación de servicios a la red del régimen contributivo. Se cuenta con el primer estudio de mercadeo –efectuado por la Universidad Nacional y CAFAM-, en el que se hace el análisis de los mercados potencial y total del Hospital y un análisis de las mejores prácticas de Hospitales Universitarios del país. Un estudio de mercadeo definitivo, que incluya portafolio de servicios, modelos de gestión y de contratación, deberá ser realizado simultáneamente con los estudios de sostenibilidad financiera.

**Operación:** la Universidad, como ente educativo, tiene dificultad para administrar una institución de prestación de servicios de salud de las dimensiones de un hospital, mucho más cuando éste se encuentra inmerso en el entorno actualmente vigente. La historia de la Universidad la ubica como regente académica de instituciones del estilo San Juan de Dios, que no representaban absolutamente ningún gasto administrativo para la Universidad, excepto por el pago de los salarios de los profesores que ejercían la docencia y la medicina en estos hospitales.

Para el desempeño de esta tarea la Universidad requiere la intervención de un operador externo el cual, además de asegurar el funcionamiento cotidiano del hospital, gestione la realización de convenios con entidades promotoras de salud, aseguradoras y administradoras del régimen subsidiado, al tiempo que se encarga de la operación directa de los servicios del hospital. El acuerdo o convenio que se haga con el operador deberá salvaguardar la autonomía académica de la Universidad y definir límites precisos entre los dos actores, permitiendo el desarrollo armónico de sus tareas misionales.

La definición de un convenio con el operador dependerá de los estudios de mercadeo y sostenibilidad financiera, así como de la definición de la naturaleza jurídica del hospital.

**La infraestructura física:** a pesar de la incertidumbre sobre el futuro comportamiento del sector de la salud y de la aparente sobreoferta de servicios hospitalarios, la Universidad después de realizar estudios de viabilidad sobre diferentes alternativas de infraestructura hospitalaria existente sin resultados positivos, ha acogido la opción de construir un hospital como la estrategia más adecuada para dotar a las áreas de las Ciencias de la Salud de un espacio de práctica universitaria. Así mismo, este hospital surtirá de opciones de docencia e investigación a otras áreas como Ciencias, Artes, Ciencias Económicas, Ingeniería, Ciencias Humanas, Derecho, y todas las disciplinas y profesiones relacionadas con el campo de la Biotecnología, en Bogotá y las demás sedes de la Universidad.

Se estudiaron en Bogotá algunas opciones de infraestructura hospitalaria, a saber:

- a) Hospital San Juan de Dios, cuya naturaleza jurídica es objeto de análisis por parte del Consejo de Estado y cuya situación laboral y financiera hacen suponer que no habrá solución en el futuro próximo.
- b) Clínica Santa Rosa de la Caja Nacional de Previsión, con la cual se adelantaron negociaciones tendientes a su compra por parte de la Universidad, pero sin respuesta positiva.
- c) Clínica del CAN del Instituto de los Seguros Sociales, que podría entrar en el modelo de “concesión” por parte del Instituto, sin que hubiera propiedad de parte de la Universidad, pero sí, una alta inversión para su adecuación arquitectónica (alrededor de 18 mil millones de pesos).
- d) El complejo Clínica Carlos Lleras y Hospital San Carlos, ambos pertenecientes a la Fundación San Carlos y cuya condición –expresada en la voluntad de su benefactor- es la de bienes inenajenables, es decir no pueden ser objeto de venta.
- e) El Hospital Lorencita Villegas, cuyo valor real no está establecido, pero el estado de deterioro que presenta actualmente requeriría una importante inversión en adecuación y habilitación para su funcionamiento.
- f) Finalmente, los hospitales de Engativá y Suba, pertenecientes a la Secretaría de Salud del Distrito, recientemente construidos, que llenan los requisitos de habilitación, con los que la Universidad viene adelantando la realización de convenios para el usufructo parcial de su infraestructura.

Con el objetivo de la construcción del hospital se deben considerar las siguientes etapas generales:

- a) Formulación de los términos de referencia para el diseño arquitectónico, b) Convocatoria y realización de un concurso de diseño, c) Contratación para desarrollar el anteproyecto arquitectónico y su respectivo proyecto de construcción, d) Formulación de términos para la contratación de la obra de construcción, e) Contratación y desarrollo de la obra.

**Jurídica:** la definición de la naturaleza del Hospital universitario, ya sea como corporación, fundación, empresa social del estado o centro de investigaciones, determinará en el futuro su forma de administración y gobierno, sus prerrogativas y sus limitaciones tanto en el plano administrativo como en el operativo y fiscal. Una formulación definitiva sobre su naturaleza requerirá del insumo de los estudios financieros y de mercadeo.

De otra parte, es preciso además adelantar una estrategia legislativa que aporte a la ley colombiana definiciones nuevas sobre el tema “hospital universitario” y contribuya a la discusión de las futuras reformas a la ley sobre recurso humano en salud y a la propia Ley 100 de seguridad social.

