



pdu

2010 - 2019

PLAN DE DESARROLLO UNIMAGDALENA



Construyendo nuestro futuro

"La autonomía y la excelencia siempre lo primero" PERIODO 2012 - 2016



pdu
2010 - 2019

PLAN DE DESARROLLO UNIMAGDALENA



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016

CONSEJO SUPERIOR

LUIS MIGUEL COTES HABEYCH

Gobernador - Presidente del Consejo

General (R) **JUAN SALCEDO LORA**

Representante de la Presidencia de la República

MARGARITA PEÑA BORRERO

Representante del Ministerio de Educación Nacional

RUTHBER ESCORCIA CABALLERO

Rector Universidad del Magdalena

PEDRO ESLAVA ELJAIK

Representante de las directivas académicas

GUSTAVO COTES BLANCO

Representante de los exrectores

OMAR GARCÍA SILVA

Representante del sector productivo

OSCAR GARCÍA VARGAS

Representante de los Docentes

ANUAR SAKER BARROS

Representante de los Egresados

CARLOS BARRAZA HERAS

Representante de los Estudiantes

CONSEJO ACADÉMICO

RUTHBER ESCORCIA CABALLERO
Rector

PEDRO ESLAVA ELJAIK
Vicerrector Académico

JOSÉ HENRY ESCOBAR ACOSTA
Vicerrector de Investigación

PABLO VERA SALAZAR
Vicerrector de Extensión
y Proyección Social

ALEJANDRA MARÚ MOLINARES
Decana Facultad de Humanidades

JAVIER RODRÍGUEZ BARRIOS
Decano Facultad de Ciencias Básicas

ROLANDO ESCORCIA CABALLERO
Decano Facultad
de Ciencias de la Educación

JUAN CARLOS DE LA ROSA SERRANO
Decano Facultad de Ingeniería

GUSTAVO RODRÍGUEZ ECHEVERRÍA
Decano Facultad de Ciencias Empresariales
y Económicas

GUILLERMO TROUT GUARDIOLA
Decano Facultad de Ciencias de la Salud

ANDRÉS TORREGROZA RIVERA
Representante de los Egresados

CARLOS PADILLA CANTILLO
Representante de los Docentes

JULIO GÓMEZ PUERTA
Representante de los Estudiantes

CONSEJO DE PLANEACIÓN

RUTHBER ESCORCIA CABALLERO
Rector

PEDRO ESLAVA ELJAIK
Vicerrector Académico

JOSE HENRY ESCOBAR ACOSTA
Vicerrector de Investigación

PABLO VERA SALAZAR
Vicerrector de Extensión y Proyección Social

JAIME NOGUERA SERRANO
Vicerrector Administrativo

MARÍA FERNANDA REYES SARMIENTO
Secretaria

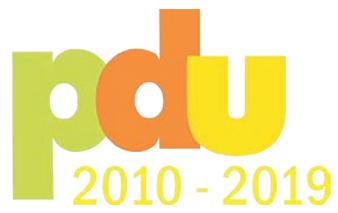


TABLA DE CONTENIDO

Presentación	17
Resumen Ejecutivo	21
Capítulo I. Marco Institucional.....	27
1.1 Antecedentes	29
1.2 Misión.....	32
1.3 Visión.....	32
1.4 Valores Institucionales	32
1.5 Principios	33
1.6 Fines	34
Capítulo II. Metodología	35
2.1 Fases del Proyecto y Metodología	37
2.2 Definición del Análisis Estratégico	38
2.3 Formulación Estratégica	39
2.3.1 Preparación, Focalización y Diagnóstico Estratégico	39
2.3.2 Construcción de Visión.....	40
2.3.3 Matriz para Formular Estrategias de las Amenazas- Oportunidades Debilidades-Fortalezas (DOFA).	41
2.3.4 Implementación de la Estrategia y Aseguramiento del Sistema de Calidad Institucional	42
2.4 Mapa Estratégico y Tablero de Mando	44
2.5 Participación y Rol de los Actores	47
Capítulo III. Análisis del Entorno	51
3.1 Entorno Global.....	53
3.1.1 Introducción	53
3.1.2 Tendencia Internacional	53
3.2 Entorno Nacional	55
3.3 Entorno Regional	60
3.4 El Departamento del Magdalena como Región	68

Capítulo IV. Análisis Interno	77
4.1 La Gestión Académica	79
4.2 La Gestión de Investigación	81
4.3 La Gestión de Extensión.....	84
4.3.1 Impactos en la Docencia.....	84
4.3.2 Impactos en la Investigación: desde lo cognoscitivo y lo epistemológico.	85
4.3.3 Impactos de Funcionamiento Organizacional.....	86
4.3.4 Impactos de la Proyección Social.....	86
4.3.5 Resultados de la Extensión	88
4.4 La Gestión del Bienestar Universitario.....	91
4.4.1 Áreas de Bienestar Universitario.....	93
4.4.2 Estadísticas de Atención en los Servicios de Bienestar Universitario.....	95
4.4.3 Principales Logros Obtenidos.....	97
4.5 La Gestión Administrativa	98
4.5.1 Rediseño Organizacional.....	99
4.5.2 Diagnóstico Estratégico de la Gestión Administrativa	101
4.5.3 Dirección y Planeación	102
4.5.4 Acciones de Mejoramiento Continuo.....	102
4.6 La Gestión Financiera.....	103
4.6.1 Transferencias de la Nación.....	103
4.6.2 Transferencias del Departamento.....	103
4.6.3 Estampilla PRO-UNIMAGDALENA	104
4.6.4 Recursos Propios.....	105
Capítulo V. Análisis DOFA institucional	107
Capítulo VI. Análisis de Ideas Fuerza y Construcción de Escenarios para Definir la Visión de Futuro.....	117
6.1 Lectura de la Trayectoria Estratégica	117
6.2 Las Ideas Fuerza.....	122
6.2.1 Ejercicio de priorización de Ideas Fuerza	122
6.2.2 Propuesta de Identificación de Escenarios Posibles.....	123
6.3 Interrelaciones entre las Ideas Fuerza	133
6.4 Ideas Claves de Segundo Orden.....	133
6.5 Resultados Misión y Visión.....	135
Capítulo VII. Plan Estratégico	137
7.1 Objetivos según Perspectiva.....	142
7.1.1 Perspectiva de Impacto.....	142
7.1.2 Perspectiva de Usuarios	142
7.1.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	142
7.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	142
7.1.5 Perspectiva de Sostenibilidad.....	142

7.2	Temas Estratégicos.....	143
7.2.1	Tema Aseguramiento de la Calidad y Acreditación.....	143
7.2.2	Tema Formación Avanzada y Desarrollo Humano.....	143
7.2.3	Tema Investigación, Innovación y Responsabilidad Social y Ambiental.....	144
7.2.4	Tema Desarrollo Organizacional, Infraestructura Física, Tecnológica y de Servicios.....	145
7.3	Tablero de Mando Integral	146
Capítulo VIII. Directrices para la Ejecución del PDU		151
8.1	Planificación.....	153
8.2	Seguimiento	153
8.3	Evaluación y Realimentación	153
Capítulo IX. Bibliografía.....		155
Capítulo X. ANEXOS.....		161
Anexo 1. Antecedentes Históricos.....		163
Anexo 2. Árbol de Fortalezas y Debilidades Claves		167

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	La matriz DOFA para la formulación de estrategias.....	42
Tabla 2.	Alineación entre los Temas Estratégicos, Ejes Estratégicos y los Factores para la Acreditación Institucional.....	47
Tabla 3.	Participación en los Talleres de Formulación.....	48
Tabla 4.	Índice de Competitividad en América Latina 2004 - 2005.....	57
Tabla 5.	Composición sectorial del Valor Agregado departamental 2005.....	65
Tabla 6.	Distribución (%) de la Matrícula por Nivel de Formación en Educación Superior, 2002 – 2008	74
Tabla 7.	Número de grupos de la Universidad del Magdalena enmarcados dentro del Programa Nacional de Ciencia y Tecnología. (2009).....	82
Tabla 8.	Estadística área de cultura	95
Tabla 9.	Estadística área de salud.....	96
Tabla 10.	Estadísticas área de deportes	96
Tabla 11.	Estadísticas área de Desarrollo.....	97
Tabla 12.	Resultados Rediseño Organizacional Primera Fase (2008-2009) Creación de Grupos Internos de Trabajo	99
Tabla 13	Resultados Rediseño Organizacional Primera Fase (2008-2009) Ajuste a la Planta de Empleados Públicos No Docentes	100
Tabla 14.	Transferencias de la Nación - Presupuestado vs. Recaudado.....	103

Tabla 15.	Amenazas, Fortalezas, Debilidades y Oportunidades seleccionadas..	109
Tabla 16.	Cruce de las Variables	111
Tabla 17.	Listado de Potencialidades, Desafíos, Riesgos y Limitaciones	114
Tabla 18.	Análisis Externo – Oportunidades	115
Tabla 19.	Análisis Externo - Amenazas	115
Tabla 20.	Análisis Interno - Fortalezas	116
Tabla 21.	Análisis Interno - Debilidades.....	116
Tabla 22.	Hitos Significativos en la Trayectoria de la Universidad del Magdalena	121
Tabla 23.	Conteo de Ideas Fuerza Priorizadas por Eje.....	123
Tabla 24.	Identificación de escenarios posibles para la Universidad del Magdalena	125
Tabla 25.	Resumen de las Ideas Fuerza Priorizadas	126
Tabla 26.	Ideas Fuerza para los Escenarios B y C	131
Tabla 27.	Primer Consenso acerca de Ideas Priorizadas con los Mayores Niveles de Aceptación.....	132
Tabla 28.	Ideas claves de Segundo Orden	134
Tabla 29.	Relación Temas / Ejes Estratégicos.....	139
Tabla 30.	Integración PDU Acreditación.....	140
Tabla 31.	Factor 1 Misión y PEI (fortalezas y debilidades).....	167
Tabla 32.	Factor 2. Estudiantes (fortalezas y debilidades)	168
Tabla 33.	Factor 3 Docentes (fortalezas y debilidades)	169
Tabla 34.	Factor 4 Procesos Académicos (fortalezas y debilidades).....	170
Tabla 35.	Factor 5 Investigación (fortalezas y debilidades).....	171
Tabla 36.	Factor 6 Pertinencia e Impacto Social (fortalezas y debilidades)	172
Tabla 37.	Factor 7 Autoevaluación y Autorregulación (fortalezas y debilidades)	173
Tabla 38.	Factor 8 Bienestar Institucional (fortalezas y debilidades).....	174
Tabla 39.	Factor 9 Organización Administración y Gestión (fortalezas y debilidades)	175
Tabla 40.	Factor 10 Internacionalización (fortalezas y debilidades).....	176
Tabla 41.	Factor 11 Recursos de Apoyo Académico y Planta Física (fortalezas y debilidades)	177
Tabla 42.	Factor 12 Recursos Financieros (fortalezas y debilidades).....	178

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Sistema de Planeación	22
Figura 2.	Ideas fuerza.....	23
Figura 3.	Mapa Estratégico.....	24
Figura 4.	Participación actores externos.....	25
Figura 5.	Fases del Proyecto	37
Figura 6.	Metodología del proyecto	38
Figura 7.	Proceso de Construcción de Visión.....	41

Figura 8.	Elementos Estratégicos.....	46
Figura 9.	Estructura Orgánica de la Universidad del Magdalena.....	98
Figura 10.	Resultados Rediseño Organizacional Primera Fase (2008-2009)	99
Figura 11.	Rediseño Organizacional, Segunda Fase	100
Figura 12.	Mapa de Procesos Actual	101
Figura 13.	Estructura del Diagnóstico de la Gestión Administrativa.....	101
Figura 14.	Mapa Estratégico UNIMAGDALENA.....	141

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Análisis Estratégico de la DOFA	43
Gráfico 2.	Variación Anual del PIB 2002-2009	55
Gráfico 3.	Variación PIB per cápita 2002-2009	56
Gráfico 4.	Tasa de desempleo y de ocupación.....	58
Gráfico 5.	Informalidad Laboral y Empresarial en Colombia	58
Gráfico 6.	Evolución de las Tasas de Crecimiento del PIB departamental y nacional 2001-2007.....	61
Gráfico 7.	Participación Departamental del PIB 2002-2007	62
Gráfico 8.	Estructura del PIB del Magdalena 2007	62
Gráfico 9.	Clasificación del departamento del Magdalena en cuanto a Participación del PIB en el total nacional a 2005	63
Gráfico 10.	Participación por departamento en el Producto Interno Bruto Regional 2007 a precios constantes de 2000.....	64
Gráfico 11.	Escalafón de Competitividad de los Departamentos 2006	64
Gráfico 12.	Tránsito de los viajeros internacionales a Colombia	66
Gráfico 13.	Magdalena, Tasas de crecimiento del PIB Total y PIB Hotelería y Restaurantes 2000-2005, a precios constantes de 2000	67
Gráfico 14.	Tasa de Desempleo 2006-2010.....	68
Gráfico 15.	Cobertura en educación básica escolar por nivel y total, 2007 y 2008 en Colombia y el Magdalena	73
Gráfico 16.	Tasa de cobertura en educación superior 2002 – 2008 en Colombia y magdalena.....	73
Gráfico 17.	Distribución de colegios en categorías de desempeño en Pruebas ICFES, 2003 – 2008.....	75
Gráfico 18.	Evolución de los grupos de investigación categorizados por Colciencias: 2000-2009.....	82
Gráfico 19.	Proyectos de investigación financiados por convocatoria interna (número de proyectos).....	83
Gráfico 20.	Recursos Asignados y Gestionados Estrategia Extensión y proyección Social.....	89
Gráfico 21.	Número de proyectos ejecutados según área de intervención	89
Gráfico 22.	Número eventos realizados, Cátedra Rafael Celedón (2005-2009).....	90

Gráfico 23.	Asistencia a eventos de la Cátedra Rafael Celedón (2005-2009)	90
Gráfico 24.	Número de exposiciones realizadas en los museos de la Universidad del Magdalena (2005-2009)	91
Gráfico 25.	Número de beneficiarios atendidos a través de los proyectos ejecutados, 2005-2009	91
Gráfico 26	Asignación presupuestal de Bienestar 2008 – 2010.	92
Gráfico 27	Distribución presupuestal de Bienestar Universitario por área. 2010.	92
Gráfico 28	Evolución presupuestal de Bienestar Universitario por fuente. 2010.	93
Gráfico 29	Participación de la Comunidad Universitaria en programas de Bienestar.....	94
Gráfico 30	Histórico Transferencias del Departamento (Apropiación).....	104
Gráfico 31	Estampilla PRO-UNIMAGDALENA Presupuestado definitivo vs. Recaudo.....	105
Gráfico 32	Recursos Propios - Presupuestado vs. Recaudado.....	105
Gráfico 33.	Intensidad de cambio de las ideas fuerza	122
Gráfico 34.	Escenarios posibles identificados	124
Gráfico 35.	Perfil de Ideas Fuerza acorde con los Posibles Escenarios de Futuro (Por Eje Estratégico)	129
Gráfico 36.	Evolución de los Escenarios al 2019.....	130
Gráfico 37.	Evolución de los Escenarios al 2019 – Trayectorias posibles	130
Gráfico 38.	Interrelación entre los Ejes Estratégicos	133
Gráfico 39.	Perfil de Ideas Fuerza de Segundo Orden, acorde con los Posibles Escenarios de Futuro (Por Eje Estratégico)	135

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1.	Antecedentes Históricos	163
Anexo 2.	Árbol de Fortalezas y Debilidades Claves.....	167

pdu
2010 - 2019

Construyendo nuestro futuro



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016



pdu
2010 - 2019

Presentación

La educación es el instrumento más eficiente para alcanzar el bienestar social. En este sentido, la función primordial de la universidad como institución de enseñanza superior es mediar, para que la docencia, la investigación, la innovación y la cultura se integren y se potencien en la búsqueda de intereses comunes, en aras de la modernización del país.

La universidad genera conocimiento conductor de desarrollo, y actúa en el interior del tejido social, económico y político del país, formando un valioso capital humano a la altura del siglo XXI, que se caracteriza por el vertiginoso vuelo de la tecnología y de las comunicaciones.

En nuestros tiempos, el desarrollo económico está cada vez más ligado a la destreza de adquirir y aplicar conocimiento científico, técnico, cultural y socioeconómico. En este orden de ideas, el proceso de globalización, entendido como la radical eliminación de todas las fronteras, exige que el conocimiento sea fuente de progreso integral.

La mayor riqueza de una nación es su talento humano, y la formación de este talento no se limita sólo a la actividad técnica, sino también a las relaciones sociales, y a los valores ético estéticos, y esta tarea compete a la universidad. Asimismo, el talento humano debe tener la oportunidad de realizarse para beneficio de todos, sin distinción de raza, credo, estrato social, edad o género.

Las instituciones de educación superior enfrentan el reto de participar en movimientos de cambio,

pero sobre todo deben optar por el lema imposter-gable de convertirse en garantes de la preservación de la cultura, de la identidad y de la soberanía nacional.

El objetivo fundamental e imprescriptible de los gobiernos actuales, sin exclusión geográfica, apunta a que sus políticas y acciones se traduzcan en un eficiente proyecto social. En este marco conceptual, la educación superior, es en efecto, un hilo conductor de desarrollo, pero con la conditio sine qua non de ser siempre sinónimo de justicia social.

El rol de la universidad cobra vigencia ante todo como actor de la región en la que se encuentra inmersa y comprometida. Cuando ha cumplido con acierto su papel protagónico en la región, se proyecta de forma global a toda la nación, en alianza con las otras instituciones afines, para cumplir la misión que le corresponde como organismo asesor de los proyectos y decisiones del Estado que, a la postre afectan a todos los ciudadanos. No obstante, el escenario preferente es la región como sujeto y actor imprescindible de su propia historia. Empero, no significa que la universidad se atrinchere en un espacio limitado. Por el contrario, desde su entorno prioritario se fortalece y cruza fronteras, ya que la meta es posicionarse en el país, en el continente y en el mundo. La visión global es que la suma de todos los aportes y de todos los esfuerzos produzca la cultura de la paz.

En el siglo XXI, la misión de la universidad es generar y difundir conocimiento, para la construcción

de una sociedad justa y democrática. Esta concepción de la educación superior se originó, para bien, en las consecuencias nefastas aportadas por las dos guerras mundiales, que obligó a un despertar de las conciencias y proclamar que la supervivencia de la humanidad exigía una reorganización de la vida en sociedad, y una nueva hermenéutica de los valores impuestos por el positivismo y por la industrialización. En esta afortunada cosmovisión, el leitmotiv es el respeto absoluto por la persona humana.

Por todo lo anterior, la Universidad del Magdalena acatando las disposiciones legales establecidas en los estatutos del Consejo Superior Universitario se impuso la tarea de elaborar un Plan de Desarrollo que cumpla con todas las perspectivas trazadas para el período 2010-2019.

El propósito del Plan de Desarrollo es orientar la gestión y la acción coordinada de los diversos agentes comprometidos en la responsabilidad institucional en el largo plazo. En las páginas de este documento base se consignan las líneas estratégicas y los presupuestos de tipo conceptual y filosófico que en un tiempo determinado, permitirán el logro de todos sus objetivos en el ámbito de la educación superior, por la nación y por el mundo.

El equipo de expertos que llevó a feliz término el proceso de planeación concertada, realizó una exhaustiva investigación, teniendo en cuenta el curso de la historia de la Universidad del Magdalena, analizando las dificultades y limitaciones ya superadas, pero enfatizando sus cuantiosos logros.

Partiendo del principio de la autonomía, garantiza-

do en la Carta Magna de la República de Colombia, la Universidad del Magdalena concreta su misión hacia el futuro, de educar en el nivel superior, sobre la base de la excelencia académica, sin olvidar que, se educa para la paz, para la libertad, para la justicia, para el progreso, para la democracia y para la realización personal.

Al respecto, en armonía con la época en que estamos actuando, es menester abrir la mente y considerar a la cultura en grande, desde una perspectiva macro cósmica, ya que es inadmisibles concebir la actividad humana, apartada del rol inmanente de la cultura. Incluso, el desarrollo sustentado en una economía del crecimiento, no encaja más en la sociedad actual, ya que este enfoque rechaza los valores culturales. En cambio, se acepta otra concepción de desarrollo que involucra e invoca a los actores humanos como su fin último, privilegiando el conjunto de los rasgos distintivos espirituales, materiales, intelectuales y afectivos, que a la postre caracterizan a una sociedad o a un grupo social.

No podemos tampoco omitir en este Plan de Desarrollo, la importancia crucial de la investigación como vehículo seguro del conocimiento.

La investigación se basa en la ciencia, que es el conocimiento ordenado y mediato de los seres y sus propiedades, por medio de sus causas. El saber científico no aspira a conocer las cosas superficialmente, sino que pretende entender sus causas porque de esa manera se comprenden mejor sus efectos. Se distingue del conocimiento espontáneo por su orden metódico, su sistematicidad y su carácter mediato.

El trabajo investigativo que se realiza en la Universidad del Magdalena, para que cumpla su destino, se fundamenta en los siguientes valores de la ciencia: explicativo, estético, descriptivo, práctico y social.

Como partícipes del proceso de transformación global en el que todos, de manera inexorable, formamos parte, la Universidad del Magdalena acoge los postulados planteados por Naciones Unidas en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: (UNESCO, 1998) Visión y Acción, en cuyo Preámbulo se sintetizan muchos de los principios que ilustran nuestra misión: “En los albores del nuevo siglo, se observa una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro, de cara al cual las nuevas generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales. La educación superior comprende “todo tipo de estudios, de formación o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior”.

“La educación superior se enfrenta en todas partes a desafíos y dificultades relativos a la financiación, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios y en el transcurso de los mismos, una mejor capacitación del personal, la formación basada en las competencias, la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios,

la pertinencia de los planes de estudios, las posibilidades de empleo de los diplomados, el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional. La educación superior debe hacer frente a la vez a los retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, que mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber y de acceder al mismo. Deberá garantizarse un acceso equitativo a estas tecnologías en todos los niveles de los sistemas de enseñanza”.

En el plano de la preservación del medio ambiente como premisa perentoria en la agenda de acciones de toda la humanidad, no podemos excluirnos de esta responsabilidad ética en nuestra tarea de educadores desde este rincón del planeta. Es que, el individuo es miembro de una comunidad mundial, cuyas partes son interdependientes. Si el individuo no coopera con su comunidad, tampoco puede competir en su seno. De modo que, parafraseando al ecólogo Aldo Leopold¹, tenemos que implantar en los programas de educación superior una ética de la tierra, ya que “en suma una ética de la tierra cambia el papel del Homo sapiens: de conquistador de la comunidad de la tierra, al de simple miembro y ciudadano de ella. Esto implica el respeto por sus compañeros-miembros, y también el respeto por la comunidad como tal” (Leopold, 1999) .

1. Aldo Leopold (1887-1948). Ecólogo, Ingeniero Forestal y ambientalista norteamericano.

El respeto por la diversidad cultural, y la búsqueda de mecanismos para su preservación dentro de una sociedad multicultural, forman también parte intrínseca de este Plan de Desarrollo, ya que el talento humano que formamos serán actores definitivos de este proceso.

Hay un eje relación entre naturaleza y cultura, y su preservación es fundamental para nuestra supervivencia. Es en esta diversidad que se encuentra la riqueza de nuestra humanidad. Todos pertenecemos a la misma especie. Todos somos parientes y diferentes al mismo tiempo.

La UNESCO ha insistido en la necesidad de realizar esfuerzos mancomunados, para asumir los desafíos del desarrollo global, pero promoviendo la permanencia y respeto de las culturas individuales.

La diversidad cultural surge entonces como un compromiso de la educación superior, frente al peligro de la uniformización.

En consecuencia, el perfil ideológico de este Plan de Desarrollo se enmarca en este parámetro: generar una formación integral dirigida a todos los sectores de la región, sin ninguna exclusión, ni económica, ni social, ni de género, pero sí inmersa en los ámbitos de la ciencia, la técnica, la tecnología, las comunicaciones satelitales, la cultura, las artes y las humanidades.

En suma, a través de este Plan de Desarrollo, la Universidad del Magdalena pretende dar respuestas efectivas a las necesidades más sentidas de todos

los magdalenenses, sintetizadas en su explícito anhelo de competir y destacarse en el país y en el mundo, mediante una formación integral de alta excelencia académica.

Nuestro lema es, pues, constituirnos en los depositarios de las prospecciones y expectativas de los habitantes de la región en la que estamos insertos, y plasmar todos los ideales en el plano de una próspera realidad.

Concluimos, pues, esta reflexión académica, consignando tres ideas expuestas en la Carta Magna de las Universidades Europeas, realizada en Bolonia el 18 de septiembre de 1988, cuya resonancia conserva aún vigencia, después de dos décadas, y que encajan de manera providencial en el contexto latinoamericano:

- El porvenir de la humanidad depende en gran medida del desarrollo cultural, científico y técnico que se forja en los centros de cultura, conocimiento e investigación en que se han transformado las auténticas Universidades.
- La tarea de difusión de los conocimientos que la Universidad debe asumir hacia las nuevas generaciones implica, hoy en día, que se dirija también al conjunto de la sociedad; cuyo porvenir cultural, social y económico requiere, especialmente, un considerable esfuerzo de formación permanente.
- La Universidad debe asegurar a las generaciones futuras una educación y una formación que les permitan contribuir al respeto de los grandes equilibrios del entorno natural y de la vida.

RUTHBER ESCORCIA CABALLERO
Rector

pdu
2010 - 2019

Resumen Ejecutivo

Construyendo nuestro futuro



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016

Resumen Ejecutivo

El Plan de Gobierno 2008 -2012 “La autonomía y la excelencia son lo primero” liderado por el Dr. Ruthber Escorcia Caballero, Rector de la Institución, se fundamenta en la construcción colectiva de un plan decenal de desarrollo centrado en la consolidación, basado en la excelencia y pertinencia social, mediante el ejercicio de la autonomía universitaria responsable y participativa, en relación armoniosa y respetuosa con los sectores productivo, estatal y social.

En ese sentido, la Alta Dirección de la Universidad con la asesoría del Instituto de Prospectiva de la Universidad del Valle, lideró la formulación del Plan de Desarrollo UNIMAGDALENA 2010-2019 (PDU), ejercicio que tuvo como elementos diferenciadores, por una parte, el carácter participativo de los estamentos universitarios (estudiantes, docentes, egresados y administrativos) y actores externos representados por miembros de los sectores gubernamental, productivo y social, y la armonización de tres sistemas: el de Planeación, con base en el de Acreditación y el de Gestión Integral.



Figura 1
Sistema de Planeación

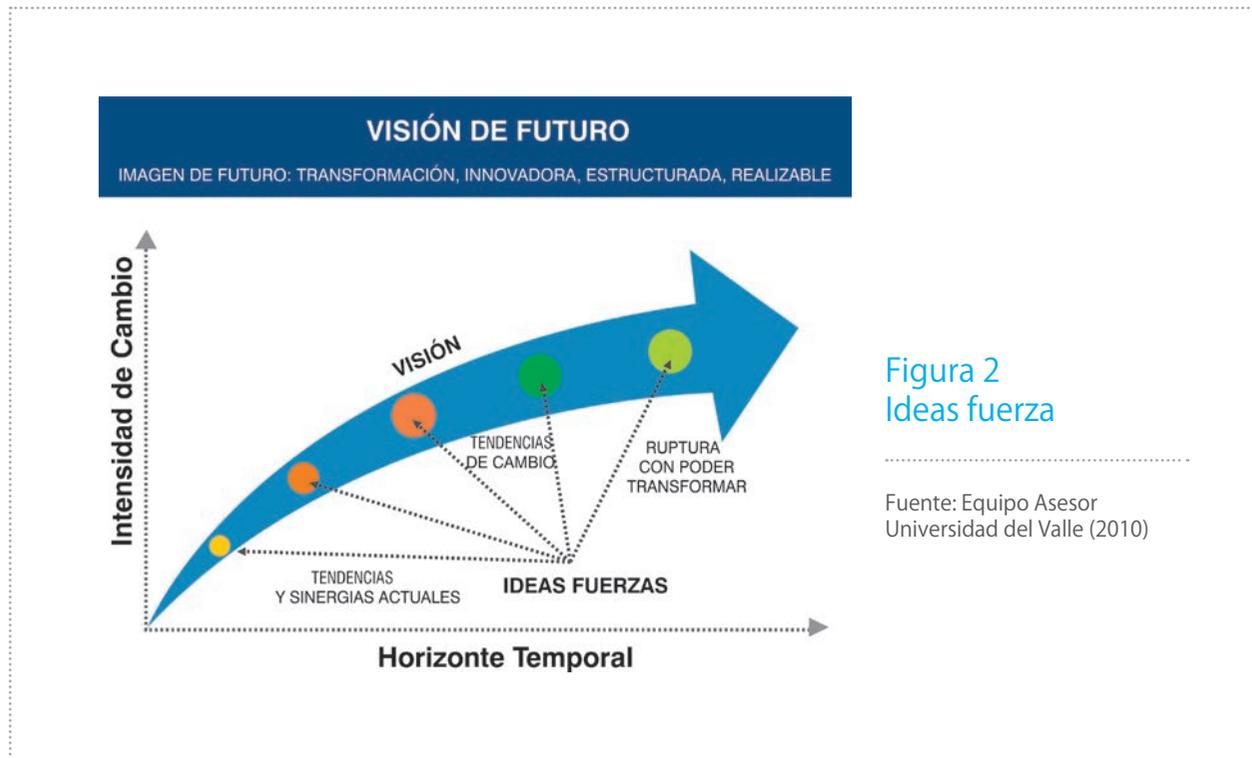
Fuente: Elaboración Propia

El proceso metodológico de construcción del Plan se desarrolla en tres momentos: una fase de Diagnóstico y Análisis, una de Formulación Estratégica y la última que corresponde a la implementación.

El primer momento tuvo lugar en dos grandes encuentros durante el segundo periodo académico de 2010, en los cuales se adelantaron una reseña histórica institucional y, un análisis de su entorno y de las tendencias y desafíos de la educación superior. Además, se elaboró un diagnóstico sobre los procesos misionales; docencia, investigación y extensión; de los procesos de apoyo relacionados con

bienestar y la gestión administrativa y financiera de la Universidad; así como un estudio comparativo con universidades referentes en el país. A partir del diagnóstico se consolidó la matriz DOFA que describe la situación actual de la Universidad en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Durante este ejercicio se desarrollaron talleres y mesas de trabajo que permitieron construir la visión de futuro en el horizonte del Plan, mediante la priorización de ideas fuerza por parte de los diversos actores participantes.



En la segunda fase, a partir de las propuestas de Misión y Visión, se construyeron el Mapa Estratégico y el Tablero de Mando, los cuales constituyen la formulación estratégica. En el Mapa se definen los temas y objetivos estratégicos del Plan, en tanto que en el Tablero se establecen las iniciativas estratégicas por objetivo con sus respectivos indicadores, metas y responsables de su gestión.

Producto de esta fase se definieron cuatro temas estratégicos: 1) Aseguramiento de la Calidad y Acreditación; 2) Formación Avanzada y Desarrollo

Humano; 3) Desarrollo Organizacional, Infraestructura Física, Tecnológica y de Servicios; y 4) Investigación, Innovación y Responsabilidad Social y Ambiental, los cuales contienen los ejes del Plan de gobierno 2008-2012 y se articulan con los factores de calidad definidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Asimismo, se definieron los objetivos estratégicos correlacionados con los temas desde las cinco perspectivas de: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Usuarios, Impacto y Sostenibilidad.

Figura 3 Mapa Estratégico

TEMAS ESTRATÉGICOS	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN					
	FORMACIÓN AVANZADA Y DESARROLLO HUMANO		INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL			DESARROLLO ORGANIZACIONAL INFRAESTRUCTURA FÍSICA, TECNOLÓGICA Y DE SERVICIOS
EJE	Excelencia académica	Talento humano y bienestar	Innovación y consolidación de servicio de las TIC	Ciencia tecnología e innovación	Pertinencia y proyección social	Transformación organizacional al servicio de los propósitos misionales
PERSPECTIVA						
Impacto						
Usuarios						
Procesos Internos						
Aprendizaje y crecimiento						
Sostenibilidad						
Factores de calidad						

Fuente: Equipo Asesor Universidad del Valle (2010)

En este marco de formulación, el objetivo principal, y que es transversal a todos los temas, se orienta a consolidar un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice la acreditación por alta calidad de los programas académicos a nivel nacional y/o internacional, y la Acreditación Institucional.

También se propone avanzar hacia la internacionalización de los procesos misionales, la presencia regional de la Universidad y la adopción de mecanismos financieros que garanticen la sostenibilidad de la Institución. De igual forma, fortalecer la cooperación universidad-empresa-estado, la ampliación de cobertura con calidad y la transformación

organizacional que involucre alta cualificación del personal docente y administrativo, así como el uso y apropiación de las TIC hace parte de los objetivos propuestos.

Con el liderazgo de las directivas, una metodología innovadora y apropiada, y la participación de la Comunidad Universitaria y actores externos claves, ha sido posible la discusión y formulación del Plan de Desarrollo UNIMAGDALENA (PDU). Para ello, han trabajado en el proceso, más de 600 participantes: docentes, estudiantes, egresados, personal administrativo y miembros de la sociedad civil, de los sectores educativo, productivo y gubernamental.



Figura 4 Participación actores externos



Fuente: Elaboración Propia



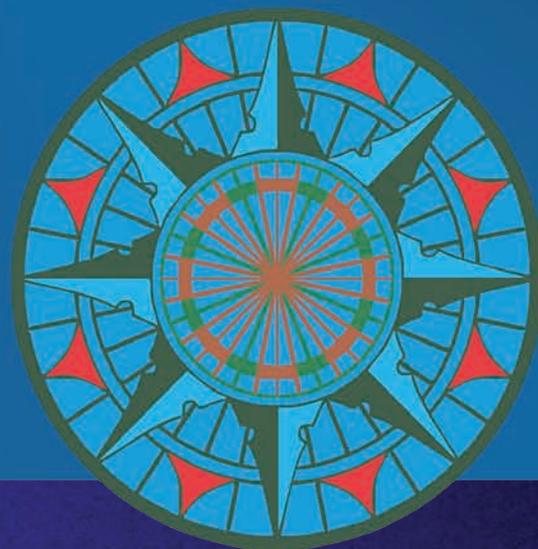


pdu
2010 - 2019

pdu
2010 - 2019

Capítulo I. **Marco Institucional**

Construyendo nuestro futuro



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016



Capítulo I. Marco Institucional

1.1 Antecedentes

En el marco de la Constitución Nacional y específicamente en el artículo 28 de la ley 30 de 1992, corresponde a las Universidades, darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, así como crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales... (Autonomía Universitaria)

En el Estatuto General de la Universidad recientemente reformado², en el artículo 34 literal 4, establece entre las funciones del Rector “adoptar los procesos y procedimientos de planeación, programación, dirección, administración, ejecución, evaluación y control de las actividades de la Universidad”. Igualmente, en el artículo 58 del capítulo VI, correspondiente al régimen administrativo y presupuestal, de adopción de procesos y procedimientos, se establece que “el Rector adoptará los procesos y procedimientos de planeación, programación, dirección, ejecución, evaluación y control de las actividades de la Universidad. Asimismo, en el artículo 59 del mismo, el Rector adoptará y ordenará la actualización de los sistemas de planeación, de información científica y tecnológica, de tecnologías de la información y la comunicación, de información estadística, de admisiones, registro y control académico, de presupuesto, de contabilidad, de tesorería, de administración de personal, de inventarios y de administración de la planta física y las demás que considere necesarias para el efectivo funcionamiento de la Universidad, teniendo en cuenta las normas constitucionales y legales sobre cada materia.

En el mismo sentido, el Proyecto Educativo Institucional PEI (UNIMAGDALENA, 2008) define como uno de sus principios la Planeación, en el sentido de valorar y poner en práctica la elaboración anticipada estratégica y participativa, en virtud de la

cual la Institución debe contar con un Plan de Desarrollo, Plan de Gobierno, Plan de Acción y planes sectoriales que contengan programas, estrategias y proyectos específicos diseñados para un período de tiempo determinado, tendientes al desarrollo institucional en cada una de las áreas y de la región.

Adicionalmente como parte de las políticas y lineamientos para el desarrollo organizacional, el PEI plantea el Modelo de Planeación, Gestión y Evaluación, que permite el desarrollo organizacional, teniendo en cuenta los siguientes lineamientos:

- Fortalecer el modelo de gestión administrativo participativo, descentralizado, flexible, eficiente, eficaz y sostenible.
- Establecer un modelo integral de planeación prospectiva-estratégica (Plan de Desarrollo institucional y de Gobierno), táctica (planes sectoriales) y operativa (Plan de Acción de cada vigencia).
- Promover la evaluación integral y objetiva del modelo de gestión para el desarrollo organizacional acorde con las disposiciones de Ley en materia de Control Interno que permita la rendición de cuentas a los organismos de control y a la sociedad en general.
- Propiciar un enfoque dinámico, sistémico e integral de mejoramiento continuo y de respuesta oportuna, que se extenderá a todas y cada una de sus sedes, áreas y unidades de gestión.

Igualmente para la evaluación de programas, el PEI establece políticas y lineamientos para el Fortalecimiento del Sistema de Autoevaluación y Aseguramiento de la Calidad:

2. Acuerdo Superior 012 de 2011

La Universidad fortalecerá el Sistema de Autoevaluación y Aseguramiento de la Calidad para garantizar la eficacia, eficiencia, capacidad, pertinencia y calidad de los procesos, para el cumplimiento de las funciones que le son propias a las Instituciones de Educación Superior.

Para tal fin ha definido los siguientes lineamientos:

- Asumir la autoevaluación como una acción permanente en la institución que oriente la transformación de los procesos académicos y la gestión administrativa con miras a la consolidación de la calidad.
- Adoptar la evaluación y la autoevaluación con fines de acreditación institucional y de programas (a nivel de pregrado y postgrado, presencial, a distancia y en ambientes virtuales), como elemento dinamizador de la excelencia académica derivada del examen objetivo y sistemático de las circunstancias internas y externas, legitimado por la comunidad académica en el marco de la autorregulación universitaria.
- Cumplir las normas y directrices formuladas a nivel nacional e internacional para el desarrollo de procesos orientados hacia la acreditación, acogiendo las políticas del Estado en materia de calidad de la educación superior, las tendencias globales en desarrollo humano, ciencia y tecnología y las necesidades locales y regionales.
- Ejecutar y garantizar el cumplimiento de las políticas que en materia de acreditación se encuentran consignadas en los Planes de: desarrollo, Gobierno, Acción, Mejoramiento Institucional y la implementación de los planes de mejoramiento y del Plan Sectorial de Autoevaluación y Acreditación.
- Fortalecer la estructura y funciones de los Comités de autoevaluación y acreditación de los programas y la Institución.

Dentro de este marco de referencia la Institución tiene definidos procesos que contribuyen a la autoevaluación y autorregulación en el nivel estratégico y operativo, como son:

- **Formulación y adopción de Planes de Desarrollo**

La Institución ha mantenido una dinámica de es-

tablecimiento de objetivos y metas a largo plazo mediante la construcción colectiva de sus proyectos estratégicos. Es así como mediante el Acuerdo Superior No. 10 del 5 de julio de 2000 se adoptó el Plan Decenal de Desarrollo 2000-2009 de la Universidad del Magdalena que sirvió como marco de referencia de los procesos estratégicos de la Universidad en ese mismo periodo. Y en la actualidad se encuentra en la etapa final de formulación estratégica el Plan de Desarrollo UNIMAGDALENA 2010 - 2019 con el que se trazará la ruta a seguir en los próximos años³.

- **Formulación y adopción de Planes de Gobierno**

Una vez es elegido el Rector de la Universidad, éste presenta un Plan de Gobierno en el marco del Plan de Desarrollo vigente que consolida las metas y estrategias de su gestión en el periodo para el cual fue elegido. De acuerdo con este Plan, todas las dependencias académicas y administrativas ajustarán sus planes de mejoramiento y crecimiento. Es así como se han definido los planes de gobierno que corresponden a la bitácora de los directivos a cargo de la institución para los periodos de gobierno 2004-2008 y 2008-2012, y éste último aún se encuentra vigente.

- **Planes sectoriales**

La elaboración de planes de sectoriales atados al Plan de Desarrollo Vigente ha permitido a la Universidad trazar y concretar la aplicación de las políticas del PEI para cada una de sus áreas así:

- Ciencia, tecnología e innovación
- Desarrollo docente
- Extensión
- Internacionalización
- Investigación
- Autoevaluación y Acreditación

En este sentido, los planes sectoriales actuales serán ajustados de conformidad con la aprobación del Plan de Desarrollo UNIMAGDALENA 2010 - 2019.

3. Para mayor ampliación sobre el proceso participativo de formulación estratégica, la Universidad cuenta con el siguiente sitio Web <http://pdu.unimagdalena.edu.co/> en donde se encuentra de manera detalla todo el proceso.

• **Formulación anual del Plan de Acción**

De igual forma el Plan de Gobierno se materializa cada año mediante el Plan de Acción Institucional, el cual involucra las inversiones priorizadas de las estrategias definidas durante el periodo de gestión de la vigencia y que permiten concretar acciones específicas hacia el logro de los objetivos institucionales; en el Plan de Gobierno 2008 – 2012 se cuenta con los tres planes de acción ejecutados y uno propuesto para el 2012.

Así, las unidades académicas y administrativas ajustarán sus planes de mejoramiento con el propósito de articularse a los programas y proyectos priorizados en la vigencia y sobre los que se deben gestionar recursos de inversión. En este sentido cada unidad ejerce libremente su función planificadora, con sujeción a los lineamientos del marco filosófico y axiológico del Plan Decenal de Desarrollo y sus planes de acción e inversión y conforme a sus atribuciones estatutarias articuladas con la estructura y los procesos del sistema universitario de planificación.

• **Evaluación de Planes de Acción y Proyectos**

De la misma forma y como parte de un proceso sistémico de planeación, se han adoptado las evaluaciones a los planes de acción y proyectos como un mecanismo para reorientar la gestión hacia el logro de los objetivos de mediano y largo plazo propuestos en los planes.