**Académica:** la aparición de nuevas realidades en el ejercicio de las profesiones así como la necesidad de abarcar los diversos niveles de prestación de servicios, ha de llevar forzosamente a una reformulación de los planes de estudio y a una mayor flexibilidad docente. Esta estrategia, desde

las facultades del área de la salud, permitirá la adaptación y movilidad necesarias para el cumplimiento de la misión de la Universidad en escenarios diversos en términos de complejidad tecnológica, ubicación geográfica y naturaleza institucional.

El proyecto comprende la definición de la red de instituciones de salud donde la Universidad contaría con sus escenarios de formación e investigación, cuyo centro estaría constituido por el Hospital Universitario que se planea construir. Lo anterior implica, la definición y desarrollo de las seis estrategias básicas.

En cuanto se refiere a la construcción del hospital, es necesario aclarar que la formulación detallada de este proyecto y el desarrollo de todos los estudios de prefactibilidad y técnicos fundamentarán la viabilidad de su desarrollo por etapas, de tal manera que se dirija a dejar módulos terminados y en funcionamiento.

**6.2.2 Proyecto del Sistema Nacional de Bibliotecas.** Busca crear el Sistema Nacional de Bibliotecas e integrarlo a la red informática de la Universidad. El sistema estará integrado por el conjunto de bibliotecas que actualmente tiene la Universidad en sus diferentes sedes, de acuerdo con los modelos educativos asociados a las diferentes facultades, centros e institutos.

La organización del sistema depende de las siguientes acciones, que se concretan mediante el desarrollo de subproyectos específicos desde diferentes puntos de vista: estructura organizativa y administrativa, infraestructura física y tecnológica, capacitación de personal especializado, actualización bibliográfica y difusión masiva:

- la integración de las bibliotecas como parte del núcleo general y/o de la redes sectoriales y externas, que apoyarían específicamente la investigación y los postgrados.
- la instalación de salas virtuales en las bibliotecas.
- la capacitación del personal adscrito a la administración y funcionamiento del sistema y particularmente de cada biblioteca.
- la articulación eficiente de los servicios bibliotecarios de toda la Universidad.
- la instalación del programa ALEPH, la integración en red de los catálogos de la Universidad, de bases de datos especializadas y de la oferta de servicios del sistema.
- el establecimiento de procesos claros y eficientes: adquisiciones, catalogación, actualización, distribución y administración de las colecciones.
- la elaboración de un inventario actualizado del material bibliotecario existente.
- una campaña de difusión masiva e imagen para incentivar su utilización permanente.

La coordinación para la integración, desarrollo y puesta en marcha del sistema se define en un comité nacional del que formarían parte los directores del sistema en cada sede y directivas de la Universidad con el fin de garantizar una política integral de actuación que permita su impulso y afianzamiento.

**6.2.3 Proyecto del Sistema Nacional de Laboratorios.** Con el objeto de solucionar los problemas de los investigadores en relación con el uso de los laboratorios, así como sustentar una asignación nacional de los recursos destinados a la inversión y funcionamiento de los mismos, se plantea establecer una red nacional de laboratorios de la Universidad Nacional, que fije directrices claras sobre el acceso y utilización de estos recursos y su administración.

El objeto de conformar la red de laboratorios es brindar apoyo para la validación de resultados de análisis especializados en las diferentes áreas de las ciencias y la tecnología, con la capacidad de transferir a la comunidad universitaria y al entorno productivo los logros provenientes de la investigación aplicada.

El desarrollo del proyecto considera las siguientes etapas generales: a) Inventario de equipos robustos, b) Inventario general de laboratorios, c) Diagnóstico de su estado de funcionamiento, d) Definición de estructura y reglamentación para su funcionamiento, e) Acreditación y certificación de laboratorios.

### **6.3 PROGRAMA ESTRATÉGICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES**

La ejecución del programa propone el desarrollo de cuatro líneas estratégicas: la primera de ellas se orienta a dotar a la Universidad de una *adecuada estructura organizacional* para el cumplimiento de las funciones de informática y telecomunicaciones -el desarrollo de esta línea forma parte del proyecto de reestructuración de la organización administrativa incluido en el Programa de Modernización Institucional-. La segunda está centrada en lograr la *finalización exitosa de los proyectos de inversión que están en curso*, mejorando substancialmente la gerencia de los mismos a través de la implantación de una *oficina de gerencia de proyectos*. La tercera busca *ampliar y mantener actualizada la infraestructura de hardware, software y comunicaciones* que da soporte a los servicios de la Universidad. La cuarta consiste en adelantar los proyectos necesarios para *construir la nueva arquitectura informática y de comunicaciones* que apoye el cumplimiento misional de los aspectos claves y los procesos de soporte de la Universidad hasta 2007, a partir de la necesidad de dotar de capacidades internas para su administración a la Universidad y de proteger las inversiones efectuadas hasta el momento. Comprende los siguientes proyectos:

**6.3.1 Proyecto de integración de los sistemas de información.** Comprende la finalización de la implantación de los sistemas en desarrollo: SIA, HERMES, SARA, QUIPU, SIJUN, y el diseño e implantación de nuevos sistemas de información, la integración y la estructuración del portal de la Universidad. Su objetivo es el establecimiento y puesta en marcha de un esquema de interacción entre los sistemas de información de la Universidad.