Estos procesos de evaluación tienen un alto impacto en la planeación y autorregulación de la Institución y sus dependencias, dado que los resultados de los mismos son utilizados para la elaboración de los siguientes planes de acción.

En general, el Sistema de Planificación Institucional está constituido por los lineamientos trazados por el Consejo Superior y las políticas generales del Proyecto Institucional y el Plan de Desarrollo. Este último, aunque se encuentra en su fase final de formulación, incluye un conjunto de estrategias y proyectos, coherentes y factibles, que corresponden a los compromisos y objetivos que la Universidad ha dispuesto para el decenio, de conformidad con su Misión, Visión y Objetivos Institucionales, y en él se proyecta incluir:

- El Plan Estratégico, que define los objetivos y estrategias, con sus respectivas metas e indicadores para el seguimiento.
- El Plan de Acción de mediano y corto plazo, que contiene los programas de inversión debidamente clasificados y distribuidos en los periodos anuales correspondientes al Plan de Desarrollo.

Tal y como ya se mencionó, aun cuando la formulación del Plan de Desarrollo está próxima a finalizar, el Sistema de Planificación Institucional se ha hecho evidente en las acciones adelantadas en los últimos años. A continuación se relacionan de manera concretas las principales acciones:

- La Universidad del Magdalena, en su propósito de fortalecer la cultura de planeación y articular sus objetivos institucionales en proyectos estratégicos que permitan su logro, realiza su Planeación Estratégica mediante la formulación del primer Plan decenal de Desarrollo “Refundación de la Universidad del Magdalena: Un proyecto Colectivo” y el Plan de Gobierno 2004-2008 del Doctor Carlos Eduardo Caicedo denominado “La Refundación en Marcha”, donde se establecen diferentes estrategias tales como Gestión Financiera, Modernización administrativa, desarrollo académico, articulación de la Universidad con el entorno, construcción de comunidad universitaria y promoción institucional, todos encaminados a la refundación del alma mater y la construcción de una Universidad para el nuevo milenio a favor de un modelo educativo que apunte hacia la excelencia académica, la investigación y la producción de conocimiento como base de la competitividad.
- El Plan de Gobierno 2008-2012 se estructura alrededor de 6 ejes estratégicos: Excelencia académica, Ciencia, tecnología e innovación, Dimensión del talento humano y bienestar, Pertinencia y proyección social, Transformación organizacional al servicio de los propósitos misionales, Innovación y consolidación de los servicios de tecnología de información y comunicación – TIC definidos manteniendo consonancia con el Plan de Desarrollo vigente a la fecha de su aprobación.
- Estos procesos de planificación y evaluación se han constituido en un ejercicio participativo tanto en la formulación del Plan que orientó la

Institución el periodo 2000-2009 como en la formulación del Plan que guiará el decenio 2010-2019 adelantando durante el último año ad portas de su aprobación final.

En consonancia con lo anterior, la Universidad del Magdalena resalta como uno de los aspectos más relevantes la cultura de planeación por su carácter participativo en la elaboración de cada uno de los planes. Algunos de los procesos adelantados son:

- Las Mesas de Autoevaluación de 1997 y 1998 que derivaron en las medidas de reestructuración administrativa y financiera, y la adopción de un primer documento de planificación denominado: "Hacia la Universidad Integral".
- La evaluación y diagnóstico del entorno que dio como resultado la creación de quince programas nuevos en la modalidad presencial y cuatro en la modalidad a distancia en distintos campos del conocimiento en el período 1999- 2002.
- A partir del año 2000 se inicia un importante proceso de reestructuración académica con la participación y el apoyo de la comunidad profesoral, estudiantil y ciudadana mediante mesas de trabajo. Esta fase institucional se denominó "La Refundación de la Universidad del Magdalena: Un proyecto colectivo", que derivó en la formulación del primer Plan Decenal de Desarrollo 2000 – 2009, y las ambiciosas estrategias que se constituyeron en el eje central para la construcción de la Institución.
- El Plan de Desarrollo en formulación para el periodo 2010-2019 ha contado con la participación de todos los estamentos universitarios en las jornadas de trabajo colectivo.

1.2 Misión

Formar ciudadanos éticos y humanistas, líderes y emprendedores, de alta calidad profesional, sentido de pertenencia, responsabilidad social y ambiental, capaces de generar desarrollo, en la Región Caribe y el país, traducido en oportunidades de progreso y prosperidad para la sociedad en un ambiente de equidad, paz, convivencia y respeto a los derechos humanos.

1.3 Visión

En el 2019, la Universidad del Magdalena es reconocida a nivel nacional e internacional por su alta calidad, la formación avanzada y el desarrollo humano de sus actores, su organización dinámica, su moderno campus y por su compromiso con la investigación, innovación, la responsabilidad social y ambiental.

1.4 Valores Institucionales⁴

La Universidad del Magdalena reconoce y promueve entre los miembros de su comunidad los siguientes valores:

Responsabilidad: Asumida como el reconocimiento y aceptación de las consecuencias de los actos y también como la dedicación y el interés máximo otorgado al cumplimiento de los deberes y funciones.

Honestidad: En el sentido de ajustar el comportamiento y actos a los dictámenes éticos de validez universal que propendan por una sana convivencia social, un alto desarrollo espiritual y una transparencia total en las relaciones sociales, laborales y, en el manejo de los bienes y asuntos públicos y particulares.

Compromiso: Entendido como la identificación de las personas con las políticas, objetivos, metas, programas, estrategias y proyectos de desarrollo de la Universidad.

Tolerancia: Nacida del reconocimiento de la pluralidad y diversidad del ser humano acorde con los derechos fundamentales consagrados en nuestra Carta Magna y los acuerdos internacionales.

Solidaridad: Expresada en el reconocimiento al otro, el desarrollo de la sensibilidad social en la disposición de ayuda a los demás y al trabajo en equipo.

Esfuerzo o tenacidad: Entendido como la perseverancia en el logro de metas individuales y grupales socialmente deseables y necesarias.

4. Proyecto Educativo Institucional PEI (2008)

Respeto: En el sentido del acatamiento de las leyes, normas, reglamentos y reconocimiento de los derechos de las personas y el reconocimiento ético y estético que se hace de las condiciones de una persona por sus atributos y acciones en la sociedad.

1.5 Principios⁵

La Universidad en cumplimiento de sus funciones atenderá la gestión en orden a lograr resultados que expresen los siguientes principios:

Autonomía: es la capacidad de organizarse y regularse según sus estatutos, sus objetivos, su proyecto educativo y niveles de formación, de acuerdo con la Constitución Política y la ley.

Calidad: corresponde a los más altos estándares en los procesos institucionales que garanticen el cumplimiento del objeto y misión.

Descentralización: la organización académico administrativa se guía por criterios de descentralización y desconcentración de funciones en las Facultades, Escuelas y Programas, teniendo en cuenta los principios de colaboración e integración entre las mismas.

Eficiencia: es la óptima asignación, administración, destinación y utilización de los recursos institucionales en el marco de los objetivos, planes, programas y proyectos de la Universidad.

Equidad: entendida como la contribución al acceso a la educación pública superior, a los bienes y servicios que ofrece la Universidad y a la permanencia en el proceso educativo con criterios de favorabilidad, teniendo en cuenta las capacidades y necesidades de las personas.

Evaluación: la gestión y resultados de las acciones institucionales serán valorados y calificados, con el fin de establecer el nivel, calidad, cantidad, oportunidad y pertinencia de las acciones de las diferentes dependencias e instancias de la Universidad. En desarrollo de este principio deberán ser actualizados los sistemas de gestión de calidad, autoevaluación y acreditación, modelo estándar de control interno

y la evaluación del desempeño de los funcionarios de la Institución.

Gestión Administrativa: los procesos, procedimientos y actividades de apoyo serán ejecutados con base en criterios de eficiencia, economía, celeridad, igualdad, imparcialidad, publicidad, contradicción, descentralización y desconcentración de funciones.

Libertad de pensamiento y pluralismo ideológico: en la Institución se estimulará y protegerá la libertad de pensamientos y sentimientos, así como la libre expresión dentro de los cánones de respeto las ideas y sentimientos ajenos, la integridad personal, la protección de los bienes de la Universidad y el respeto a las normas que expida para regular las relaciones entre sus integrantes, y, por consiguiente, proscribire toda forma de sectarismo y dogmatismo.

Libertad de cátedra y de aprendizaje: el profesor goza de discrecionalidad en la exposición y argumentación de sus conocimientos, teniendo en cuenta el contenido programático mínimo que debe acatar, con base en los principios éticos, pedagógicos, culturales y científicos, y, el alumno está en la libertad de controvertir dichas explicaciones con fundamento en iguales principios, acceso a las fuentes del conocimiento disponibles y utilización de las mismas en la ampliación y profundización de sus saberes.

Participación: es el derecho a participar en forma individual o colectiva en la vida institucional, mediante los mecanismos consagrados en la Constitución, las leyes y las normas de la Institución.

Planeación: la Institución se rige por un plan de desarrollo decenal aprobado por el Consejo Superior, los planes de los procesos misionales y sus planes de acción.

Regionalización: es la presencia de la Institución en los territorios para promover el acceso a la educación superior y acciones académicas, de investigación y extensión que contribuyan al desarrollo económico y social de sus poblaciones, y a la protección y cuidado del ambiente.

Responsabilidad social: los integrantes de la Universidad son servidores de los intereses públicos

5 Estatuto General de la Universidad del Magdalena - Acuerdo Superior 012 de 2011

y en tal calidad contribuyen a la transformación social y productiva del país, desde un contexto de identidad nacional y proyección internacional, buscando la inclusión, cohesión, progreso y bienestar social.

Asociación: todas las personas que sean parte de la Universidad tienen derecho a promover, organizar y participar activamente en grupos de interés para la defensa de la autonomía universitaria, el fortalecimiento de los procesos misionales, estratégicos, de apoyo y evaluación, la libertad de pensamiento, el desarrollo de actividades académicas, científicas, de extensión o interés universitario y, la defensa de los principios institucionales.

1.6 Fines ⁶

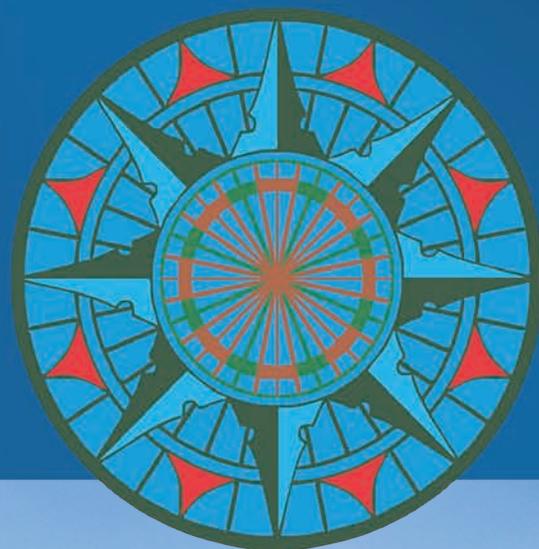
- Prestar el servicio público de educación superior y de formación para el trabajo con los más altos estándares científicos y académicos, a fin de contribuir al desarrollo integral del Departamento, la Región y el País, en ejercicio de su autonomía y del pleno respeto por los derechos de los ciudadanos, sus estudiantes, docentes y personal administrativo.
- Formar integralmente ciudadanos libres de alta calidad profesional, ética y política que contribuyan con su conocimiento y capacidad de liderazgo en los procesos de cambio y mejoramiento de la calidad de vida, los derechos civiles y los derechos humanos de las comunidades del Departamento, la Región y el País.
- Dotar a quienes se formen en la Universidad de conciencia crítica, mente abierta y tolerancia para con sus congéneres, a fin de que actúen humana y responsablemente en cada uno de los actos de su vida.
- Trabajar permanentemente en la construcción de una comunidad académica para la creación y difusión del conocimiento científico, técnico humanístico y artístico, así como también la promoción de la unidad nacional, la democracia, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional.
- Promover y ofrecer una oferta educativa que permita motivar, acompañar y dar respuesta oportuna a la educación que a lo largo de la vida requieran quienes sean estudiantes de la Universidad.
- Formar ciudadanos conscientes, responsables, profesionales, críticos e investigadores, dotados de una cultura humanística, científica y técnica, comprometidos con los principios democráticos capaces de comportarse éticamente en la sociedad, de enfrentar acertadamente las dificultades que se les puedan presentar en el desarrollo de sus relaciones sociales, de seguirse formando por sí mismos y de asumir los retos y propuestas de cambio que demanda la dinámica social.
- Garantizar espacios de debate y de respeto a las libertades de conciencia, opinión, enseñanza, aprendizaje, investigación y aplicación de conocimientos, con una promoción de los valores por la defensa de la vida, la libertad y la conciencia del deber social.
- Fortalecer los lazos con todas las instancias y entes académicos e investigativos, nacionales e internacionales, respetando la libertad de pensamiento, creencias y estilos de formación, con el fin de lograr la creación, intercambio y asimilación crítica de conocimientos.
- Promover el desarrollo y fortalecimiento de la investigación, formación y desarrollo integral de los estudiantes, docentes y personal administrativo de la Universidad.
- Apoyar y prestar asesoría y asistencia en el diseño, adopción y ejecución de programas y proyectos, públicos o privados, que contribuyan a superar y mejorar las condiciones económicas, sociales, ambientales, culturales y de calidad de vida de las personas de las zonas de influencia de la Universidad.
- Promover la preparación e inclusión de los ciudadanos en las dinámicas internacionales del conocimiento, la ciencia, la innovación, la técnica y el trabajo.
- Contribuir al estudio, preservación y divulgación de los saberes propios de las etnias y culturas que constituyen la nación colombiana, en particular de la Región Caribe.
- Aportar al desarrollo del país a través del trabajo comunitario, la responsabilidad social, la reflexión académica de los problemas regionales y nacionales y la extensión solidaria.

6. Estatuto General de la Universidad del Magdalena - Acuerdo Superior 012 de 2011

pdu
2010 - 2019

Capítulo II. Metodología

Construyendo nuestro futuro



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016



Capítulo II. Metodología

2.1 Fases del Proyecto y Metodología

Como etapa inicial, se hizo un análisis del trabajo realizado en los últimos años, tarea que condujo a la necesidad de formular un nuevo Plan de Desarrollo.

El proyecto se desarrolló en tres fases, que se detallan en la Figura 5. En la primera fase se pretende recuperar y complementar el trabajo adelantado hasta el momento, buscando focalizar el direccionamiento de la institución. En la segunda fase se hace la formulación estratégica, cuya implementación se expresa en la tercera fase.

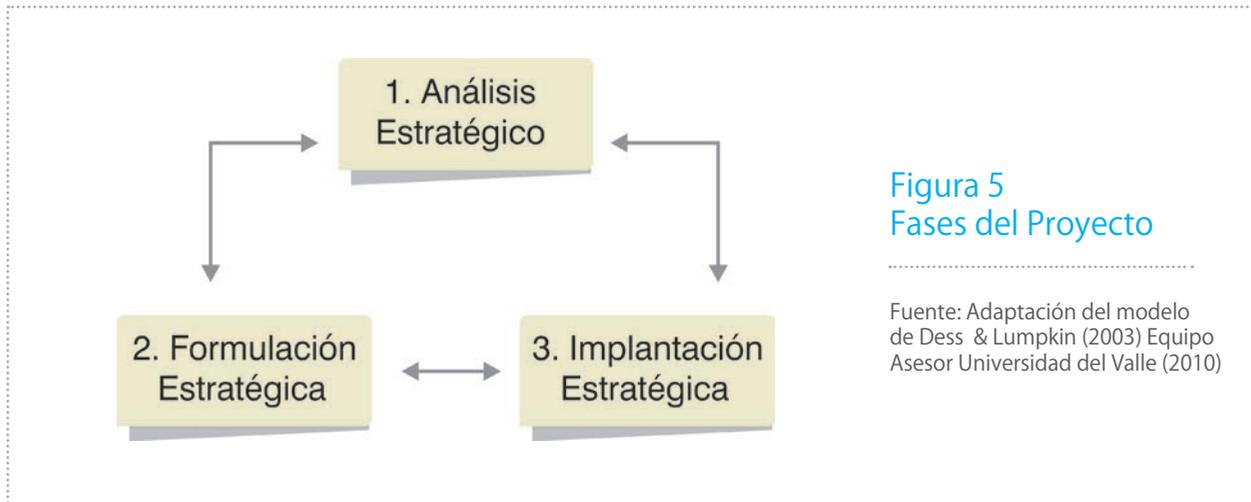


Figura 5
Fases del Proyecto

Fuente: Adaptación del modelo de Dess & Lumpkin (2003) Equipo Asesor Universidad del Valle (2010)

2.2 Definición del Análisis Estratégico

Es el proceso mediante el que se determina el análisis DOFA⁷ es decir, define tanto el conjunto de amenazas y oportunidades del entorno al que pertenece la institución, así como el conjunto de fortalezas y debilidades que presenta.

Figura 6 Metodología del proyecto



Fuente: Modificado de Zapata, et al., Direccionamiento estratégico, Documento si publicar, Cali, 2008

El Análisis Estratégico en la Universidad se realizó mediante los siguientes pasos de acuerdo con la Figura 6:

1. Historia de la Universidad.
2. Análisis del Entorno
 - Global
 - Nacional
 - Regional

3. Análisis del entorno de la educación superior tendencias en América Latina y el Caribe, Colombia y la Región.
4. Diagnóstico por comparación.
5. Análisis situacional interno: Relacionado con la administración de los recursos.
6. Análisis DOFA

Análisis del Entorno: Se realiza para encontrar las oportunidades y amenazas de la organización y en este caso se hará en dos niveles en primer nivel, el entorno general donde se analizan el entorno global, nacional y regional:

7. DOFA, en inglés SWOT: Identifica tantos factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización. En ambos casos, plantea un procedimiento inductivo de gestión. (Vidal, 2004)

- Global: donde se realiza una caracterización del mundo, en los aspectos de interés para la Universidad desde las perspectivas: económica, so-

cial, demográfica, cultural, tecnológica, legal y ambiental.

- Nacional: donde se realiza una caracterización de la Nación, en los aspectos de interés para la Universidad desde las perspectivas económica, social, demográfica, cultural, tecnológica, legal y ambiental.
- Regional: donde se realiza una caracterización de la región, en los aspectos de interés para la Universidad desde las perspectivas económica, social, demográfica, cultural, tecnológica, legal y ambiental.

En segundo nivel, está el entorno de la educación superior que se encuentra más cercano a la organización, donde se analizan las diferentes tendencias de la educación a nivel global, de América Latina, de Colombia y en nuestro caso del departamento del Magdalena. Además, se describe el posicionamiento académico de la Universidad.

Análisis interno: Se realizó la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, que en parte determinan el éxito de la misma, en el modelo propuesto se aborda desde la perspectiva del análisis situacional interno relacionado con la administración de los recursos, el cual incluye el diagnóstico del proceso administrativo y el análisis de las áreas funcionales.

Base de Datos: La tercera fase se consolidó en virtud al almacenamiento pertinente de toda la información que se generó a lo largo del proceso.

Para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad del Magdalena, se recopiló y sistematizó la información sobre los principales aspectos de la Universidad, con el fin de utilizarla para hacerle seguimiento a la gestión y al manejo de los recursos. La información que se recopiló se relaciona con las características de la oferta y la demanda de las facultades y sus respectivos programas académicos tanto en pregrado como en posgrado; la acreditación de estos programas; la relación entre los estudiantes inscritos y los estudiantes admitidos; la composición de la población estudiantil en cuanto a la edad, la procedencia geográfica, escolar y por estrato socioeconómico; los estudiantes graduados en pregrado y en posgrado y la deserción estudiantil. De igual manera, se señalan los niveles de formación de los docentes, en qué áreas se concentran principalmente, su dedicación y tipo de

vinculación con la Universidad, el personal de apoyo administrativo con que se cuenta y los indicadores de la actividad investigativa entre los que se encuentran los convenios suscritos con otras universidades e instituciones. También se presentan los resultados de los Exámenes de Estado de Calidad de la Educación Superior – ECAES, de los diferentes programas, indicadores del servicio de salud de la Universidad y por último la ejecución presupuestal de la Universidad.

2.3 Formulación Estratégica

Mediante un proceso de direccionamiento se pretende dotar a la Universidad de una dirección escogida deliberadamente de manera participativa, mediante la formulación de un plan que consta de tres elementos principales:

1. Preparación, focalización y diagnóstico estratégico.
2. Visión de futuro e identificación de los proyectos estratégicos.
3. Implementación de la estrategia y aseguramiento del sistema de calidad institucional.

2.3.1 Preparación, Focalización y Diagnóstico Estratégico

Para adelantar esta fase se realizaron presentaciones, talleres y plenarias en las que se contó con la participación de todos los estamentos de la Universidad:

- Docentes
- Estudiantes
- Egresados
- Personal Administrativo

Asimismo, se realizaron las presentaciones de las distintas áreas de la Universidad en las que participaron todos los asistentes. Posteriormente, los participantes se distribuyeron en mesas de trabajo para la realización de talleres y al final se hicieron plenarias por estamento para exponer los resultados de la respectiva jornada.

Debido a la gran participación por estamentos representativos, cada grupo se dividió en subgrupos de 10 a 15 personas, que discutieron y respondie-

ron una serie de preguntas planteadas por ejes temáticos, organizados en mesas de trabajo.

Los cuatro estamentos respondieron preguntas de los ejes estratégicos y realizaron una plenaria independiente, para exponer al final de cada tarde, durante las dos primeras jornadas de trabajo. Además se designó un grupo de expertos en las distintas áreas nombrados por la Universidad del Magdalena para trabajar en las mesas y orientar las discusiones. A lo largo del ejercicio se perfilaron las ideas fuerza insumo para la jornada del tercer día. Las ideas motrices se refieren a aquellas ideas con un potencial de cambio significativo o un impulso motor, que se identificaron para cada eje estratégico. Las ideas fuerza son los núcleos de la visión.

En efecto, el objetivo de este taller fue obtener por parte de los diferentes grupos representativos los elementos fundamentales que contribuyan a la construcción de la visión de futuro de la Universidad del Magdalena al año 2019.

2.3.2 Construcción de Visión

Las ideas de las mesas, recogidas en las dos primeras jornadas de trabajo fueron consolidadas y depuradas por un equipo de la Universidad del Valle y Universidad del Magdalena, para hacer la votación directa con los dispositivos del software interactivo y así escoger las ideas fuerzas más importantes.

De la misma forma y con el propósito de involucrar una mayor participación del estamento estudiantil se realizó otro taller con este grupo de actores y con el sector externo que no había formado parte del primer taller.

Con respecto a los estudiantes se buscaba validar y complementar los resultados del taller realizado los días 11,12 y 13 de agosto en Santa Marta, con respecto al aporte del estamento estudiantil para la construcción de la visión de la Universidad del Magdalena al 2019. Se contó con la participación de Representantes estudiantiles y estudiantes en general de las facultades de la Universidad.

Para la jornada del segundo día con el sector externo se buscó identificar los desafíos actuales y

potenciales del sector externo (productivo, gubernamental y la sociedad civil) de la Región Caribe y los aportes que podría realizar la Universidad del Magdalena para impulsar la competitividad regional, nacional e internacional y el desarrollo social e institucional.

Se convocó la participación de Miembros del Sector productivo, Gubernamental y Sociedad Civil, tales como dirigentes gremiales, representantes de la gobernación y la alcaldía, empresarios, secretarios de despacho, parlamentarios, diputados, concejales, representantes de organizaciones sociales, políticas, ambientales, comunitarias, miembros de JAL y JAC, empresas de comunicación y periodistas, Secretaría Departamental y Municipal, delegado del MEN, y demás entidades públicas; secretarías de educación departamental, distrital y municipales, directivos de colegios e instituciones de educación superior, Consejo Académico y Consejo Superior de la Universidad del Magdalena.

El taller con los actores externos inició con una presentación con la descripción del entorno y las tendencias generadoras de cambio de la región Caribe y especialmente del Magdalena para proporcionar una contextualización y ubicar a los asistentes al taller dando una mayor claridad, con el fin de dar respuesta a las preguntas planteadas en las mesas de trabajo. Al final de todas las presentaciones que se realizaron en los talleres se dieron espacios para preguntas por parte del auditorio.

Por último, los miembros de los sectores productivo, gubernamental y sociedad civil se organizaron en mesas de trabajo para contestar las preguntas pertinentes para su sector. En cada una de las mesas estuvo presente un miembro del equipo directivo de la Universidad del Magdalena.

La jornada de trabajo se realizó en dos sesiones. En horas de la mañana se trabajó sobre el Proyecto Educativo Institucional PEI. En la tarde se realizó un taller de validación de resultados obtenidos por los representantes estudiantiles en la jornada del 11,12 y 13 de agosto, con el fin de enriquecer los insumos para la construcción de la visión de futuro de la Universidad del Magdalena al 2019, con la orientación del equipo asesor de la Universidad del Valle.

En la jornada del tercer día se trabajó sobre la construcción de la visión con base en los elementos ob-

tenidos en las jornadas anteriores, del conjunto de las ideas fuerza como se aprecia en la Figura 7. Teniendo en cuenta lo mencionado hasta el mo-

mento, debe ser claro que la visión será una combinación sinérgica de ideas-fuerza que contribuya significativamente al desarrollo de la Institución.



2.3.3 Matriz para Formular Estrategias de las Amenazas-Oportunidades Debilidades-Fortalezas (DOFA)⁸.

La matriz de amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los dirigentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades FO, estrategias de debilidades y oportunidades DO, estrategias de fortalezas y amenazas FA y estrategias de debilidades y amenazas DA. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, que surgen de la evidencia del proceso.

Las estrategias FO: usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. Las estrategias DO: pretenden superar las debilida-

des internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una organización tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA: Aprovechan las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

8. David, F. (2003). "Conceptos de Administración Estratégica"

La Tabla 1 contiene una presentación esquemática de una matriz DOFA y el Gráfico 1 del análisis estratégico que se realiza.

Tabla 1. La matriz DOFA para la formulación de estrategias.

	FORTALEZAS-F 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	DEBILIDADES-D 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
OPORTUNIDADES-O 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS-FO (Potencialidades) 1. 2. 3. Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS-DO (Desafíos) 1. 2. 3. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 4. 5.
AMENAZAS-A 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS-FA (Riesgos) 1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas. 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS-DA (Limitaciones) 1. 2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas. 3. 4. 5.

Fuente: David, F. (2003). "Conceptos de Administración Estratégica"

2.3.4 Implementación de la Estrategia y Aseguramiento del Sistema de Calidad Institucional

Una vez que se ha trazado la dirección de la estrategia, las prioridades se modifican para convertir el plan estratégico en acciones y resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y de habilidades de la dirección para poner en práctica la

estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida. Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización.

Gráfico 1. Análisis Estratégico de la DOFA



Fuente: Adaptación David, F. (2003) Equipo Asesor Universidad del Valle (2010)

La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. Para diseñar un programa de acciones, los directivos tienen que determinar cuáles son las condiciones internas necesarias para ejecutar con éxito la estrategia y después crear estas condiciones tan rápidamente como resulte práctico.

Es por esto que para lograr la exitosa implantación de la estrategia, el plan estratégico debe alinearse con el sistema integral de calidad de la institución para que los esfuerzos sean coordinados y orientados a la consecución de la acreditación institucional.

Directrices para la Certificación de Programas y Acreditación Institucional: en los Lineamientos para la Acreditación de los programas académicos se definió la calidad como el conjunto de características que hacen de algo lo que ese algo es (el quid) y que permiten diferenciarlo de los demás de su especie. La evaluación de la calidad correspondiente a la acreditación institucional se centra en el cumplimiento de los objetivos de la educación su-

perior que incluyen naturalmente, como elementos universales, la formación integral, la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento y la contribución a la formación de profesionales y consolidación de las comunidades académicas. Según la Ley de Educación Superior, la calidad hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio prestado y a las condiciones en que se desarrolla cada institución⁹.

Un aspecto fundamental de la Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional fue su articulación con el proceso de formulación del Plan de Desarrollo. De hecho los Factores de Autoevaluación se articularon con las áreas del diagnóstico y temas estratégicos de la formulación del nuevo PDU.

9. Consejo Nacional de Acreditación (CNA). La Calidad en la Acreditación Institucional. Consultado en <http://www.cna.gov.co/1741/article-190811.html>

Nuevamente en esta fase el proceso de Autoevaluación y en especial la necesidad de estructurar un Plan de Mejoramiento, se conectaron con la finalidad de la Acreditación Institucional. Se acordó que en su conjunto el componente estratégico y propositivo del PDU se asume como el Plan de Mejoramiento de la Universidad: todas las iniciativas estratégicas de mejoramiento están respaldadas e incluidas en el PDU. Todos estos productos se incorporaron como referentes y componentes del Informe de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional y el respectivo Plan de Mejoramiento.

Consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad Institucional: la consolidación del sistema de gestión de calidad, significa una revisión integral de todos los procesos de la institución, tomando acciones para mejorarlos y establecer mecanismos de medición más efectivos que faciliten su control. Como resultado de ello, se busca una institución cada vez más eficiente y eficaz.

Un importante resultado de la articulación de la autoevaluación institucional y el Plan, se representa en la progresiva integración de los indicadores que se manejan en la Universidad en su Sistema de Gestión de Calidad (COGUI), los del Sistema Estatal de Universidades (SUE), los de los Lineamientos de Acreditación Institucional propuestos por el CNA. Esta articulación de indicadores ha llegado hasta la priorización de indicadores según lo exigido en el Tablero de mando del PDU.

Creación de una Cultura de Calidad: la Cultura de la Calidad es el Conjunto de principios, hábitos, valores, costumbres, formas de actuar de Calidad en una organización. La creación de una cultura de calidad está influenciada por el actuar diario de los directivos organizacionales con el uso de prácticas y herramientas de calidad y con un profundo respeto por el ser humano que permitirán a los demás miembros de la institución apoderarse de esos principios, hábitos, costumbres, prácticas y herramientas de calidad con el fin de colaborarle a su organización a afrontar los retos que se le presentan en el cumplimiento de su misión.

En general, la clave de una implantación exitosa es la unión de toda la organización debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos para la

ejecución de una estrategia de primer orden. Para lo cual, la estructura interna de la organización debe ajustarse a la estrategia; se deben desarrollar las habilidades y capacidades necesarias en la organización; la asignación de presupuestos y de recursos debe apoyar la estrategia, y se debe proporcionar personal y presupuesto a los departamentos para que efectúen sus funciones estratégicas asignadas. La estructura, las políticas, el sistema de información y las prácticas operativas necesitan reforzar el impulso para ejecutar con efectividad una estrategia.

2.4 Mapa Estratégico y Tablero de Mando

Una vez desarrollada la estrategia: visión, misión y ejes estratégicos, se traduce en objetivos e indicadores que puedan ser comunicados claramente al sector productivo, gubernamental, egresados, empleados, docentes y estudiantes, mediante el mapa estratégico y el tablero de mando.

El mapa estratégico brinda una poderosa herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa y efecto entre objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 2008a). En el mapa se formularon objetivos estratégicos en las siguientes perspectivas¹⁰:

- **De Impacto:** Es la que permite establecer los beneficios que recibe la sociedad (comunidad, empresa pública y privada), por el uso de productos y servicios de la universidad. En esta perspectiva se debe tener en cuenta la pertinencia de la oferta académica y de la investigación, los programas de extensión y el reconocimiento de la Universidad y de sus profesionales.
- **De Usuarios:** Determina la propuesta de valor de la Universidad para quienes demandan sus servicios, es decir, aspirantes, alumnos y egresados. En esta perspectiva se debe tener en cuenta la excelencia en el proceso de enseñanza y

10. Estas perspectivas surgen del análisis comparado de los casos de cinco universidades: Universidad de Leeds; Universidad de Talca y Universidad Católica del Maule (Chile); y las Universidades de Antioquia y Cooperativa de Colombia.

aprendizaje, la cobertura, la deserción y el bienestar universitario, desde el punto de vista de lo que reciben los usuarios.

- De Procesos: Determina los procesos claves que debe realizar la Universidad para elaborar la propuesta de valor que ofrece a sus usuarios. En esta perspectiva se debe tener en cuenta elementos como la calidad, el medio ambiente, la eficiencia organizacional, la investigación, la docencia, la extensión y el bienestar universitario.
- De Aprendizaje y Crecimiento: permite determinar el desarrollo del talento humano y los recursos (físicos o tecnológicos) requeridos para el logro de la misión y visión institucionales. En esta perspectiva se debe contemplar las capacidades y competencias del talento humano, la infraestructura física y tecnológica, el clima organizacional y las alianzas con otras instituciones.
- De Sostenibilidad: agrupa los objetivos estratégicos que permiten determinar la gestión presupuestal y financiera requerida para el logro de la misión y visión institucionales. En esta perspectiva se debe tener en cuenta el uso adecuado e incremento de los recursos financieros.

La cadena de relaciones de causa y efecto comienza con los objetivos del impacto de la institución sobre la comunidad y luego se vinculan con los objetivos de los usuarios donde se presenta la propuesta de valor de la Alma Máter a los demandantes de sus servicios y para obtener los fines propuestos en los objetivos anteriores estos deben vincularse con los objetivos relacionados con los procesos cruciales; los objetivos relacionados con el aprendizaje y crecimiento donde se tienen en cuenta las personas, la tecnología y la cultura y el clima organizacional y finalmente con los objetivos de sostenibilidad que fijan los propósitos financieros en el largo plazo.

El mapa estratégico busca reducir una compleja declaración de estrategia en una sola página en un número reducido de objetivos, con sus indicadores y metas.

De acuerdo con (Kaplan & Norton, 2008), "en nuestra última y mejor práctica generamos mapas estratégicos a partir de temas estratégicos – grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa".

En el caso de la Universidad se han escogido cuatro temas estratégicos que enmarcan el conjunto de objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, los cuales son:

- Aseguramiento de la Calidad y Acreditación.
- Formación avanzada y Desarrollo Humano.
- Investigación, Innovación y Responsabilidad Social y Ambiental.
- Desarrollo Organizacional, Infraestructura Física, Tecnológica y de Servicios.

Los temas estratégicos ofrecen varias ventajas:

1. Permiten que la Universidad personalice cada tema según sus prioridades y condiciones locales, creando una ventaja competitiva, que integra los objetivos estratégicos con la estrategia general.
2. Los temas estratégicos "normalmente entregan sus beneficios en distintos periodos, ayudando a la organización a gestionar simultáneamente procesos creadores en el corto, mediano y largo plazo. Al usar temas, los directivos pueden planificar y gestionar los elementos clave de la estrategia en forma separada y al mismo tiempo operarlos coherentemente". (Kaplan & Norton, 2008).

Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir en cada una de las cinco perspectivas definidas para el mapa estratégico. Las relaciones causa-efecto nos muestran las relaciones entre los objetivos. Estas no son de tipo matemático o cuantitativo, sino de tipo intuitivo, basadas en el conocimiento de la organización y del sector así como en la experiencia.

Los objetivos se trasladan a cada una de las perspectivas, teniendo en cuenta el tema estratégico, eje y factor al cual pertenecen.

Una vez se ha desarrollado el mapa estratégico se inicia la formulación del tablero de mando, donde se relacionan las perspectivas y los objetivos estratégicos del mapa con los indicadores, líneas de base, metas, iniciativas estratégicas y responsables. (Ver Figura 8)

Esto permite a la Universidad medir el progreso de cada uno de los objetivos y evaluar la estrategia y su ejecución de manera cuantitativa me-

Por lo tanto, mejorando la toma de decisiones. El propósito del tablero de mando es brindar un conjunto de indicadores e índices que faciliten la monitoría y el seguimiento de las diferentes perspectivas del mapa estratégico.

Es así que se elabora el mapa estratégico a partir de los cuatro temas estratégicos definidos, los cuales se ubican de acuerdo a su correspondencia con los ejes estratégicos y los factores de acreditación, como se muestra en la Tabla 2.



Los indicadores definidos presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos y las metas definidas. Los indicadores hacen específicos los resultados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. De este modo, en términos de cantidad hay que especificar cuánto se quiere producir o lograr. En términos de calidad, permiten establecer un estándar sobre el cual comparar. En términos de tiempo, se debe establecer cuándo se logrará el objetivo. Para que un indicador genere información de buena calidad y se considere "Inteligente", debe ser específico, realizable, medible y relevante.

Adicionalmente, se define la línea de base, denominada valor de inicio en el formato de Tablero de Mando, y se fijan las metas para los años 2012, 2015 y 2019. En la definición de las metas se han propuesto colores para señalar el logro de las mismas y evidenciar el estado de su cumplimiento. El color rojo arroja una alerta en el momento en que se evidencia que no se están cumpliendo las metas, el amarillo supone una precaución y el verde que se están cumpliendo de conformidad con lo planteado.

Tabla 2. Alineación entre los Temas Estratégicos, Ejes Estratégicos y los Factores para la Acreditación Institucional

Temas Estratégicos	Ejes estratégicos	Factor de calidad
Acreditación Institucional	Excelencia Académica	Procesos Académicos, Procesos de Autoevaluación y Autorregulación, Profesores y Estudiantes.
Formación avanzada	Talento Humano y Bienestar	Profesores y Estudiantes, Bienestar institucional
Asegurar las bases del crecimiento y desarrollo de la Universidad del Magdalena	Transformación organizacional al servicio de los propósitos misionales	Organización, Gestión y Administración, Recursos Financieros, Planta Física y Recursos de Apoyo Académico
Innovación y posicionamiento	Innovación y consolidación de servicios de las TIC	Planta Física y Recursos de Apoyo Académico
	Ciencia Tecnología e innovación	Investigación
	Pertinencia y proyección social	Pertinencia e impacto social

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, se formulan las iniciativas estratégicas con su respectivo responsable, teniendo en cuenta las estrategias trazadas en los DOFA realizados a lo largo de la construcción del Plan.

Las Iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarle a alcanzar el desempeño deseado. (Kaplan & Norton, 2008).

Para que cada actividad sea realizable y exista responsable de su desarrollo, se debe asignar directamente a un funcionario, con el objeto de garantizar su cumplimiento.

Estas actividades de formulación y validación del mapa y tablero de mando se realizaron en varias reuniones con los directivos de la Universidad, reconocidos especialistas de la Institución en cada uno de los temas y además se desarrolló un taller con los profesores para la puesta en común y aportes al desarrollo de estos temas.

2.5 Participación y Rol de los Actores

La Universidad del Magdalena forma parte de la sociedad en la que está inmersa, y en cumplimiento de su misión interactúa con todos los entes que la integran, en el orden académico, político, social y productivo. Por esto, en la elaboración de su plan estratégico de desarrollo convocó a todos los actores que asociados cumplen un papel fundamental en el desarrollo integral. Sin la efectiva participación de los actores que componen cada uno de los estamentos descritos, la propuesta de unos objetivos estratégicos devendrían paradójicos y sin ninguna proyección de futuro.

La construcción del plan se sujetó a una amplia participación institucional y ciudadana. Las metas y objetivos estratégicos quedarían como simples enunciados vacíos si no proyectaran las necesidades sentidas por toda la comunidad. Con el liderazgo de una acertada metodología se recogieron todas las voces representativas que con su aporte

reflexivo y crítico ayudaron a diseñar unos diseños puntuales.

Dentro de un orden jerárquico, los actores se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- 1) El Sector educativo representado por docentes de la educación superior, ya sean internos o externos.
- 2) El Sector estudiantil conformado por los estudiantes de todas las facultades y programas de la universidad.
- 3) El Sector de los egresados de las diversas carreras de la universidad
- 4) El Sector administrativo integrado por los profesionales de alto perfil que ejecutan las directrices orientadas a la elaboración del plan.
- 5) El Sector público representado por las autoridades locales, departamentales, regionales y nacionales.

- 6) El sector privado compuesto por las empresas que jalonan el nivel económico y productivo.
- 7) El Sector comunitario representado por las voces de la comunidad en general.
- 8) El Sector de las organizaciones no gubernamentales (ONG)

La participación heterogénea de todos los actores enunciados obedece al rol impostergable que desempeña la institución de educación superior como eje conductor de progreso. (Ver Tabla 3)

En primera instancia, las sugerencias y aportes provenientes de los docentes de la universidad o de otras entidades afines son de carácter prioritario, teniendo en cuenta que, la actividad del docente está ligada a los procesos de desarrollo socio-económico.

Tabla 3. Participación en los Talleres de Formulación

Población	Número de participantes	Participación
Estudiantil	388	61%
Académicos	88	14%
Sector Externo	37	6%
Directivos y Administrativos	92	14%
Egresados	30	5%
Total	635	100%

Fuente: Elaboración Propia

Hoy la demanda de la sociedad y del nuevo modelo académico de la universidad, exige un docente con sentido crítico respecto a sí mismo, a los contenidos culturales y al contexto social; que sea objetivo, democrático, y con vocación de servicio, tienda al trabajo cooperativo y se comprometa con la institución y sus alumnos; que se sienta parte viva de la comunidad en que actúa, que se esfuerce por alcanzar una conducta racional, científica, con preferencia por el orden y la sistematización, y, que por sobre todo, sea muy creativo para poner su forma-

ción y experiencia al servicio de la institución y del estudiante que educa y/o forma.

Al docente le compete el diseño, puesta en práctica, evaluación y ajuste permanente de acciones adecuadas para el desarrollo integral del estudiante a través de la promoción del aprendizaje y la construcción de saberes, habilidades y actitudes de los sujetos en formación. Este rol requiere de profesionales que con su formación científica y pedagógica, asuman una actitud de compromiso social e



institucional para ser capaces de elaborar líneas de intervención que surjan de interpretar realidades, definir problemas, actuar dentro de márgenes que no sean absolutos y ante situaciones específicas, únicas e irrepetibles.

El docente, en suma, es un actor clave, ya que está vinculado a la satisfacción de las necesidades de autorrealización de los individuos en formación y de sus demandas de bienestar.

En lo que concierne al desempeño de los estudiantes, dentro del proceso, las jerarquías universitarias por conducto de la Oficina de Asesora de Planeación tuvieron un especial cuidado en su concluyente vinculación, puesto que las fortalezas y debilidades de un programa educativo dependen de las reflexiones críticas de estos actores.

La enseñanza representa la esencia de la universidad y los estudiantes la razón de ser, en primer lugar del profesorado y, por extensión, de todo el engranaje académico. De modo que, la voz del estudiante en las reformas o planes de cambio que propenda la universidad debe contar con su activa intervención, ya que, todas las políticas académicas y/o administrativas lo señalan como un principal protagonista.

Aunque todos los programas de la universidad acudieron a los debates, se destacó una mayor asistencia del Programa de Derecho, lo que representó un 24% de toda la comunidad estudiantil.

Las estrategias de convocatoria utilizadas con los estudiantes (correo electrónico, reuniones y acercamiento desde las direcciones de programa), permitieron tener el éxito en participación.

Por su parte, reconociendo la complejidad de contar con miembros de los sectores externos, es importante reflejar la participación de 37 entidades en el encuentro.

Al respecto, se resalta que la injerencia de las 37 organizaciones fue un medio eficaz, debido a las ideas que se suscitaron como herramientas de desarrollo social. La contribución del sector público es imprescindible, ya que la Universidad del Magdalena está relacionada de manera vital con la autoridad departamental.

El desarrollo de la universidad, del Estado y de la sociedad está constituido por relaciones de interdependencia que definen beneficios mutuos, e insustituibles. No obstante el derecho y el respeto a la autonomía, la universidad como institución superior se ve obligada a coexistir con el Estado, y sin ánimo de polémica es un actor crucial en el diseño de su futuro.

Hoy en día, la universidad no puede vivir marginada del capital intelectual que aporta la sociedad civil en su agenda de responsabilidades. Dentro de esta perspectiva, la UNESCO insiste en esta tendencia contemporánea, y siguiendo estos postulados la Universidad del Magdalena, a través del equipo de expertos de su Oficina Asesora de Planeación involucró a estos actores en la concreción de su Plan de Desarrollo.

La importancia y la necesidad de la “participación ciudadana (de la sociedad, de la sociedad civil, de la ciudadanía) en educación” han devenido en temas recurrentes y aceptados, de modo general, en la mayoría de países en el mundo.

El creciente valor atribuido a la sociedad civil y a la participación ciudadana en el pensar y el quehacer local, nacional e internacional tiene como trasfondo una redefinición del papel de – y de la relación entre – Estado y sociedad civil, así como entre ambos y las agencias internacionales de cooperación para el desarrollo, en el marco de una redefinición de la relación entre lo público y lo privado, y entre lo local, lo nacional y lo global. En términos del BID, estaríamos avanzando en la construcción de “un nuevo paradigma societario caracterizado simultáneamente por la eficiencia económica y la eficiencia social”.

La creciente visibilidad de la sociedad civil tiene relación con el crecimiento y el cada vez mayor peso de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), y particularmente de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), en el ámbito nacional e internacional.

Acogiéndose a esta nueva visión y cometido de la sociedad civil en el campo de acción de la universidad es que, se tuvo un escrupuloso cuidado de recibir su aporte y sus ideas que se harán tangibles en el marco estratégico.

En conclusión podemos argüir que, la participación, para convertirse en instrumento de desarrollo, y equidad social, debe ser significativa y auténtica, involucrar a todos los actores, diferenciando pero sincronizando sus roles, y darse en los diversos ámbitos y dimensiones de lo educativo: desde el aula de clase hasta la política educativa, dentro de la educación escolar y también de la extra-escolar, en los aspectos administrativos y también en los relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, a nivel local así como a nivel nacional y global. Esto implica el estudio, la definición y puesta en marcha de una estrategia de participación social imbricada dentro de la propia política educativa, y ella misma acordada participativamente, a fin de delimitar con claridad roles y responsabilidades de cada uno de los actores y asegurar las condiciones y los mecanismos para hacer efectiva dicha participación.

La participación ciudadana en las decisiones y acciones de la educación no es un lujo o una opción: es condición indispensable para sostener, desarrollar y transformar la educación en las direcciones deseadas. Es un imperativo no sólo político-democrático -derecho ciudadano a la información, a la consulta y a la iniciativa, a la transparencia en la gestión de lo público - sino de relevancia, eficacia y sustentabilidad de las acciones emprendidas. Porque la educación y el cambio educativo involucran a personas y pasan, por ende, por los saberes, el razonamiento, la subjetividad, las pautas culturales, las expectativas, la voluntad de cambio y el propio cambio de personas concretas.

En la década de 1990, el Banco Mundial hizo una serie de recomendaciones que todavía tienen vigencia en nuestro medio:

- Mayor participación de las familias y la comunidad
- Mayor participación del sector privado y las organizaciones no-gubernamentales (ONG).
- Participación, alianzas y consenso social para la reforma educativa

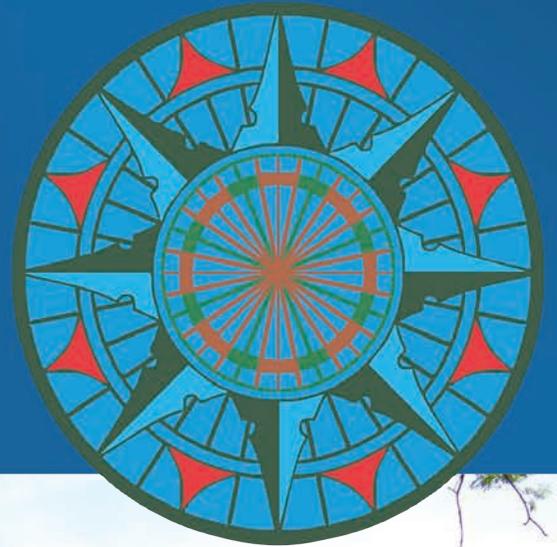
Como máxima se puede sintetizar que, un Estado y una sociedad civil fuertes requieren una inversión fuerte en educación y aprendizaje, información y comunicación, conocimiento, ciencia y tecnología, investigación y creación cultural. La participación ciudadana no es, pues, una concesión, o un mal que no queda más remedio que aceptar, sino condición de dicha construcción, y por tanto una responsabilidad que el propio Estado y la sociedad civil tienen para consigo mismos y para la ciudadanía en general.

De los resultados obtenidos de estos dos primeros talleres se siguieron realizando actividades para la definición de los elementos estratégicos del Plan, revisión y validación de los mismos. Durante este proceso se contó con la participación de los docentes y el grupo directivo de la Universidad, para la definición de los objetivos estratégicos y el tablero de mando integral de acuerdo con la metodología del proceso.

pdu
2010 - 2019

Capítulo III. Análisis del Entorno

Construyendo nuestro futuro



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016



Capítulo III. Análisis del Entorno

3.1 Entorno Global

3.1.1 Introducción

La dinámica social en un mundo cambiante de gran complejidad, en donde interviene la necesidad por cumplir con los derechos humanos y civiles para lograr un mundo mejor, ha estado enfocada a proporcionar herramientas para el desarrollo humano, a través del crecimiento económico, la equidad social, la tecnología y la innovación, y la sustentabilidad ambiental. En este mundo complejo y cambiante, la universidad y específicamente la Universidad del Magdalena debe integrarse como un ente que logre dinamizar el desarrollo de la región, del país y la sostenibilidad ambiental del planeta.

Esto último no se puede tratar por separado. El medio ambiente y su sostenibilidad dependen en gran medida de cómo se comporte la economía mundial, de qué tipo de gobiernos y democracias están al mando, y de las políticas públicas que implementen. Tanto la gran riqueza en las naciones industrializadas como la extrema pobreza de la periferia, impactan fuertemente el ambiente, cada uno a su manera. Casi todas las economías desarrolladas están consumiendo recursos naturales sin darles tiempo de renovarse, y se están dedicando muchas tierras cultivables para efectos no alimentarios, sino para la producción de biocombustibles. La pobreza genera desertización, deforestación y erosión.

Todo el proceso de desarrollo necesariamente hay que trasladarlo a la dimensión más importante, la que tiene que ver con el ser humano. Allí surgen las preguntas de a quiénes beneficia y perjudica toda esta situación, y si el hombre en su esencia estará mejor o peor, si el género humano vive mejor o peor que antes, en su relación con lo que lo rodea;

si la internacionalización generará la pérdida del culturalismo local para imponer una cultura global, y muchos otros interrogantes.

El abanico de preguntas y respuestas posibles se extiende al infinito y todos los temas son relevantes, sobre todo en una perspectiva de largo plazo. A continuación se abordarán algunos de los aspectos mencionados, intentando una visión mundial de las problemáticas centrales complementado con el análisis del contexto latinoamericano.

3.1.2 Tendencia Internacional

Las últimas tres décadas han registrado un significativo cambio de la estructura productiva mundial, ha aumentado sustancialmente el volumen de bienes y servicios basados en alta y media tecnología que se comercian en el mercado mundial, en relación con aquellos basados en baja tecnología, en recursos y productos primarios. (Colciencias, 2006)

Desde esta perspectiva según Medina & Ortegón (2006), Los países con grandes acervos de conocimientos tienen un progreso tecnológico veloz y usufructúan los beneficios del crecimiento económico y los aumentos de niveles de vida. Mientras tanto, los países con baja participación en la economía del conocimiento observan un deterioro global de los mercados de materias primas, un creciente desempleo masivo de la fuerza de trabajo con baja capacidad técnica; y por último, una dificultad creciente para competir en una economía de servicios de alto valor agregado y de capitalismo fiduciario.

Así mismo, Los países considerados líderes han adoptado un patrón de especialización y una estrategia de crecimiento basada en productos de alta y media tecnología, así como en la agregación de valor a los recursos naturales. Esta decisión les ha permitido un ritmo de crecimiento importante, una ampliación sustantiva del Producto Interno Bruto y una mayor capacidad de generar ingresos y redistribuir los mismos entre su población. De otra parte, los países seguidores de los líderes están promoviendo una transición de su economía, basados en la producción de bienes de capital, bienes que incorporan tecnología y requieren buenos niveles de formación de sus trabajadores y ejecutivos. (Colciencias, 2006)

El crecimiento y desarrollo económico de un país puede ser alcanzado a través del incremento de diversos factores de producción: aumentar la capacidad productiva de los bienes de capital, del trabajo y de los insumos de los recursos naturales, por mencionar algunos. La OCDE examinó diferentes fuentes y variables influyentes en los patrones de crecimiento de países miembros de dicha organización y concluyó que ninguno de esos factores podría considerarse como determinante por sí sólo. Sin embargo, encontraron que uno de los factores que está timoneando el crecimiento económico global son las Tecnologías de Información y Comunicación TIC (OECD, 2010). No obstante, Las naciones que siguen basando su economía en los recursos naturales, sin agregarle valor, han afrontado bajos ritmos de crecimiento, supeditados al comportamiento de los bajos precios de los commodities, han diversificado muy poco su canasta de exportaciones y no han hecho avances sustantivos en la equidad y la lucha contra la pobreza. Al final de la clasificación se encuentra un último grupo de países, las naciones pobres totalmente marginadas del proceso de desarrollo científico-tecnológico. (DNP - Colciencias, 2006)

En relación a la desigualdad en el uso de la tecnología y la información gran parte de los estudios señalan que la brecha digital a nivel internacional se estaría cerrando. En particular, se sostiene que la diferencia disminuiría a medida que se saturan los mercados de los países desarrollados. Así, en 1995 había 40 veces más usuarios de Internet por habitante en los países de la OCDE que en la región (4 usuarios frente a 0,1 usuarios por cada 100 habitantes), mientras en 2004 la relación se había reducida

a 5 veces más (56 usuarios frente a 11 usuarios por cada 100 habitantes). En telefonía móvil, la brecha entre ambos grupos se redujo de 14 veces más celulares por habitante a 2,4 veces (5,5 móviles frente a 0,4 en 1994 y 77 frente a 32 en 2004 cada 100 habitantes). Así, el desnivel iría desapareciendo y, por consiguiente, las políticas públicas para cerrar la brecha serían cada vez menos necesarias. (CEPAL, 2008)

Un efecto de esta dinámica ha sido el aumento de la producción industrial de los países desarrollados, estos países para mantener su nivel de producción presionan el crecimiento de las exportaciones en materias primas, los países productores de estos sectores han reducido las exigencias y controles ambientales, de manera que éstos no entorpezcan esas metas exportadoras y sus fuentes de ingreso.

Esta dinámica ha llevado a desencadenar impactos ambientales a nivel global como; problemas con la contaminación del agua, la deforestación, el aumento de ecosistemas en riesgo, la pérdida de áreas naturales, el deterioro del suelo problemas vinculados con emisiones y contaminantes, el cambio climático entre otros. Según el Centro Latino Americano de Ecología Social (CLAES, 2010) entre los principales factores que ocasionan estos problemas al medio ambiente se encuentran; aumento del uso de agroquímicos, el uso del suelo para el sector agropecuario, las explotaciones mineras y la deforestación.

Las Naciones Unidas dentro de los Objetivos del Milenio (NACIONES UNIDAS, 2010) establecen como objetivo 7 "Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente" como meta establecida busca "Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente". En su informe sobre el progreso de la meta se puede observar el lento avance que se ha alcanzado en este objetivo, todavía persisten altas tasas de deforestación, problemas del cambio climático y el incremento de la biodiversidad a nivel global.

La acción internacional y la presión de ONG generaron que se ratificara por 196 países el Protocolo de Montreal el 16 de septiembre de 2009, todos los gobiernos del mundo están legalmente obligados a dejar de utilizar las sustancias que destruyen la capa de ozono ("ODS") según el cronograma de-

finido en el Protocolo. La expectativa de los países que ratificaron el Protocolo acaten la normatividad es muy alta de lo contrario se espera que la exposición resultante a la radiación ultravioleta del sol produciría hasta 20 millones de casos más de cáncer de piel y 130 millones de casos más de cataratas; también produciría daños en el sistema inmunológico humano, en la fauna silvestre y en la agricultura. Para la mayoría de la población, el tiempo que insumiría sufrir una quemadura por sol disminuiría enormemente, debido al incremento del 500% en la radiación ultravioleta, que daña al ADN. (NACIONES UNIDAS, 2010)

3.2 Entorno Nacional

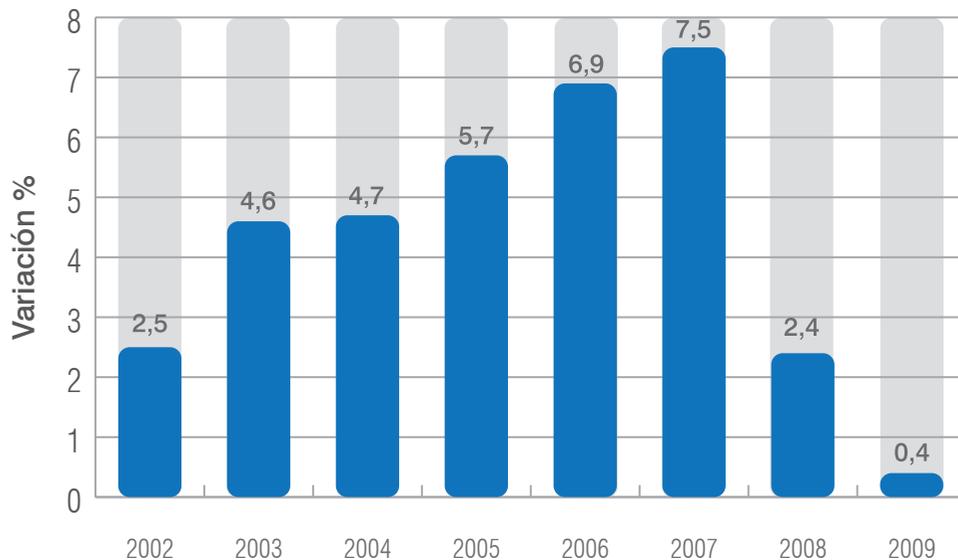
Colombia a través del tiempo ha presentado fluctuaciones en torno a la producción nacional debido a los constantes cambios en la economía interna-

cional y a los conflictos internos, afectando todo esto al país.

Según el DANE, la evolución del PIB en Colombia para el año 2002 fue del 2,5% y llegando al 0,4% al 2009, manejando un promedio de 4,3%, sin embargo se puede destacar que el apunte más elevado se mostró en el año de 2007 con 7,5%, y por la parte per cápita se aprecia una variación del 1,2% en el año 2002 y una variación negativa de -0,8% al año 2009, destacándose igualmente el año 2007 con 6,3%. (Ver Gráfico 3)

En lo que respecta a competitividad¹¹. Según (Portafolio, 2005) y de acuerdo al cuadro siguiente del Foro Económico Mundial, Colombia pasó del lugar 64 en 2004 al 57 en 2005 entre 117 países, ganando 7 puestos en tan solo un año, pero sin variar el puntaje de 3,84. Esto se explica por el aumento de 13 nuevos países incluidos y porque otros países desmejoraron.

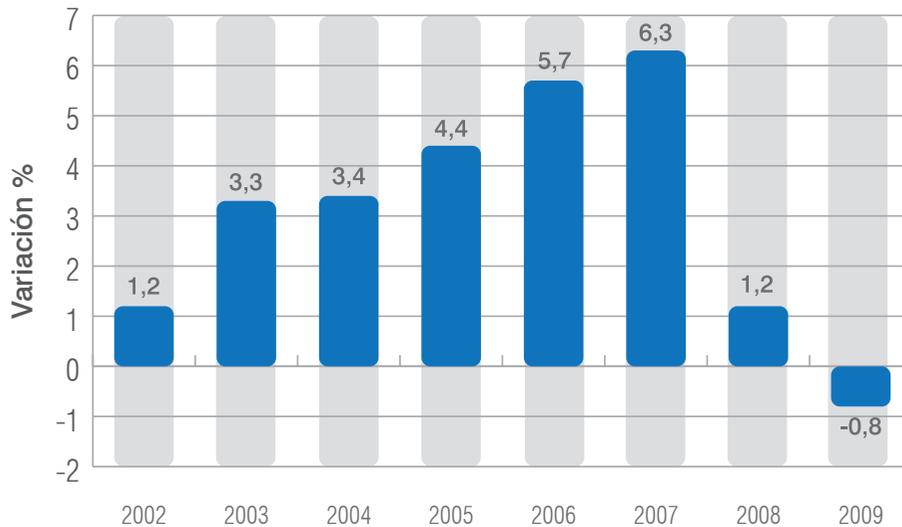
Gráfico 2 Variación Anual del PIB 2002-2009



FUENTE: Elaboración propia con base el DANE- Cuentas Nacionales Departamentales.

11. La competitividad se entiende como la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes (DNP, 2007)

Gráfico 3 Variación PIB per cápita 2002-2009



FUENTE: Elaboración propia con base el DANE- Cuentas Nacionales Departamentales.

El ranking global se calcula con tres índices principales: índice de tecnología, índice de instituciones públicas e índice de ambiente macroeconómico. Para el caso de Colombia, los índices de instituciones públicas y ambiente macroeconómico mejoraron, siendo el primero de ellos el que jalonó el índice global al pasar del puesto 61 en 2004 al 49 en 2005. Entre tanto, el índice de tecnología desmejoró al pasar del puesto 68 al 74. Aquí se mide sofisticación tecnológica, nivel de absorción de tecnología de las empresas, patentes de utilidad y matrículas en el nivel superior en donde se perdieron más posiciones (Tabla 4).

Tabla 4 Índice de Competitividad en América Latina 2004 - 2005

País	Puesto		Índice
	2005	2004	
Finlandia	1	1	5,94
Estados Unidos	2	2	5,81
Suecia	3	3	5,65
Dinamarca	4	5	5,65
Taiwán	5	4	5,58
Chile	23	22	4,91
Uruguay	54	24	3,93
México	55	48	3,92
El Salvador	56	53	3,86
Colombia	58	65	3,84
Costa Rica	64	50	3,72
Brasil	65	57	3,69
Perú	68	67	3,66
Argentina	72	74	3,56
Panamá	73	58	3,55
Venezuela	89	85	3,22
Honduras	93	97	3,18
Guatemala	97	80	3,12
Nicaragua	99	95	3,08
Bolivia	101	98	3,06
Rep. Dominicana	102	72	3,05
Ecuador	103	90	3,01
Paraguay	113	100	2,8
Chad*	117*	104	2,37

(*) Último

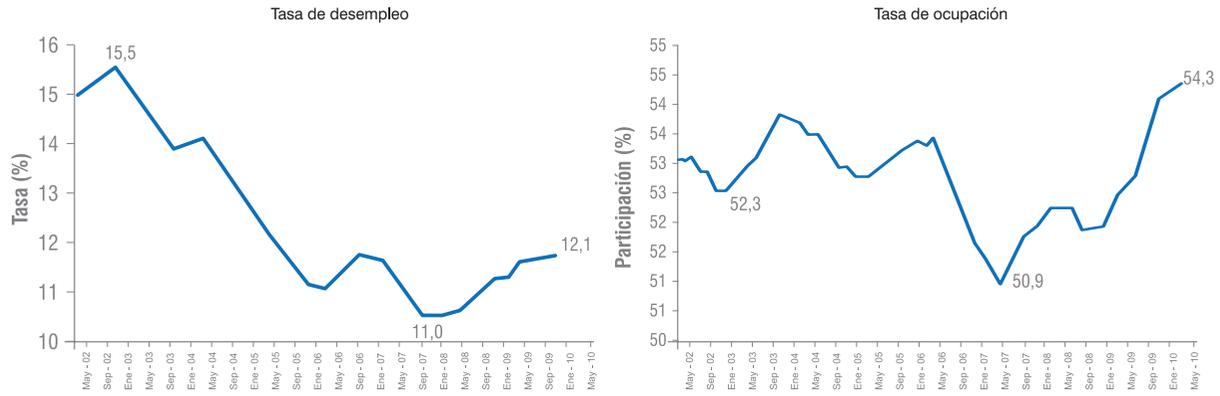
FUENTE: Foro Económico Mundial

De acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y turismo (MINCOMERCIO, 2010), desde comienzos de la actual década, la tasa de desempleo mantuvo una tendencia descendente. Sin embargo, desde mediados de junio del 2008 se evidenció un cambio en el comportamiento, producto de la desaceleración de la economía, en particular de la industria. En efecto, en diciembre de 2002, el promedio móvil de 12 meses (que permite observar la tendencia) la tasa de desempleo era 15,5% y en junio

de 2008 fue 10,9%; a partir de dicho momento, empezó a aumentar de tal manera que llegó a un nivel de 12,1% en mayo de 2010. En el último trimestre móvil (marzo/mayo-2010), la tasa de desempleo 24 ciudades se ubicó en 12,4%; las mayores tasas correspondieron a Pereira (21,3%), Armenia (18,7%), Popayán (18,3%), Pasto (16,8%) y Quibdó (16,5%). Las menores se registraron en Santa Marta (7,7%), Barranquilla (7,8%), Sincelejo (8,9%), Bucaramanga (9,6%) y Bogotá (11%).

Gráfico 4 Tasa de desempleo y de ocupación

Promedios móviles 12 meses



Fuente: Mincomercio con base en el DANE

De acuerdo a la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE, la tasa promedio de desempleo total nacional a junio de 2008 se situó en 11,4% de personas desempleadas, siendo este inferior a la tasa nacional de 15,5% para el periodo de 2007.

De hecho, en los últimos trimestres de 2008 se presentó una leve estabilización alrededor del 11,0%, presentando el registro más alto en el contexto latinoamericano que se ubica cerca del 8,0%. (DANE, 2008)

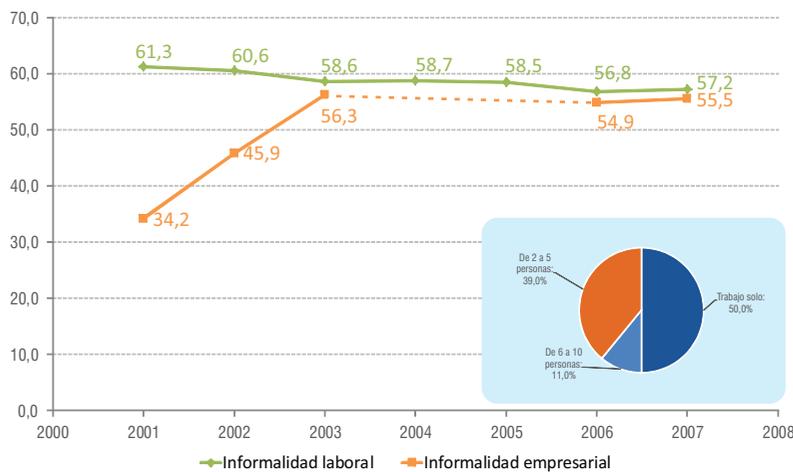


Gráfico 5 Informalidad Laboral y Empresarial en Colombia

Fuente: Competitividad, C. P. (2010). Informe Nacional De Competitividad con base al DANE-GEIH.

*No se encontraron datos disponibles para 2005 y 2006 en materia de informalidad empresarial.

Según el Informe Nacional de Competitividad (Consejo Privado de Competitividad, 2007), en Colombia solo 40% del empleo es formal. Un empleo formal es 5.6 veces más productivo que el mismo empleo en la informalidad. La informalidad afecta el bienestar general, la capacidad de crecimiento del sector formal y la generación de empleo de calidad. Por tal razón, la mejor manera de elevar el nivel de producción de la economía en trasladando el mayor número de trabajadores que se encuentran en el empleo informal al formal.

De igual forma el Consejo Privado de Competitividad, hace un apunte mostrando que para el año 2008 del total de los ocupados, el 57,2% hace parte de la economía informal, normalmente por cuenta propia o en pequeñas empresas, datos que se pueden ver claramente en el Gráfico 5. Igualmente si se observa desde el punto de vista empresarial, estos datos no difieren mucho, se encuentra que un 55,5% del total de las pequeñas empresas son informales. Hay que resaltar que a pesar del crecimiento que tuvo la economía colombiana entre 2003 y 2007, no se presentó mucha disminución en la informalidad laboral, lo que ha incidido en que el índice de pobreza e indigencia no disminuya.

Por otra parte, Colombia cuenta con una dotación natural excepcional, de enorme riqueza y diversidad, cuyos recursos han sido utilizados a lo largo de su historia para generar crecimiento económico y bienestar social a través de varias estrategias de desarrollo, algunas de ellas sostenibles y otras no. El mayor crecimiento económico ha contribuido a mejorar el ingreso y el bienestar de los colombianos, como lo confirman el aumento del ingreso per cápita, la mayor esperanza de vida de la población y su creciente acceso a servicios como la educación y la salud. No obstante, este progreso económico y social ha estado acompañado de un marcado deterioro ambiental y de la acentuación de problemas como la deforestación y la contaminación del agua y del aire” (DNP, 2009)

Para mitigar el deterioro ambiental Colombia ha adoptado una serie de normatividad nacional e internacional que comprende una serie de objetivos, principios y orientaciones para la protección del medio ambiente. El Estado Colombiano ha ratificado importantes Declaraciones de organismos internacionales como la “Declaración de Río de Janeiro de 1992” la “Cumbre de Johannesburgo”, a ni-

vel nacional la Ley 99 de 1993 la norma fundamental en materia ambiental en el país la cual incorporó el concepto de desarrollo sostenible como eje de la gestión ambiental.

A pesar de la gran normatividad ambiental que existe en el país, todavía prevalecen grandes problemas de degradación ambiental como; conflictos de uso y la degradación del suelo, la reducción de la oferta y la calidad del agua, la contaminación atmosférica, el cambio climático, el deterioro de la biodiversidad y de la capa de ozono entre otros tantos.

Es necesario y así lo aseguran expertos en este tema que existan políticas públicas ambientales claras y precisas que puedan armonizar los modelos de desarrollo económico del país y la protección ambiental. Dado que el desarrollo de la globalización ha incentivado grandes transformaciones en el aparato productivo de las naciones con un impacto ambiental considerable. Colombia se está convirtiendo con gran velocidad en un país minero, y eventualmente se convertirá en un gran productor de agro combustibles, dos actividades de alto impacto ambiental. (Rodríguez, 2009).

El gobierno nacional ha adoptado la “Política Social de Colombia” la cual busca por medio de proyectos y programas en aspectos económicos, sociales y ambientales la generación de oportunidades de empleo e ingresos, lo mismo que afianzar un modelo socioeconómico que permita una mayor equidad social dentro de la población colombiana.

Dentro de ese modelo a partir del 2002 se construye el Plan de Reactivación Social, con siete herramientas de equidad como son; Revolución educativa, Protección y seguridad social, Impulso a la economía solidaria, Manejo social del campo, Manejo social de los servicios públicos, País de propietarios y Calidad de vida urbana. Esas herramientas de política social se enfocaron en atender a la población más vulnerable del país, por lo cual se invirtieron en el cuatrienio 2002-2006 alrededor de 79.8 billones de pesos; es decir, el 70,2% de los 113 billones con los cuales se financió el Plan Nacional de desarrollo (DNP, 2010).

A partir del 2006 el Plan de Desarrollo Nacional 2006-2010 planteó su política social en tres grandes

ejes; Afianzar los logros de la Política de Defensa y Seguridad Democrática, Consolidar un crecimiento económico elevado y sostenido con equidad social y Reducir la pobreza y promover la equidad.

Uno de los sectores que más avance ha tenido en los últimos años es el de la educación, entre 2002 y 2010 por medio de cinco acciones para transformar la educación; Educación durante toda la vida, Educación para la innovación, competitividad y la paz, fortalecimiento de las instituciones educativas, modernización permanente del sector y gestión participativa, se ha logrado un aumento importante en cobertura e infraestructura especialmente en primaria, secundaria y media, sin embargo todavía presenta grandes retos por alcanzar, entre los que se encuentra; la cobertura en educación superior, la calidad de la educación y la deserción escolar.

“La cobertura en todos los niveles entre 2002-2009 se incrementó, atendiendo un número importante de población; en transición pasó de 75.7% en 2002 a 90.10% en 2010, en 2002 la educación primaria tenía una cobertura de 114.1% que aumentó a 119.79% en 2010. En este periodo se logró la universalización de la educación secundaria y la tasa de cobertura bruta pasó de 79.4% en 2002 a 105.15% en 2010. En educación media se alcanzó el 75,24% en 2010 respecto al 57.4% en 2002. En estos niveles el aumento de cupos en el periodo fue de 1.330.470 cupos. En educación superior se presentó un avance de 10.9% puntos, ya que la tasa de cobertura bruta fue de 24.4% en 2002 y pasó a 35.5% en 2009, con 570.299 estudiantes adicionales. En 2010 se están atendiendo integralmente 678.429 niños en el territorio nacional en primera infancia, de los cuales 405 mil se atienden en el marco Programa de Atención Integral para la Primera Infancia (PAIPI) del Ministerio de Educación Nacional”.¹²

El avance en cobertura a nivel nacional durante los últimos 8 años fue significativo especialmente en primaria y secundaria, pero aún prevalece una cobertura baja en el nivel media y en superior.

En el caso de la educación superior tan solo en el país se cuenta con una cobertura del 35.5%, lo

cual debe ser un punto de referencia importante para el gobierno actual en cuanto a la necesidad de adoptar políticas públicas eficientes y eficaces que permita el acceso de más jóvenes al sistema de educación superior.

3.3 Entorno Regional

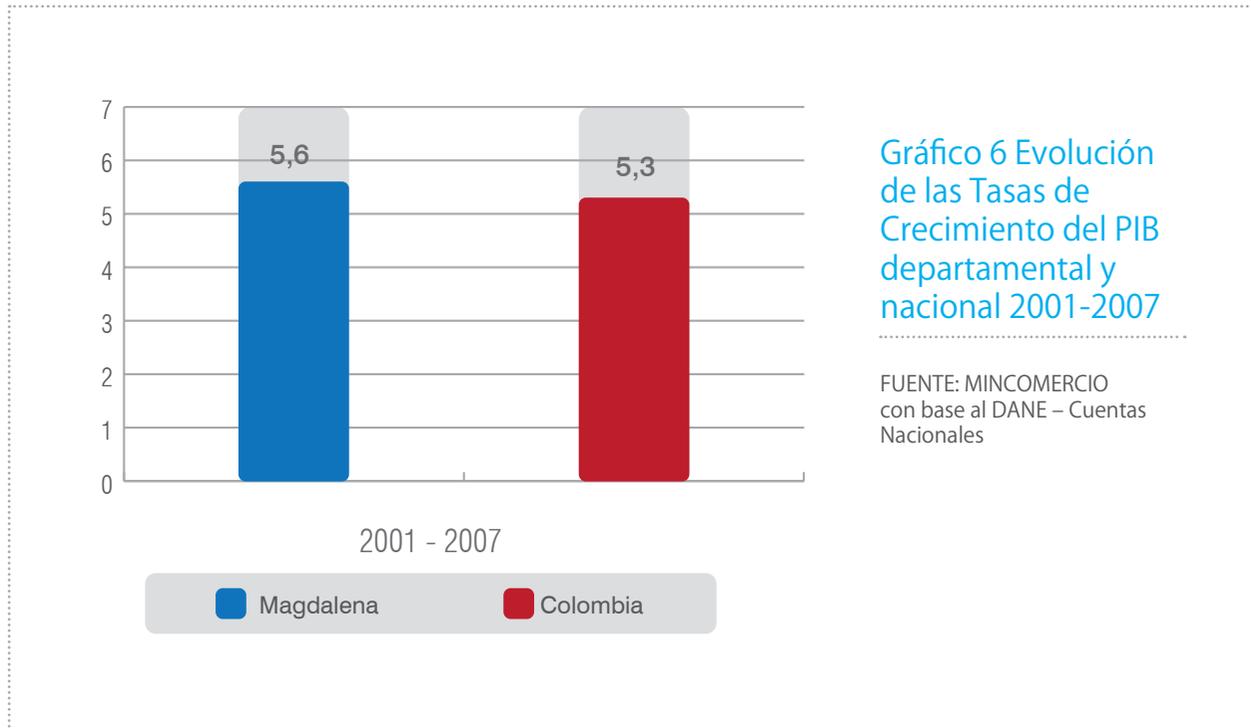
Si se mira ha evolucionado la economía magdalense a partir del año 2002 se puede apreciar que el avance no es muy notorio y se podría decir que se ha rezagado en el tiempo en cuanto a competitividad entre los departamentos, en baja productividad departamental y per cápita en los sectores económicos tanto en los de alta y baja dedicación, incidiendo esto que la participación a la producción nacional no se realice en gran proporción, también ha sido un departamento con poco nivel de empleo y elevada tasa de desempleo, siendo esto motivo para proponer y ejecutar planes y políticas de desarrollo que apalanquen al departamento para elevarlo o posicionarlo en un mejor lugar ante la región y el país en general y de esta forma ayudar a mejorar la calidad de vida a los magdalenenses.

Uno de los aspectos de amplia diferenciación de la fortaleza de una economía es la capacidad productiva de sus habitantes, medida por el valor agregado per cápita generado en las actividades productivas localizadas en el Departamento y la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto departamental (CEPAL, 2007).

El departamento del Magdalena presenta una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto muy ligada la evolución de los ciclos económicos, comportándose de manera más inestable y volátil en relación con las fluctuaciones evidenciadas en el ritmo de crecimiento del PIB nacional.

La dinámica del crecimiento del producto nacional claramente repercute en el comportamiento de la producción agregada departamental (Maldonado, 2010). Igualmente se puede apreciar que el departamento del Magdalena desde el punto de vista de la producción general presentó desde el año 2001 a 2007 un promedio de 5,6%, sobrepasando solamente por 0,3 puntos porcentuales al registrado por el nacional que se ubicó en el 5,3%.

12. “El Ministerio de Educación rindió cuentas en Medellín”, 15 de mayo de 2010. Nota prensa Centro Virtual de Noticias MEN <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-231861.html>



Como se puede notar en el Gráfico 8, el sector agropecuario abarca la mayor parte del PIB como actividad principal con un 21% del total, le sigue el sector comercio con 11,3%, siendo ésta casi la mitad de la agropecuaria, luego el sector de enseñanza con 8%, administración pública e industria con 7,3% cada uno y el resto que se encuentran por debajo del 5%.

De igual forma se puede examinar la participación que éste hace al Producto Interno Bruto nacional, dejando claro un panorama que deja ver las brechas y diferencias entre las regiones en términos de productividad económica y la competitividad que se presentan entre los departamentos.

A comienzos del año 2002 a 2007, la variación porcentual de la participación del producto departamental en el producto nacional entre estos años no fue tan distante y no se presentó variación sustancial; con todo esto se pudo dar evidencia de la dimensión y la tendencia del rezago de la producción y las discrepancias económicas que el departamento y el resto del país presentan. Adicionalmente se puede apreciar que la participación departamental del PIB siempre fue inferior al 2%, manejando un promedio de 1,38%.



El Gráfico 9 muestra claramente cómo se presenta una concentración en una minoría de departamentos, como son Valle (11,2%), Antioquia (15,21) y en especial en Bogotá (22,58%), solamente estos abarcan el 49% del PIB nacional para el año 2005. (Maldonado, 2010)

A diferencia de los países que aportan poco al PIB nacional se observan 13 de ellos que no logran llegar cada uno al 1%, representando la mayoría con poca participación en el PIB.

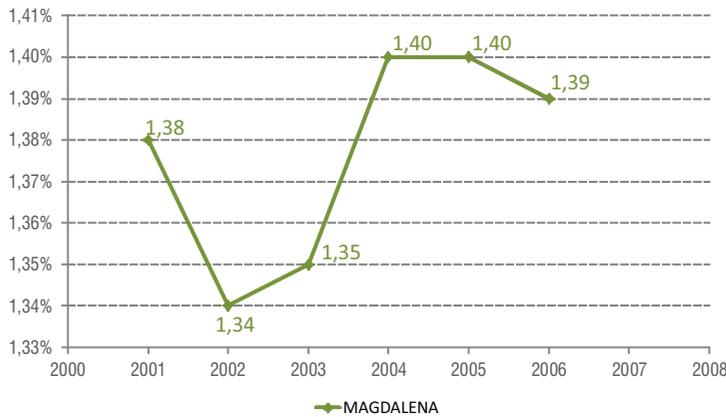
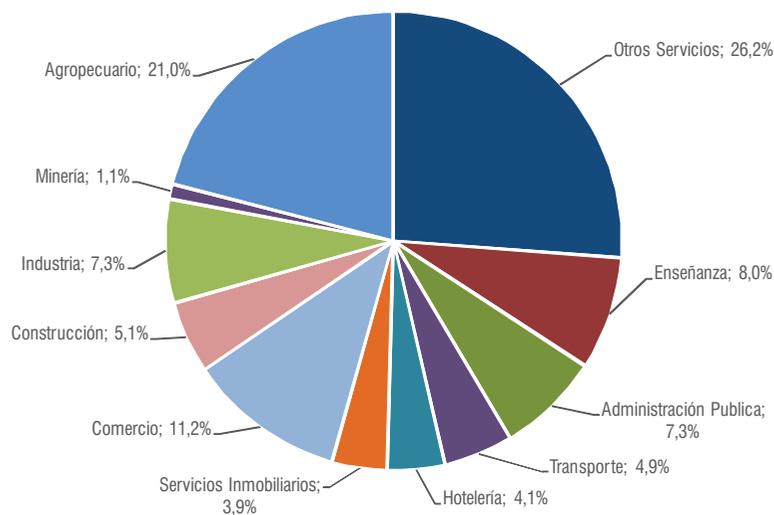


Gráfico 7
Participación
Departamental del
PIB 2002-2007

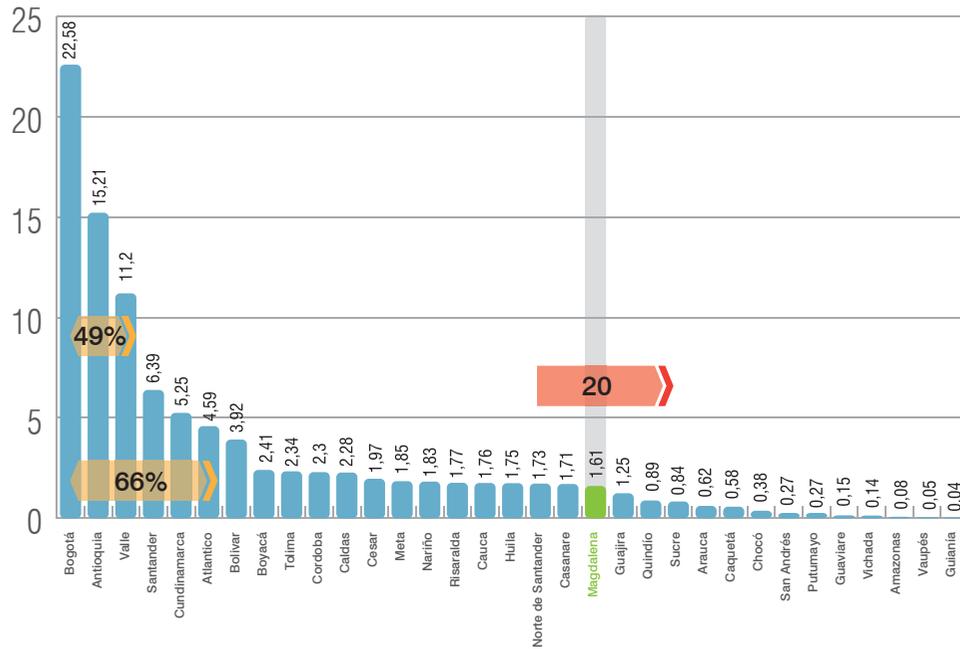
FUENTE: Elaboración propia con base el DANE- Cuentas Nacionales Departamentales.