**6.3.2 Proyecto de actualización y redistribución tecnológica, a nivel de hardware y software.**

Comprende la actualización y redistribución tecnológica de hardware y software y la ampliación de las redes WAN e internet, la actualización y ampliación de los sistemas de conmutadores de las sedes de la Universidad, y la revisión de las redes LAN, WAN Y MAN para mejorar el servicio.

**6.3.3 Proyecto de generación de estadísticas de la Universidad.**

Su objetivo es definir e implantar un sistema de información gerencial que permita acceder a los datos de los sistemas de información transaccionales con los cuales cuenta la Universidad, y generar una serie de estadísticas e indicadores claves de su desempeño. Busca facilitar el proceso de toma de decisiones y la rendición de cuentas a las entidades de control del estado y a la sociedad en general.

**6.3.4 Proyecto de implantación de telefonía IP a través de la red nacional de la Universidad.**

Implantar la infraestructura de la red de telefonía a través de la red de área local (LAN) y nacional (WAN) en todas las sedes de la Universidad.

**6.3.5 Proyecto de estructuración de seguridad física e informática.**

El objetivo del proyecto es reducir el riesgo de interrupciones, daños o funcionamiento anómalo causados por compromisos en la disponibilidad, la integridad y la confidencialidad de la información y de la infraestructura de procesamiento de datos –incluyendo el espacio físico donde se ubicará esta infraestructura- con el fin de garantizar el desarrollo apropiado de los proyectos y actividades que apoyan la misión de la Universidad.

## **7. ORIENTARSE A GARANTIZAR UN AMBIENTE QUE FACILITE LA ADAPTACIÓN DEL CAMBIO ACADÉMICO PROPUESTO**

El ambiente cotidiano en que desarrolla sus actividades la comunidad educativa de la Universidad es indispensable para fortalecer el sentido de la institución. El carácter de la Universidad está definido por su trabajo académico que involucra como parte de su labor, la formación integral de sus estudiantes para su potencial desarrollo en la sociedad, como el fortalecimiento de los valores propios de la comunidad para su convivencia en armonía. La generación de ambientes apropiados, acordes con el perfil de la institución, contribuirían en gran medida a facilitar en la comunidad, su capacidad de respuesta al cambio.

El bienestar universitario se entiende como una condición necesaria para el cumplimiento de las funciones misionales, que a su vez promueve el desarrollo individual y social, tanto de los estudiantes, como de docentes y administrativos. Aspectos como la calidad de los espacios, la infraestructura física, la sanidad biológica o el apoyo para mantener una estabilidad psicológica son factores que inciden en la generación de un ambiente apto para el desarrollo intelectual y la promoción socio cultural de la comunidad universitaria.

La formación integral de la comunidad, su construcción y su calidad de vida, son los propósitos del bienestar universitario y su búsqueda requiere una estructura de soporte eficiente y organizada, cuyos procesos de gestión respondan a las exigencias institucionales contemporáneas. Unibienestar se creó con el Estatuto General de la Universidad<sup>75</sup> con tres niveles: nacional, sede y facultad, sin embargo, la desarticulación de los mismos causada en gran medida por la ausencia de directrices generales ha generado desequilibrios en su campo de acción que han obstaculizado la concentración de esfuerzos para su fortalecimiento en todas las sedes.

Con el fin de unificar criterios, se desarrolló mediante un proyecto la construcción del Sistema de Bienestar Universitario que permitió adelantar la definición de manuales de procesos y mapas de acción en las dependencias de Unibienestar de las sedes de Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira; su actualización es un objetivo para el presente periodo, pues ha alcanzado el 35% de su ejecución.

Por otro lado, se requiere la construcción de manuales de funciones en las mismas dependencias, pues es sentida la sobrecarga laboral en algunos funcionarios en las sedes y la ausencia de directrices administrativas que organicen su desempeño. Probablemente, esta sobrecarga se debe no sólo a una deficiente distribución interna de funciones, sino del personal total destinado para ello frente a la población objetivo. Por ejemplo, la proporción del personal que labora en Unibienestar en relación con la población estudiantil difiere en buena medida entre la sede Palmira (0.94%) y la sede Bogotá (0.06%). La articulación en lo referente a los procesos, procedimientos y funciones

---

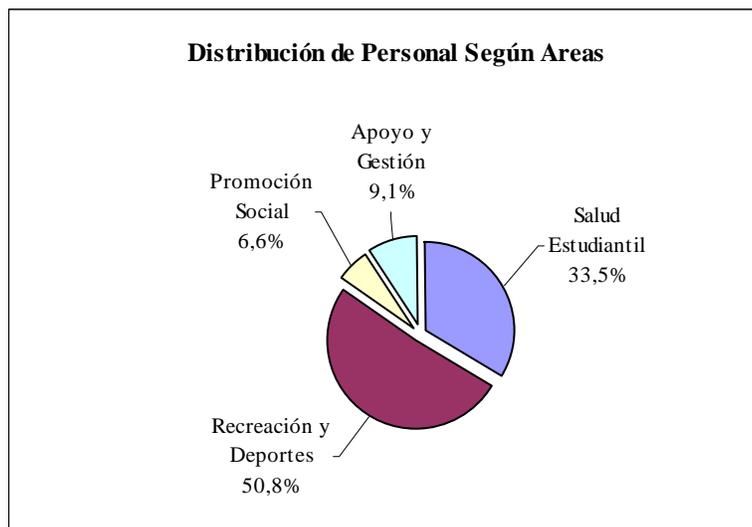
<sup>75</sup> Acuerdo 13 de 1999 del Consejo Superior Universitario.

deberá trabajarse mancomunadamente como parte del Programa de Modernización Institucional propuesto en este Plan en su proyecto de Mejoramiento de la Administración.