Gráfico 8 Estructura del PIB del Magdalena 2007



FUENTE: MINCOMERCIO con base al DANE – Cuentas Nacionales Departamentales, marzo de 2009

Gráfico 9 Clasificación del departamento del Magdalena en cuanto a Participación del PIB en el total nacional a 2005



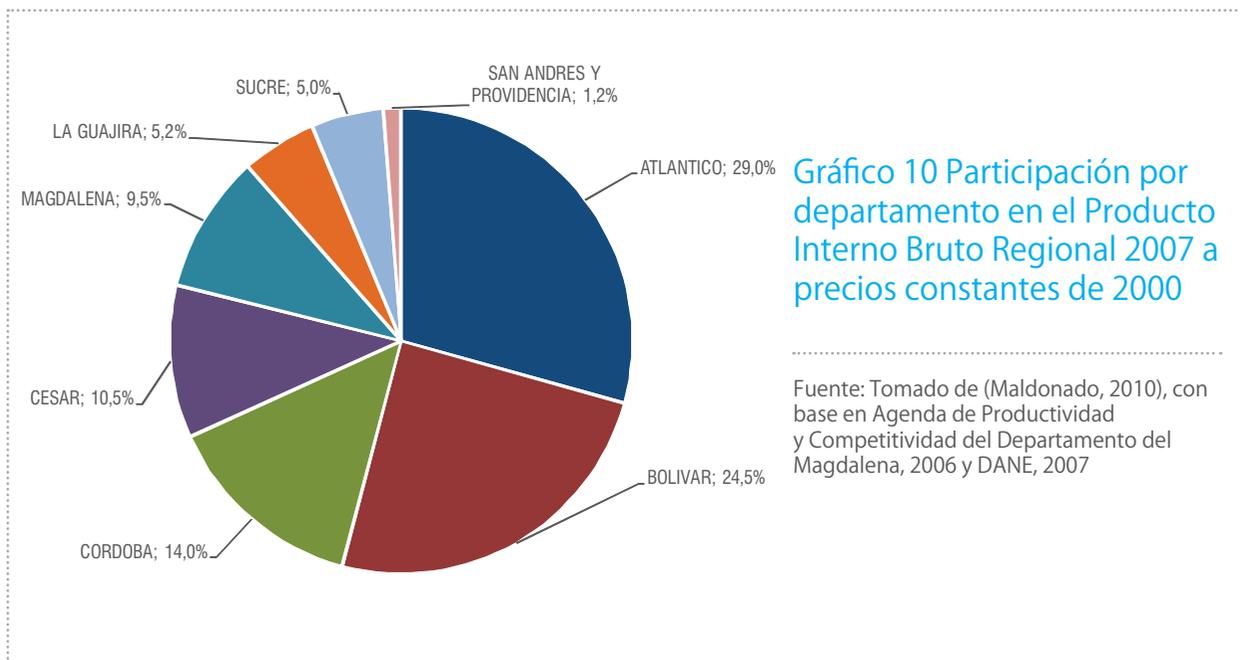
Fuente: Tomado de (Maldonado, 2010), con base en Agenda de Productividad y Competitividad del Departamento del Magdalena y DANE, 2007

Este hecho sin duda destaca los efectos de la concentración de la población en la generación de la riqueza; por tal razón, resulta fundamental entender y atender las interacciones entre la densidad y concentración de la población, la dispersión de las actividades económicas y la asignación de los recursos productivos. Es evidente que el crecimiento y el desarrollo económico y social interactúan con la geografía, haciendo visibles las desigualdades en la distribución espacial de las personas y las actividades económicas (CEPAL, 2007).

De acuerdo con el análisis hecho por Banco de la República, Para el año 2007 los departamentos del Atlántico (29%) y Bolívar (24,5%) abarcaban solamente entre los dos el 53,5%, de PIB regional, manteniendo la concentración observada para el año 2005, integrando esta vez al departamento de

Bolívar, dejando los demás con una participación por debajo del 15%, Magdalena se ubica en quinto lugar con una participación del 9,5% y señalando a San Andrés Y Providencia en último lugar con tan solo un 1,2%.

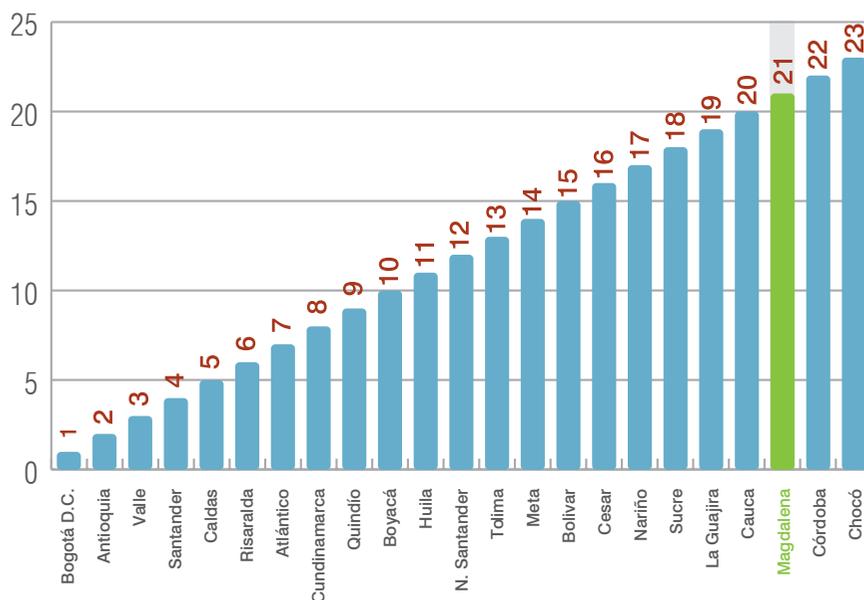
De acuerdo con la agenda de competitividad y productividad del departamento del Magdalena realizado en el año 2006, la competitividad implica la disponibilidad de factores y recursos claves en cantidad, calidad, costo y oportunidad suficientes que impacten positivamente la productividad, eficiencia económica y técnica con que operan las empresas y se desarrollan las actividades productivas o apuestas productivas priorizadas. Así mismo, el grado de eficiencia en la articulación entre las instituciones u organizaciones privadas proveedoras de dichos factores y recursos estratégicos.



Se presenta el Gráfico 11 que corresponde al ranking general de competitividad para el año 2006 que permite ver la posición que el departamento del Magdalena ocupa en relación con los demás departamentos.



Gráfico 11 Escalafón de Competitividad de los Departamentos 2006



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con base en CEPAL 2009

Según (CEPAL, 2009), la competitividad entre los departamentos del país ubica al Magdalena en el puesto 21 de 23, superando únicamente a Córdoba y Chocó; a lo largo del periodo 2000-2006, el departamento ha perdido posición escalonadamente, estando ubicado en la posición 19 en el año 2000, 18 en el 2004 y 21 en el 2006. Además, el departamento se encuentra rezagado en materia competitiva en factores como fortaleza económica, Infraestructura y tecnologías, finanzas, Gobierno e Instituciones y recurso humano. El departamento

se encuentra en mejores posiciones en los factores de Medio ambiente, Ciencia y tecnología, Gestión empresarial, Internacionalización y Recurso humano.

En estas actividades se destaca la poca utilización de tecnología y mano de obra poco calificada, incentivando a que se creen factores competitivos conectados directamente con los recursos naturales de la región y enfrentarse a la competencia del mercado.

Tabla 5 Composición sectorial del Valor Agregado departamental 2005

	Sector	Participación (%)	
		Magdalena	País
1	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	30.76	13.41
2	Educación, salud, servicios comunitarios y servicios domésticos	15.08	10.95
3	Comercio, Hoteles y restaurantes	13.75	11.63
4	Servicios públicos (electricidad, gas, agua, transporte y comunicaciones)	12.58	11,52
5	Administración pública	11.53	8.37
6	Intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	7.79	18.15
7	Construcción	4.76	5.78
8	Industria	3.15	15.41
9	Minería	0,61	4,77

Fuente: Tomado de (Maldonado, 2010), con base en Agenda de Productividad y Competitividad del Departamento del Magdalena 2006 y DANE, 2007

Se observa claramente, que el sector más relevante en la economía magdalenense es el primario (Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca) con una participación del 30,76%, superando sustancialmente al nacional que solo alcanza una participación del 13,41%, siendo este el sector del departamento que más aporte hace al PIB nacional. Seguidamente se encuentra la actividad de Educación, salud, servicios comunitarios y servicios domésticos con una participación de 15,08% por encima del nacional que llega a 10,95%. Finalmente se encuentra la actividad de administración pública con una parti-

cipación de 11,53% no tan distante del 8,37% de la nacional, ésta se marca como la última en superar a las actividades nacionales, de las cuales hay que dedicar más importancia y trabajar en jalonar todos estos sectores para alcanzar un ranking más completo y sostenible. (Maldonado, 2010)

De acuerdo a la APRCTIM (Viloria, 2008) el Departamento del Magdalena, y en particular, su capital, Santa Marta, ha priorizado como una de sus apuestas productivas en la Agenda Interna de Competitividad, el turismo en seis líneas de negocio: sol y playa; cultura; naturaleza y rural; náutico y fluvial;

aventura; eventos y congresos. Igualmente se destacan valores naturales (Tres parques nacionales naturales, dos reservas mundiales de la biosfera, un santuario de fauna y flora, un humedal Ramsar y un patrimonio de la humanidad, como lo es la Sierra Nevada de Santa Marta) además de las expresiones culturales en folclor y literatura. Cuenta además con la importante cultura indígena Tayrona, como la más adelantada del período prehispánico en

Colombia y tiene en a Santa Marta la ciudad más antigua fundada por los españoles en tierra firme americana.

El Gráfico 12 muestra el tránsito de los viajeros internacionales a Colombia, ubicando al magdalena en el puesto octavo del total de departamentos en este ámbito.

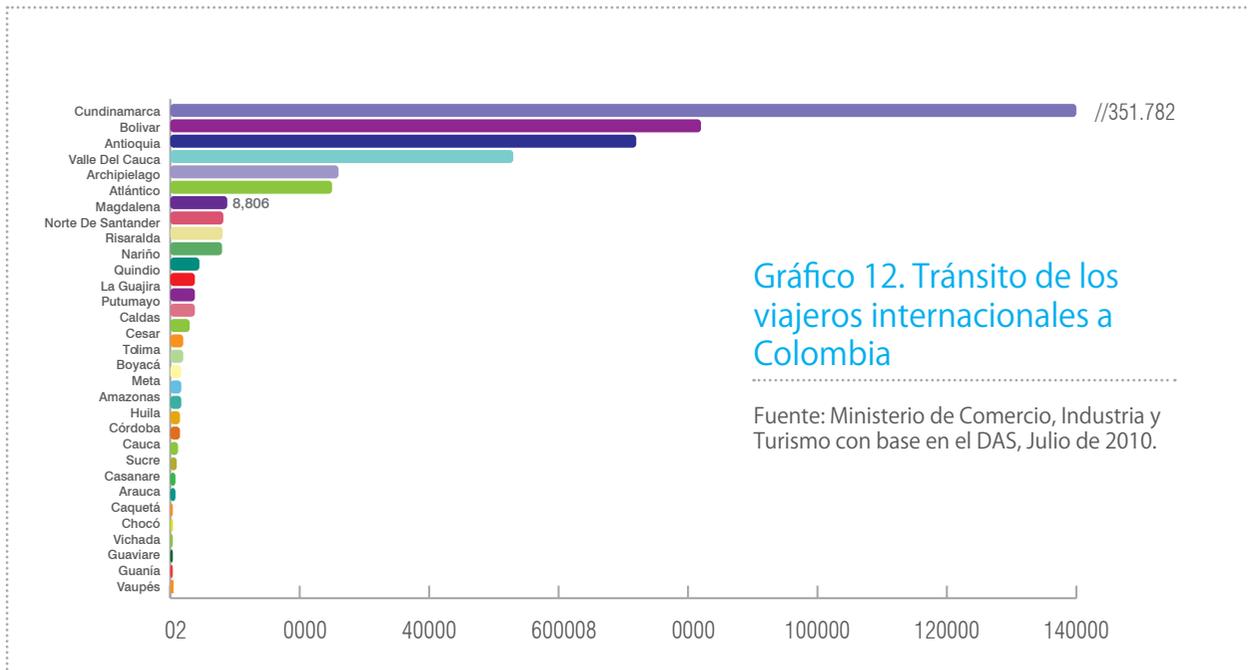


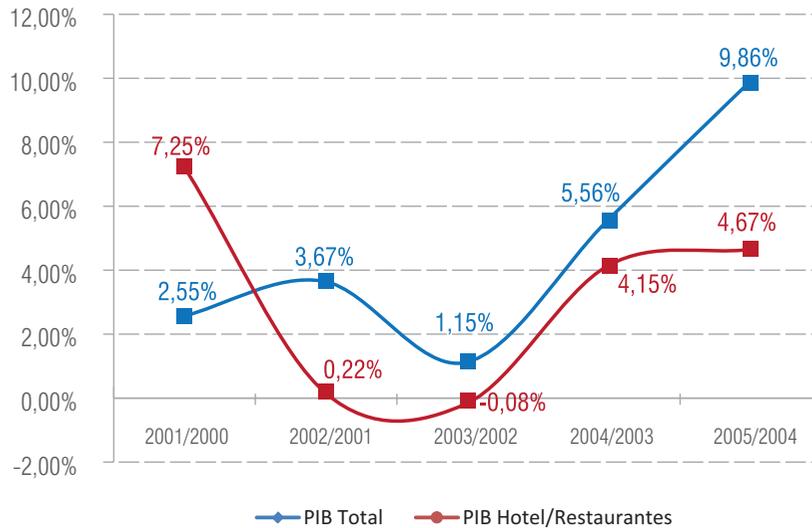
Gráfico 12. Tránsito de los viajeros internacionales a Colombia

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con base en el DAS, Julio de 2010.

Se puede apreciar en el Gráfico 13 cómo ha evolucionado el PIB de hoteles y restaurantes comparado con el PIB departamental; y muestra claramente cómo el turismo sigue la tendencia del departamento pero con unas tasas elevadas que permite inferir en el buen trabajo hecho por las entidades y comunidad del sector turístico. Así mismo, cabe resaltar cómo el número de visitantes extranjero en Santa Marta prácticamente se duplicó en dos años. Para enero de 2008 el ingreso creció en 7.2% respecto a enero de 2007. Igualmente, Santa Marta creció como un importante destino para turistas de cruceros. Actualmente en el Magdalena se tiene una diversidad de productos asociados a los Lugares Turísticos (Viloria, 2008).

La economía del departamento del Magdalena ha estado rezagada a la nacional a través del tiempo. Según el DANE Para el año 2002 del total de la población del departamento el 73.3% se encontraba en edad de trabajar, derivándose de éste un 52.7% que corresponde a la población económicamente activa (PEA); un 46,7% de personas ocupadas, de las cuales el 34,1% se encontraban subempleadas. Para el 2005 la tasa de desempleo alcanzó un nivel del 7,5%, siendo esta una disminución considerablemente baja comparada con los demás departamentos de la región Caribe (DANE) Encuesta Continua de Hogares.

Gráfico 13 Magdalena, Tasas de crecimiento del PIB Total y PIB Hotelaría y Restaurantes 2000-2005, a precios constantes de 2000



Fuente: Gobernación del Magdalena

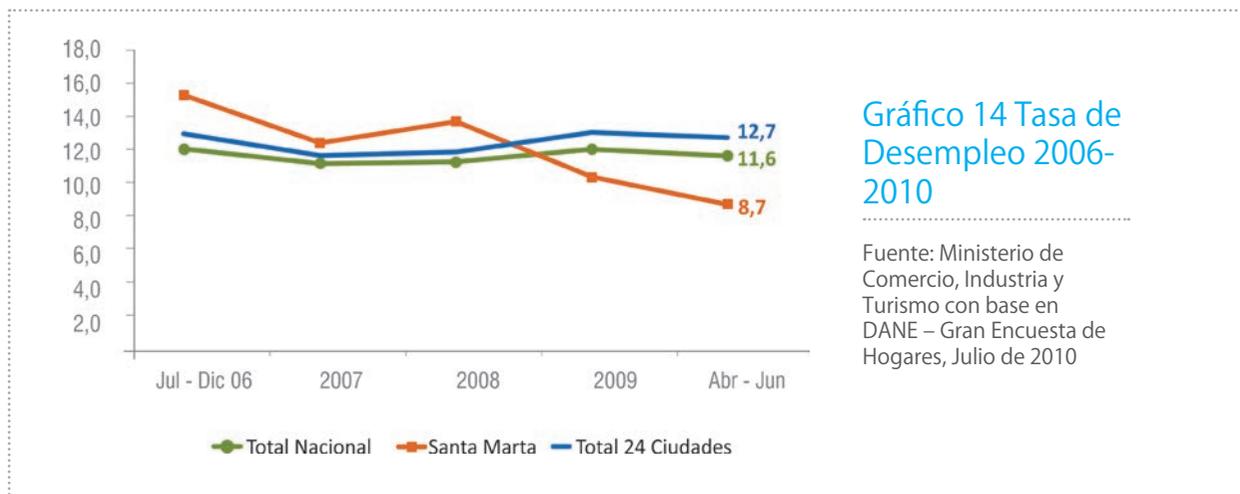
Según el (DANE, 2002), la tasa de desempleo en el departamento del Magdalena se ubicó en 11,4% en diciembre de 2002, inferior en 1.6 puntos porcentuales a la registrada en igual periodo del año anterior y muy inferior a la del promedio nacional que fue de 15,5%. En estos mismos periodos la tasa de ocupación pasó de 48,5% a 46,7%, representando 455.821 personas ocupadas para el 2002, de las cuales 155.455 se encontraban subempleadas. Al comparar los dos años en mención, se tiene que el subempleo disminuyó por insuficiencias de horas en 12.757 (-28,9%) y por empleo inadecuado 2.337 personas (-1,5%). Igualmente los departamentos con mayor tasa de desempleo en el año 2002 son: Huila, Quindío, Cundinamarca y Bogotá D.C. con niveles de 21,2%, 19,7%, 18,9% y 18,2% respectivamente.

Según el (DANE, 2008), en la Gran Encuesta Integrada de Hogares, en el comparativo de los últimos trimestres de 2008 y 2007 la tasa promedio

de desempleo a nivel nacional y metropolitano aumentó y el número de ocupados se redujo. La tasa de desempleo nacional pasó de 9,8% a 10,5% y los ocupados disminuyeron de 17.853 mil a 17.615 mil. Adicionalmente, se presentó una reducción en la oferta laboral tasa global de participación (TGP) de 59,5% a 58,2%.

Según el Ministerio de Comercio, el departamento del Magdalena desde el año 2006 ha presentado un descenso en la tasa de desempleo, pasando del 15% en el año 2006 al 8,7% al año 2010, alejándose de la tasa nacional desde el año 2009 donde presentó un cambio considerable con tendencia a disminuir.

Desde el punto de vista del sector agropecuario, éste genera para el departamento en materia de empleo entre 30% y 40% de los puestos de trabajo, cantidad que es superior a la observada en Colombia y en la región. (Romero, 2006)



3.4 El Departamento del Magdalena como Región¹³

Desde el punto de vista físico, se destacan tres grandes unidades fisiográficas: la Sierra Nevada de Santa Marta, el valle del río Magdalena y las llanuras centrales y adyacentes al río Ariguaní.

En cuanto a sus paisajes, el Magdalena cuenta con uno de los sistemas hídricos más ricos del país cuyos principales ecosistemas corresponden a la Sierra Nevada de Santa Marta – SNSM, al plano inundable del Río Magdalena, humedales de gran volumen entre los que se destaca la Ciénaga Grande de Santa Marta – CGSM y ecosistemas marinos y costeros, Los cuales se constituyen en potencial alimentario tanto del país como del mundo. El Río Magdalena con sus puertos fluviales y la costa, ofrecen posibilidades de comunicación nacionales e internacionales para uso turístico y comercial.

En el Departamento se identifican cinco ecorregiones o unidades fisiográficas en razón de su posición geoestratégica y características naturales. A través de ellas se evidencian marcadas diferencias en el territorio, gracias a la diversidad natural y la multiculturalidad representadas por las condiciones geomorfológicas, geológicas, edafológicas y climatológicas. Ellas son:

- Ecorregión Sierra Nevada de Santa Marta
- Ecorregión Zona Costera
- Complejo Deltaico Estuarino del Río Magdalena
- Valles y colinas del Ariguaní
- Eco región Humedales del sur

Respecto a la biodiversidad, el Magdalena es un territorio con una mega biodiversidad que combina especies de un amplio origen (montaña, costa y llanura aluvial) y que constituye sin duda una reserva de vida para el planeta. Por esta razón la UNESCO declaró a la Sierra Nevada de Santa Marta y a la Ciénaga Grande de Santa Marta como “Reserva de la Biosfera y del Hombre”, esta última inscrita en la Convención Mundial de Humedales RAMSAR. La CGSM y otros humedales son centro de alimento, refugio y reproducción de grandes cantidades de aves migratorias. La lista de especies en estos ecosistemas es muy profusa y ha generado interés en entidades científicas y de cooperación técnica de diferentes países, dadas las posibilidades que ofrece no solo como banco de genomas sino para la aplicación en aspectos tan importantes como la salud (medicina natural), la alimentación (agro ecología) y el turismo (ecoturismo, turismo de aventura) (Colciencias, 2008) .

El Departamento de Magdalena cuenta con 29 municipios y un distrito (Santa Marta, que es distrito turístico, cultural e histórico desde 1989, aun cuando inicialmente fue erigido como municipio en 1.533). Mediante Ordenanza 05 de 2004, por la cual se adoptó el Plan de Desarrollo Departamental 2004 – 2007, el Magdalena cuenta con una

13. Gobernación del Magdalena. Plan de desarrollo del Departamento del Magdalena 2008-2011



subregionalización para fines de planificación del desarrollo territorial, en particular para promover el desarrollo y crecimiento de funciones urbanas en determinados centros que fungen como nodos subregionales para servicio de las poblaciones circundantes, en este caso los municipios que forman parte de cada subregión. La subregionalización vigente es: Santa Marta, Río, Norte, Centro y Sur.

En los últimos veinte años, la participación de la población del departamento de Magdalena no ha superado el 3% del total de habitantes del país. En 1993 la población total del Magdalena tuvo un crecimiento sostenido, sin embargo, para 2005, unos doce años después, este fue muy bajo, ya que la población solo creció en 9.210 personas. Se destaca que entre 1985 y 1993 operó una transición en la distribución geográfica de la población departamental; en efecto, ya para 1993 la población rural dejó de ser mayoría en el Magdalena y desde 1985 según DANE, Censos de 1993 y 2005 el área rural empezó a perder población, mientras que las áreas urbanas crecían a un ritmo superior al de las décadas precedentes, lo cual configura una situación de enorme reto en la modernización urbana (viviendas, servicios públicos domiciliarios, demanda de educación, salud, transporte, empleo, delincuencia, entre otros). Hoy, el 68,7% de la población habita en cabeceras, mientras el restante 31,3% lo hace en las áreas rurales.

De acuerdo con su capacidad de ingreso, a 2005 en el Magdalena el 15,2% de la población está en pobreza extrema (214 mil habitantes) y el 42,3% (594 mil habitantes) están en pobreza moderada. Si bien la pobreza extrema está en un nivel comparable a la media nacional, la pobreza moderada está un 24% por encima del promedio nacional.

De acuerdo con cálculos del DANE a partir del Censo 2005, a 31 de diciembre de 2008, un 47,7% de la población del Magdalena es pobre por necesidades básicas insatisfechas (NBI), siendo mayor la proporción en las áreas rurales con 64,7% de su población en pobreza por NBI y menor en las áreas urbanas, con un 40%.

Hay 21 municipios del departamento cuya pobreza en área rural es mayor a la existente en cabeceras municipales, siendo Fundación y Guamal los municipios con las mayores brechas de pobreza por NBI resto cabecera con 107,5% y 82,3%, respectiva-

mente, mientras que el Distrito de Santa Marta tiene la tercera mayor brecha con 81,5% más pobreza en resto rural que en cabecera.

Por su parte, hay 10 municipios en donde la pobreza por NBI es mayor en la cabecera que en el resto rural, aunque la brecha máxima es mucho más pequeña que en el caso anterior; Pueblo Viejo y Concordia son los municipios que presentan mayor pobreza en cabecera que en resto rural, con brechas de 23,4% y 22,3%, respectivamente.

Desde la lógica del conflicto, las consideraciones geoestratégicas y de orden militar, así como de la apropiación económica del territorio, se debe tener presente que el Magdalena es un lugar obligado de paso entre el interior del país y el Mar Caribe, ya que alberga la ruta troncal del Caribe, es punto de entrecruce del eje vial oriental del Caribe (lo que lo convierte en lugar de tránsito obligado desde el interior y el oriente del país), así como recibe la vía que comunica al Magdalena Medio en el sur del Cesar, con la Costa, y zona del corredor férreo carbonífero rehabilitado desde 1995. Igualmente todo su costado oriental comprende el macizo de la Sierra Nevada de Santa Marta (SNSM), formación litoral más elevada del mundo, que por su extensión ha servido históricamente como zona de frontera agrícola, y retaguardia estratégica. Estas características hacen que el territorio del Magdalena sea un escenario de posicionamiento estratégico, por el control al acceso al mar y su conexión con el interior del país y zonas carboníferas del Cesar, lo que en la actualidad lo hace relevante para cualquiera de los actores armados. Sin embargo estas son explicaciones actuales, que dejan de lado la historicidad del conflicto en este departamento.

El departamento del Magdalena presenta diversas situaciones de conflicto social y político en las últimas cinco décadas. En los sesentas, luego de la conclusión del ferrocarril entre Bogotá y Santa Marta en 1962, y la posterior apertura de la troncal del Caribe en el tramo Barranquilla Ciénaga a finales de los sesentas, y la conclusión del tramo Santa Marta-Riohacha a comienzos de los setentas, el departamento recibió población que migraba del interior andino, y que abría la zona de frontera agrícola, expandiéndola a cotas más altas en el macizo de la SNSM, que a las que había llegado la colonización con población criolla. Sin embargo las situaciones conflictivas presentes con el aporte de los flujos

migratorios descritos, no alcanzaron mayor radicalidad, y para los recién llegados, muchos huyendo de la violencia política liberal-conservadora, siempre existía la opción de meterse selva adentro para obtener un pedazo de tierra de la cual aprovecharse para mantenerse.

En los setentas sin embargo se presentarían algunas características que diferenciarían el conflicto allí presente, y en especial la dinámica de invasión de tierras por parte de grupos cercanos a la ANUC, de sectores radicalizados de la izquierda y de “profesionales” de las invasiones a predios rurales, por un lado, y a partir de la segunda mitad de la década, por el auge de la bonanza marimbera que no sólo significó “descuajar” la selva del macizo de la SNSM, sino el surgimiento de nuevos actores sociales y políticos que manejaron el negocio del tráfico de marihuana, algunos de los cuales caracterizaron sonadas confrontaciones con otros grupos marimberos en vendettas que se originaron antes de la bonanza, pero que vio potenciado el conflicto por la mayor disponibilidad de recursos.

La economía y la sociedad de la marimba ejercieron un fuerte efecto en la socialización política de la época, ya que prestantes miembros de la sociedad magdalenense y samaria con presencia notoria aún en la actualidad se vincularon a tal actividad.

Los recursos generados por la bonanza, aunque muchos fueron dilapidados en armas, licor, y vehículos que simbolizaban materialmente el nuevo estatus como las ranger (Granados), también modificaron profundamente las prácticas políticas y las pautas de socialización previas, y sirvieron para reconfigurar el espacio urbano en la capital y en la zona del Rodadero (Granados, Santa Marta. La Habilidad para sobrevivir. En Abello, A. y Giaimo, S. (2000) Poblamiento y Ciudades del Caribe Colombiano).

El presidente Turbay y luego Belisario Betancur por presión norteamericana inundaron la SNSM de paraquat y luego con glifosato, lo que aunado a la producción local de marihuana en los EEUU, deprimió la oferta criolla, y dejó arruinados a los marimberos que habían sobrevivido a la violencia desmedida y consumista que había originado ese negocio ilegal, pero con nuevas especialidades como el sicariato, el manejo de armas y de rutas que sería empleada en la siguiente bonanza que se originaría a media-

dos y finales de la década siguiente, aunque bajo otros “patrones”.

A comienzos de la década de los ochentas ingresan las FARC en las zonas adyacentes a la SNSM, y luego de conocerla, la convierten en su lugar de re-guardia. Igualmente hacen presencia allí el ELN y el EPL, quienes explotaron el descontento social de los campesinos que permanecieron en las zonas marimberas, y especialmente en los municipios “serranos”, Santa Marta, Ciénaga, Aracataca, y Fundación, también escenarios previos de las movilizaciones campesinas por la recuperación de tierras en su zona plana. Las guerrillas utilizaron diversas estrategias, pero fueron las FARC las que aumentaron su tamaño y presencia en la zona (frente 19 en los ochentas), movilizando a campesinos de las zonas bajas en reivindicaciones de orden territorial (pidiendo la adjudicación de propiedades rurales a través de invasiones), o salariales, a la vez que organizó marchas desde la SNSM a las cabeceras municipales para exigir la construcción de vías de penetración, infraestructura básica local y servicios estatales, y en general tratando de suplir la ausencia del Estado, y tratando de llenar los “vacíos de justicia existentes”, como señaló la Vicepresidencia de la República (Vicepresidencia de la República, 2001), salvo en zonas como las de Palmor (Molano, Diagnóstico histórico-social sobre la Colonización de la Sierra Nevada de Santa Marta. Entrevista con Adelia (Melida) - Palmor, 1987-1988) y Guachaca.

La segunda mitad de la década de los ochentas estuvo caracterizada por una actividad que vendría a caracterizar la década de los noventas y la primera del siguiente siglo: la producción y comercialización de cocaína que inicialmente se procesaba con pasta traída de otros sectores del país, se convirtió en el nuevo combustible de la guerra, y en respuesta a la expansión guerrillera, y como producto de la conversión de los grupos de protección de narcotraficantes marimberos, los movimientos de autodefensas con sede en Palmor (zona de la SNSM correspondiente al municipio de Ciénaga), herederos de las violencias políticas vividas en el interior del país y con apoyo de narcotraficantes o carteles del Valle del Cauca (Vicepresidencia de la República, 2001), así como las autodefensas de El Mamey, surgido en la cuenca del río Buritaca y Guachaca, correspondiente al distrito de Santa Marta, manifestaron una desigual resistencia al embate guerrillero, retomando la ofensiva con los ingresos producidos

por la nueva bonanza cocainera, y con la expansión del proyecto paramilitar que se dio en la década de los noventas.

Molano señala, según (Arenas, 2005), que el choque de intereses entre las dos fuerzas no se puede evitar, ya que el movimiento campesino apoyado por la guerrilla atizó ideológicamente el descontento social y buscó reanudar las invasiones a las grandes haciendas, lo que amenazaba directamente el poder de los tradicionales jefes políticos y hacendados, mientras que los empresarios coqueros buscaban ser aceptados tanto por unos como por otros. En este escenario la guerrilla que aparece en la segunda mitad de la década de 1980 capitalizó el desorden social dejado por la bonanza marimbera, y el vacío de poder existente, conformando frentes guerrilleros a cargo de las FARC (frente 19) y del ELN.

La insurgencia armada pretendía inicialmente obtener el apoyo tanto de los campesinos como de los empresarios de la coca. A los primeros les pedía apoyo político y logístico a cambio de solidaridad en su lucha, mientras que a los empresarios les pedía colaboración económica y neutralidad política a cambio de seguridad y orden local. Aparentemente en una primera instancia este trato quedó cerrado y aceptado por todos, pero pronto, dice (Arenas, 2005), éste se rompió, por lo que la confrontación empezó y la violencia se expresó más fuertemente que en la época marimbera por los fuertes contradictores del movimiento campesino (hacendados en lo económico y políticos en lo electoral). Esto se manifestó en la orientación ideológica de la fuerza pública con un cariz expresamente anticomunista, y se concretó en la inclinación de los hacendados hacia los empresarios de la coca, por temor a la guerrilla, como a las alianzas de clase entre los campesinos y los subversivos. Para estos últimos el acceso directo al mar y a las rutas internacionales en la cara norte de la Sierra, era estratégico para su aprovisionamiento de armas y pertrechos, aspecto en el que competían con los narcotraficantes.

Declarada la guerra entre los empresarios coqueros y las guerrillas, las antiguas cuadrillas de seguridad organizadas como cuerpos privados en armas fueron revitalizadas por los coqueros y se fortalecieron también para enfrentar a la guerrilla, a la que enfrentan en 1987, deteniéndola en su expansión por el control de los ríos Guachaca y Buritaca.

Los grupos de autodefensas en su rol de prestadores de seguridad y coacción armada luego de que se fortalecieron a mediados y finales de los ochentas, como ya mencionamos atrás, asesinaron líderes populares, militantes de la UP, socios de empresarios coqueros, líderes de organizaciones comunales, y expulsaron campesinos de las áreas que se utilizarían en el cultivo, obteniendo la “apropiación y concentración de nuevas tierras en los valles interiores de la vertiente, para la posterior ampliación de las áreas de cultivo de la hoja de coca.” Concluye Arenas que también se buscó “el control efectivo de las juntas de acción comunal de la región.” (Arenas Granados, 1994)

Para Molano y Arenas, la fuerza privada de autodefensas narcotraficante se había “consolidado y legitimado incluso también tanto entre las autoridades oficiales como entre el mismo campesinado”, y habían mutado, denominándose ahora “autodefensas de El Mamey que enarbolan la bandera de la lucha contra la guerrilla, la subversión y el secuestro”. Con la ayuda de las élites locales, se les permitió, según cita de Molano (Molano, 1988): “a cambio concentrar a sangre y fuego las mejoras hechas por los colonos, liquidar opositores e indeseables y más que todo, acumular las enormes ganancias obtenidas en el cultivo y procesamiento de la coca.” Entre esos “indeseables”, desde la óptica del actor armado, Arenas enumera a “los indígenas y en general los pequeños colonos, aparceros y campesinos los que llevan la peor parte.”. Para lograrlo se valen del “desplazamiento forzado, asesinatos, masacres e intimidación son algunos de los métodos impuestos por los actores armados ilegales.” (Arenas Granados, 1994, págs. 45-46)

La nueva violencia instalada en el departamento se caracterizó por agresiones amplias contra grupos de residentes en una vereda o corregimiento, en una sola y masiva acción, o en varios ingresos periódicos para exterminios selectivos de miembros de la población civil, y empezó a ocurrir a mediados de la década de los noventas hasta la actualidad, constituyéndose en la causa principal del desplazamiento en el Magdalena.

En el Magdalena se presentan todas las causas explicativas del desplazamiento forzado en Colombia. Existen confrontaciones y copamiento de territorio en aplicación de la lógica de la confrontación militar, así como pretensión de exclusión social, y ex-

pulsión de población por motivos económicos. Sin embargo, es claro que el desplazamiento es localizado mayoritariamente en los municipios con jurisdicción en la SNSM, lo que le confiere un atributo de desplazamiento por confrontación antisubversiva a la expulsión de población, mientras que existen unas dinámicas diferenciadas, y particulares en términos del total de la población desplazada, en los municipios de Remolino, Sitionuevo y Pivijay, que deberán ser analizados para comprender las lógicas locales que permitan la comprensión de la expulsión de población en esos territorios, aunque existen indicios ciertos de la apropiación violenta de las propiedades rurales en esta zona, como móvil de la presencia paramilitar en esa zona.

Santa Marta se ha convertido en una ciudad expulsora y receptora, entre las primeras del país, y la primera capital de la costa en términos absolutos, ya que recibe y expulsa a la mayor parte de la población expulsada del Magdalena. A la ciudad y a las otras dos mayores poblaciones del departamento que se han convertido en las mayores receptoras del desplazamiento, Fundación y Ciénaga (como consecuencia lógica de ofrecer mayor garantía de anonimato para los migrantes forzados que allí se asientan), les cuesta recibir tan alto número de personas desplazadas¹⁴, considerando que la capacidad de los sistemas urbanos son sobrepasadas, dada la menor capacidad de absorción relativa de población nueva que posee estas ciudades, y teniendo presente su menor productividad económica, inexistente infraestructura industrial, e informalización económica como característica previa, lo que así mismo conlleva a que en el interior de tales poblaciones se generen dinámicas distintas de poblamiento, manifiestas en el crecimiento acelerado y descontrolado de barrios y asentamientos que se consolidan en el largo plazo con posterioridad al asentamiento después del desplazamiento, y que teniendo en cuenta la realidad actual del departamento y del país, potencian mayores deficiencias en los servicios públicos, aumento del desempleo, incremento del empleo informal, marginalidad, desescolarización, problemas sanitarios y ambien-

tales, así como una socialización de la desesperanza y una mayor permeabilidad a soluciones rápidas o desesperadas, ante la ausencia general del Estado, cuando no se obliga al desplazado a continuar con una nueva fase migratoria, ante la frustración que ocasiona una ciudad con limitadas oportunidades.

Como consecuencia del desplazamiento, se seguirá presentando un legado intergeneracional de insospechado alcance y dimensión: la presencia paramilitar y guerrillera en el Magdalena, también ha generado socializaciones específicas, dado el control microsocial que ejercen aún en las más pequeñas disputas familiares, legitimándose como actor consolidado, y justificando su presencia en la mayor parte de las esferas regionales y políticas, socializaciones de corte "microfascista", en las que se levantan y conviven los ciudadanos amedrentados, así como jóvenes y menores "inmunizados" que perciben el control social armado como "natural" en la Colombia actual y del mañana.

El Gobierno Nacional por medio del Ministerio de Educación ha implementado cinco programas que buscan fortalecer el sector educativo; Educación durante toda la vida, Educación para la innovación, competitividad y la paz, fortalecimiento de las instituciones educativas, modernización permanente del sector y gestión participativa. Los resultados de estas acciones han arrojado impactos importantes en este sector, sin embargo en el Departamento del Magdalena presenta índices de cobertura y calidad hasta por debajo de la media nacional, lo cual demuestra que se requiere acciones inmediatas que pueda sacar a este sector de la crisis por la que atraviesa en el Departamento.

El Departamento del Magdalena muestra en los años 2007-2008 un aumento en su cobertura escolar, reflejado en un mejor desempeño en cuanto a cobertura que el promedio nacional. Especialmente en educación preescolar y primaria, a cobertura educativa en secundaria y media sigue siendo baja con el 80% alrededor.

14. Por cada 100 bogotanos, 2 son desplazados; por cada 100 habitantes en la ciudad de Medellín 4 son desplazados y por cada 100 habitantes de la ciudad de Santa Marta, 18 son desplazados.

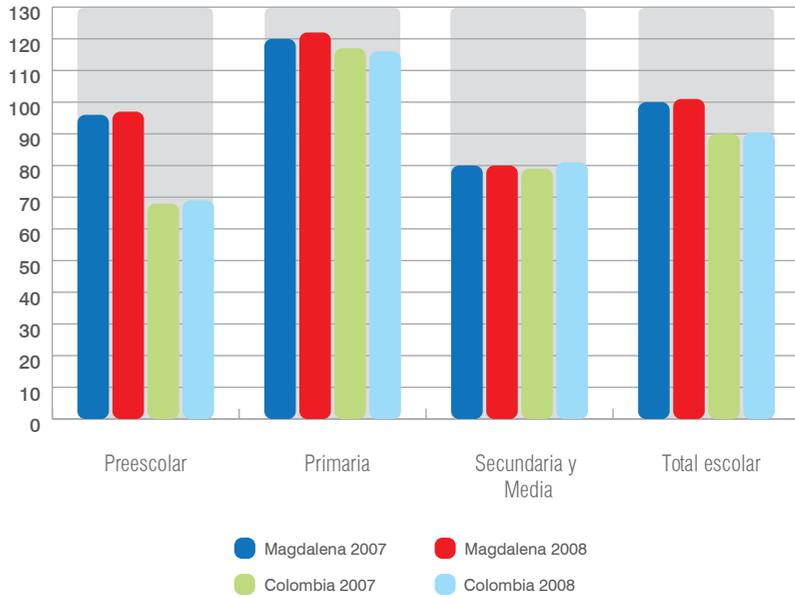


Gráfico 15 Cobertura en educación básica escolar por nivel y total, 2007 y 2008 en Colombia y el Magdalena

Fuente: Oficina de Planeación del Departamento del Magdalena

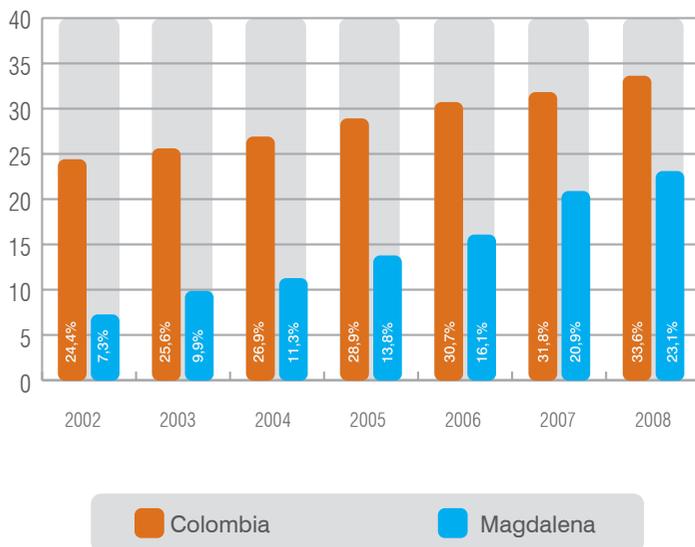


Gráfico 16 Tasa de cobertura en educación superior 2002 - 2008 en Colombia y Magdalena

Fuente: Oficina de Planeación Departamental.

Tabla 6 Distribución (%) de la Matrícula por Nivel de Formación en Educación Superior, 2002 – 2008

Nivel de Formación	2002	2003	2004	2005	2006 ^a	2007 ^a	2008
Técnica Profesional	8,9%	14,4%	14,2%	12,7%	22,0%	27,1%	26,6%
Tecnológica	1,3%	1,7%	3,1%	4,9%	6,2%	7,4%	10,6%
Universitaria	85,8%	80,6%	80,7%	81,6%	70,5%	64,5%	62,2%
Especialización	4,0%	3,3%	2,1%	0,8%	1,2%	0,9%	0,3%
Maestría	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,3%
Doctorado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100%	100%	100,1%	100%	99,9%	100,1%	100%

Fuente: Oficina de Planeación Departamental

El acceso a la educación superior del Departamento del Magdalena se encuentra por debajo del nacional, son pocos los jóvenes que pueden acceder a este sector, aunque en los últimos años este índice ha venido creciendo pasando de 7,3 en el 2002 a 23.1% en 2008, a pesar del incremento todavía es muy escaso el número de jóvenes que acceden a instituciones de educación superior.

En cuanto a la distribución de la matrícula anual en educación superior, se evidencia que la mayoría se centra en pregrado y poco en postgrados, lo cual genera que en el departamento no exista suficiente capital humano que pueda jalonar el desarrollo del mismo para competir con las tendencias globales. Un 71,3% de la población magdalenense cuenta con educación secundaria o de niveles inferiores, 74,8% si se considera la aprobación de la media técnica y 75,1% el grado 13 de normalista; por su parte, un 15,6% no tiene nivel alguno de educación y apenas un 7,8% ha estudiado educación superior (incluyendo postgrado).

Esto es un desempeño bajo respecto a ciudades como Bogotá, donde la población que manifestó no tener nivel alguno de educación ascendía al 4,3%, mientras que la que ha alcanzado estudios superiores llega al 21,4%.

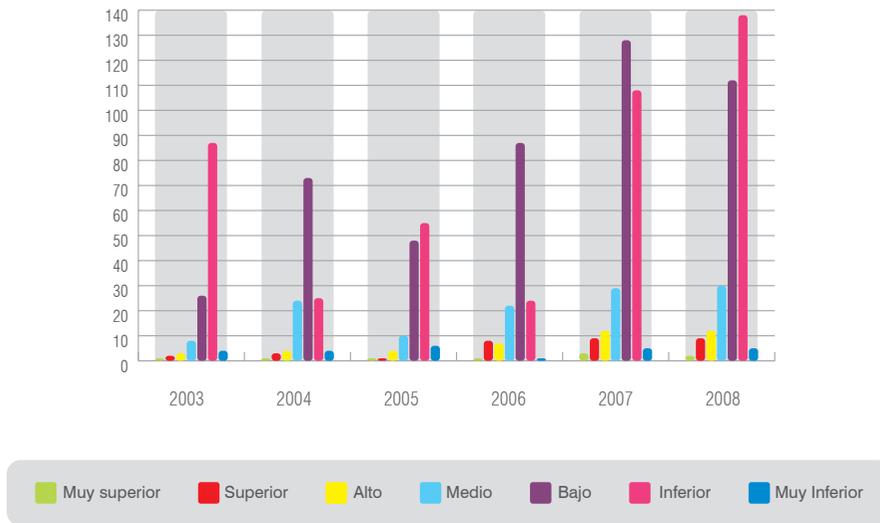
De acuerdo con el Censo 2005, en ese año el 15,6% de la población magdalenense no sabía leer ni escribir, siendo mayor la incidencia del analfabetismo en los hombres (9%) que en las mujeres (6,6%), con picos altos en municipios como Sabanas de San Ángel (33,9% de la población analfabeta) y Sitio Nuevo (33,5%). Excepto Santa Marta, el resto de municipios tienen tasas de analfabetismo de dos dígitos y superiores al promedio nacional.

El Censo 2005 muestra que para esa fecha, el 53,6% había alcanzado como nivel máximo de educación la secundaria incompleta, mientras que entre los mayores de 35 años, la mayoría, un 23% no tenía nivel alguno de educación y solo un 22,4% había logrado la primaria de manera incompleta.

Tradicionalmente, las instituciones educativas del Magdalena han tenido un pobre desempeño en las Pruebas del ICFES para acceso a la educación superior, que miden el grado de aprovechamiento de los conocimientos adquiridos durante su etapa escolar por parte de los educandos.

No obstante, se observa un pequeño repunte en categorías de desempeño superior, alto y medio, principalmente; sin embargo, persiste una enorme proporción de planteles educativos que se ubican en las categorías Baja e Inferior.

Gráfico 17 Distribución de colegios en categorías de desempeño en Pruebas ICFES, 2003 – 2008



Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de Educación Departamental.



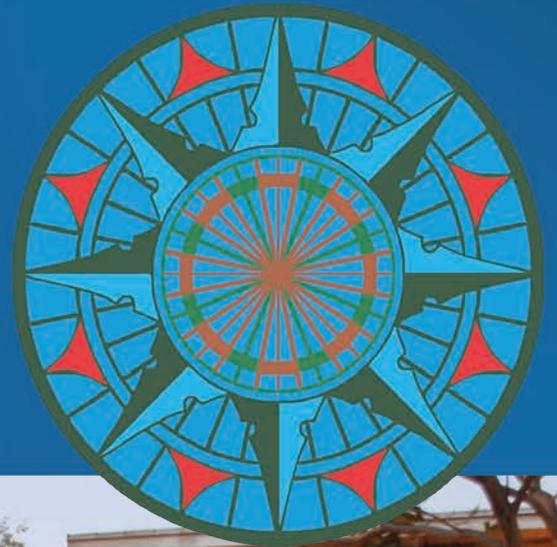


pdu
2010 - 2019

pdu
2010 - 2019

Capítulo IV. Análisis Interno

Construyendo nuestro futuro



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016



Capítulo IV. Análisis Interno

4.1 La Gestión Académica

Durante el segundo semestre del año 2001 se llevó a cabo un proceso de reforma académica con la participación de todos los actores institucionales y agentes externos relacionados con la institución, lo que condujo a la adopción de un nuevo modelo curricular que asumió como centro la formación integral y la búsqueda de la excelencia académica, además del enriquecimiento y actualización del Proyecto Educativo Institucional y una formación por ciclos. Dicha reforma tuvo como aciertos la consolidación de una nueva oferta académica tanto en pregrado como en posgrados a nivel de especializaciones, y en las metodologías presenciales y a distancia. No obstante lo anterior fue hasta el año 2010, después de transcurridos nueve (9) años cuando objetivamente se hizo un diagnóstico con el acompañamiento del grupo interdisciplinario de evaluación pedagógica –GIEP- y la oficina de Autoevaluación y Acreditación, los decanos, directores de programa, profesores y directivos, sobre las bondades y debilidades que tuvo la misma.

Con la expedición por el Ministerio Educación Nacional del Decreto 2566 del 10 de septiembre de 2003 donde se establecieron las condiciones mínimas de calidad para los programas de pregrado y posgrado se hizo necesaria la revisión y redefinición de las políticas y normativa académica de la Universidad. Como producto de esos ejercicios y de las conclusiones adelantadas, en el año 2010 se adoptó un nuevo modelo pedagógico, se modifi-

caron los planes de estudio y adoptaron los planes de transición y de homologación de las Facultades de Ingeniería y Ciencias de la Educación. Las demás Facultades vienen adelantando gradualmente ese proceso.

En este proceso de adopción de nuevos planes de estudio se implementó el eje de investigación formativa y un nuevo modelo de Formación General en los Programas de Pregrado, el cual se constituye en un espacio curricular de experiencias académicas interdisciplinarias encaminado a propiciar la formación del estudiante en Derechos Humanos, promoción de la paz, desarrollo sostenible, pensamiento crítico, principios éticos, liderazgo, lengua materna, gestión y utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, y en ese marco se definieron las competencias genéricas en concordancia con las planteadas en el proyecto Tunning América y el Ministerio de Educación. Además, se implementaron los cursos de Vida Universitaria, Razonamiento y Representación Matemática, Procesos Lectores y Escriturales, Expresión Oral y Argumentación, Formación Humanística y Ciudadana y Cátedra del Caribe.

En cuanto al fortalecimiento de la capacidad docente de la Institución en los periodos 2008-2009 y 2009-2010 se abrieron convocatorias públicas de méritos para la vinculación de nuevos docentes con titulación de maestría y doctorado, se

ofertaron 105 y 82 plazas respectivamente y se logró la vinculación de 49 y 36 nuevos profesores con lo cual se fueron consolidando importantes logros en los procesos misionales al pasar de 87 profesores de planta a 172 con proyección al año 2015 de 300 profesores.

El fortalecimiento del Programa de Formación Avanzada para la Docencia y la Investigación (Acuerdo Superior 023 de 2008) y la derogación de los Acuerdos anteriores (025 y 038 de 2002; 08 y 012 de 2007) se convirtió en el conjunto de estrategias, proyectos y acciones que la Universidad emprendió para promover la alta formación académica de docentes y funcionarios no docentes, en instituciones de reconocido prestigio en áreas de interés estratégico para la institución. Esta estrategia ha permitido que los docentes estén cursando o hayan cursado estudios de maestría y doctorado en prestigiosas universidades del país y del exterior, dinamizando así los procesos de formación y fortaleciendo la docencia y la investigación.

La expedición del Acuerdo Superior 010 de 2009 por medio del cual se autorizó la incorporación de cincuenta millones de pesos al fondo de actualización de la dotación de docentes y funcionarios no docentes de la Universidad, con el objeto de ofrecer créditos especiales para el financiamiento total o parcial de los costos de equipos y material requerido para el desempeño de sus labores, lo que le ha permitido a más de 80 profesores adquirir equipos de cómputo para el apoyo a sus labores misionales.

El mejoramiento del clima institucional mediante la institucionalización de espacios para el dialogo con estudiantes de primer semestre y el reconocimiento a la labor del docente ha promovido un mejor clima para el desarrollo de las labores académicas.

Otro de los aspectos importantes en este desarrollo ha sido la expedición del Acuerdo Superior 021 de 2009, por medio del cual se conformó el Comité Interno de Asignación y Reconocimiento de Puntaje y se establecieron los criterios para su funcionamiento, lo cual ha posibilitado que se estudie de manera reglada la productividad académica de los docentes en el marco del Decreto 1279.

La oferta de nuevos programas de maestría propios y en red así como la oferta por primera vez en la Universidad de programas doctorales han sido

avances en la consolidación de los procesos de formación de investigadores y/o docentes con una visión más amplia de su deber como formadores.

La expedición del Acuerdo Superior 015 de 2009, mediante el cual se adoptó la Política Institucional de Autoevaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad, se ha convertido en el pilar estratégico para garantizar el óptimo cumplimiento de la misión, su orientación y desarrollo. Lo anterior ha conllevado a la focalización de los programas que por su desarrollo e impacto pueden ser sometidos al proceso de autoevaluación con fines de acreditación de alta calidad y a la acreditación institucional en el marco de la política nacional contemplada en la Constitución y la Ley 30 de 1992. En ese sentido los programas de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Pesquera lograron la renovación de alta calidad por periodos mayores que los otorgados inicialmente. El programa de Biología se encuentra en el proceso de renovación y programas jóvenes como Enfermería, Cine y Audiovisuales y Antropología hayan sido sometidos al proceso junto con el programa de Economía.

Así mismo el Sistema de Gestión Integral ha facilitado que el proceso misional de docencia tenga certificado sus procesos y procedimientos administrativos.

Los programas de modernización curricular, desarrollo docentes y desarrollo estudiantil enmarcados en el Plan de Gobierno 2008 – 2012 “La autonomía y la excelencia académica son lo primero” del Dr. Ruthber Escorcia Caballero ha sido el motor que impulsó un nuevo proceso de modernización y ordenamiento académico – administrativo de la Universidad al haberse iniciado el rediseño organizacional de la Institución donde se la ha dado un nuevo orden a la planta de cargos donde se han definido claramente los perfiles, funciones y competencias, además de crear 101 nuevos cargos en la planta de personal.

La Universidad del Magdalena, a nivel de pregrado presencial oferta a la fecha 22 programas de pregrado presencial adscritos a seis (6) Facultades, 17 especializaciones, tres (3) maestría propias, tres (3) en red con el SUE Caribe y cuatro (4) doctorados en Red, uno con RUDECOLOMBIA, dos (2) con el SUE Caribe y uno de interés nacional con las Universidades Nacional de Colombia, Valle, Antioquia, Jorge

Tadeo Lozano, Del Norte y el INVEMAR, con el apoyo del gobierno de Alemania.

En el caso de la metodología a distancia la Universidad haciendo presencia en 22 departamentos del país viene ofreciendo 13 programas de Técnicos Laborales, 4 programas de Tecnologías, un programa de Técnico Profesional y 8 programas de Licenciaturas.

Con la formulación e implementación de un nuevo Plan de Desarrollo se espera que la Universidad tenga un nuevo derrotero que le permita seguir el camino hacia la búsqueda de la excelencia académica camino al logro de la misión y visión propuesta en el mismo, construidas y validadas por la comunidad universitaria en los diferentes espacios que se propiciaron para tal fin.

4.2 La Gestión de Investigación

La ciencia constituye un importante objeto de investigación en virtud del papel fundamental que le corresponde en la sociedad contemporánea. Devenida en elemento central de la economía, la política y la cultura, su estudio se convierte en clave incuestionable para el desarrollo de la sociedad. En este sentido, por medio de adecuados y pertinentes programas de educación e investigación la Universidad del Magdalena ha venido apoyando la construcción de una importante capacidad científica y tecnológica, distribuida de manera equitativa, lo cual constituye una base indispensable para el desarrollo económico, social, cultural y ambiental de la región y del país.

Para lograr este objetivo, la Universidad del Magdalena desde hace cerca de diez años institucionalizó la investigación, con la creación del Sistema de Investigación y la consolidación del Fondo Patrimonial de la Investigación –Fonciencias, el cual ha permitido un crecimiento notable del número de proyectos aprobados que han participado en convocatorias internas y externas, el incremento y fortalecimiento de sus grupos de investigación, y la

divulgación y publicación de los resultados de sus investigaciones.

Así mismo, la Universidad avanzó en la identificación y adopción de ciertas áreas estratégicas por medio de la formulación del Plan de Ciencia y Tecnología. La mayoría de sus proyectos y programas se enmarcan dentro de las áreas postuladas en el ámbito nacional por Colciencias, lo cual permite comprender la pertinencia de la investigación que se viene realizando en la Institución, al estar armonizadas con las políticas nacionales. El Plan de Gobierno 2008-2012 del Doctor Ruthber Escorcia Caballero, ha emprendido acciones que permiten fortalecer y dinamizar las líneas de investigación adoptadas en el Plan de Ciencia y Tecnología.

Estas acciones también están orientadas a fortalecer el sistema de investigación de la Universidad, el cual está compuesto por dos áreas: la investigación formativa y la investigación aplicada. Ambas áreas realizan proyectos alineados con las políticas nacionales de fomento a la ciencia, tecnología e innovación: formación y apoyo a programas de semilleros y jóvenes investigadores; realización de programas de fomento a la investigación en la educación básica como el Programa Ondas; financiación de proyectos de investigación para convocatorias internas y externas; formación del recurso humano por medio de la creación de doctorados y maestrías propias de la Institución o en alianzas; ampliación de la infraestructura; apoyo a la movilidad internacional y nacional de investigadores; creación de la editorial de la Universidad para difundir el conocimiento; participación en redes internacionales; apoyo al fortalecimiento de grupos de investigación; y gestión ante entidades y organismos nacionales e internacionales para la inversión conjunta en proyectos académicos, investigativos y de extensión.

Estas acciones han permitido una actividad investigativa dinámica en los últimos años. En el caso de los grupos de investigación la Universidad pasó de cinco grupos en el año 2002 a 53 grupos categorizados en la última convocatoria de Colciencias en el 2009, manteniendo y consolidando su producción investigativa. (Ver Gráfico 18 y Tabla 7)

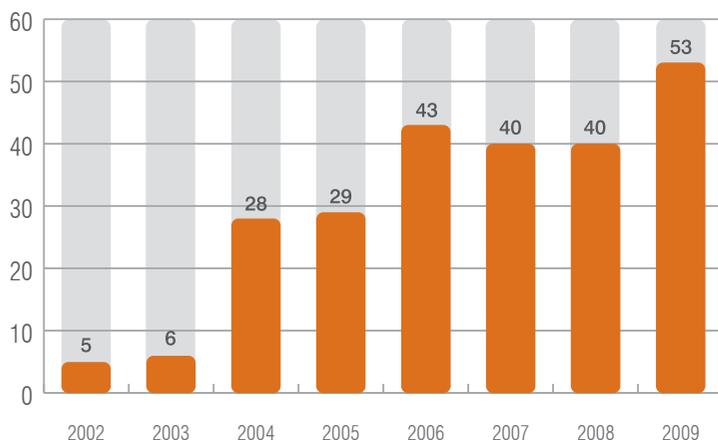


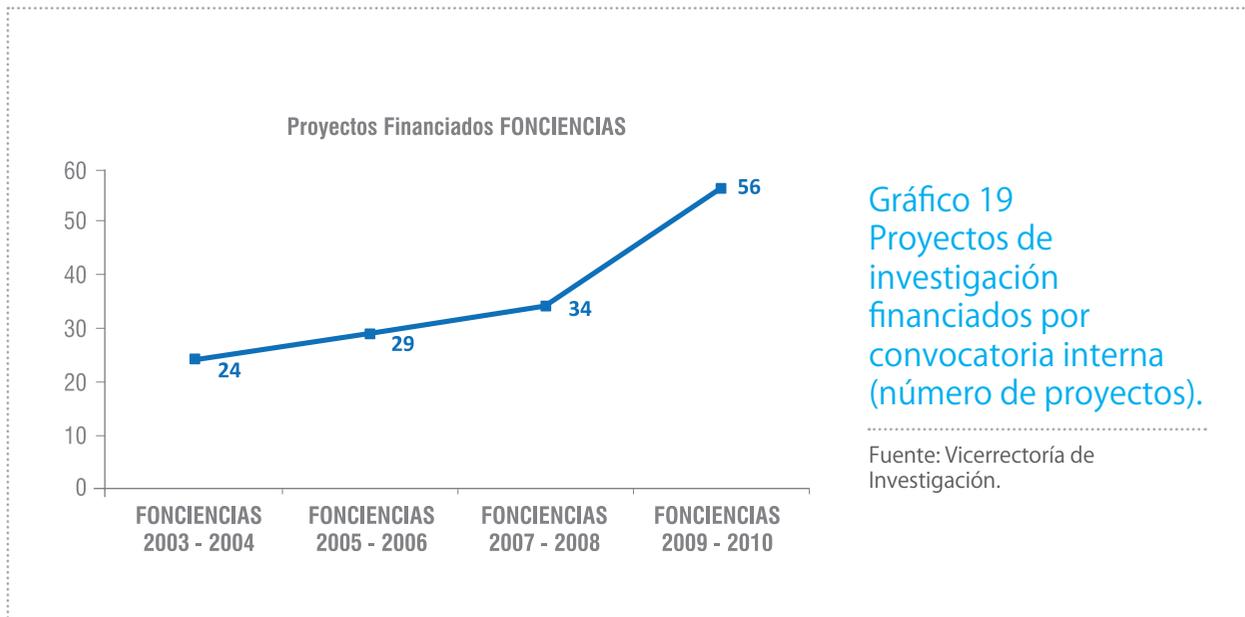
Gráfico 18
Evolución de los grupos de investigación categorizados por Colciencias: 2000-2009

En aras de seguir fortaleciendo el proceso de investigación y de garantizar los recursos necesarios para tal fin, el Consejo Superior aprobó el Acuerdo Superior No. 011 de 2008, el cual dispuso que un mínimo del 3% del Presupuesto General de la Universidad, hasta llegar a un 6% del mismo, debe destinarse al Fondo. Esta política ha permitido financiar proyectos de investigación acordes con las líneas de investigación de la Universidad. En las

cuatro convocatorias realizadas se han incrementado los proyectos a financiar, como es el caso de la última convocatoria Fonciencias IV, bajo la cual se apoyaron 56 proyectos. (Ver Gráfico 19) Los recursos para financiar las convocatorias también han aumentado, pasando de 225 millones de pesos en Fonciencias I (2003-2004) a 800 millones en la última convocatoria (2009-2010).

Tabla 7 Número de grupos de la Universidad del Magdalena enmarcados dentro del Programa Nacional de Ciencia y Tecnología. (2009)

Programa Nacional de Ciencia y Tecnología	Número Grupos de Investigación
Biotecnología	1
Ciencia y Tecnología del Mar	7
Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad	0
Ciencias Humanas y Sociales	14
Estudios Científicos de la Educación	6
Ciencias Básicas	11
Ciencia y Tecnología Agropecuarias	1
Electrónica, Telecomunicaciones e Informática	3
Medio Ambiente y Hábitat	7
Ciencia y Tecnología de la Salud	3
Total	53



Con el fortalecimiento del Sistema de Investigación de la Universidad, el número de entidades financiadoras de proyectos de investigación ha ido creciendo notablemente. Los investigadores participan en convocatorias nacionales e internacionales con investigaciones que permiten generar innovación y competitividad a la región, y al mismo tiempo buscar solución a problemas que afronta la sociedad.

Entre algunas de las entidades financiadoras se encuentran Colciencias; Corporación Autónoma Regional del Cesar–Corpocesar; Corporación Autónoma Regional del Magdalena–Corpamag; Ministerio de Agricultura; Departamento Administrativo del Medio Ambiente–Dadma; Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales; Agencia Española de Cooperación Internacional–AECI; Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible; Ministerio de Cultura; Universidad de la Guajira; Universidad de Cartagena; Universidad del Valle; Asociación Colombiana de Facultades de Administración–Ascolfa; Acción Social / Japan / Partnership Programe JCPP–Jica; Ecopetrol; UNAL; Sena; Incoder; Cartapesca; Instituto Geográfico Agustín Codazzi–IGAC; y Unión Europea.

La evolución de los proyectos financiados por convocatorias externas ha sido significativa, pasando de 5 proyectos en el 2003 a 27 en el 2009 con una cofinanciación por parte de la Universidad de 3.708 millones de pesos en este último año, lo que

ha permitido obtener reconocimiento por parte de distintas entidades nacionales e internacionales, beneficiando de esta forma sectores estratégicos del Departamento y la región.

Otra política que ha permitido la formación de nuestros investigadores es la creación de maestrías y doctorados propios y en red. En los últimos años la Institución le ha apostado a la apertura de programas de postgrados tendientes a fortalecer las líneas de investigación del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación. En la actualidad la Universidad cuenta con maestrías en Desarrollo Empresarial; Acuicultura y Ecología Acuática Tropical; Manejo Integrado Costero; Ciencias Ambientales (SUE-Caribe); Educación (SUE-Caribe); Ciencias Físicas (SUE-Caribe); y doctorados en Medicina Tropical (SUE-Caribe) y Educación (Rudecolombia).

Es objetivo claro y definido de la Universidad del Magdalena para el año 2020 haber dado respuestas concretas a las aspiraciones planteadas en el comienzo de este siglo por los miembros de las comunidades regionales y de la nación. Por lo tanto, los retos propuestos están orientados al ajuste del Sistema de Investigación, fortalecimiento de los procesos de investigación formativa y aplicada de las facultades, trabajar arduamente en actividades de I + D con entidades externas de los sectores público y privado, la creación y apropiación del Estatuto de Propiedad Intelectual en conjunto con la

editorial de la Universidad, la consolidación de centros de excelencia, y, por supuesto, la formación de nuestros investigadores.

4.3 La Gestión de Extensión

El Sistema de Extensión Universitaria, se entiende como una función sustantiva de la Universidad del Magdalena que tiene como propósito el desarrollo de procesos continuos de interacción e integración con los agentes sociales y comunitarios. En ese sentido, se refiere al contacto de la Universidad con la comunidad y la influencia que en diferentes espacios de formación integral, proyectos, programas y dinámicas sociales en lo cultural, académico, ciencia, técnicas, tecnologías, asesorías, consultorías y programas de educación permanente, procuran el bienestar general de la comunidad, el mejoramiento de sus condiciones de vida y el tejido de una identidad regional a través del aporte de la institución académica en la formulación y construcción de políticas públicas, su contribución en la transformación de la sociedad en una prospección de democratización y equidad social, regional, política y cultural, y el intercambio retroalimentativo de conocimiento entre los agentes académicos y sociales que vincula su participación activa y consecuente.

Este Sistema en su función se articula con la docencia y la investigación y cuenta con distintas instituciones en interacción con su entorno que ejemplifican la responsabilidad social de la Universidad. Se contempla la pertinencia y la proyección social en los procesos de transformación de la Universidad. Entendida la pertinencia como la forma de vincular la función universitaria con dialécticas de carácter mundial como la investigación y el cambio cultural global; generar sensibilidad con lo local al articular elementos y procesos locales con elementos y procesos globales que comprendan las dinámicas e idiosincrasias del entorno que produzcan impacto social, asimilen en la sociedad los grandes cambios culturales en un mundo globalizado y que esa asimilación sea menos traumática y costosa y más consciente y crítica.

De esta forma la Universidad aporta con pertinencia al lograr que sus proyectos, programas, planes y actividades sean coherentes con convertirse en

disponibles dentro de un contexto y así contribuir de manera efectiva a ampliar la capacidad y las competencias de los destinatarios —sean personas, comunidad o proceso— y mejorar el repertorio de medios disponibles o clarificar y jerarquizar los fines, enriquecer interpretaciones y cambiar valoraciones importantes, es decir, catalizar positivamente un proceso de redistribución del conocimiento útil.

La proyección social dentro de la función de la Universidad, según la Red Nacional de Extensión Universitaria (ASCUN- Documento de Trabajo sobre políticas de Extensión, 2005) es necesario entenderla como el conjunto de procesos de una organización que “buscan dar a la sociedad elementos que le permitan crecer en conocimiento, valores y cultura”, en el marco de propuestas que pretendan mejorar las condiciones de vida de la población de su área de influencia en una forma integral, dentro del sentido del Estado Social de Derecho y se fundamenten en el reconocimiento de la interdependencia entre todos los actores sociales y de la responsabilidad social de la Universidad.

La Responsabilidad Social de la Universidad (ob. citada ASCUN) contempla la idea de la “capacidad para responder a las necesidades y demandas cada vez más urgentes de transformación de la sociedad en la que la propia universidad está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión”.

4.3.1 Impactos en la Docencia

La Vicerrectoría de Extensión es el eje articulador de la aplicación de las políticas del Sistema de Docencia a través de la generación de proyectos que integren los resultados de la investigación, así como la dimensión formativa de los estudiantes a través de la práctica social. Tal y como se encuentra consagrado en la misión institucional, la universidad promoverá la formación integral y el sentido de la solidaridad social y la responsabilidad en sus estudiantes, en tal dirección se promoverá la creación del voluntariado Universitario, para incentivar la participación de los estudiantes en proyectos de desarrollo social. La gestión por proyectos y la búsqueda de recursos de la cooperación internacional se convertirán en herramientas fundamentales

para garantizar la financiación del plan de extensión de la Universidad del Magdalena.

Los impactos desde el año 2005 al 2010, al interior de la universidad, se reflejan en la vinculación de estudiantes, docentes y directivos en los planes, programas y los proyectos de extensión, un ejemplo puede verse en el proyecto círculos de aprendizaje, el cual fue la primera experiencia de la Vicerrectoría de Extensión en educación en emergencias para comunidades en estado de desplazamiento, este proyecto se realizó en conjunto con el Consejo Noruego para Refugiados, hacia el año 2008, fue acogido el modelo por el Ministerio de Educación, la universidad lo operó en la región con éxito, en este se vincularon 320 estudiantes de licenciaturas en educación de las universidades regionales donde operó el proyecto, 60 profesionales egresados de la carreras de sistemas, sicología, antropología, cine y derecho se vincularon al proyecto.

De este proyecto se presentaron modificaciones en la malla curricular de las licenciaturas y el diseño de un proyecto de formación especialización en educación en emergencias, la formación de madres comunitarias en derechos, y un amplio programa de proyectos con la ONG Consejo Noruego, para el apoyo a la población desplazada en las áreas jurídicas, atención sicosocial, que se reflejaron en la formación de líneas de investigación con población desplazada y la creación de una cátedra sobre desplazamiento en conjunto con la Universidad Nacional y a través de la Vicerrectoría de Investigación se creó una línea de investigación en desplazamiento.

Este proceso con el Consejo Noruego, hizo posible un proyecto dirigido a la población juvenil, bachillerato Pacicultor con énfasis en liderazgo para paz, en conjunto con el Observatorio para la Paz, quien operó la pedagogía y metodológica del proyecto, igualmente este modelo flexible fue acogido por el Ministerio de Educación.

En esta vía están los proyectos con vinculación de estudiantes y docentes, como el plan de convivencia ciudadana en la ciudad de Santa Marta, financiado con recursos de USAID, y operado por CHECHI and Company, la formación de conciliadores en equidad con el Ministerio de Justicia, OEA, y el Mapa de Justicia con la Unión Europea, en cada proyecto se vincularon estudiantes, docentes y egresados.

Estas experiencias de vinculación y articulación con la docencia e investigación permiten construir las realidades del entorno social del egresado y complementa la formación académica e investigativa.

4.3.2 Impactos en la Investigación: desde lo cognoscitivo y lo epistemológico.

La investigación en la universidad a partir de la interrelación de los ejes del Plan de ciencia y tecnología, los que a su vez han servido de soporte para la definición de los perfiles incluidos en el plan de desarrollo docente, esos ejes incluyen la vinculación con el entorno, el desarrollo productivo, la institucionalidad y el buen gobierno, la identidad, la cultura y la paz, el desarrollo humano y el medio ambiente.

De cada uno de los ejes se desprenden programas y de estos a su vez subprogramas y proyectos, que establecen relaciones e interrelaciones con los ejes estratégicos del desarrollo (capital económico, social, humano y natural) del entorno, lo que posibilita la interacción de la Universidad con los actores fundamentales del territorio y del desarrollo: el sector productivo y empresarial, el sector institucional con presencia en el territorio y la sociedad civil representada en sus organizaciones sociales. Se visiona la Universidad como una institución de alta calidad y pertinente a las necesidades y oportunidades del desarrollo de la región y la nación y con excelencia académica.

La vinculación de los grupos de investigación al quehacer de la extensión universitaria, se refleja en los proyectos círculos de aprendizaje, la escuela busca la niño/a, se construyó una estrategia de vinculación de niños/as al sistema escolar, en este proceso se integraron estudiantes y egresados. El proyecto de fortalecimiento de la educación en el Departamento del Magdalena, (UNICEF, las fundaciones bananeras, Universidad CINDE).

El Plan Estratégico de Sub región Norte del Magdalena hacia el año 2019, este se realizó en conjunto con Ecopetrol y las Fundaciones Bananeras, con presencia de docentes de Antropología, Economía, Ingeniería y la participación de egresados. experiencias que en el campo de investigación

aportaron en formación de estudiantes, la reforma y actualización del P.E.I del Liceo Celedón, así como la restauración del mismo, esto permite construir líneas de investigación articuladas a los grupos y los programas académicos.

El apoyo a la Oraloteca por la Vicerrectoría de Extensión, ha permitido vincular docentes investigadores a los proyectos, para retransmitir la experiencia lograda así construir una carilla para los infantes de los proyectos. El desarrollo de proyectos productivos en el Departamento del Cesar con granjas experimentales para las instituciones educativas.

Con la articulación empresa - universidad, es posible la estrategia de la extensión solidaria, logrando avances en este proceso de articulación para el desarrollo e implementación de proyectos estratégicos y puntuales que favorecen la construcción de marcos institucionales entre la sociedad y la universidad.

Se trabaja en la construcción de la Especialización en "Educación en Emergencia", como fruto de un convenio interinstitucional con el Consejo Noruego para Refugiados; dándole sentido a los cambios y reflexiones cognoscitivas de la extensión que afectan la docencia. De igual manera, la transferencia de investigación a la extensión se hace visible por medio del portafolio de servicios que oferta la Vicerrectoría de Extensión y que contiene la experiencia construida a través de los grupos de investigación y que es objeto de gestión e intercambio por medio de convenios interinstitucionales para influir directamente en el territorio en alianza con el sector público y privado

4.3.3 Impactos de Funcionamiento Organizacional

Una Universidad que se entiende de manera sistémica en términos de la Docencia, la Investigación y la Extensión como ejes direccionadores necesita un modelo organizacional basado en la gestión como proceso que sirva de soporte y solidifique administrativa y operacionalmente lo misional. Dichas funciones misionales y de soporte para toda la Universidad han sido certificados por la normas técnicas, NTC ISO 9001:2008 y GP 1000:2004, además, de la implementación del modelo MECI 1000:2005, con-

figurando su sistema de calidad orientada a la gestión universitaria integral, "COGUI". De igual manera el plan rectoral 2008 – 2012 del Dr. Ruthber Escorcia Caballero, incluye dentro del Eje Estratégico 3: Dimensión del Talento Humano y Bienestar, una política integral enfocado hacia el desarrollo humano y el bienestar que propende en otros aspectos por el desarrollo del talento humano en docentes y funcionarios, el bienestar laboral y universitario y el fortalecimiento de las competencias del egresado.

4.3.4 Impactos de la Proyección Social

A través de los procesos de extensión, en diversas líneas enmarcadas en el sistema de extensión universitaria, se han logrado importantes avances en términos de la gestión de proyectos, de los convenios, alianzas interinstitucionales y de la financiación de programas y proyectos sociales; resultados que llevaron desde el año 2005 hasta la fecha a financiar proyectos por valor de 24.104.154.284 millones de pesos, que vincularon a las Facultades de Salud, Educación, Humanidades, Estudios Generales, Ingeniería, Ciencias Económicas y Empresariales; además con la participación directa de estudiantes de dichas facultades como encuestadores, sistematizadores, tutores pedagógicos y psicosociales y acompañamiento técnico en las áreas de intervención de los proyectos, de la mano de Aliados estratégicos como Ecopetrol, Unicef, Fundauniban, Fundeban, Coorbanacol, Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación, Gobernación del Magdalena, Alcaldías Municipales, Secretarías de Educación Distritales y Departamentales entre otras entidades del orden público y privado.

La extensión social, en un recuento histórico a partir del 2004 hasta el 2009; Se han capacitado 120 Madres Comunitarias de Santa Marta, en Atención y Prevención de Desastres y Valoración del Desarrollo y Crecimiento Infantil; Se capacitaron 60 taxistas agremiados en servicio al cliente.

Se formaron 50 dinamizadores ambientales y otros agentes educativos en la búsqueda de soluciones ambientales, tres PROCEDAS (Proyectos Ciudadanos de Educación Ambiental) y tres PRAES (Proyectos Ambientales Escolares) elaborados y debidamente implementados.

El Plan Integral de Convivencia Pacífica en la Comuna número Uno de Santa Marta, con el cual se han capacitados a 141 personas entre jóvenes, niños y niñas, mujeres adultas, organizaciones sociales, que participaron en las mesas de trabajo, talleres y los conversatorios realizados durante el desarrollo del Plan.

Diplomado en gestión turística, para la formación integral de 200 Guías Turísticas. El elemento social y comunitario, constituye un sistema de carácter solidario, encaminado a fortalecer el desarrollo de las comunidades a través de la intervención directa de estudiantes y docentes en proyectos que contribuyan al desarrollo regional, entre otros, como el Programa de Voluntariado, la Escuela de Liderazgo, Social, juvenil y comunitario, Cultura al Barrio, Museo de Puertas Abiertas, Formación y organización de la madres comunitarias del Magdalena y Veeduría Ciudadana. En su principal proyecto se constituye la Escuela de Liderazgo Social, Juvenil y Comunitario. Convenio Interadministrativo de Cooperación N° 155 05 de 2005 entre el Departamento Administrativo Nacional De Estadística -DANE - y la Universidad del Magdalena; se capacitaron 35 municipios se contrataron un coordinador, dos auxiliares, 34 coordinadores municipales, 8 Coordinadores Zonales. Convenio Interadministrativo N° 119 05 Celebrado Entre El Ministerio del Interior y de Justicia y la Universidad del Magdalena: Desarrollar procesos de implantación, fortalecimiento y consolidación de Mecanismos Alternativos de solución de Conflictos de acuerdo con los parámetros dados por el Ministerio del Interior y de Justicia en los Municipios de Aracataca, Ciénaga y Fundación. Acreditación en economía solidaria ante Dansocial: Con miras a brindarle a la población de la región la capacitación requerida en materia de cooperativismo y formas de organización en materia de economía solidaria.

Convenio con la Universidad Nacional: para desarrollar el proyecto de Aplicación de TIC en la Educación Básica y Media, un (1) diplomado de Formación para cuarenta docentes de educación Básica primaria y media, en medios Audiovisuales en la ciudad de Santa Marta; para capacitar a 52 profesores de bachillerato y primaria del departamento.

Convenio de cooperación Técnica Asociación Sindical de Tenderos de Santa Marta - Asiten, para Acciones Encaminadas a desarrollar un estudio de

impacto socioeconómico de los comerciantes formales y legalmente establecidos y en especial por tenderos afiliados a ASITEN en el Distrito Cultural e Histórico de Santa Marta.

Convenio de cooperación técnica, asesoría e intercambio, entre la universidad del magdalena y las juntas de acción de las comunas uno, cinco, seis, ocho y corregimiento de Taganga: Con el objeto de este convenio es integrar recursos humanos y técnicos.

Para mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades, mediante la implementación y puesta en marcha de un programa de extensión social que le permita a la comunidad ser beneficiaria directa de las prácticas de cada uno de los programas académicos que la Universidad ofrece, así como los programas y proyectos adelantados por la Vicerrectoría de extensión.

Extensión Cultural; El centro cultural y el sistema de extensión cultural de la Universidad del Magdalena alberga proyectos que son protagonistas desde hace dos años de su inauguración de la vida cultural de la ciudad, desde allí se manejan el Museo de Arte, Actividades Culturales de Extensión, Actividades del patio de tertulias, Cursos informales de pintura, Librería Universitaria, y se estableció el Centro Cultural como la dirección de las demás actividades de Extensión cultural de la Universidad como son el Museo Etnográfico y el Museo Interactivo de la Ciencia y el Juego.

El Centro Cultural Universidad del Magdalena, es un emprendimiento de la Rectoría de la Universidad del Magdalena en el año 2001. Su fin es brindar a la comunidad un espacio para el desarrollo de actividades culturales, artísticas y educativas, propiciando la participación comunitaria bajo los objetivos que sostiene la Universidad. Busca llegar a los distintos públicos: niños, jóvenes, estudiantes, profesionales, extranjeros con inquietudes y amantes de la cultura, entre otros.

Este Centro representa la sede cultural de la Universidad del Magdalena, es decir el lugar donde se realizan actividades culturales de extensión de la Universidad hacia la Comunidad. A su vez también brindar un espacio para que las empresas e instituciones realicen sus actividades, bien sean recreativas, educativas, promocionales. Proyectándose el

Centro Cultural de la Universidad del Magdalena como el lugar de mayor actividad cultural en la ciudad de Santa Marta.

Para el año 2006 se intensificará en calidad y cantidad los eventos culturales que allí se generan, en busca de la formación de un ciudadano integral de la comunidad universitaria y al público en general. Con un tiraje de 1000 ejemplares el 1° de septiembre se lanzó la revista cultural GALERÍA, de la Universidad del Magdalena, que además de informar y de educar al entorno, va encaminada a establecer —en el ámbito regional y nacional— un dialogo abierto con la cultura.

Se han llevado a cabo desde 2005 - 2009; 187 actividades culturales del Centro Cultural, que contemplan conciertos, tertulias, cine al claustro, Taller Literario La Hora del Cuento, Cultura al Barrio y apoyo a jornadas culturales en Expouniversidad, En cuanto al Sistema de Museos se han realizado un total de 125 actividades con una asistencia de 78674 personas que se resumen en 36 exposiciones de artistas regionales, nacionales e internacionales con una asistencia en total de 15.176 visitantes. 18 Salidas a barrios (Jornadas de Extensión).

El Museo Etnográfico, realizó actividades, relativas al Foro Museo y Ciudad Lugares para recordar, visita taller de estudiantes al Museo; el Seminario Taller Divulgación y protección de piezas arqueológicas, la Conferencia Memoria e Historia Ciudadana.

En relación con la comunidad afro colombiana se ha desarrollado la Conferencia "Aporte de la Comunidad Afro colombiana a la Cultura, y la celebración del Día de las Américas con asistencia; se ejecutó el Programa de Atención de la Comunidad Indígena Chimila, asentamiento que se encuentra en la ladera del Río Gaira-Resguardo Narakajmanta. Con los siguientes componentes: En Salud 150 Indígenas Atendidos. En académico la campaña de formación básica para 30 Indígenas. En Social programa de Registro Civil y Cedulación para 150 Indígenas. Asistencia en Estudios de Infraestructura, Criaderos, Atención en Desastres. En microempresarismo se surten asesorías en Microempresas de Mochilas, Galletas, Animales. Este programa se ha realizado durante 5 meses. Y para el próximo año, buscará mejorar la Calidad de Vida de los Habitantes del Resguardo Narakajmanta con la continuidad de las Actividades hasta ahora realizadas

4.3.5 Resultados de la Extensión

Como consecuencia de la autogestión de recursos para la ejecución de proyectos, por medio de la presentación de propuestas ante el sector productivo, aplicación a convocatorias del sector público y privado, convenios y alianzas estratégicas, la Vicerrectoría de Extensión tiene actualmente menor dependencia de los recursos institucionales, y aporta a la universidad a través de los rubros de administración de los mismos proyectos. A continuación se presenta el Gráfico 20 donde se evidencia la ejecución presupuestal de la Vicerrectoría de Extensión:

Con los recursos gestionados y los asignados se ha logrado consolidar al año 2009 la ejecución de veintidós proyectos en las tres áreas definidas en el plan sectorial de extensión:

- Desarrollo Humano.
- Desarrollo Productivo.
- Desarrollo Cultural.

Como se puede evidenciar en el Gráfico 21, el número de proyectos ejecutados y los montos han venido aumentando considerablemente cada año. En 2005, solo se ejecutaron 3 proyectos, todos asociados al eje de desarrollo humano, mientras que en el 2009 se ejecutaron en total 22 proyectos, 14 del área de desarrollo humano, 7 en desarrollo productivo y 1 en desarrollo cultural. Es necesario resaltar que durante el año 2008, donde a pesar de ejecutarse solo 3 proyectos, se consolida el sistema de extensión porque se opera el primer proyecto con impacto en toda la Región Caribe Colombiana: Proyecto Círculos de Aprendizaje.

En la línea de desarrollo humano adicional a los proyectos ejecutados, la Universidad cuenta con un espacio a través del cual se generan momentos de análisis y discusión sobre aspectos sociales, económicos, políticos, educativos, culturales y ambientales, conocido como la Cátedra Abierta Rafael Celedón, programa mediante el cual se han organizado conferencias, talleres, paneles y tertulias, con personajes de la vida nacional e internacional, entre los que se encuentran: Emilio Yunis Turbay – Genetista; Manuel Elkin Patarroyo – Científico; Álvaro Uribe Vélez – Presidente de la República; Ernesto Samper – Expresidente de la República; Francisco Santos – Vicepresidente de la República; Antanas

Mockus – Exalcalde de Bogotá, Sergio Fajardo – Exalcalde de Medellín; Marta Lucía Ramírez - Ex-ministra de Defensa; José Obdulio Gaviria - Asesor Presidencial; Salud Hernández – Periodista; Jaime Restrepo Cuartas – Exrector Universidad de Antioquia, entre otros.