La necesidad de un sistema de información de Unibienestar, se articula con la continuación del sistema de gestión y evaluación del bienestar universitario -como parte del sistema general-, cuyo avance se puede establecer hoy en un 60%.

La Universidad normalmente ha desarrollado sus programas de bienestar en tres áreas: promoción socioeconómica, salud estudiantil y recreación y deporte, con diferentes énfasis en cada sede. El primero se orienta a mejorar las condiciones de los estudiantes, mientras que los otros dos son para toda la comunidad universitaria.

El personal de nómina y contratado asociado al desarrollo de programas de bienestar durante el año 2002, fue de 242 personas, de este, el 42% corresponde a funcionarios de planta. La sede Bogotá tiene una participación del 70% del personal, situación coherente, seguida por Medellín con el 15%, Palmira con un 8% y Manizales con el 7% restante. La distribución de ese personal, muestra que la mayoría se concentra en las actividades relacionadas con recreación y deporte.



**Fuente:** Dirección Nacional de Bienestar  
Proyecto Sistema de Bienestar Universitario Fase I y II

El Bienestar Universitario se desarrolla en el marco de la normativa existente en ese sentido<sup>39</sup> y en relación con el 2% mínimo del presupuesto de funcionamiento que se debe destinar a su

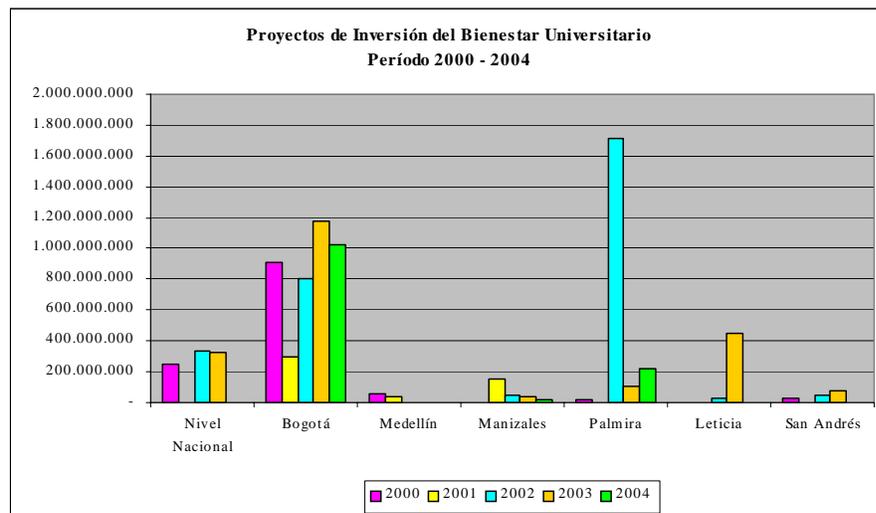
<sup>39</sup>Ley 30 de 1992 y reglamentación de los artículos 117, 118 y 119 proferida por el Consejo Educación Superior CESU mediante Acuerdo No. 03 de 1995 por el cual se establecen las políticas de bienestar universitario para las instituciones de educación superior en Colombia, Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia, Acuerdo 13 de 1999.

financiación, la Universidad ha cumplido<sup>40</sup> así: año 2000, el 2.93%, año 2001, 3.12%, año 2002, 2.97% y año 2003, 4.24%.

Los programas que actualmente se constituyen en el eje principal de la función de bienestar universitario han tenido el siguiente comportamiento presupuestal:

| Concepto             | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004    |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Préstamo estudiantil | 61.06% | 60.44% | 5.86%  | 51.89% | 47.6%   |
| B. universitario     | 13.34% | 14.88% | 15.66% | 28.05% | 24.3.0% |
| Servicio médico      | 15.92% | 15.62% | 13.74% | 11.19% | 14.6%   |
| Sostenimiento        | 7.38%  | 7.06%  | 9.48%  | 6.16%  | 8.2%    |
| Fondo Crédito ICETEX | 2.3%   | 2.01%  | 3.26%  | 3.71%  | 5.0%    |

El monto de inversión en proyectos asociados al Plan de Desarrollo 1999-2003 es de \$8.189.174.773 de los cuales \$4.220.372.631 corresponden a la sede de Bogotá (51.5%), seguida de Palmira con el 25.1%, el nivel nacional con el 11.1% y el 12% restante para las Sedes de Medellín, Manizales, Leticia y San Andrés, financiado en gran proporción con los recursos propios que genera cada una de las sedes. La Sede de Arauca no tuvo proyectos de estas características. La ejecución inició en el año 2000 y de acuerdo con las metas establecidas los proyectos se finalizarán en el presente año.