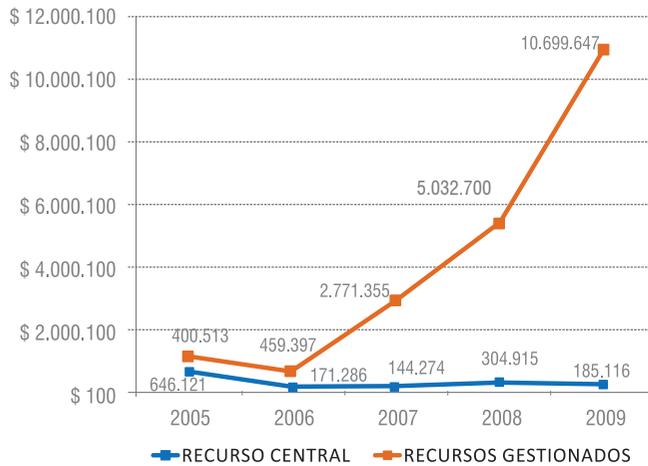


Gráfico 20. Recursos Asignados y Gestionados Estrategia Extensión y proyección Social

Fuente: Estadísticas propias de la Vicerrectoría de Extensión

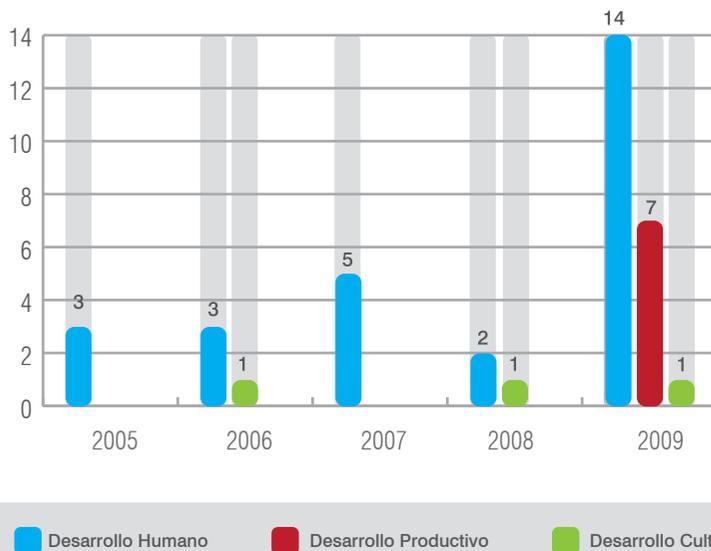
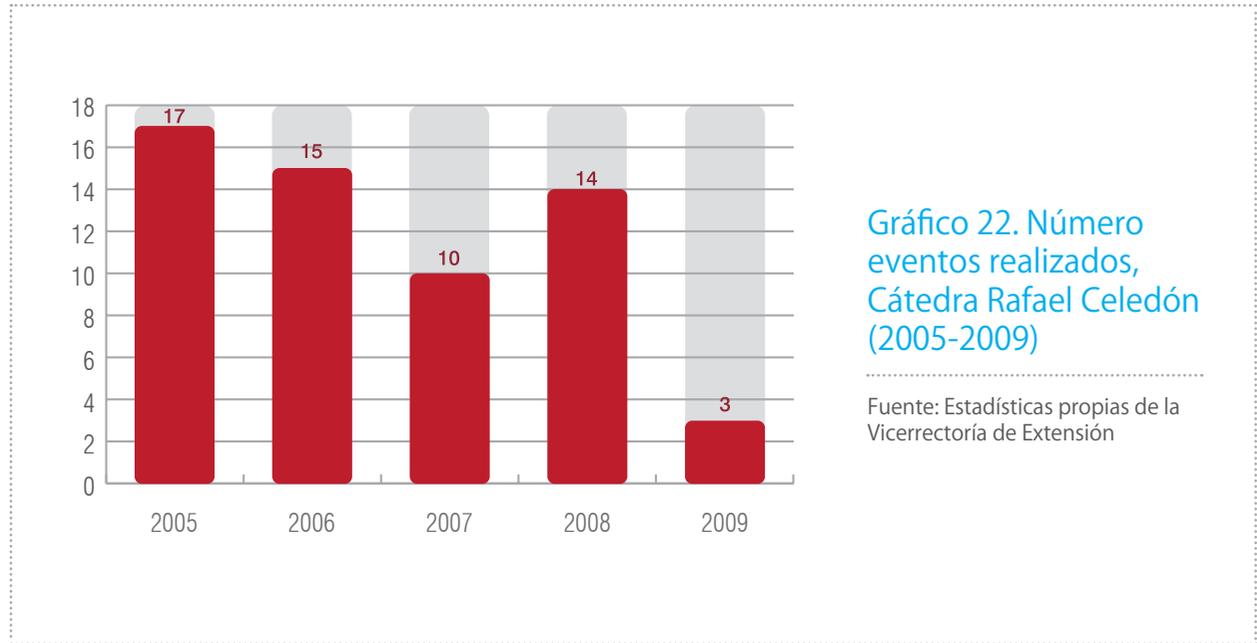


Gráfico 21. Número de proyectos ejecutados según área de intervención

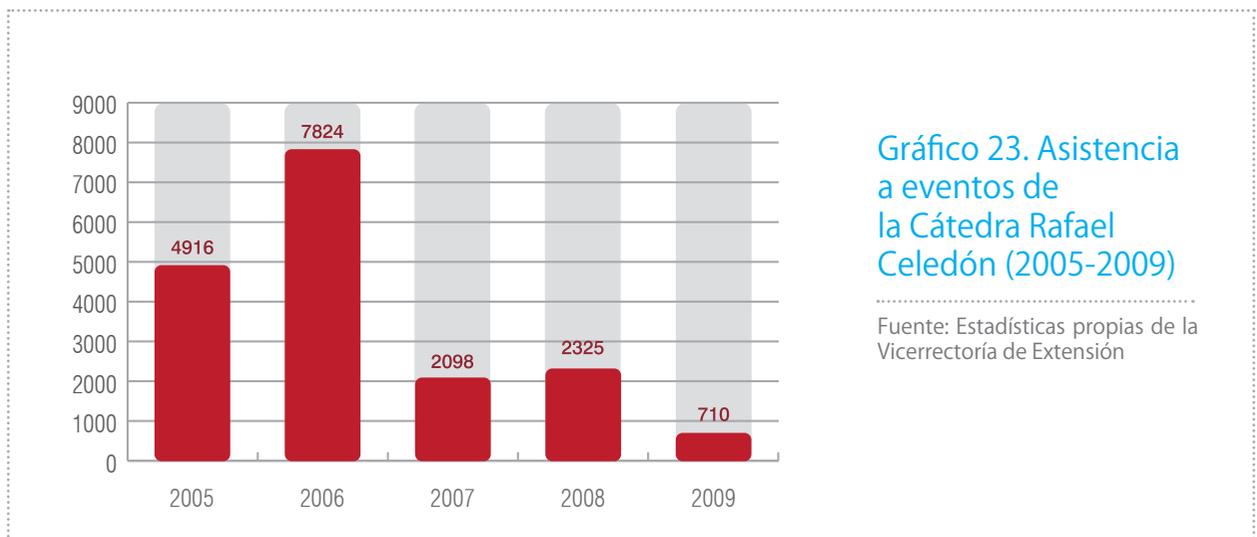
Fuente: Estadísticas propias de la Vicerrectoría de Extensión

A continuación se presenta el Gráfico 22 donde se relacionan los eventos realizados por la Cátedra y en el Gráfico 23 la asistencia a los mismos.



Con relación al desarrollo cultural, la Universidad ha venido consolidando el Sistema de Museos, en los cuales se organizan exposiciones con artistas de todo el país, es necesario resaltar que este año a la Universidad le fue entregado en comodato el recién creado Casa Museo Gabriel García Márquez

de Aracataca. La Universidad en este momento maneja cuatro museos: Museo Etnográfico, Museo del Arte, Museo Interactivo de la Ciencia y El juego y la casa Museo Gabriel García Márquez. El número de exposiciones realizadas por año en cada museo, se relaciona en el Gráfico 24.



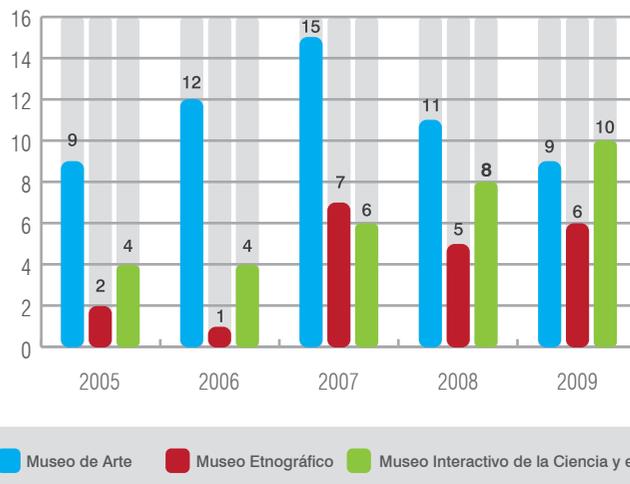


Gráfico 24. Número de exposiciones realizadas en los museos de la Universidad del Magdalena (2005-2009)

Fuente: Estadísticas propias de la Vicerrectoría de Extensión

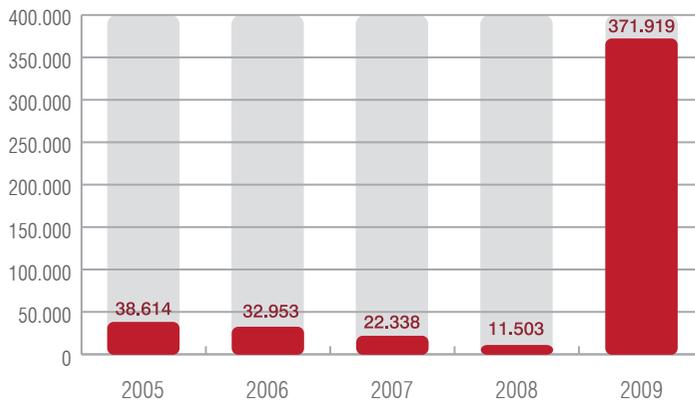


Gráfico 25. Número de beneficiarios atendidos a través de los proyectos ejecutados, 2005-2009

Fuente: Estadísticas propias de la Vicerrectoría de Extensión

4.4 La Gestión del Bienestar Universitario

El desarrollo del bienestar universitario en la institución es significativo y se manifiesta en diversos programas que tiene implementados la universidad así como en la infraestructura física destinada al bienestar de la población estudiantil y docente. Entre los programas que cabe destacar están los destinados a la promoción de los talentos artísti-

cos y deportivos, los programas de equidad, en el acceso a la universidad, dirigido a los jóvenes de los sectores socioeconómicos menos favorecidos, el programa de manutención y sostenimiento de los estudiantes, entre otros. En cuanto a la infraestructura la universidad cuenta con excelentes escenarios para la práctica de actividades deportivas y culturales.

El área de bienestar universitaria aún es incipiente y es apoyada en personal vinculado a través de órde-



nes de servicio, aunque tiene claramente definidas las áreas de atención a estudiantes, docentes y personal administrativo.

La Dirección de la Universidad del Magdalena, consciente del papel que juega el Bienestar Universitario en la formación integral de los estudiantes, ha venido incrementando significativamente el

presupuesto destinado al funcionamiento y actividades que se lideran desde la dependencia. Así es como año tras año se han fortalecido programas exitosos y se han creado nuevos programas con el propósito de dar alcance a todos los estamentos de la Universidad con acciones específicas (Ver Gráfico 26, Gráfico 27 y Gráfico 28).

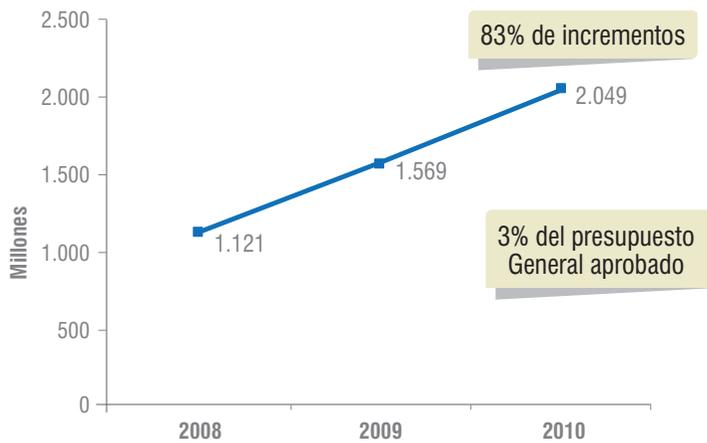


Gráfico 26 Asignación presupuestal de Bienestar 2008 – 2010.

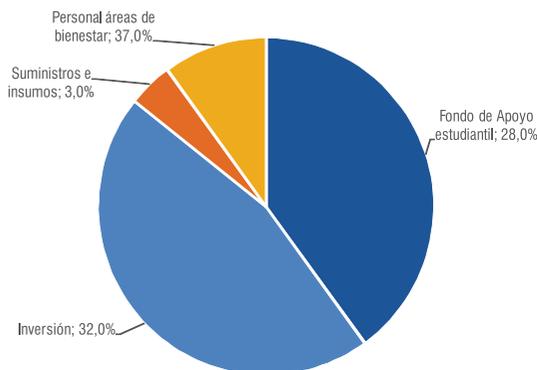


Gráfico 27 Distribución presupuestal de Bienestar Universitario por área, 2010.

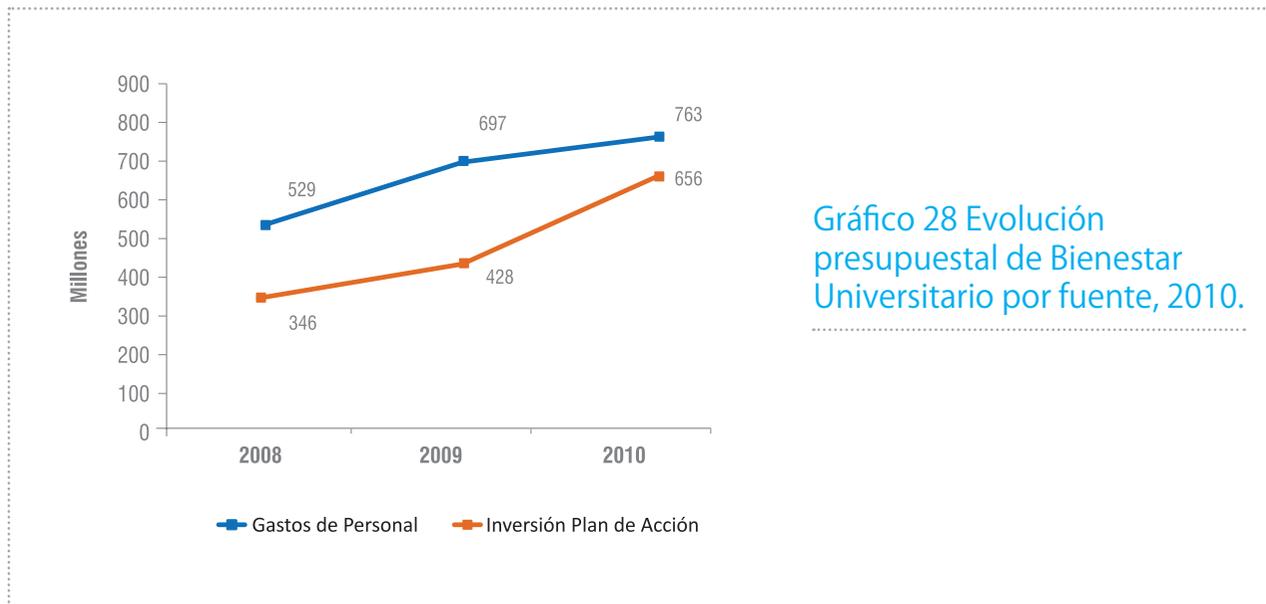


Gráfico 28 Evolución presupuestal de Bienestar Universitario por fuente, 2010.

Bienestar Universitario pasó de ser una oficina con unas pocas personas encargadas de dar o gestionar charlas para los estudiantes, a estructurar programas permanentes con un equipo de trabajo compuesto por 39 personas entre profesionales administrativos, asistenciales e instructores.

El equipo actual está conformado en la parte administrativa por un Director, cuatro profesionales que lo acompañan en la parte administrativa, una coordinadora de salud que se acompaña con tres médicos, tres odontólogos y una enfermera; una trabajadora social y dos psicólogas que conforman el área de desarrollo humano; una licenciada encargada del área de cultura con once instructores de diferentes modalidades culturales y artísticas; un licenciado encargado de la coordinación de deportes, un asistente y trece entrenadores en diferentes modalidades deportivas.

4.4.1 Áreas de Bienestar Universitario

El Área de Desarrollo Humano, brinda apoyo y respaldo a la comunidad universitaria en la búsqueda de su desarrollo integral, con el fin de generar en ellos y con ellos, estrategias para el mejoramiento de sus condiciones de educación, salud, económicas y sociales de manera que se amplíen sus opciones y oportunidades.

Se ofrece orientación psicológica a los miembros de la comunidad universitaria que presenten dificultades personales, familiares, académicas, laborales y/o sociales que afecten el proceso de crecimiento personal y de formación profesional. Igualmente, se contribuye al crecimiento personal de los miembros de la comunidad, a través de programas de capacitación y actividades sociales que permitan el buen desarrollo de las políticas institucionales. Así mismo, se apoyan los procesos de estudio para reliquidación de matrículas por cambio de estratificación o casos especiales. Para el desarrollo de lo anterior se llevan a cabo los siguientes programas:

- Acompañamiento académico, Subsidio alimentario,
- Trabajo social,
- Reliquidación de matrículas en casos especiales y
- Orientación psicológica.
- Actualmente, se están elaborando 3 proyectos de investigación, a saber:

1. Deserción estudiantil
2. Calidad de vida en los estudiantes
3. Calidad de vida en los docentes y funcionarios.

Estos proyectos de investigación se encuentran en fase de formulación, a fin de implementar su diagnóstico en los siguientes seis meses y con base en

sus resultados poder elaborar programas sistemáticos de promoción y prevención, determinando los factores protectores y de riesgos. Es deber aclarar que estos proyectos se están trabajando en conjunto con la Facultad de Ciencias de la Salud de la universidad.

El Área de Salud, brinda atención básica a las necesidades de la salud de la comunidad universitaria, mediante acciones de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, diagnóstico y tratamiento precoz, tendientes a la búsqueda de una mejor calidad de vida de la comunidad universitaria. Para el logro de este propósito, se llevan a cabo los siguientes programas:

- Atención médica,
- Atención Odontológica
- Atención en Enfermería
- Actividades de promoción y prevención.

El Área de Cultura, orienta actividades de carácter formativo y representativo, y es la encargada del fomento, orientación, organización, divulgación, coordinación y fortalecimiento de las actividades

artísticas y culturales, a través de talleres y cursos permanentes a toda la comunidad universitaria. Se cuenta con variada oferta cultural y artística, así:

Coro, Orquesta tropical, Tambora y música folclórica, Teatro, Taller literario, Vallenato, Danzas folclóricas, Jazz, Percusión, Vientos, Guitarra, Violín

El Área de Deportes, orienta actividades de carácter formativo, recreativo, representativo y comunitario. Fomenta la práctica del deporte, hábitos de cultura física, aprovechamiento del tiempo libre, cultivando valores y principios de sana convivencia. Las disciplinas que se ofertan son: Atletismo, Ajedrez, Baloncesto, Fútbol, Fútbol sala, Patinaje, Natación, Porrismo, Softbol, Taekwondo, Tenis de mesa, Tenis de campo, Voleibol.

De manera general la participación de la Comunidad Universitaria en los programas ofrecidos por la Dirección de Bienestar Universitario se refleja en el Gráfico 29. Se resalta que la atención en el área de Desarrollo Humano en el periodo 2010-I es baja, por cuanto el Programa de Subsidio Alimentario no se llevó a cabo.

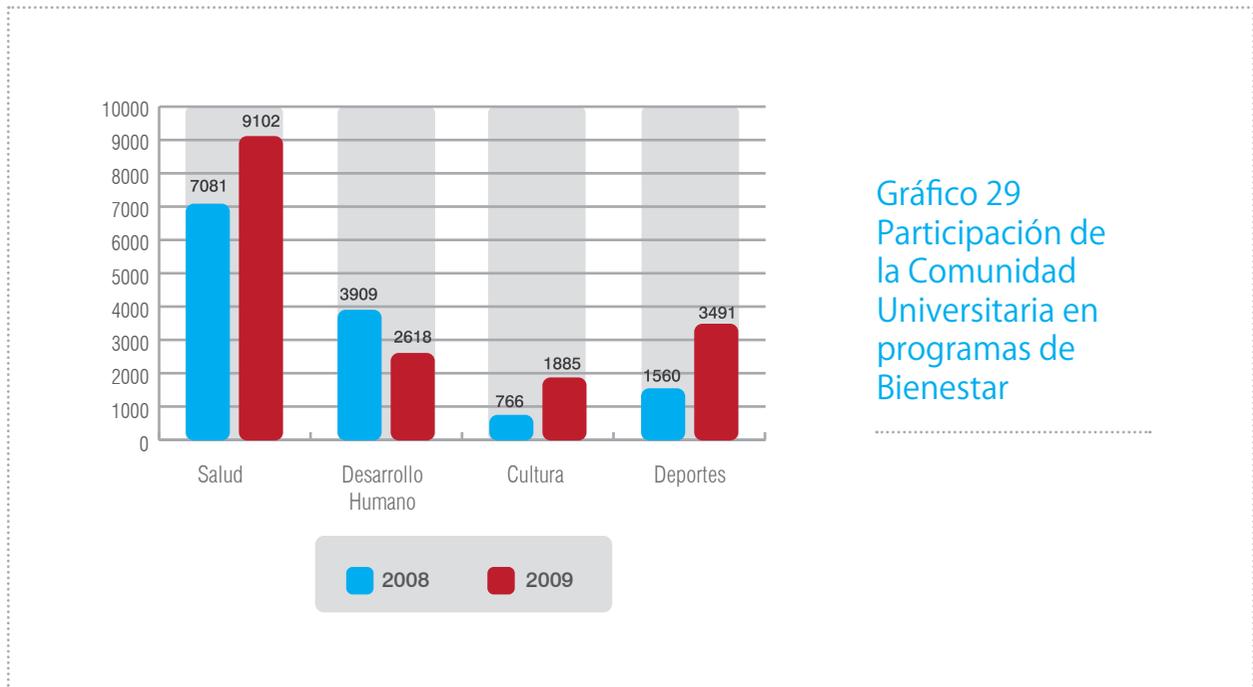


Gráfico 29
Participación de la Comunidad Universitaria en programas de Bienestar

Enmarcado en su Plan de Desarrollo, la Universidad de manera continua desde el año 2005 ha emprendido diversos proyectos con miras a mejorar su desempeño a través de un sistema de gestión de la calidad logrando la certificación bajo la norma

NTC ISO 9001:2000 de algunos de sus procesos administrativos en el año 2007, y para el año 2009 se amplió a toda la Institución, ingresando al sistema el proceso de Gestión Bienestar Universitario.

4.4.2 Estadísticas de Atención en los Servicios de Bienestar Universitario

Tabla 8 Estadística área de cultura

N°	GRUPO	N° ESTUDIANTES ATENDIDOS (Formativo y Competitivos)					
		2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Coro	55	85	49	57	47	120
2	Danzas	150	217	140	58	136	202
3	Guitarra				68	62	313
4	Jazz	84	198	76	56	72	180
5	Orquesta sinfónica	75	93	32			
6	Orquesta tropical	78	155	78	45	70	163
7	Taller literario	54	89	43	36	44	197
8	Tambora	96	196	79	57	81	188
9	Teatro	59	96	51	27	50	54
10	Vallenato	161	220	129	80	135	259
11	Vientos			56	62	48	144
12	Violoncello	32	83	48		21	65
Total		844	1.432	781	546	766	1.885

Fuente: Bienestar Universitario 2010

*Nota: Los años sin reporte corresponden a periodos en los que no se ofertaba la disciplina

En la Tabla 8 se observa un incremento del año 2008 al 2009 del 146% de participación estudiantil en los programas ofrecidos en el área de cultura. Lo cual indica el impacto de este tipo de programas culturales en la comunidad universitaria. Además, es de destacar que a partir del año 2007 se implementa el grupo de guitarra teniendo una gran acogida por parte del estudiantado.

Tabla 9 Estadística área de salud

N°	ACTIVIDAD	N° ESTUDIANTES ATENDIDOS					
		2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Atención Médica	2.197	1.669	2.241	3.430	2.878	4.638
2	Atención Odontológica	1.503	808	1.230	2.656	2.535	2.470
3	Actividades de P y P	2.260	1.849	2.093	1.650	1.539	1.750
Total		5.960	4.326	5.564	7.736	6.952	8.858

Fuente: Bienestar Universitario 2010

En el año 2009, con respecto al 2008 se incrementa la atención en el área de salud en un 27%. Debe resaltarse que para el año 2010, la Rectoría implementa el servicio de Enfermería durante ocho (8) horas diarias.

Tabla 10 Estadísticas área de deportes

N°	DISCIPLINA	N° ESTUDIANTES ATENDIDOS (Formativo y Competitivo)					
		2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Ajedrez	95	324	69	70	125	223
2	Atletismo	63	26	135	74	57	281
3	Baloncesto	121	151	105	28	90	334
4	Capoeira		25				
5	Buceo				19		
6	Fútbol	194	1904	1100	21	178	632
7	Fútbol sala	102	1178	355	0	94	169
9	Pesas		47				
10	Natación				6	94	224
11	Softbol	98	524	125	16	91	356
12	Taekwondo	73	46	74	31	62	407
13	Porrismo				23	45	239
14	Tenis de campo		536	58	41	119	189
15	Tenis de mesa		535	0	25	84	161
16	Voleibol	329	266	120	13	520	276
17	Patinaje						476
Total		1.075	5.462	2.141	367	1.560	3.967

Nota: Los años sin reporte corresponden a periodos en los que no se ofertaba la disciplina

Fuente: Bienestar Universitario 2010

Se incrementa en un 154% la participación en deportes por parte de los estudiantes durante el año 2009 respecto al 2008. Debe destacarse que en el año 2009 se oferta la disciplina de patinaje con una buena aceptación, dado que su número de participantes es el segundo en integrantes, luego del fútbol.

Tabla 11 Estadísticas área de Desarrollo

N°	PROGRAMAS	N° ESTUDIANTES ATENDIDOS					
		2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Atención psicológica	445	444	121	191	129	244
2	Reliquidaciones	464	100	0	0	0	35
3	Consejería	198	2.247				
4	Visitas socioeconómicas	234	152	31	68	56	42
5	Subsidio alimentario		1.851	1.383	2.816	2.841	2.588
6	Financiación débicicletas		511	712	189		
Total		1.341	5.305	2.202	3.264	3.026	2.909

Nota: Los años sin reporte corresponden a periodos en los que no se ofertaba la disciplina
Fuente: Bienestar Universitario 2010

Durante el periodo 2009, se nota una disminución del 4% con respecto al año 2008, lo cual se explica a que en el año 2009, se disminuyó el número de beneficiarios del subsidio alimentario, debido a la implementación de requisitos para acceder al mismo, en el sentido de limitar este subsidio para aquellos estudiantes que no tengan ningún otro beneficio por parte de la universidad y de esta manera otorgar un mayor número de beneficios a la comunidad estudiantil. Igualmente, con el correr de los años muestra la tabla un descenso progresivo en las visitas domiciliarias, lo cual se explica por la reglamentación actual de los beneficios que otorga la universidad a sus estudiantes y a los aspirantes, esto hace que se limite a casos muy puntuales la labor de la Trabajadora Social en este campo.

4.4.3 Principales Logros Obtenidos

Durante el año 2009 se obtuvieron los siguientes logros en cultura:

- Primer puesto en música folclórica por equipo – concurso nacional universitario de danzas y música folclórica organizado por CORHUILA y ASCUN Cultura-
- Tercer puesto en baile - concurso nacional universitario de danzas y música folclórica organizado por CORHUILA y ASCUN Cultura-
- Mejor actor y mejor vestuario – Festival Regional de Teatro Universitario ASCUN Cultura – Santa Marta-
- Primer puesto en declamación categoría mayores (ELVIRA OLIVO PÉREZ) – IX concurso regional de declamación “Wencel Bolaños Ordoñez”- Pivijay -
- Segundo puesto en declamación categoría juvenil (ANA OROZCO CONTRERAS) – IX concurso regional de declamación “Wencel Bolaños Ordoñez”- Pivijay -
- Segundo puesto Festival de la Leyenda Vallenata, categoría juvenil (Cesar Caballero) – Valledupar-

Igualmente, los logros en deportes para el mismo año:

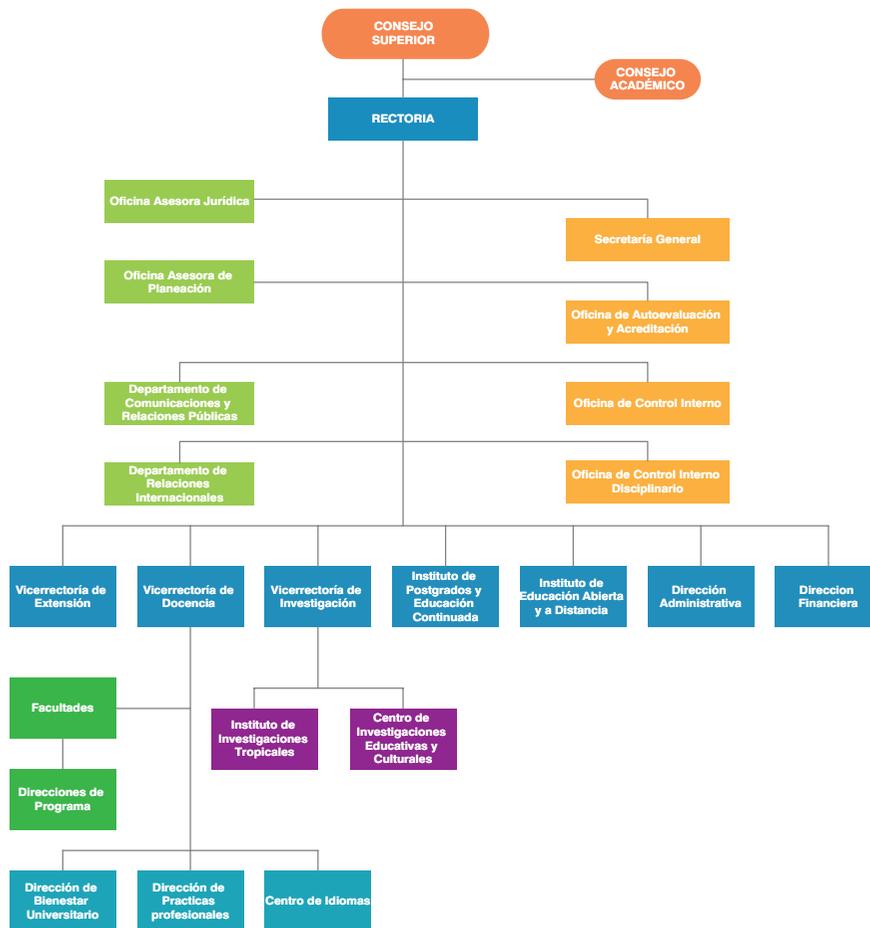
- Primer puesto porrista - tercer campeonato nacional e internacional Copa CXC (Colombia Xtreme Cheer)- categoría universitaria- Bogotá
- Juegos Regionales Universitarios ASCUN deportes – Barranquilla- participación destacada en atletismo, taekwondo, tenis de mesa, tenis de campo, voleibol, softbol, baloncesto, fútbol y fútbol sala.

- Juegos Nacionales Universitarios ASCUN deportes – Armenia y Manizales- participación destacada en atletismo y taekwondo.

4.5 La Gestión Administrativa

La Universidad del Magdalena cuenta con el siguiente organigrama, según Acuerdo Superior 017 de 2009:

Figura 9 Estructura Orgánica de la Universidad del Magdalena



De igual forma, desde la alta dirección se está realizando el proyecto de rediseño organizacional como alternativa para ajustar las dimensiones de la Institución al alcance establecido por el marco estratégico organizacional, generando las acciones

pertinentes para obtener una estructura acorde con las necesidades del estudiante y el sector externo, las tendencias internacionales y la utilización eficiente de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos.



4.5.1 Rediseño Organizacional

El Plan de Gobierno 2008-2012 ‘La Autonomía y la Excelencia son lo Primero’, propuesto por el actual rector del alma máter, contempló el rediseño organizacional como herramienta para conformar una estructura orgánica que respondiera a los nuevos retos institucionales, necesidades de servicios y

tendencias nacionales e internacionales en materia de educación superior.

Como resultado de la implementación de una primera fase de esta propuesta, se surtió el proceso de redefinición del nivel de las dependencias y se crearon nuevos cargos y grupos internos de trabajo.



Figura 10. Resultados Rediseño Organizacional Primera Fase (2008-2009)

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

**Tabla 12 Resultados Rediseño Organizacional Primera Fase (2008-2009)
Creación de Grupos Internos de Trabajo**

GRUPOS INTERNOS DE TRABAJO	DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN
Archivo y Correspondencia	Secretaría General
Admisiones, Registro y Control Académico	Vicerrectoría de Docencia
Biblioteca	
Gestión de Calidad	Dirección Administrativa
Gestión del Talento Humano	
Servicios Generales	
Tesorería y Pagaduría	Dirección Financiera
Contabilidad	
Presupuesto	

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Tabla 13 Resultados Rediseño Organizacional Primera Fase (2008-2009)
Ajuste a la Planta de Empleados Públicos no Docentes

AJUSTE A LA PLANTA DE EMPLEADOS PÚBLICOS NO DOCENTES
Medición de Cargas de Trabajo
Homologación a la escala salarial Nacional
Ampliación de la Planta de Empleos de 137 a 156
Ajuste de Perfiles de requisitos mínimos según normatividad Nacional
Rediseño de Manuales de Funciones de Cargos
Redistribución de los empleos en las dependencias
Ajuste de denominación de los cargos según normatividad Nacional

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Actualmente, se avanza en este proceso con miras a crear una nueva estructura académica y administrativa, una planta de personal no docente, y la implementación del estatuto de personal no docente.



Figura 11 Rediseño Organizacional, Segunda Fase

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

La nueva estructura deberá responder a las necesidades derivadas de la adopción del nuevo mapa de procesos y de la cadena de valor, teniendo en cuenta el crecimiento futuro de la organización. La Dirección Universitaria busca una estructura orgánica flexible y descentralizada que permita adelantar una gestión eficiente, dinámica, eficaz, efectiva, transparente y oportuna.

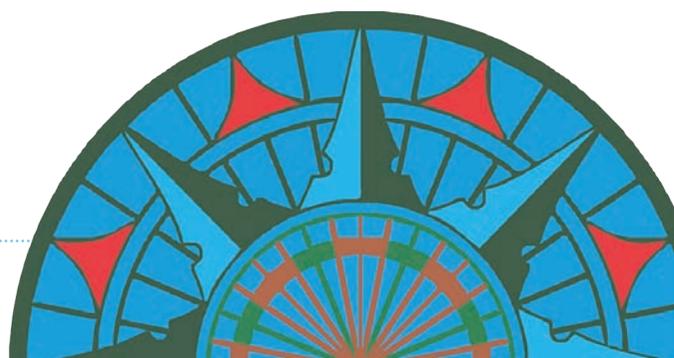
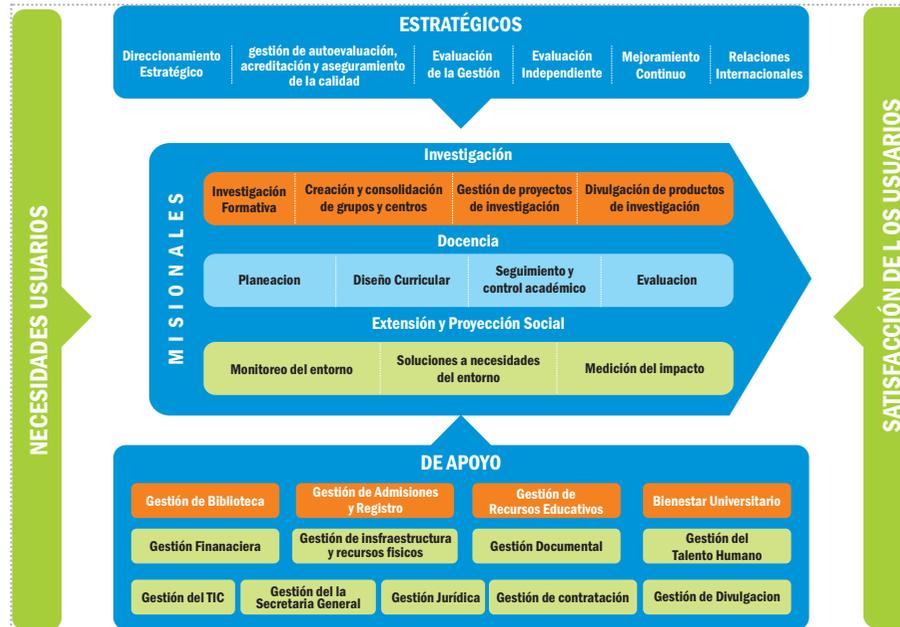


Figura 12 Mapa de Procesos Actual



4.5.2 Diagnóstico Estratégico de la Gestión Administrativa

Figura 13 Estructura del Diagnóstico de la Gestión Administrativa



4.5.3 Dirección y Planeación

La Universidad del Magdalena aún mantiene una gran centralización en la toma de decisiones que se evidencia en la restricción normativa actual que impide a los directivos de la institución, diferentes al Rector, tomar decisiones asociadas a sus responsabilidades. Algunas de estas restricciones normativas se ejemplifican en situaciones tales como la imposibilidad de suscribir convenios específicos, la limitación para ordenar procesos contractuales superiores a 42 SMMLV, autorizar ciertos trámites administrativos (comisiones, vacaciones, etc.), entre otras decisiones de carácter administrativo. Por otra parte, la actual dirección de la institución ha propiciado espacios para que las decisiones estratégicas de la institución se tomen en el marco de espacios participativos, donde se pueden expresar las distintas posiciones del equipo directivo. El Consejo de Planeación, el Consejo Académico, el Comité de Conciliación, entre otros, son espacios donde se evidencia esa cultura participativa en la toma de decisiones estratégicas.

A nivel de los cuerpos colegiados existe también una gran centralización en la toma de decisiones operativas en el Consejo Académico, sobre situaciones que podrían resolverse en otros cuerpos colegiados como los Consejos de Facultad o de Programa. Situaciones asociadas a trámites de novedades de estudiantes y docentes, ciertos ajustes curriculares, aspectos disciplinarios, entre otros, deberían ser abordadas y resueltas en esos espacios.

La actual administración de la Universidad se caracteriza por ejercer un liderazgo positivo, tratando de reconocer los esfuerzos y logros de cada una de las unidades de la administración, haciendo mucho énfasis en la aplicación de principios y valores y en la calidad del servicio que se presta a los usuarios internos y externos.

La administración carece de herramientas o sistemas de información que permitan ejercer un control en tiempo real de los procesos institucionales, aun así la alta dirección dispone de espacios para hacer seguimiento a la ejecución de los proyectos.

4.5.4 Acciones de Mejoramiento Continuo

- Proceso de ajuste la matriz general del plan de acción 2010 en la cual el eje dinamizador del mismo es el establecimiento de indicadores y metas a partir de los indicadores SUE, indicadores de Acreditación y metas del Plan de Gobierno 2008 – 2012, busca integrar a la cotidianidad, la gestión de indicadores estratégicos institucionales y nacionales.
- Se definió con cada responsable de proceso del Sistema de Gestión Integral, la pertinencia de incluir indicadores SUE, de Acreditación y metas del Plan de Gobierno 2008 – 2012, para la medición de su proceso.
- Autoevaluación de la totalidad de programas de pregrado presencial en el 2009.
- Evaluación de la conformidad del servicio de los procesos de Investigación y Extensión desde la autoevaluación de los programas.
- En la consolidación del plan de acción institucional se incluyeron proyectos teniendo en cuenta las necesidades de recursos de los procesos, capacidad de gestión de las unidades, disponibilidad de recursos de la Institución y prioridades para el desarrollo.
- Rediseño de la Estructura Orgánica y planta de cargos de la Universidad articulado a la gestión por procesos.
- Se ha adquirido una herramienta informática para la gestión administrativa y financiera (SI-NAP V.6), el cual se encuentra en etapa de implementación.
- Ajuste a la normatividad vigente de la Universidad.



4.6 La Gestión Financiera

La Universidad del Magdalena presenta en términos generales, para el año 2009, un comportamiento adecuado y sólido de sus estados financieros, lo que le permitió obtener una calificación de riesgo de A-. Esta situación financiera favorable solo tiene un aspecto negativo y corresponde a la responsabilidad asumida por la institución en lo referente al tema pensional, cuando otorgo de manera incorrecta reconocimientos pensionales sin tener la competencia y los recursos necesarios para hacerlo. Actualmente se adelantan gestiones ante el gobierno nacional y el Instituto de Seguros Sociales para que sea esta entidad quien asuma los derechos pensionales de los ex trabajadores de la institución. Por otra parte,

la institución decidió reestructurar el área administrativa y financiera en ese sentido el Consejo Superior Universitario aprobó a finales del año 2008 el Acuerdo Superior No 026 del 17 de diciembre, con el cual se suprimió la Vicerrectoría Administrativa y Financiera y se crean dos Direcciones así: Dirección Financiera y Dirección Administrativa.

A continuación se ilustra el comportamiento de los principales rubros que componen los ingresos de la institución, en lo que respecta al grado de ejecución de recaudo en comparación con el presupuesto definitivo. En este sentido, los conceptos sujetos a análisis están conformados por las Transferencias de la Nación, Transferencias del Departamento, Estampilla Pro-UNIMAGDALENA y Recursos Propios.