Fuente y Cálculos: Oficina Nacional de Planeación

<sup>40</sup> Ley 30 de 1992, Artículo 118

Con lo anterior se evidencia como se había enunciado precedentemente que no hay lineamientos claros desde el nivel nacional que unifiquen el desarrollo que en este sentido busca la Universidad y hasta el momento no se ha puesto en marcha un sistema de seguimiento y evaluación del impacto que se genera en la comunidad con el fin de mejorar su desarrollo.

El análisis desde el punto de vista del gasto del préstamo estudiantil muestra una ejecución con incrementos que han oscilado en promedio en el 1.1%, con excepción del año 2003, aunque el compromiso atiende los desembolsos anuales sujetos al aumento del salario mínimo legal vigente. Este programa se financia con el recaudo de recuperación de cartera, cuya situación es desfavorable. A 2002 existían aproximadamente \$43.665 millones de cartera de los cuales el 43.2% de este valor se había clasificado como cartera morosa y como irrecuperable se estimaba un monto aproximado de \$7.000 millones de pesos. Ni la comunidad involucrada, a quien correspondía asumir responsablemente la devolución del préstamo, ni la administración de la Universidad en ese momento, que ha debido utilizar los mecanismos necesarios para recuperar la cartera que hoy es irrecuperable, reflejan el compromiso debido a una institución de carácter público y a la sociedad.

Si se propende por el fomento de la calidad de vida, el apoyo a la formación integral y la construcción de comunidad (relaciones internas y externas), en consonancia con el Pleno de Bienestar realizado por ASCUN en 2003, las iniciativas deberán ser explícitas en la búsqueda de resultados concretos. Es indispensable concentrar esfuerzos en la generación de estrategias innovadoras que permitan mejorar el ambiente universitario e impulsar el proceso de cambio que se ha iniciado en la Universidad Nacional; se requiere por encima de todo maximizar los recursos a través de la racionalización del gasto derivada de un plan preciso en el tiempo.

En lo referente a la calidad de vida universitaria, algunos estudios emprendidos por el Observatorio de la Vida Universitaria revelan que más del 64% de los estudiantes que ingresaron en el primer semestre de 2003 reportaron recibir un ingreso menor a un salario mínimo para sus gastos; en especial, los estudiantes de estratos 1 y 2, 3. No se cuenta con la información nutricional de los estudiantes y en algunos casos como la sede Palmira, no se ha consolidado un programa sobre el control de calidad de los alimentos que se suministran en la sede. Así mismo, cerca del 23% de los estudiantes admitidos para el segundo periodo de 2003 y para el primer periodo de 2004 reportan no tener siquiera acceso a un computador para la realización de sus tareas académicas; estos estudiantes mostraron un menor promedio en el examen de ingreso en comparación con aquellos que reportaron que sí tenían acceso<sup>41</sup>.

Desde una concepción preventiva y no sólo asistencialista de bienestar, es necesario extender sus acciones más allá de las áreas de salud, deporte y promoción social, tradicionales en la Universidad. De acuerdo con el decreto reglamentario 919 de 1989 que organizó el Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres, se establece la obligación de todos los organismos y dependencias de la administración central y todas las entidades descentralizadas del orden nacional

---

<sup>41</sup> Fuente: Dirección Nacional de Admisiones. *Análisis descriptivo de la encuesta inscritos y admitidos II semestre de 2003 y I semestre de 2004.*

de incluir en sus presupuestos apropiaciones especiales para la prevención y atención de desastres. Así, se requiere la generación de estrategias de prevención de desastres naturales, biológicos o antrópicos, de capacitación ante situaciones de emergencia, de dotación de equipos, entre otros, que conviertan a la Universidad en una institución preparada para enfrentar las amenazas a las que puede estar expuesta. Es urgente procurar que las condiciones físicas y de infraestructura sean suficientes para el desarrollo de los programas con el fin de evitar situaciones de hacinamiento que en algunas sedes como Medellín y Palmira se reportan por insuficiencia de espacios en el área de Salud Estudiantil.

Por otro lado, la promoción del desarrollo humano incluye necesariamente el fomento de la formación integral que cualifique no sólo el desempeño académico de los estudiantes, sino también el de docentes y administrativos. En un estudio adelantado por el Observatorio de la Vida Universitaria con los empleados que ingresaron en 2002 a la Universidad, se encontró que el 68% de ellos no se encontraba estudiando actualmente, lo cual podría sugerir la implementación de estrategias de formación y capacitación que los promueva personalmente y que mejore su desempeño laboral; además, el 44% de ellos reportaba que no trabajaba en el área de formación, cuando la había. Una oportunidad para la formación integral de la comunidad universitaria puede ser la creación de espacios formativos culturales, artísticos y deportivos, ya que alrededor del 90% de estudiantes, docentes y empleados que ingresan a la Universidad, no realizan ninguna actividad extra curricular o laboral formalmente.

En lo relativo al apoyo para la construcción de comunidad, se concibe como necesidad la generación de redes intra e inter estamentales que faciliten y armonicen la convivencia. Las relaciones internas señaladas se consideran un foco de atención directo. Sin embargo, además de ellas, el establecimiento de las relaciones interinstitucionales de carácter cultural y académico, y de intercambio en general, también fortalecen la identidad de una institución. Es indispensable apoyar el intercambio de miembros y grupos de la comunidad como representantes institucionales en el exterior a través de programas que lo fortalezcan. En este momento la Universidad no cuenta con programas de acompañamiento de académicos visitantes que enriquecen la dinámica interna universitaria. Es necesario para ellos el desarrollo de programas que hagan presencia institucional por medio de un acompañamiento que les brinde tranquilidad y comodidad mientras permanecen en la institución. Para afianzar los propósitos de construcción de lazos institucionales sólidos, es indispensable el fortalecimiento de las relaciones con los estudiantes graduados, conocer su estado laboral actual y plantear la forma como ellos y la institución pueden seguir apoyándose recíprocamente. Un ejemplo de esto es el hecho de que la mitad de los docentes y empleados que ingresaron en 2002, son egresados de la Universidad.

Finalmente, un estudio realizado por Unibienestar Nacional en 2002, reveló que cerca del 40% de los estudiantes no conocían los programas de bienestar universitario, en especial, los de promoción social. Existen algunas publicaciones que surgen de facultades o sedes en relación con bienestar y que reflejan la desarticulación nacional de los programas. Se requiere la organización eficiente de la divulgación de los programas para garantizar la participación de la comunidad en ellos tanto en medios escritos, electrónicos informáticos y audiovisuales.

Con el fin de mejorar la organización del bienestar universitario tanto desde el punto de vista de su estructura de soporte como de los programas que adelanta se plantea el desarrollo del siguiente programa:

## **7.1 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO**

Compuesto básicamente por dos grandes proyectos:

**7.1.1 Proyecto de gestión del bienestar universitario.** Este proyecto propone de una parte la organización interna del bienestar universitario de modo que responda a una concepción nacional que facilite su fortalecimiento y mejore la eficiencia, calidad y resultado de sus programas; se orienta a establecer un sistema de bienestar en la Universidad que racionalice la inversión y garantice el seguimiento y evaluación permanente del impacto generado, de manera que para la comunidad sea notorio el cambio de condiciones del ambiente en que desarrolla sus actividades académicas.

De otra parte, comprende la evaluación y ajuste de los programas actuales en las tres áreas en que la Universidad desarrolla el bienestar: promoción socioeconómica, salud estudiantil y recreación y deporte, de manera que se redefinan y se establezcan objetivos específicos como resultado de su selección de prioridades y de la adecuación para las sedes de acuerdo con sus características.

**7.1.2 Proyecto de mejoramiento del ambiente universitario.** Busca estructurar una serie de acciones estratégicas en el corto plazo orientadas a demostrar a la comunidad universitaria el compromiso de la institución con la calidad del ambiente en que desarrolla sus labores académicas.

Contempla el impulso de sub proyectos enmarcados en las tres líneas de orientación: a) Promoción de la calidad de vida universitaria; b) Apoyo a la formación integral; c) Apoyo a las relaciones internas y externas.

- a) Promoción de la calidad de vida universitaria: La calidad de vida se asocia con la dignidad humana y el desarrollo vital en condiciones adecuadas. Incluye todas las iniciativas que directamente beneficiarán a la comunidad universitaria en sus condiciones biológicas, psicológicas, axiológicas y socio - económicas.
- b) Apoyo a la formación integral: comprende la capacitación de docentes y administrativos, el fomento del desarrollo de habilidades artísticas y culturales y la innovación de estudios para el fortalecimiento pedagógico que va desde la educación inicial hasta la superior, entre otros.

- c) Apoyo a las relaciones internas y externas: Busca crear y consolidar lazos de convivencia en la Universidad, así como académicos y culturales con otras instituciones. Comprende el mejoramiento de la convivencia y de acompañamiento a representantes y visitantes institucionales, así como el fortalecimiento de las relaciones recíprocas con los estudiantes graduados de la Universidad.

## **8. LA FINANCIACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2004-2006**

### **8.1 LA FORMULACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN 2004-2006 DE LAS SEDES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.**

El objetivo de este Plan es impulsar un proceso de innovación en la Universidad Nacional de Colombia que permita consolidar su marco de actuación en los próximos veinte años, mediante un paso resuelto a la investigación avanzada sin abandonar los elementos positivos, pertinentes y vigentes de la universidad profesional. La redefinición del proyecto académico e institucional de la Universidad, cuya puesta en marcha inicia a través de los programas y proyectos propuestos en este Plan, se orienta a que la Universidad Nacional se posicione firmemente en el futuro como referencia de vanguardia de la educación superior colombiana, lo transmita a la sociedad y refuerce su función en el proceso de desarrollo del país.

Mediante la ejecución de los 35 proyectos asociados a los 12 programas propuestos se busca como objetivo específico, mostrar resultados concretos que permitan de una parte, convencer a la comunidad universitaria de la fortaleza que se adquiere al concentrar esfuerzos para trabajar en una misma dirección, de manera que continúe con el proceso de innovación iniciado; por otra, demostrar a la nación y a la sociedad en general, que la Universidad es una institución altamente eficiente, capaz de cambiar cuando su naturaleza académica así lo requiere.