4.6.1 Transferencias de la Nación

Tabla 14. Transferencias de la Nación - Presupuestado vs. Recaudado

VIGENCIA	2005	2006	2007	2008	2009
Presupuesto definitivo	22.968	24.226	25.080	26.334	29.001
Recaudado	22.967	24.226	25.080	26.334	29.001
Porcentaje de recaudo	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: cifras en millones de pesos
Fuente: Dirección Financiera- Grupo de Presupuesto- Informe de Ejecución Presupuestal

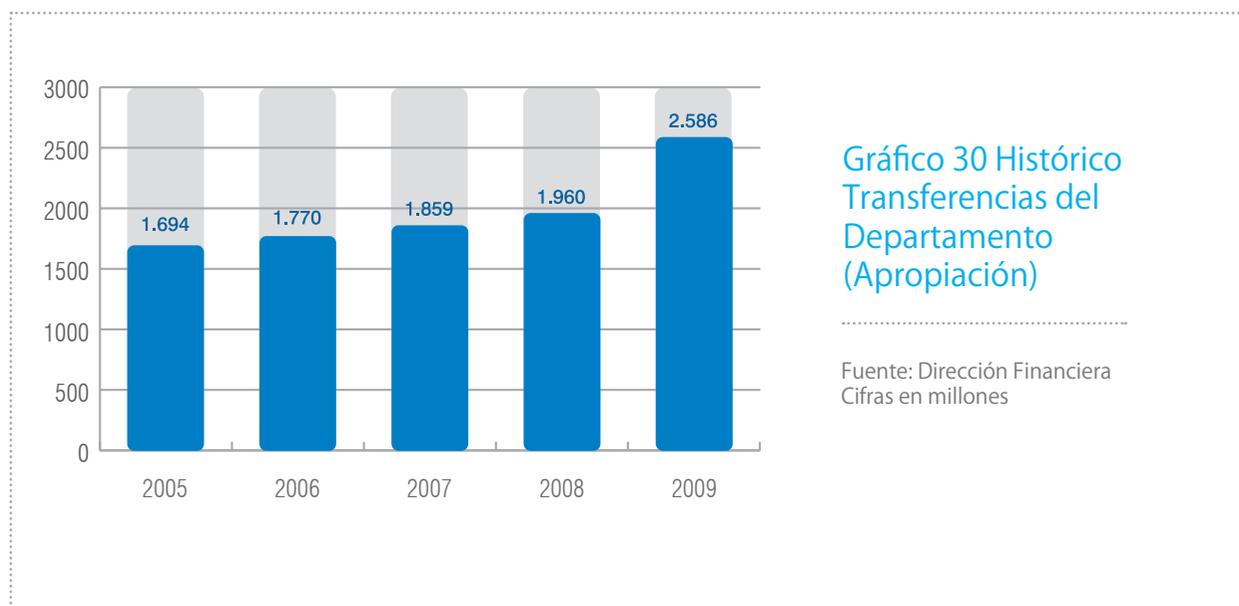
El comportamiento registrado por las Transferencias de la Nación, como se aprecia en la Tabla 14, se ha caracterizado por tener un crecimiento moderado y constante durante los últimos cinco años, así mismo los ingresos percibidos por este concepto han sido el ciento por ciento (100%) de lo presupuestado para cada año.

4.6.2 Transferencias del Departamento

Con respecto a las Transferencias del Departamento es importante señalar que mediante acuerdo de pago suscrito entre el Departamento y la Universidad del Magdalena, se recibieron abonos de vigencias anteriores (2005-2008) y se regularizaron las transferencias para las vigencias siguientes. En el acuerdo se logró establecer que la deuda a cargo del Departamento es de Catorce mil millones de pesos (\$14.000.000.000,00), distribuidos así: (\$2.019.000.000,00), correspondiente a la deuda causada antes del 23 de Junio del año 2000, la

cual deberá ser cancelada por el Departamento en el año inmediatamente posterior al vencimiento del acuerdo en mención y (\$11.981.000.000,00) correspondiente a la deuda causada con posterioridad al 23 de Junio de 2000, de los cuales ya se recibió el abono del año 2009 por valor de (\$1.198.100.000,00). Otro punto positivo del Acuerdo

do fue que se logró incrementar el valor de la Transferencias del año 2009, ya que el Departamento tenía estimado un valor de \$2.097 millones y conforme a la metodología empleada en las mesas de trabajo el monto a transferir se definió en \$2.586 millones, lo cual incrementó la base presupuestal para los años siguientes.



4.6.3 Estampilla PRO-UNIMAGDALENA

La evolución del recaudo de Estampilla sobre lo presupuestado en cada vigencia, es objeto de permanente valoración por cuanto este renglón rentístico es de suma importancia dentro del presupuesto general de la Universidad. En el Gráfico 31 se muestra el comportamiento de la estampilla durante el período 2005-2009, la cual registra una evolución positiva que se acentúa con mayor

representatividad a partir del año 2006, donde los recursos recaudados superaron las expectativas proyectadas para el período 2006 - 2008, así mismo el recaudo acumulado en el año 2009 cerró la vigencia en \$4.256 millones convirtiéndose en el segundo período con mayor recaudo del período analizado.

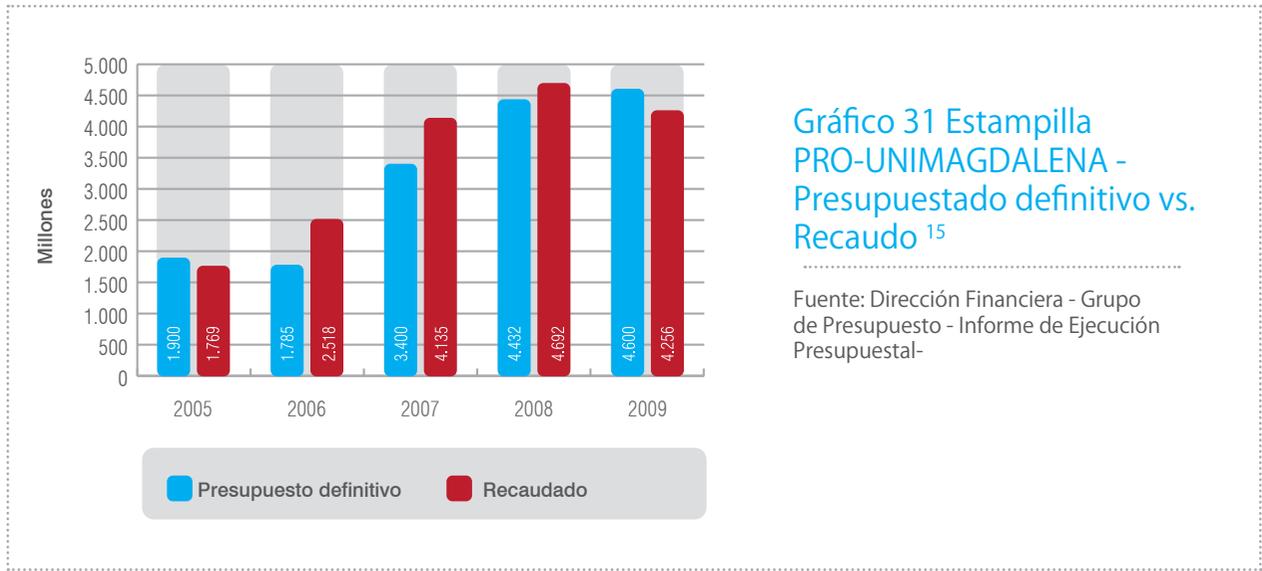


Gráfico 31 Estampilla PRO-UNIMAGDALENA - Presupuestado definitivo vs. Recaudado ¹⁵

Fuente: Dirección Financiera - Grupo de Presupuesto - Informe de Ejecución Presupuestal-

4.6.4 Recursos Propios

El porcentaje de recaudo de recursos propios señalado en el Gráfico 32 corresponde a ingresos corrientes (servicios educativos) y a recursos de capital.

El Gráfico 32 ilustra los recaudos percibidos por año de los Recursos Propios y los logros alcanzados con relación a lo presupuestado, durante el período 2005 - 2007, los recaudos muestran una tendencia poco representativa en relación a lo proyectado, sin embargo el panorama cambia durante los años 2008 y 2009 cuando los mismos alcanzan crecimientos sustanciales, lo que se evidencia en las cifras, las cuales iniciaron con una cuantía de

\$18.109 millones en el 2005 hasta situarse por valor de \$34.147 millones en 2009, esto representa un incremento del 89%. Con el objeto de ser más rigurosos en la interpretación de los datos se puede inferir que las razones que dieron origen a las diferencias presentadas en los recaudos durante el período 2005 – 2007, están ligadas al comportamiento registrado en los ingresos por concepto de matrículas y otras ventas de servicios educativos. Lo anterior debido al alto número de créditos de matrícula otorgados y al escaso recaudo de la misma dentro de cada vigencia, así mismo, la oferta de servicios educativos relacionados con cursos de extensión y educación continuada pertenecientes a las facultades y programas, presentaron una reducción de la demanda efectiva.

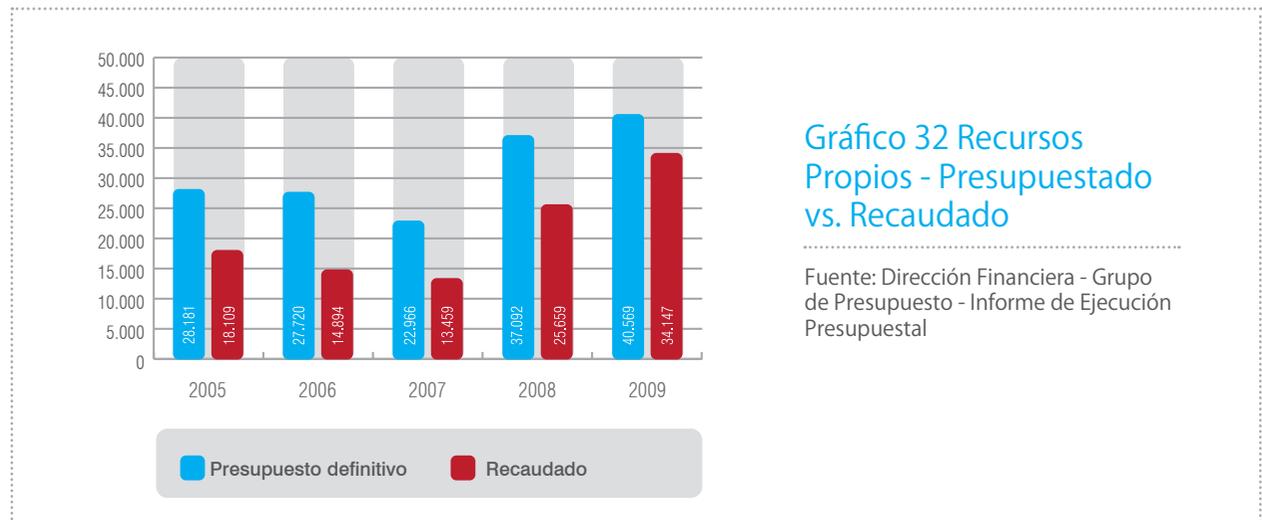


Gráfico 32 Recursos Propios - Presupuestado vs. Recaudado

Fuente: Dirección Financiera - Grupo de Presupuesto - Informe de Ejecución Presupuestal

15. Incluye el recaudo de la vigencia y las cuentas por cobrar

Adicionalmente está el tema de los ingresos por concepto de bonos pensionales, lo cual afectó el recaudo de los recursos de capital de la institución. Puede decirse al respecto, que la no concurrencia en el giro de este concepto por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en los años 2006 y 2007, ocasionó que se dejaran de percibir \$4.164 millones y \$3.456 millones respectivamente.

En virtud del análisis gestado con antelación a los recursos propios, resulta imprescindible explicar las causas que propiciaron el aumento de lo recaudado durante los tres últimos períodos, por ello a continuación se detallan los criterios que potenciaron el incremento de los recursos propios:

- El aumento registrado en el rubro de matrículas del 60% durante el período 2005 – 2009.
- Condonación de intereses mediante Resolución

No. 046 de 19 de enero de 2009, lo que permitió recuperar \$713 millones.

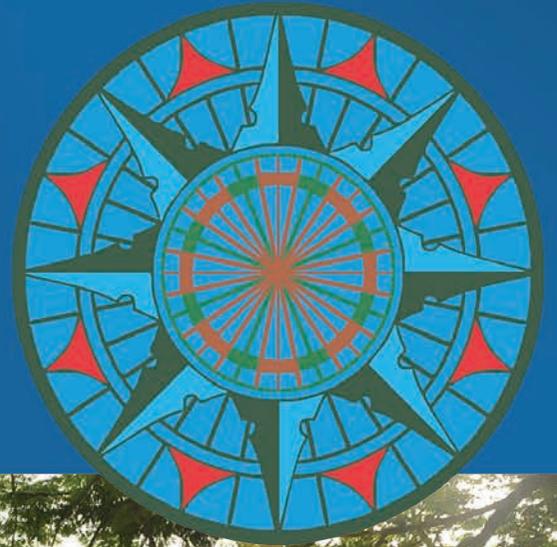
- Incentivar la venta de servicios (Diplomados, Cursos, Seminarios y otros), obteniendo como resultado un incremento porcentual de 603% en el período 2005 – 2009.
- El acuerdo de pago de la deuda del Departamento del Magdalena, contribuyó a que se recuperaran recursos por valor de \$2.968 millones.

Finalmente todas estas medidas se convirtieron en argumentos que propiciaron las condiciones para jalonar y reactivar el crecimiento de los recursos propios así mismo la recuperación de las cuentas por cobrar en una mayor proporción, incluyendo el bono pensional y los retroactivos del ISS, influyó en el desempeño financiero obtenido hasta la fecha, lo cual genera confianza y credibilidad financiera.

Capítulo V. Análisis DOFA Institucional

Construyendo nuestro futuro

pdu
2010 - 2019



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016



Capítulo V. Análisis DOFA institucional

Para realizar esta matriz DOFA se tuvieron en cuenta las fortalezas y debilidades identificadas en todos y cada uno de los documentos diagnóstico de Gestión de la Universidad del Magdalena, la Matriz DOFA por factor que se realizó en el marco del segundo taller para la Construcción de la Visión de Futuro y la DOFA que aportaron los estudiantes para cada uno de los ejes estratégicos de la universidad.

Las oportunidades y amenazas fueron identificadas en los Documentos de Entornos y de Tendencias de la Educación Superior, también se tuvieron en cuenta las oportunidades y amenazas identificadas durante el segundo taller de Construcción de Visión de Futuro con los valiosos aportes que ofreció el sector externo (productivo, gubernamental y sociedad civil)

Tabla 15. Amenazas, Fortalezas, Debilidades y Oportunidades seleccionadas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Demanda de una educación con calidad, equitativa e integral.	A1. La política pública de incremento indexado para la asignación de recursos a las instituciones de educación superior (IES).
O2. Articulación con los ejes identificados por la Comisión de competitividad: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo turístico. • Convertir al departamento en un centro de apoyo logístico (toda la cadena) y de comercio exterior. • Agroindustria exportadora (frutas, hortalizas, acuicultura, piscicultura, banano, palma, café). 	A2. Débil crecimiento regional económico y social.
O3. Posibilidad de homologación de programas y de realizar doble titulación con otras universidades.	A3. El ingreso de universidades privadas a la región, con programas académicos competitivos.
O4. Relación Universidad-Estado-Empresa-Sociedad.	A4. Deterioro de la calidad de vida en la región, incremento de la pobreza y el desempleo.
O5. Desarrollo de las TIC y su aprovechamiento en Nuevas formas de aprendizaje y apropiación del conocimiento.	A5. Carencia de instrumentos para medir el impacto de la universidad en la sociedad.
O6. Confianza de otras instituciones en la Universidad para realizar alianzas para doctorados y proyectos de investigación y la posibilidad de conformar redes institucionales para investigación, docencia y extensión.	A6. Falta de articulación entre la educación superior y niveles precedentes.
O7. Aumento de la credibilidad del sector público y privado en la Universidad.	A7. Percepción negativa de las instituciones públicas de la región por parte de la sociedad
O8. Posibilidades de realizar un proyecto de regionalización.	
O9. Liderar la apropiación social del nuevo conocimiento.	
O10. Ubicación geográfica.	



Continúa 



... Tabla 15. Amenazas, Fortalezas, Debilidades y Oportunidades seleccionadas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Las certificaciones en calidad y acreditación de programas de pregrado.	D1. Deserción académica.
F2. Experiencia y reconocimiento en la gestión y ejecución de proyectos, especialmente sociales y culturales.	D2. Falta de personal de planta.
F3. Existencia de Planes sectoriales de la Universidad en Extensión; Ciencia, Tecnología e innovación.	D3. Falta de políticas para: el desarrollo humano no-docente, la producción científica, incentivar la generación de ingresos por extensión.
F4. Existencia del Plan de desarrollo de personal docente.	D4. Poca articulación de los centros de investigación con el sector productivo.
F5. Infraestructura deportiva y cultural.	D5. Ausencia de un sistema de información robusto que integre la gestión académica con la administrativa.
F6. Fondo patrimonial "Fonciencias" (3% al 6% de los ingresos de la universidad se dedican a investigación).	D6. Débil manejo de una segunda lengua por parte de los docentes.
F7. Apoyo de la alta dirección a la movilidad académica.	D7. Baja publicación de artículos en revistas internacionales indexadas.
F8. Presupuesto participativo.	D8. No existe un plan de Bienestar Laboral para docentes y no docentes.
F9. Participación activa de los estudiantes, docentes y egresados en los espacios de deliberación y órganos de dirección.	D9. Insuficiente infraestructura física (bodegas, oficinas, sala de juntas, aire acondicionado, muebles, laboratorios, auditorios, computadores).
	D10. Bajo número de estudiantes que alcanzan el percentil 75 en las pruebas ECAES.
	D11. Reducido número de docentes con título de magister o doctor.
	D12. Tecnologías de la información y la comunicación obsoleta (red inalámbrica, cableado, red física de voz y datos).
	D13. Pasivo Pensional.



Tabla 16. Cruce de las Variables

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Demanda de una educación con calidad, equitativa e integral.	A1. La política pública de incremento indexado para la asignación de recursos a las instituciones de educación superior (IES).
O2. Articulación con los ejes identificados por la Comisión de competitividad: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo turístico. • Convertir al departamento en un centro de apoyo logístico (toda la cadena) y de comercio exterior. • Agroindustria exportadora (frutas, hortalizas, acuicultura, piscicultura, banano, palma, café). 	A2. Débil crecimiento regional económico y social.
O3. Posibilidad de homologación de programas y de realizar doble titulación con otras universidades.	A3. El ingreso de universidades privadas a la región, con programas académicos competitivos.
O4. Relación Universidad-Estado-Empresa-Sociedad.	A4. Deterioro de la calidad de vida en la región, incremento de la pobreza y el desempleo.
O5. Desarrollo de las TIC y su aprovechamiento en Nuevas formas de aprendizaje y apropiación del conocimiento.	A5. Carencia de instrumentos para medir el impacto de la universidad en la sociedad.
O6. Confianza de otras instituciones en la Universidad para realizar alianzas para doctorados y proyectos de investigación y la posibilidad de conformar redes institucionales para investigación, docencia y extensión.	A6. Falta de articulación entre la educación superior y niveles precedentes.
O7. Aumento de la credibilidad del sector público y privado en la Universidad.	A7. Percepción negativa de las instituciones públicas de la región por parte de la sociedad.
O8. Posibilidades de realizar un proyecto de regionalización.	
O9. Liderar la apropiación social del nuevo conocimiento.	
O10. Ubicación geográfica.	



FORTALEZAS

POTENCIALIDADES

RIESGOS



Tabla 16. Cruce de las Variables

FORTALEZAS	POTENCIALIDADES	RIESGOS
F1. Las certificaciones en calidad y acreditación de programas de pregrado.	1. (O1, O3, O7; F1): Diferenciación de la Universidad del Magdalena en el ámbito nacional a partir de la acreditación y certificación de alta calidad, académica y administrativa.	1. (A1, A2; F2, F6, F7, F8, F9): Pérdida del poder adquisitivo del presupuesto de la Universidad: § Baja disponibilidad de recursos para investigación e inversión. § Menor capacidad de gestión financiera.
F2. Experiencia y reconocimiento en la gestión y ejecución de proyectos, especialmente sociales y culturales.	2. (F2, F6; O2, O6, O8, O4, O10): Liderazgo institucional en la gestión del desarrollo regional (investigación básica y aplicada a la solución de problemas) - Motor desarrollo tecnológico. - Proyecto educativo y cultural para la Costa Caribe.	2. (A3): Disminución de la demanda por los programas de la Universidad del Magdalena debido al incremento de la rivalidad con universidades privadas.
F3. Existencia de Planes sectoriales de la Universidad en Extensión; Ciencia, Tecnología e innovación.	3. (F3, F6; O4, O6, O9): Sistema de Extensión (proyección social-transferencia tecnológica-educación continuada, etc.).	3. (A4, A2, A5, A6, A7; F2, F3, F5, F6, F8): Pérdida de la participación y liderazgo de la Universidad del Magdalena en el desarrollo de la región.
F4. Existencia del Plan de desarrollo de personal docente.	4. (F4, F5; O6): Una comunidad académica que sea referente a nivel nacional por su respeto al ser humano y la participación y calidad de vida de sus profesores, estudiantes y funcionarios.	4. (A2, A4, A5, A6; F1, F2, F3, F4, F7): Disminución de la competitividad de la Región Caribe.
F5. Infraestructura deportiva y cultural.		5. Debilitamiento de las capacidades y de las instituciones de la región.
F6. Fondo patrimonial "Fonciencias" (3% al 6% de los ingresos de la universidad se dedican a investigación).		6. (A4, A6, A7; F1, F8, F9): Pérdida de la confianza en las instituciones públicas de la región.
F7. Apoyo de la alta dirección a la movilidad académica.		
F8. Presupuesto participativo.		
F9. Participación activa de los estudiantes, docentes y egresados en los espacios de deliberación y órganos de dirección.		



DEBILIDADES

DESAFÍOS

LIMITACIONES



Tabla 16. Cruce de las Variables

DEBILIDADES	DESAFÍOS	LIMITACIONES
D1. Deserción académica.	1. (O1, O3, O6, O7; D4, D6, D7, D8, D9, D10, D11): Obtener la acreditación Institucional a nivel nacional y comenzar la acreditación de los programas a nivel internacional.	1. (D1; A1): Carencia de políticas y recursos para garantizar la permanencia de los estudiantes en la Universidad.
D2. Falta de personal de planta.		
D3. Falta de políticas para: el desarrollo humano no-docente, la producción científica, incentivar la generación de ingresos por extensión.		2. (A6, A2; D1, D10): Disponibilidad de recursos para impulsar un programa de nivelación a los estudiantes que vienen con deficiencias en los niveles educativos precedentes.
D4. Poca articulación de los centros de investigación con el sector productivo.	2. (O1, O2, O4, O5, O8; D1, D3, D4): Identificación y desarrollo de áreas estratégicas del conocimiento.	
D5. Ausencia de un sistema de información robusto que integre la gestión académica con la administrativa.		
D6. Débil manejo de una segunda lengua por parte de los docentes.	3. (O2, O4, O5, O7, O8, O9, O10; D4, D5, D6, D11): Desarrollo del potencial científico de la Universidad en articulación con las demandas del sector productivo, público y social.	3. (A1, A3; D2, D7, D10, D11): Disponibilidad de recursos para contar con una planta de personal administrativa y docente adecuada.
D7. Baja publicación de artículos en revistas internacionales indexadas.		
D8. No existe un plan de Bienestar Laboral para docentes y no docentes.		
D9. Insuficiente infraestructura física (bodegas, oficinas, sala de juntas, aire acondicionado, muebles, laboratorios, auditorios, computadores).	4. (O1, O2, O4, O7, O8; D1, D4): Empleabilidad de los egresados a través de la formación en competencias profesionales, emprendimiento, bilingüismo, bolsas de empleo, pasantías, asociaciones profesionales, etc.	4. (A4; D3, D8, D11, D13): Deficiente gestión del talento humano para lograr un clima organizacional altamente gratificante.
D10. Bajo número de estudiantes que alcanzan el percentil 75 en las pruebas ECAES.		
D11. Reducido número de docentes con título de magister o doctor.	5. (O4, O7; D2, D3, D5, D8, D9, D13): Consolidación financiera y consecución de recursos de inversión para la financiación de las metas del Plan de Desarrollo 2010-2019.	5. (A1, A2, A3, A7; D5, D9, D12): Disponibilidad de recursos para contar con una infraestructura física y tecnológica acorde con el crecimiento de la Universidad.
D12. Tecnologías de la información y la comunicación obsoleta (red inalámbrica, cableado, red física de voz y datos).		
D13. Pasivo Pensional.		

Fuente: Equipo Asesor Universidad del Valle (2010)



Tabla 17. Listado de Potencialidades, Desafíos, Riesgos y Limitaciones

POTENCIALIDADES	RIESGOS
1. (O1, O3, O7; F1): Diferenciación de la Universidad del Magdalena en el ámbito nacional a partir de la acreditación y certificación de alta calidad, académica y administrativa.	1. (A1, A2; F2, F6, F7, F8, F9): Pérdida del poder adquisitivo del presupuesto de la Universidad: <ul style="list-style-type: none"> • Baja disponibilidad de recursos para investigación e inversión. • Menor capacidad de gestión financiera.
2. (F2, F6; O2, O6, O8, O4, O10): Liderazgo institucional en la gestión del desarrollo regional (investigación básica y aplicada a la solución de problemas) <ul style="list-style-type: none"> • Motor desarrollo tecnológico. • Proyecto educativo y cultural para la Costa Caribe. 	2. (A3): Disminución de la demanda por los programas de la Universidad del Magdalena debido al incremento de la rivalidad con universidades privadas.
3. (F3, F6; O4, O6, O9): Sistema de Extensión (proyección social-transferencia tecnológica-educación continuada, etc.).	3. (A4, A2, A5, A6, A7; F2, F3, F5, F6, F8): Pérdida de la participación y liderazgo de la Universidad del Magdalena en el desarrollo de la región.
4. (F4, F5; O6): Una comunidad académica que sea referente a nivel nacional por su respeto al ser humano y la participación y calidad de vida de sus profesores, estudiantes y funcionarios.	4. (A2, A4, A5, A6; F1, F2, F3, F4, F7): Disminución de la competitividad de la Región Caribe.
	5. Debilitamiento de las capacidades y de las instituciones de la región.
	6. (A4, A6, A7; F1, F8, F9): Pérdida de la confianza en las instituciones públicas de la región.
DESAFÍOS	LIMITACIONES
1. (O1, O3, O6, O7; D4, D6, D7, D8, D9, D10, D11): Obtener la acreditación Institucional a nivel nacional y comenzar la acreditación de los programas a nivel internacional.	1. (D1; A1): Carencia de políticas y recursos para garantizar la permanencia de los estudiantes en la Universidad.
2. (O1, O2, O4, O5, O8; D1, D3, D4): Identificación y desarrollo de áreas estratégicas del conocimiento.	2. (A6, A2; D1, D10): Disponibilidad de recursos para impulsar un programa de nivelación a los estudiantes que vienen con deficiencias en los niveles educativos precedentes.
3. (O2, O4, O5, O7, O8, O9, O10; D4, D5, D6, D11): Desarrollo del potencial científico de la Universidad en articulación con las demandas del sector productivo, público y social.	3. (A1, A3; D2, D7, D10, D11): Disponibilidad de recursos para contar con una planta de personal administrativa y docente adecuada.
4. (O1, O2, O4, O7, O8; D1, D4): Empleabilidad de los egresados a través de la formación en competencias profesionales, emprendimiento, bilingüismo, bolsas de empleo, pasantías, asociaciones profesionales, etc.	4. (A4; D3, D8, D11, D13): Deficiente gestión del talento humano para lograr un clima organizacional altamente gratificante.
5. (O4, O7; D2, D3, D5, D8, D9, D13): Consolidación financiera y consecución de recursos de inversión para la financiación de las metas del Plan de Desarrollo 2010-2019.	5. (A1, A2, A3, A7; D5, D9, D12): Disponibilidad de recursos para contar con una infraestructura física y tecnológica acorde con el crecimiento de la Universidad.

Fuente: Equipo Asesor Universidad del Valle (2010)



Adicionalmente se identificaron las variables clave de los análisis interno y externo como se listan en las tablas a continuación.

Tabla 18. Análisis Externo – Oportunidades

No.	Variable Clave
1	Demanda de una educación con calidad, equitativa e integral.
2	Articulación con los ejes identificados por la Comisión de competitividad: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo turístico. • Convertir al departamento en un centro de apoyo logístico (toda la cadena) y de comercio exterior. • Agroindustria exportadora (frutas, hortalizas, acuicultura, piscicultura, banano, palma, café).
3	Posibilidad de homologación de programas y de realizar doble titulación con otras universidades.
4	Relación Universidad-Estado-Empresa-Sociedad.
5	Desarrollo de las TIC y su aprovechamiento en Nuevas formas de aprendizaje y apropiación del conocimiento.
6	Confianza de otras instituciones en la Universidad para realizar alianzas para doctorados y proyectos de investigación y la posibilidad de conformar redes institucionales para investigación, docencia y extensión.
7	Aumento de la credibilidad del sector público y privado en la Universidad.
8	Posibilidades de realizar un proyecto de regionalización.
9	Liderar la apropiación social del nuevo conocimiento.
10	Ubicación geográfica.

Tabla 19. Análisis Externo - Amenazas

No.	Variable Clave
1	La política pública de incremento indexado para la asignación de recursos a las instituciones de educación superior (IES).
2	Débil crecimiento regional económico y social.
3	El ingreso de universidades privadas a la región, con programas académicos competitivos.
4	Deterioro de la calidad de vida en la región, incremento de la pobreza y el desempleo.
5	Carencia de instrumentos para medir el impacto de la universidad en la sociedad.
6	Falta de articulación entre la educación superior y niveles precedentes.
7	Percepción negativa de las instituciones públicas de la región por parte de la sociedad.

Tabla 20. Análisis Interno - Fortalezas

No.	Variable Clave
1	Las certificaciones en calidad y acreditación de programas de pregrado.
2	Experiencia y reconocimiento en la gestión y ejecución de proyectos, especialmente sociales y culturales.
3	Existencia de Planes sectoriales de la Universidad en Extensión; Ciencia, Tecnología e innovación.
4	Existencia del Plan de desarrollo de personal docente.
5	Infraestructura deportiva y cultural.
6	Fondo patrimonial "Foncencias" (3% al 6% de los ingresos de la universidad se dedican a investigación).
7	Apoyo de la alta dirección a la movilidad académica.
8	Presupuesto participativo.
9	Participación activa de los estudiantes, docentes y egresados en los espacios de deliberación y órganos de dirección.

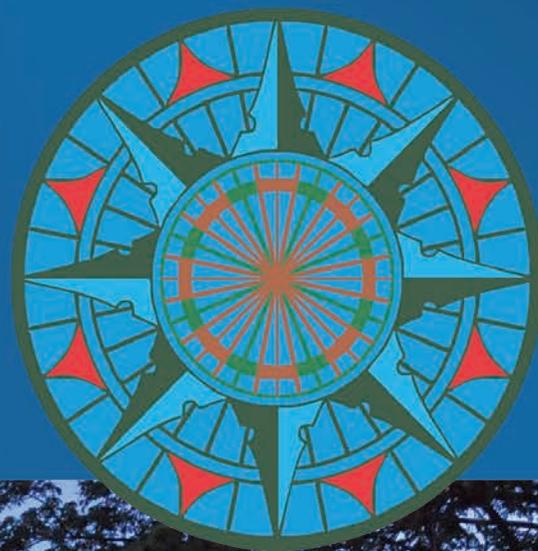
Tabla 21. Análisis Interno - Debilidades

No.	Variable Clave
1	Deserción académica.
2	Falta de personal de planta.
3	Falta de políticas para: el desarrollo humano no-docente, la producción científica, incentivar la generación de ingresos por extensión.
4	Poca articulación de los centros de investigación con el sector productivo.
5	Ausencia de un sistema de información robusto que integre la gestión académica con la administrativa.
6	Débil manejo de una segunda lengua por parte de los docentes.
7	Baja publicación de artículos en revistas internacionales indexadas.
8	No existe un plan de Bienestar Laboral para docentes y no docentes.
9	Insuficiente infraestructura física (bodegas, oficinas, sala de juntas, aire acondicionado, muebles, laboratorios, auditorios, computadores).
10	Bajo número de estudiantes que alcanzan el percentil 75 en las pruebas ECAES.
11	Reducido número de docentes con título de magister o doctor.
12	Tecnologías de la información y la comunicación obsoleta (red inalámbrica, cableado, red física de voz y datos).
13	Pasivo Pensional.

Capítulo VI. Análisis de Ideas Fuerza y Construcción de Escenarios para Definir la Visión de Futuro

Construyendo nuestro futuro

pdu
2010 - 2019



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016



Capítulo VI. Análisis de Ideas Fuerza y Construcción de Escenarios para Definir la Visión de Futuro

Partiendo del diagnóstico estratégico y de los resultados del Taller de Construcción Preliminar de la Visión de Futuro de la Universidad del Magdalena al año 2019¹⁶, se adelantó el análisis de visión para la construcción de escenarios teniendo como núcleo las ideas fuerza identificadas por los asistentes al taller.

Inicialmente se realizó un análisis del diagnóstico estratégico sobre el cual se establece la trayectoria actual que le permite a la Universidad responder a las preguntas: ¿De dónde venimos? y ¿Dónde estamos?, constituyéndose así en el punto de partida para hacer el seguimiento de la visión propuesta.

Posteriormente, se realizó una revisión de las ideas fuerza identificadas y priorizadas y enseguida se presenta el análisis preliminar de visión para la construcción de escenarios, con el cual se indaga sobre la pregunta ¿Para dónde vamos?, que se irá ampliando y profundizando a medida que se avanza en la fase 2, denominada Visión de futuro e identificación de proyectos estratégicos.

Lo que hasta aquí se plantea es la exploración de distintas alternativas de cambio e innovación frente a las estructuras actuales de la Universidad, sin que ello equivalga a plantear ilusiones o sueños

evanescentes, para finalmente poder construir una visión de futuro estructurada, realista, transformadora y pertinente. (Medina & Ortegón, 2006)

Se incluye además el análisis de aquellas ideas que si bien no resultaron priorizadas aportan elementos fundamentales para la construcción de la visión.

6.1 Lectura de la Trayectoria Estratégica

Si se utilizara una palabra clave para describir la última década de la Universidad del Magdalena, sin lugar a dudas, esta sería la de evolución. Esto significa un proceso relevante de crecimiento y desarrollo institucional.

En efecto, este proceso ha ido creando un patrón o pauta de acción, que ha mejorado sustantivamente los resultados misionales de la Universidad y su relación con el entorno regional y nacional. Por ejemplo, a nivel de la oferta académica, se pasó de

16. Taller realizado los días 11, 12 y 13 de agosto de 2010 en las instalaciones del Hotel Irotama en la ciudad de Santa Marta, en el que se contó con la participación de 327 personas de los distintos estamentos de la Universidad, a saber, docentes, estudiantes, personal administrativo y egresado.

10 programas de pregrado en el primer semestre del 2000, a ofrecer 22 programas de pregrado, 15 programas a distancia y 23 de postgrado y educación continuada en el segundo semestre del 2009. A la fecha (2010) es de destacar que en convenio con otras instituciones de educación superior del país, la Universidad ha logrado el registro calificado para los doctorados de Medicina Tropical y Ciencias del Mar.

Sus ingresos se incrementaron de 20.472 millones de pesos en el año 2.000 a 83.413 millones de pesos en el 2.009; en el mismo periodo sus gastos pasaron de 20.862 millones de pesos a 71.870 millones de pesos.

En el primer semestre del año 2002 albergaba en sus aulas 2.636 estudiantes, mientras que en el segundo semestre del 2009 se matricularon 11.550; de los cuales 9.627 cursaban pregrado, 1.451 estudiaban en el programa de educación a distancia y 472 realizaban postgrado. En el año 2000 se inscribían 3.669 estudiantes y se admitían 952; en el 2.009 se inscribieron 11.237 estudiantes y fueron admitidos 4.233.

Como era de esperarse, los docentes de tiempo

completo aumentaron de 58 en el primer semestre del 2004 a 161 en el segundo semestre del 2009; durante el mismo periodo los docentes de medio tiempo también se incrementaron de 3 a 8 y los grupos de investigación pasaron de 28 a 53.

En este contexto, es evidente el logro de hitos significativos en el avance de la Universidad del Magdalena (Ver Tabla 22). Esto significa que en la última década la Universidad del Magdalena se ha diversificado, ha creado nuevas capacidades, se ha vuelto más efectiva en su organización y más compleja en la composición de su estructura académica. Este positivo patrón de crecimiento y desarrollo se debe a la conducción de las directivas y la continua reflexión de la comunidad académica frente a su quehacer.

Se resalta en este contexto su modelo de gestión pública participativa, privilegiando la autonomía y la excelencia académica. Si bien, quedan temas pendientes por resolver, tales como la acreditación Institucional, el rediseño de la estructura organizacional, la aprobación del estatuto de personal, la ampliación de la planta docente, y la ampliación de cobertura de programas (Caro, Cotes, & Renán-Rodríguez, 2010).



Tabla 22. Hitos Significativos en la Trayectoria de la Universidad del Magdalena

Dimensiones	Hitos significativos
Cobertura y calidad académica	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad tiene en el momento tres programas acreditados por alta calidad, ingeniería agronómica, ingeniería pesquera y biología. • La matrícula total de estudiantes de pregrado presencial de la Universidad a 2010 – II superó los 10.000 estudiantes. • 71% incrementó el número de los docentes de planta. • Se incrementó la población de estudiantes de posgrados a más de 600 estudiantes. • Se obtuvieron los registros calificados de los doctorados en Medicina Tropical y Ciencias del mar
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad ha crecido en sus grupos de investigación reconocidos por Colciencias y hoy cuenta con 52 grupos. • La Universidad cuenta con 438 estudiantes pertenecientes a semilleros de investigación. • En Investigación se cuenta con un 22 aliados con recursos gestionados por el orden de 6.300 millones de pesos.
Extensión	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de recursos en extensión ha incrementado el 60%. En lo transcurrido del año se han gestionado recursos por el orden de 8.439.465 • Durante el 2010 la Universidad gestiona con sus aliados 29 proyectos externos.
Administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad con certificación en NTGP 1000:2009, Renovación Certificación ISO 9001:2008. • La Aseguradora Fitch Ratings otorga a la Universidad Calificación de Alta Calidad Crediticia A por el comportamiento financiero de la Institución. • La Universidad cuenta con un Acuerdo Superior en el que se armonizó el Sistema de Gestión Integral de la Calidad COGUI con el Sistema de Autoevaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad.

Fuente: Documentos de Diagnóstico Estratégico, Plan de Desarrollo, Universidad del Magdalena, 2010.

6.2 Las Ideas Fuerza

Una Idea Fuerza es una idea que contiene un potencial de cambio significativo o impulso motriz de cambio, es el núcleo de la visión. Contiene hechos portadores de futuro, ruptura y alternativas de cambio.

Las ideas fuerza pueden contener distintas intensidades de cambio que podrían incluir desde la reproducción de las tendencias y sinergias actuales hasta rupturas de gran poder transformador del sistema bajo análisis. (Ver Gráfico 33)

6.2.1 Ejercicio de priorización de Ideas Fuerza

Como es sabido, el proceso de construcción del Plan de Desarrollo se construyó sobre la base de los seis ejes estratégicos del Plan Gobierno del actual rector de la Universidad del Magdalena, Doctor Ruthber Escorcía Caballero, con el fin de alinear de manera coherente la propuesta actual con la visión de futuro. Los ejes estratégicos son: 1. Excelencia académica; 2. Ciencia, Tecnología e innovación; 3. Talento humano y bienestar; 4. Pertinencia y proyección social; 5. Transformación organizacional al servicio de los propósitos misionales; 6. Innovación y consolidación de servicios de tecnología informática y comunicación TIC.

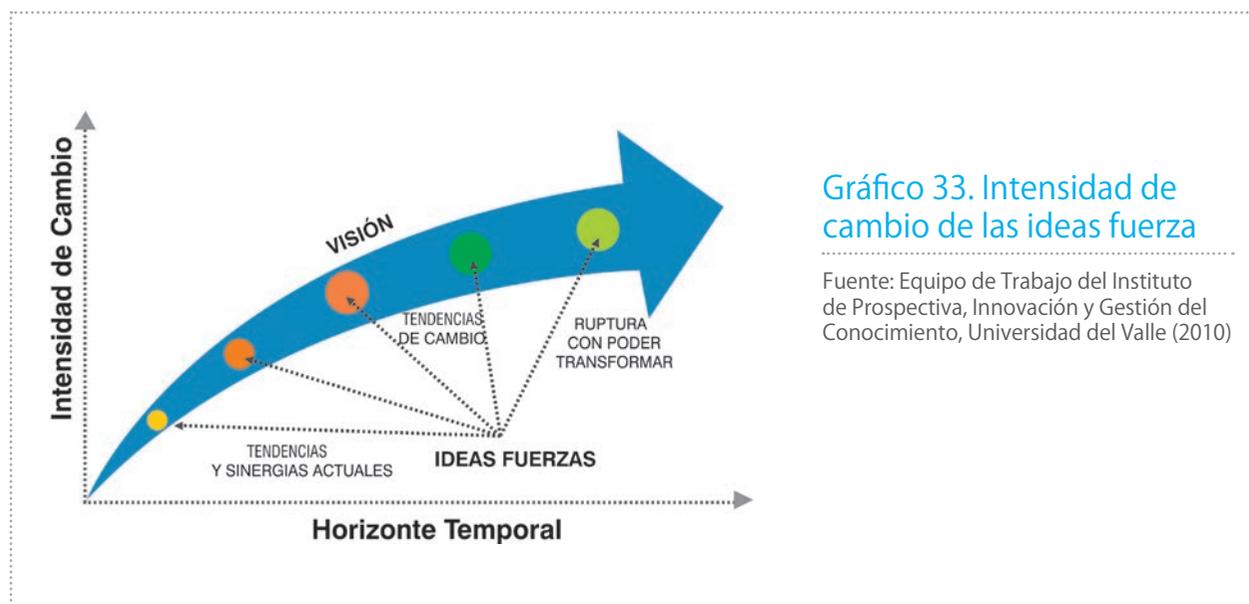


Gráfico 33. Intensidad de cambio de las ideas fuerza

Fuente: Equipo de Trabajo del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Universidad del Valle (2010)

Al final de la segunda jornada del Taller del mes de agosto, los equipos de trabajo de la Universidad del Magdalena identificaron 121 ideas fuerza, que fueron priorizadas usando una herramienta de respuesta interactiva denominada Turning Point. Para realizar la priorización se plantearon una serie de preguntas y se presentaron en promedio 10 opciones de respuesta para cada una, con el fin de que los participantes seleccionaran tres. De esta manera, se realizaron las votaciones para 13 preguntas, correspondientes a los 6 ejes estratégicos, y se priorizó un total de 41 ideas fuerza, de acuerdo con el detalle presentado en la Tabla 23.