Con el objeto de racionalizar el presupuesto de inversión proyectado para la financiación del Plan y de orientar los esfuerzos de la Universidad en una misma dirección, los proyectos que conforman los planes de acción de las sedes se inscribirán en la estructura operativa propuesta: 12 programas y 35 proyectos asociados a estos.

Los 12 programas y 35 proyectos que orientarán las acciones de la Universidad del 2004 al 2006, se coordinarán nacionalmente con el fin de garantizar el desarrollo paralelo en las sedes y el alcance de resultados con base en las metas definidas para toda la institución en su conjunto. Las sedes definirán los proyectos que conforman sus planes de acción, de acuerdo con los lineamientos generales, sus particularidades y la articulación de los desarrollos propuestos en las diferentes facultades y unidades de gestión que las conforman.

Los proyectos constituyen una acción institucional, por tanto, su responsabilidad estará en las unidades de gestión que los adscriben, sean estas del nivel nacional, de sede o de facultad, con el objeto de mantener un seguimiento continuo y evaluar semestralmente el avance concreto del Plan. El planteamiento de los programas y proyectos busca involucrar permanentemente en su desarrollo diferentes unidades de gestión cuyas funciones se relacionan directamente con las componentes de los mismos, de manera que además del compromiso de una unidad de gestión coordinadora sea necesario mantener una articulación constante e interdependiente con todas las unidades y en todos

los niveles de la Universidad; a través de las unidades de gestión responsables de los proyectos como de aquellas partícipes, se canalizará la difusión, el debate y los aportes de la comunidad académica.

La metodología de seguimiento de los proyectos que componen el Plan de Acción de la Universidad Nacional será la establecida en el Sistema Banco de Proyectos de la Universidad Nacional BPUN y su coordinación dependerá de las oficinas de planeación en conjunto: de la oficina nacional como de las oficinas de sede. Semestralmente se presentará un informe de evaluación y seguimiento del componente operativo - Plan de Acción- del Plan Global de Desarrollo 2004-2006.

Los planes de acción de las sedes permitirán definir con precisión el alcance del Plan de Acción de la Universidad Nacional para el período que cubre el Plan Global de Desarrollo propuesto. Los proyectos de las sedes como parte de los 12 programas y 35 proyectos nacionales se formularán detalladamente y se ajustarán de acuerdo con los recursos de inversión disponibles para su ejecución y con las prioridades establecidas para afianzar la importancia de la innovación propuesta. Lo anterior implica que el presupuesto de inversión con que cuenta la Universidad para la financiación del Plan Global de Desarrollo 2004-2006 se distribuirá con base en la formulación detallada de los proyectos que componen los planes de acción de las sedes en el marco del Plan de Acción de la Universidad Nacional de Colombia.

## **8.2 LA FINANCIACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2004-2006 Y LA SITUACIÓN PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

El plan de desarrollo es el instrumento establecido para definir la destinación del presupuesto de inversión de las instituciones públicas. Con el fin de transmitir a la comunidad universitaria con mayor claridad la procedencia de los recursos de inversión con que cuenta la Universidad para la financiación del Plan Global de Desarrollo 2004-2006, a continuación se explica sintéticamente la estructura del presupuesto:

### *Estructura del Presupuesto*

La Ley 30 de 1992 “...por la cual se organiza el servicio público de la educación superior...”, en los artículos 85, 86 y 87 especialmente, define el régimen financiero de las instituciones estatales de educación superior.

El presupuesto de ingresos de acuerdo con la regularidad del recaudo se clasifica en Ingresos Corrientes y Recursos de Capital, definidos así:

Ingresos corrientes: son los recursos que se perciben en forma regular, y de los cuales se puede disponer para atender los gastos que demande la institución, es decir son recursos de libre aplicación.

Recursos de capital: son los que se obtienen eventualmente dependiendo de la liquidez, en consecuencia, el monto recaudado es muy variable. Adicionalmente el Estatuto Orgánico de Presupuesto, Decreto 111 de 1996, establece que en caso de existir un déficit éstos deben destinarse prioritariamente a compensar dicho faltante.

### *Estructura del Presupuesto de la Universidad*

El presupuesto de ingresos de la Universidad tiene dos fuentes: i) aportes del presupuesto nacional para funcionamiento e inversión, artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992. ii) recursos propios.

En los recursos propios de ingreso corriente los niveles rentísticos más significativos los constituyen la venta de bienes y servicios y los fondos especiales. La venta de Bienes y Servicios corresponde a los ingresos que provienen de matrículas, servicio médico y bienestar, sistematización e inscripciones de pregrado y que constituyen aproximadamente el 30% de los ingresos corrientes. El 70% corresponde a los fondos especiales que son los que administran los recursos generados por las facultades a través del desarrollo de la actividad académica.

La Universidad ha expedido diferentes normas que regulan la destinación que debe darse a los ingresos obtenidos por ventas de bienes y servicios así:

De los ingresos generados por matrículas el 89% se destina a inversión y el 11% a funcionamiento. Este último porcentaje tiene las siguientes prioridades en la financiación de los gastos de funcionamiento así:

Sentencias y Conciliaciones

Bienestar Universitario

Gastos Generales

Sostenimiento estudiantil en el caso de la Sede de Medellín y Manizales

El recaudo del servicio médico y la recuperación de cartera del préstamo estudiantil, deben ser orientados a la financiación de estos programas que son manejados por Bienestar Universitario en cada una de las sedes. Los ingresos de sistematización financian el presupuesto de inversión y con el recaudo de inscripciones, el 40% debe atender los gastos operativos del proceso y el 60% se orienta a los gastos de funcionamiento de cada una de las sedes. Es decir, que los ingresos de la Universidad están destinados a gastos específicos.

En relación con los fondos especiales, las Resoluciones de Rectoría No.040 y 120 de 2001 fijan la reglamentación sobre la naturaleza, recursos y destinación de estos fondos.

### *La financiación del Plan de Acción 2004-2006*

De acuerdo con lo anterior la Universidad realizó la proyección financiera global del presupuesto disponible para la ejecución del Plan de Acción asociado al Plan Global de Desarrollo 2004-2006. Sin embargo, vale la pena comunicar que las apropiaciones presupuestales previstas para la Universidad en la vigencia 2004, frente al mínimo legal que le corresponde a la institución en cumplimiento de la Ley 30 de 1992 arrojan un déficit demasiado alto<sup>42</sup>.

La anterior situación se agrava con la aplicación de la Ley 812 del 2003 “...Por la cual se aprueba el Plan de Desarrollo 2003-2006, hacia un Estado comunitario...” que establece una disminución progresiva del presupuesto del 2004 al 2006 en las universidades públicas y su redistribución con base en la aplicación de indicadores de gestión validados por el Sistema de Universidades del Estado SUE. El porcentaje de redistribución establecido del 2004 al 2006, es superior al porcentaje de la inflación esperada (4.5% y 3.5%) para los mismos años y el crecimiento de los gastos de funcionamiento de la Universidad debe corresponder como mínimo al aumento esperado de la inflación.

Los aportes del presupuesto nacional para funcionamiento, cubren los gastos de personal, gastos generales y las transferencias. Los gastos de personal representan en promedio el 85% del presupuesto de funcionamiento y con el 15% restante deben ser atendidos los gastos generales y las transferencias. Los gastos de personal prevalecen sobre los demás por tanto constituyen una inflexibilidad del presupuesto de la Universidad. Los aportes del presupuesto de la nación para funcionamiento son insuficientes para atender la totalidad de la demanda de la Universidad, razón por la cual se requiere utilizar un porcentaje de los recursos propios para garantizar su normal desarrollo. Lo anterior unido a las restricciones presupuestales del nuevo esquema implantado por el Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006 del gobierno actual, implica que en el corto y mediano plazo, se afectará notablemente la financiación de la Universidad<sup>43</sup>.

De acuerdo con lo expuesto, se verifican los riesgos que corre la Universidad en el período que cubre este Plan y en su futuro para garantizar la financiación de su normal funcionamiento. En consecuencia, aparte de los acuerdos que se puedan adelantar contemporáneamente para contrarrestar los efectos causados por lo establecido en la Ley 812 de 2003, “Plan de Desarrollo 2003-2006, hacia un Estado comunitario”, se verifica como una prioridad absoluta la racionalización de los recursos disponibles.

---

<sup>42</sup> En la vigencia 2004 el déficit es de \$66.766 millones de pesos de los cuales corresponden a gastos de funcionamiento \$65.220 y a inversión \$1.545 millones de pesos; la adición que el gobierno nacional presentará a consideración del Congreso solo ha estimado un monto \$39.741 millones de pesos.

<sup>43</sup> En relación con el presupuesto de inversión se presentan fluctuaciones a partir de la aplicación de los indicadores de gestión del SUE. La consecuencia de la redistribución del 4%, 8% y 12% para el periodo 2004-2006, es en valores absolutos \$25.000 millones de pesos aproximadamente. Lo anterior indica que el presupuesto de inversión se mantendrá en los próximos tres años sin variaciones; aunque la Institución en sus resultados llegara a ser la más eficiente en el Sistema de Universidades del Estado SUE, difícilmente se recuperarían los recursos mínimos que le garantiza la Ley 30 de 1992 (artículo 86). Hay que resaltar que este congelamiento no corresponde ni con la inflación ni con el aumento de las necesidades de mantenimiento.

En ese sentido, la cifra disponible proyectada para financiar el Plan Global de Desarrollo 2004-2006<sup>44</sup>, solamente puede distribuirse con base en el ajuste que derivará de la formulación detallada de los 35 proyectos que engloban los que componen los planes de acción de las sedes, cuyo alcance y metas específicas se equilibrará de acuerdo con las prioridades definidas con base en el proceso de innovación propuesto.

---

<sup>44</sup> Incluye los aportes de inversión de la nación y los recursos propios disponibles constituidos por el remanente de la venta de bienes y servicios y de los fondos especiales.