Tabla 23. Conteo de Ideas Fuerza Priorizadas por Eje

Eje estratégico	Número de Ideas Priorizadas
1. Excelencia académica.	6 ideas fuerza
2. Ciencia, Tecnología e innovación.	9 ideas fuerza
3. Dimensión del talento humano y bienestar.	6 ideas fuerza
4. Pertinencia y proyección social.	7 ideas fuerza
5. Transformación organizacional al servicio de los propósitos misionales.	6 ideas fuerza
6. Innovación y consolidación de servicios de TIC.	7 ideas fuerza
Total	41 ideas fuerza priorizadas

Fuente: Equipo de Trabajo del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Universidad del Valle (2010), con base en los resultados Taller de Construcción Preliminar de la Visión de Futuro de la Universidad del Magdalena al año 2019.

6.2.2 Propuesta de Identificación de Escenarios Posibles

Una vez establecida la trayectoria estratégica se procede a analizar las ideas fuerza, que aportan los elementos centrales de la visión, ellas expresan la aspiración de los participantes hacia el futuro, pero no en términos de “Dónde estará la UM en el 2019” sino “Dónde quiere estar la UM en el 2019”, es allí donde se define la visión.

La brecha existente entre la trayectoria actual de la Universidad y la forma como se proyecta la visión a través de las ideas fuerza da una idea aproximada

sobre la magnitud del salto o el cambio de trayectoria que la UNIMAGDALENA debe realizar desde el presente para llegar a su objetivo al 2019. En ese orden de ideas, es fundamental pensar alternativas de futuro a través de la elaboración de escenarios. De acuerdo con (Medina & Ortegón, 2006), una vez analizada la trayectoria actual, lo que interesa ahora es realizar un gran esfuerzo por traducir las ideas fuerza en acciones, las propuestas generales a programas concretos, las estrategias macro a proyectos específicos, con el objeto de convertir en realidad el escenario construido. Se proponen entonces varios tipos de escenarios de futuro posibles. (Ver Gráfico 34)



De acuerdo con esta clasificación, las ideas fuerza priorizadas fueron examinadas dentro de cada eje, para definir qué tipo de escenario predomina en el mismo y fueron coloreadas de acuerdo con la anterior clasificación. (Ver Tabla 25)

En la Tabla 24 se detallan las características de cada escenario propuesto.



Tabla 24. Identificación de escenarios posibles para la Universidad del Magdalena

Escenarios Posibles	Característica principal	Escenarios alternos
A. "Más de lo mismo"	Se mantienen las características predominantes actuales: una universidad centrada en el desarrollo de pregrados, con acreditación parcial de programas; posgrados en las disciplinas pertinentes a las facultades actuales.	
B. "Mejor de lo mismo"	Una universidad con nuevos programas de pregrado, acreditados y que consolida sus posgrados. Se subdivide en dos escenarios:	B1: crecen las mismas facultades actuales, con el mismo patrón de crecimiento; logrando la acreditación institucional.
		B2: se mantienen las características de B1, y adicionalmente crecen las facultades sinérgicamente, hay cruce inter y multidisciplinario entre facultades para hacer programas novedosos.
C. "Enfoque de Ruptura"	Una universidad que rompe las tendencias actuales y marca una trayectoria completamente diferente en el futuro de la institución: por ejemplo, una universidad de alta especialización tecnológica, con formación de doctorados, o especializada en un tema particular que la convierta en un referente nacional e internacional. Hay dos opciones de escenarios:	C1: una universidad monocéntrica, se maneja un núcleo alrededor del cual se desarrolla todo lo demás. Por ejemplo: especializada en medio ambiente.
		C2: una universidad policéntrica, con varios polos de desarrollo, pero con una sinergia entre ellos (Alta Innovación). Por ejemplo: altamente especializada en educación y medio ambiente.

Fuente: Equipo de Trabajo del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Universidad del Valle (2010)

Tabla 25. Resumen de las Ideas Fuerza Priorizadas

Eje Estratégico	Ideas Fuerza	Ideas Fuerza Priorizadas	%
EJE 1. Excelencia Académica	1. De las siguientes ideas fuerza, escoja las tres más relevantes para dinamizar la oferta de programas de la Universidad del Magdalena para el año 2019, con el fin de contribuir al desarrollo humano-social y la competitividad de la región Caribe.	1. Acreditación de alta calidad de los programas académicos.	22,68%
		2. Fortalecimiento de los ciclos propedéuticos.	12,89%
		3. Creación de al menos una maestría por cada área del conocimiento.	12,37%
	2. El modelo pedagógico de la Universidad del Magdalena al 2019 debe ser un modelo emergente, complejo, crítico-social que se exprese en un sistema pedagógico institucional. Por favor, identifique las tres ideas-fuerza que más potencial de transformación puedan aportar a las prácticas pedagógicas de la Universidad.	1. Orientado al desarrollo de competencias	20,41%
		2. Que garantice la articulación de la docencia-investigación-extensión	19,39%
		3. Que promueva el liderazgo y el compromiso social	15,31%
EJE 2. Ciencia, Tecnología e Innovación	3. De la siguiente lista de temas estratégicos escoja tres opciones que deberían focalizar la investigación, desarrollo tecnológico e innovación de la Universidad del Magdalena para contribuir a la competitividad y el desarrollo humano y social de la región Caribe al año 2019. Tema: Sociedad, cultura y conocimiento.	1. Tecnologías de la Información y la Comunicación	20,51%
		2. Calidad, pertinencia y gestión de la educación	18%
		3. Desarrollo de competencias profesionales	15,38%
	4. De la siguiente lista de temas estratégicos escoja tres opciones que deberían focalizar la investigación, desarrollo tecnológico e innovación de la Universidad del Magdalena para contribuir a la competitividad y el desarrollo humano y social de la región Caribe al año 2019. Tema: Economía, empresa y medio ambiente.	1. Nuevos tipos de turismo	19,90%
		2. Conservación y restauración	16,84%
		3. Cambio climático	11,73%
	5. De la siguiente lista de prioridades para fortalecer las capacidades en investigación, desarrollo tecnológico e innovación de la Universidad del Magdalena al año 2019, por favor escoja tres ideas fuerza que en su criterio puedan generar un gran impacto institucional.	1. Inversión en equipos, infraestructura espacios y restauración de centros.	18,88%
		2. Fortalecer el sistema de investigación de la universidad: articular posgrado con pregrado, postgrado con líneas de investigación, educación a distancia y virtual con presencial.	18,37%
		3. Fortalecer y crear programas de posgrado como maestrías y doctorados.	15,31%

Tabla 25. Resumen de las Ideas Fuerza Priorizadas

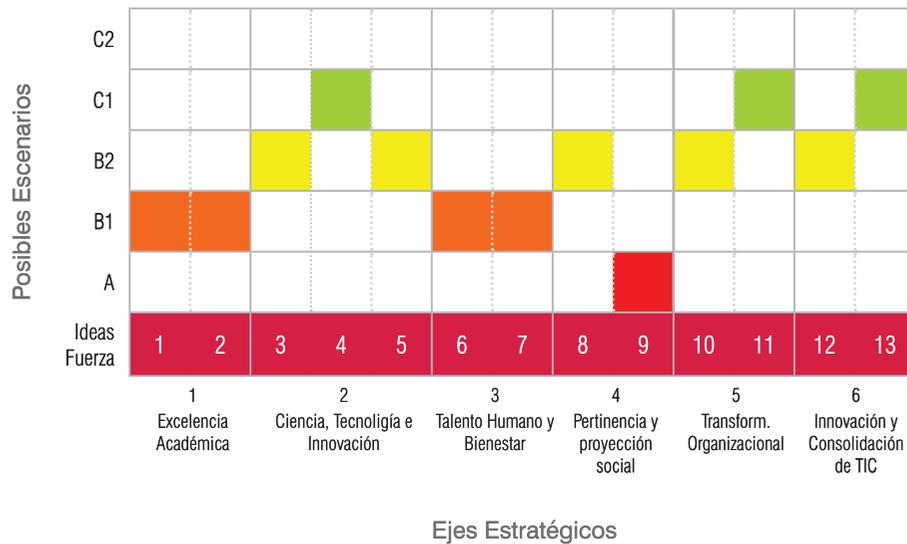
Eje Estratégico	Ideas Fuerza	Ideas Fuerza Priorizadas	%
EJE 3. Pertinencia y Proyección Social	6. Del siguiente listado de ideas-fuerza, por favor escoja tres prioridades que deben orientar el fortalecimiento de la relación Universidad del Magdalena – empresa – estado – sociedad civil, al año 2019.	1. Monitoreo del entorno y creación de línea base (salud, ambiental, educación, sector productivo, cultural y economía solidaria).	21,94%
		2. Generación de redes de empresas para la transferencia de conocimiento y la generación de ingresos.	14,29%
		3. Fortalecimiento de modelos de consultoría y asesoría.	11,73%
	7. Del siguiente listado de ideas-fuerza, por favor escoja tres factores que permitirían fortalecer hacia el año 2019 la relación de la Universidad del Magdalena con sus egresados y con la comunidad universitaria en el campo educativo, profesional y de emprendimiento.	1. Participación de graduados en actividades de docencia, investigación y extensión, con el ánimo de fortalecer los programas y las facultades	18,88%
		2. Educación continuada	17,35%
		3. Banco de ideas productivas y solidarias o laboratorio Empresarial vinculados a los fondos de emprendimiento públicos y/o privado	15,31%
EJE 4. Talento Humano y Bienestar	8. Del siguiente listado de ideas-fuerza, por favor escoja tres prioridades que deben orientar el desarrollo físico, psico-afectivo, cultural, artístico, espiritual y social de la comunidad universitaria hacia el año 2019.	1. Dotación de un espacio de bienestar universitario con los implementos que respondan a las necesidades de la comunidad universitaria	24%
		2. Política de gestión de talento humano y salud ocupacional	17,86%
		3. Orientación profesional y psicológica	11,22%
		4. Ejecución de planes de acción de bienestar universitario	11,22%
	9. ¿Cuáles son las condiciones que debería generar la Universidad del Magdalena al año 2019 para disminuir la deserción estudiantil	1. Reforzamiento de monitorías y consejerías académicas	18,65%
		2. Realización de estudios socioeconómicos que permitan la reliquidación de matrículas	17,10%
		3. Acompañamiento e implementación de planes de intervención, partiendo del proceso de diagnóstico derivado de la información suministrada por el Sistema para la prevención y atención a la deserción en las instituciones de educación superior (SPADIES)	16,58%

Tabla 25. Resumen de las Ideas Fuerza Priorizadas

Eje Estratégico	Ideas Fuerza	Ideas Fuerza Priorizadas	%
EJE 5 Transformación Organizacional al Servicio de los Propósitos Misionales	10. Del siguiente listado de ideas-fuerza, por favor escoja tres factores críticos indispensables para garantizar la sostenibilidad financiera de la universidad del Magdalena al año 2019	1. Incrementar los recursos propios por venta de servicios a entidades privadas y públicas	25,63%
		2. Incremento aportes estatales (Nación, Departamento, Distrito y Municipios, Regalías, Impuesto predial)	19,60%
		3. Captación de recursos de cooperación internacional y nacional y consecución de donaciones	16,58%
	11. Del siguiente listado de temas de infraestructura física y de servicios, por favor escoja tres prioridades que requiere la Universidad del Magdalena al 2019 para cumplir su misión.	1. Laboratorios y centros (ciencias básicas, ciencias de la salud, ingenierías, antropología, Centro Audiovisual del Caribe, Centro de Culinaria del Caribe, Planta Piloto Pesquera, Granja Experimental).	27,27%
		2. Infraestructura de servicios (Sistema alternativo de energía, Sistema integrado de aire acondicionado, Sistema de recolección y manejo ambiental de residuos sólidos, líquidos y gaseosos, Modernización de la infraestructura eléctrica, de voz y datos, Modernización de la red hidrosanitaria, Sistema integrado de seguridad interna y perimetral).	19,19%
		3. Construcción del Edificio de Aulas 'Río Magdalena' para pregrado y postgrado.	17,68%
EJE 6. Innovación y Consolidación de Servicios de Tecnología de Información y Comunicación - TIC de Infraestructura Física y de Servicios	12. Del siguiente listado de ideas fuerza, seleccione tres que puedan tener el mayor impacto para proveer la infraestructura tecnológica y de servicios de información y comunicación que requiere la Universidad del Magdalena al 2019 para cumplir su misión.	1. Garantizar la conectividad digital adecuada a toda la Comunidad Universitaria independiente de los tipos de servicios.	26,79%
		2. Generar una unidad del nivel estratégico que desarrolle la Gestión de TIC en la Universidad a nivel de inversión, apropiación, impacto en la comunidad universitaria, optimización de los recursos, entre otros.	19,64%
		3. Implementación de flujos de trabajo soportados en una intranet.	16,07%
	13. Del siguiente listado de ideas fuerza, seleccione tres que puedan tener el mayor impacto para fortalecer la cultura digital que aproveche la infraestructura tecnológica y de servicios de información y comunicación que requiere la Universidad del Magdalena al 2019 para cumplir su misión.	1. Masificar el uso de Ambientes Virtuales de Aprendizaje, como estrategia para el desarrollo de la autonomía en el aprendizaje y la descentralización de las actividades de formación, investigación y extensión.	26,32%
		2. Desarrollar políticas de uso de TIC en la Universidad, en cuanto a la apropiación, uso e implementación, para garantizar un nivel adecuado de éstas al desarrollo institucional y la inclusión de todas las poblaciones a los procesos misionales.	24,56%
		3. Promover alianzas estratégicas que contribuyan a la optimización de recursos.	14,04%
		4. Promover la utilización de TIC en entornos educativos que fomenten la innovación pedagógica y la adopción de novedosos enfoques didácticos.	14,04%

Posteriormente, los grupos de ideas fuerza priorizadas por eje fueron ubicados en el Gráfico 35, en correspondencia con los distintos escenarios posibles identificados.

Gráfico 35. Perfil de Ideas Fuerza acorde con los Posibles Escenarios de Futuro (Por Eje Estratégico)



Fuente: Equipo de Trabajo del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Universidad del Valle (2010), con base en los resultados Taller de Construcción Preliminar de la Visión de Futuro de la Universidad del Magdalena al año 2019.

Significado de los Colores:

■	Escenario posible C2	0
■	Escenario posible C1	3
■	Escenario posible B2	5
■	Escenario Posible B1	4
■	Escenario Posible A	1

Del anterior gráfico, se puede deducir que las ideas fuerza priorizadas por los participantes del taller están orientadas hacia los escenarios alternativos de B1 y B2, lo que se denota con los colores amarillo y naranja en el gráfico y en menor medida en el escenario C1, señalado con el color verde.

Hay ideas fuerza que se enfocan en fortalecer y mejorar lo que ya se ha logrado hasta el momento en la Universidad, estos son los escenarios de B, que predominan en el ejercicio y que no marcan

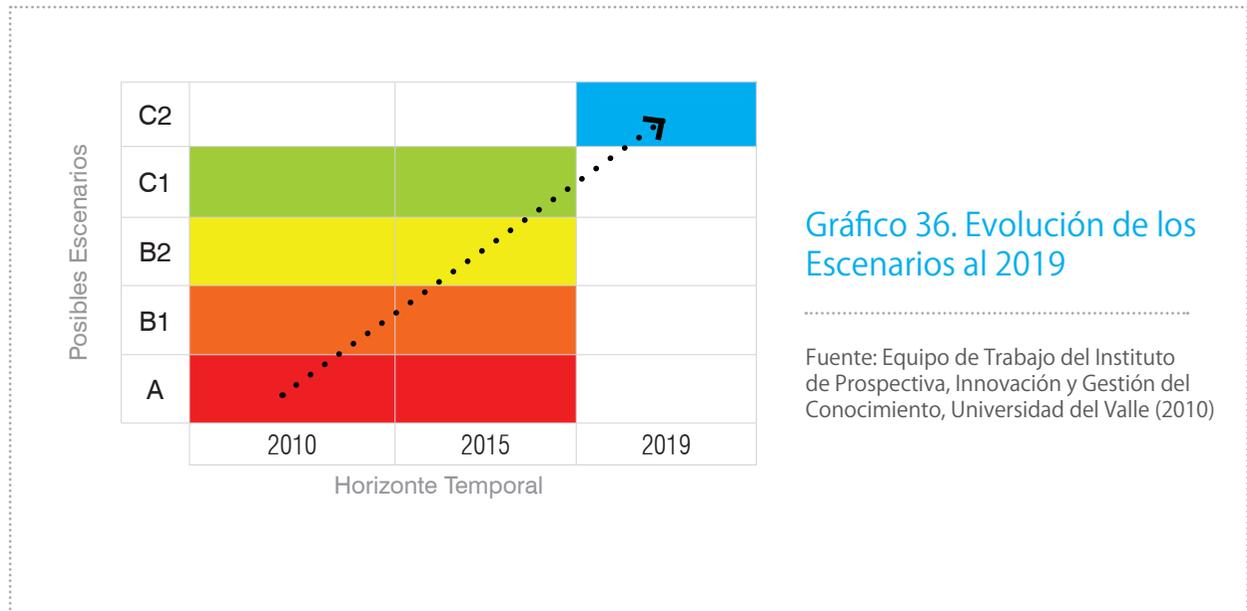
una ruptura pero si un avance importante en este sentido. Esto sucede particularmente con los ejes estratégicos 1 y 3.

El eje 4 no presenta ruptura significativa, pero sí es vital como apoyo para crear el clima adecuado en la organización que permita que muchos de los procesos que se emprendan para el logro de la visión fluyan.

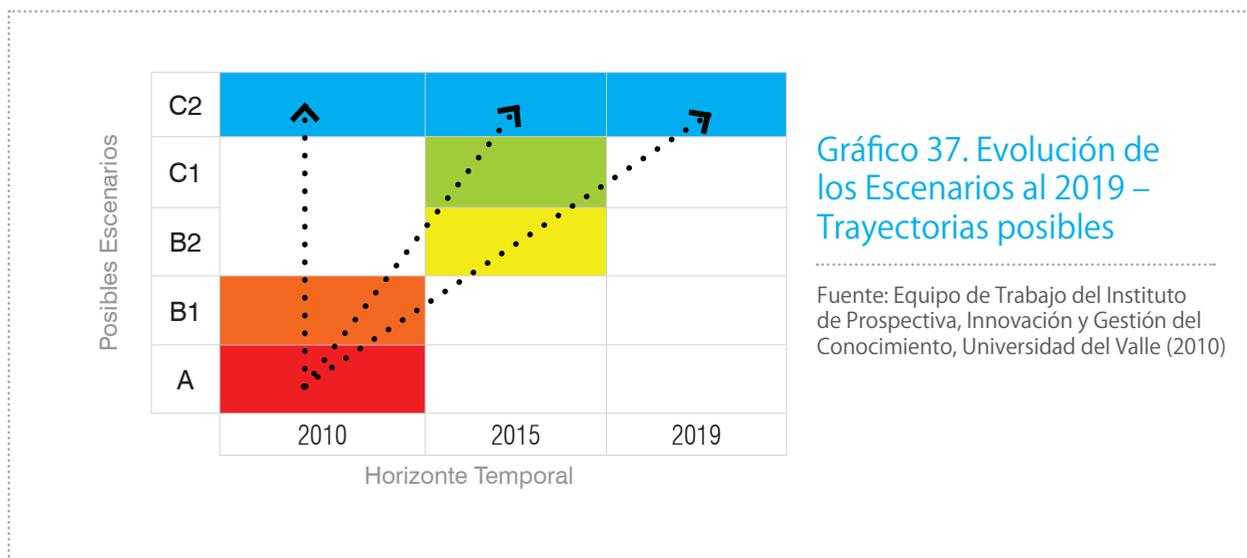
Por su parte, los ejes 2, 5 y 6 son los que pueden plantear rupturas hacia el futuro con la diversificación en los temas de investigación. El eje 2, de Ciencia, Tecnología e Innovación puede marcar la senda de la estrategia para impulsar a la Universidad del Magdalena hacia la visión definida. Simultáneamente, en el eje 5 las ideas apuntan a elevar el nivel tecnológico de la Universidad, que es precisamente una de sus mayores debilidades en la actualidad, por lo cual este eje sería el facilitador de las condiciones requeridas para el impulso de la visión.



Hacia el futuro se plantean grandes retos para alcanzar el escenario de alta innovación, expresado con el color azul en el Gráfico 36.



Para alcanzar este reto la Universidad puede recorrer diversas trayectorias posibles, indicadas por las flechas en el Gráfico 37.



A continuación en la Tabla 26 se presentan las ideas fuerza priorizadas que se ajustan a los escenarios B y C.

Tabla 26. Ideas Fuerza para los Escenarios B y C

Ejes	Ideas escenario B	Ideas escenario C
EJE 1. EXCELENCIA ACADÉMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de al menos una maestría por cada área del conocimiento. • Orientado al desarrollo de competencias 	
EJE 2. CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías de la Información y la Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos tipos de turismo
EJE 3: PERTINENCIA Y PROYECCIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de modelos de consultoría y asesoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de ideas productivas y solidarias o laboratorio Empresarial vinculados a los fondos de emprendimiento públicos y/o privado
EJE 4: TALENTO HUMANO Y BIENESTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de un espacio de bienestar universitario con los implementos que respondan a las necesidades de la comunidad universitaria • Acompañamiento e implementación de planes de intervención, partiendo del proceso de diagnóstico derivado de la información suministrada por el Sistema para la prevención y atención a la deserción en las instituciones de educación superior (SPADIES) 	
EJE 5: TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL AL SERVICIO DE LOS PROPÓSITOS MISIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los recursos propios por venta de servicios a entidades privadas y públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de servicios (Sistema alterno de energía, Sistema integrado de aire acondicionado, Sistema de recolección y manejo ambiental de residuos sólidos, líquidos y gaseosos, Modernización de la infraestructura eléctrica, de voz y datos, Modernización de la red hidrosanitaria, Sistema integrado de seguridad interna y perimetral).
EJE 6: INNOVACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - TIC DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la conectividad digital adecuada a toda la Comunidad Universitaria independiente de los tipos de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Masificar el uso de Ambientes Virtuales de Aprendizaje, como estrategia para el desarrollo de la autonomía en el aprendizaje y la descentralización de las actividades de formación, investigación y extensión.

Fuente: Equipo de Trabajo del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Universidad del Valle (2010), con base en los resultados Taller de Construcción Preliminar de la Visión de Futuro de la Universidad del Magdalena al año 2019.

De acuerdo con los resultados del Taller, la idea fuerza con la votación más baja obtuvo un 11.2%, la más alta fue de 27.27% y la votación media fue de 18,09%.

Teniendo como referencia estos valores, en la Tabla 27 se muestran las ideas alrededor de las cuales se generó un mayor consenso entre los participantes. De esta manera, las ideas fuerza que están por arri-

ba del 20% serían las prioridades más claras, que tienen la mayor aceptación y un impacto más fuerte. En segundo lugar estarían las que se encuentran entre 17.86% y 19.9%, con un impacto medio. Por debajo de 17.86% estarían las ideas con menores niveles de aceptación y que generaron mayores divergencias entre las votaciones de los participantes.

Tabla 27. Primer Consenso acerca de Ideas Priorizadas con los Mayores Niveles de Aceptación

Ideas Fuerza Priorizadas	%
Ideas con la mayor aceptación (superior al 20%)	
Laboratorios y centros (ciencias básicas, ciencias de la salud, ingenierías, antropología, Centro Audiovisual del Caribe, Centro de Culinaria del Caribe, Planta Piloto Pesquera, Granja Experimental).	27,27%
Garantizar la conectividad digital adecuada a toda la Comunidad Universitaria independiente de los tipos de servicios.	26,79%
Masificar el uso de Ambientes Virtuales de Aprendizaje, como estrategia para el desarrollo de la autonomía en el aprendizaje y la descentralización de las actividades de formación, investigación y extensión.	26,32%
Incrementar los recursos propios por venta de servicios a entidades privadas y públicas	25,63%
Desarrollar políticas de uso de TIC en la Universidad, en cuanto a la apropiación, uso e implementación, para garantizar un nivel adecuado de éstas al desarrollo institucional y la inclusión de todas las poblaciones a los procesos misionales.	24,56%
Dotación de un espacio de bienestar universitario con los implementos que respondan a las necesidades de la comunidad universitaria	24%
Acreditación de alta calidad de los programas académicos.	22,68%
Monitoreo del entorno y creación de línea base (salud, ambiental, educación, sector productivo, cultural y economía solidaria).	21,94%
Tecnologías de la Información y la Comunicación	20,51%
Modelo Pedagógico orientado al desarrollo de competencias	20,41%
Ideas con aceptación alta (entre 17.86% y 19.90%)	
Nuevos tipos de turismo	19,90%
Generar una unidad del nivel estratégico que desarrolle la Gestión de TIC en la Universidad a nivel de inversión, apropiación, impacto en la comunidad universitaria, optimización de los recursos, entre otros.	19,64%
Incremento aportes estatales (Nación, Departamento, Distrito y Municipios, Regalías, Impuesto predial)	19,60%
Que garantice la articulación de la docencia-investigación-extensión	19,39%
Infraestructura de servicios (Sistema alternativo de energía, Sistema integrado de aire acondicionado, Sistema de recolección y manejo ambiental de residuos sólidos, líquidos y gaseosos, Modernización de la infraestructura eléctrica, de voz y datos, Modernización de la red hidrosanitaria, Sistema integrado de seguridad interna y perimetral).	19,19%
Inversión en equipos, infraestructura espacios y restauración de centros.	18,88%
Participación de graduados en actividades de docencia, investigación y extensión, con el ánimo de fortalecer los programas y las facultades	18,88%
Reforzamiento de monitorías y consejerías académicas	18,65%
Fortalecer el sistema de investigación de la universidad: articular posgrado con pregrado, postgrado con líneas de investigación, educación a distancia y virtual con presencial.	18,37%
Calidad, pertinencia y gestión de la educación	18%
Política de gestión de talento humano y salud ocupacional	17,86%

Fuente: Equipo de Trabajo del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Universidad del Valle (2010), con base en los resultados Taller de Construcción Preliminar de la Visión de Futuro de la Universidad del Magdalena al año 2019.



6.3 Interrelaciones entre las Ideas Fuerza

En el análisis de contenido de las ideas fuerza, se evidenció que varias de estas ideas se presentaban de forma reiterativa en distintos ejes, lo cual puede sugerir una interrelación más fuerte entre ellos.

Este es el caso de las ideas relacionadas con la creación y fortalecimiento de programas de postgrados, tales como maestrías y doctorados; y el modelo pedagógico orientado al desarrollo de competencias, que se replican en el eje 1. Excelencia académica y en el eje 2. Ciencia, tecnología e innovación. De manera similar surgieron ideas relacionadas con las Tecnologías de la Información y Comunicación en el eje 2. Ciencia tecnología e innovación, que como es sabido también se abarcan en el eje 6. Innovación y consolidación de servicios de tecnologías de información y comunicación – TIC.

Finalmente, el tema de la Inversión en equipos, infraestructura, espacios y restauración de centros se toca nuevamente en las ideas del eje 5. Transformación organizacional al servicio de los propósitos misionales. Las interrelaciones se representan en el Gráfico 38.

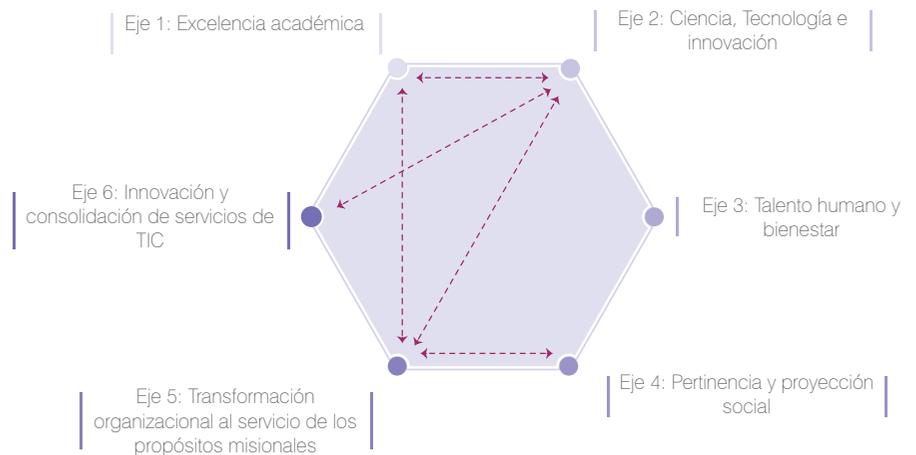
A partir de este análisis se observa que existen varias interrelaciones entre las ideas fuerza de los distintos ejes, una vez más se evidencia que los ejes 2 y 5 presentan un mayor dinamismo frente a los demás, pues no solo comparten ideas entre ellos sino que lo hacen con lo demás ejes. Estos dos ejes pueden constituirse en impulsores del logro de la visión de la UM hacia el 2019.

6.4 Ideas Claves de Segundo Orden

Avanzando en el análisis, se analizaron las ideas fuerza que no fueron priorizadas entre las tres primeras. Aunque no fueron estadísticamente significativas se podrían considerar como un grupo de ideas de segundo orden muy útiles, que pueden aportar elementos valiosos para apalancar el logro de los escenarios propuestos. (Ver Tabla 28)

Aunque todo el potencial de las ideas de segundo orden no se visualice en la actualidad, pueden llegar a jugar un papel protagónico en un estado más avanzado de la visión, por ello no se pueden descartar sin antes trabajarlas y hacer una reflexión más profunda, para analizar las posibilidades que ofrecen.

Gráfico 38. Interrelación entre los Ejes Estratégicos



Fuente: Equipo de Trabajo del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Universidad del Valle (2010), con base en los resultados Taller de Construcción Preliminar de la Visión de Futuro de la Universidad del Magdalena al año 2019.

Como se mencionó anteriormente, el perfil de las ideas fuerza priorizadas por los asistentes al taller representa la visión de cambio y tiene una mayor afinidad con la propuesta de los escenarios B1 y B2. En contraste, las ideas de segundo orden tienen un potencial de cambio interesante, que tiene mayor afinidad con los escenarios de C, como se muestra en el Gráfico 39.

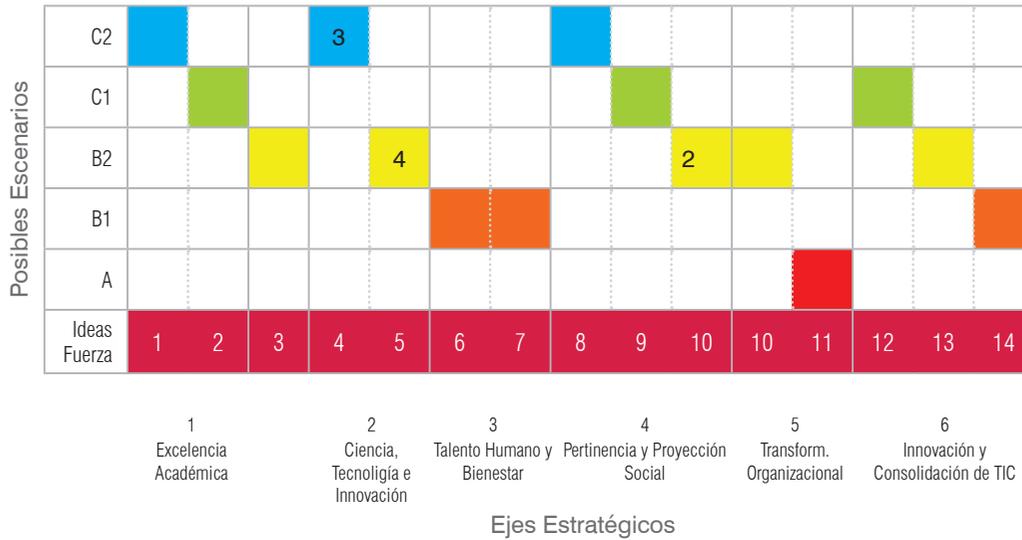
Tabla 28. Ideas claves de Segundo Orden

Ejes	Ideas claves de segundo orden
EJE 1. Excelencia Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización de los currículos/Doble titulación (C2) • Universidad bilingüe (C1) • Didácticas específicas (B2)
EJE 2. Ciencia, Tecnología e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización (C2) • Bioprospección (C2) • Fortalecimiento de la relación universidad-empresa en pro de la mejora de la calidad de vida de la población (C2) • Desarrollar procesos de evaluación del impacto de la investigación (B2). • Estudios regionales (B2) • Audiovisuales, cultura artística (B2) • Establecimiento de alianzas estratégicas, para la visibilidad de los temas de investigación de la universidad y consecución de recursos e incentivos de investigadores. Definir medios de divulgación de la investigación realizada (B2)
EJE 3: Pertinencia y Proyección Social	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la perspectiva del desarrollo sostenible del territorio (C2). • Centro de consultoría, asesoría, Interventoría, ejecución y administración de proyectos, adscrito a la Vicerrectoría de Extensión (C1) • Ampliación de los convenios docencia/servicio (clínicas y hospitales regionales) (B2) • Visibilización y comunicación de los procesos de extensión (tv, radio, periódicos, website entre otros).(B2)
EJE 4: Talento Humano y Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamientos a estudiantes con falencias (B1) • Creación de espacios para asesoría estudiantil (B1)
EJE 5: Transformación Organizacional al Servicio de los Propósitos Misionales	<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca central Universidad del Magdalena (C1) • Solucionar el problema del pasivo pensional (A)
EJE 6: Innovación y Consolidación de Servicios de Tecnología de Información y Comunicación - TIC de Infraestructura Física y de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la oferta de servicios que promuevan el acceso a la información sin restricción de medio y lugar (C1) • Desarrollo y Certificación de Competencias Básicas y Avanzadas en el uso de TIC en la comunidad Universitaria (B2) • Implementación de flujos de trabajo soportados en una intranet (B1). • Promover alianzas estratégicas que contribuyan a la optimización de recursos (B1).

Fuente: Equipo de Trabajo del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Universidad del Valle (2010), con base en los resultados Taller de Construcción Preliminar de la Visión de Futuro de la Universidad del Magdalena.



Gráfico 39. Perfil de Ideas Fuerza de Segundo Orden, acorde con los Posibles Escenarios de Futuro (Por Eje Estratégico)



Significado de los Colores:

	Escenario posible C2	5
	Escenario posible C1	3
	Escenario posible B2	9
	Escenario Posible B1	3
	Escenario Posible A	1

Fuente: Equipo de Trabajo del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Universidad del Valle (2010), con base en los resultados Taller de Construcción Preliminar de la Visión de Futuro de la Universidad del Magdalena al año 2019

6.5 Resultados Misión y Visión

El conjunto de ideas fuerza priorizadas, visto desde la construcción de escenarios está orientado hacia las propuestas de escenario de B1 y B2. Estas propuestas tienen un nivel de cambio moderado, que más bien conducen a la consolidación de lo que la Universidad ha logrado al día de hoy. En el análisis se hallaron ideas emergentes que no fueron priorizadas, pero que tienen potencial para generar cambios significativos y rupturas hacia el futuro, estas se denominaron “ideas de segundo orden”.

Los ejes 2. Ciencia, Tecnología e Innovación y 5. Transformación Organizacional al servicio de los propósitos misionales, se perfilan como los grandes dinamizadores del logro de la visión.

La propuesta que se plantea frente al análisis realizado es que los escenarios B1 y B2 se aborden hacia un horizonte temporal más corto, que puede ser el año 2015. Por su parte, el escenario C1 podría tener un horizonte de mayor alcance, hacia el 2019. En este sentido, la visión tendría varios trayectos: el primer trayecto de la visión se podría orientar más

hacia el tema de calidad y acreditación, las ideas del escenario B1 y B2 que se enfocan más en cimentar los logros obtenidos hasta la fecha como el fortalecimiento de los grupos de investigación, los convenios, el incremento de recursos propios, entre otras. El trayecto posterior se puede enfocar más hacia el escenario C1 y C2 buscando apalancarse en las ideas de segundo orden para lograr una ruptura, como por ejemplo la internacionalización, el bilingüismo, las alianzas estratégicas en temas de investigación y la masificación de ambientes virtuales de aprendizaje, entre otras.

La pregunta es dónde quiere estar la Universidad en el año 2019, si se enfocará en una estrategia de consolidación y se quedará en ese punto o si después de alcanzar dicha consolidación se plantea continuar su crecimiento y dar un salto que le implique un cambio de trayectoria y una diferenciación. Incluso es posible que la gran ruptura se visualice después del 2019.

Visión

“En el 2019, la Universidad del Magdalena es reconocida a nivel nacional e internacional por su alta calidad, la formación avanzada y el desarrollo humano de sus actores, su organización dinámica, su moderno campus y por su compromiso con la investigación, innovación, la responsabilidad social y ambiental”.

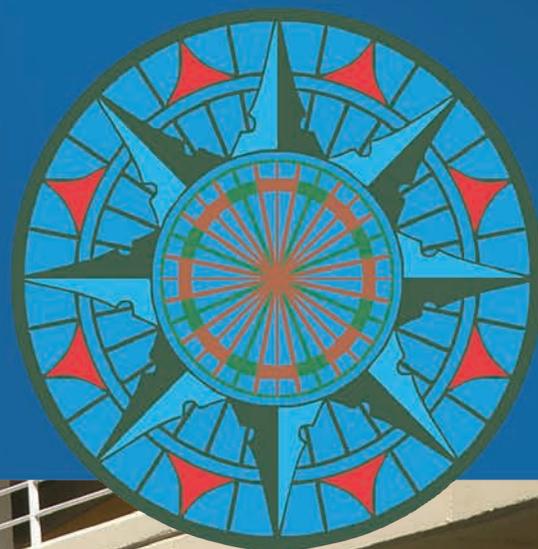
Misión

“Formar ciudadanos éticos y humanistas, líderes y emprendedores, de alta calidad profesional, sentido de pertenencia, responsabilidad social y ambiental, capaces de generar desarrollo, en la Región Caribe y el país, traducido en oportunidades de progreso y prosperidad para la sociedad en un ambiente de equidad, paz, convivencia y respeto a los derechos humanos”.

pdu
2010 - 2019

Capítulo VII. Plan Estratégico

Construyendo nuestro futuro



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016



Capítulo VII. Plan Estratégico

De acuerdo con la metodología utilizada y para este caso en particular se han escogido cuatro temas que orientan el conjunto de objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas y que además se presentan como una manera didáctica de comunicar el PDU a la comunidad universitaria y a la sociedad en general. Se identificaron los siguientes:

1. Aseguramiento de la Calidad y Acreditación
2. Formación Avanzada y Desarrollo Humano
3. Investigación, Innovación y Responsabilidad Social y Ambiental

4. Desarrollo Organizacional, Infraestructura Física, Tecnológica y de Servicios

El tema 1, Aseguramiento de la calidad y Acreditación, es un tema transversal ya que impacta y a su vez es impactado por todos los temas, ejes y factores de calidad (como se observa en la Figura 14 del mapa estratégico) y es un proceso continuo que se desarrolla durante toda la década en la Universidad.

En el marco de los temas se definieron ejes estratégicos según la Tabla 29.

Tabla 29 Relación Temas / Ejes Estratégicos

TEMAS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS
Aseguramiento de la Calidad y Acreditación	
Formación Avanzada y Desarrollo Humano	Excelencia Académica Talento Humano y Bienestar
Investigación, Innovación y Responsabilidad Social y Ambiental	Innovación y consolidación de servicios de las TIC Ciencia Tecnología e innovación Pertinencia y proyección social
Desarrollo Organizacional, Infraestructura Física, Tecnológica y de Servicios	Transformación Organizacional al Servicio de los Propósitos Misionales

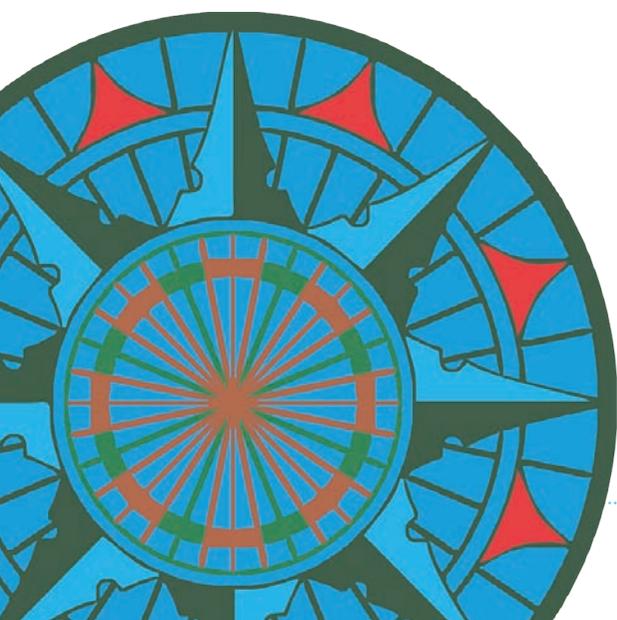
Así mismo, del análisis realizado para la integración de los proyectos de acreditación y formulación del PDU resultó la siguiente la relación de la Tabla 30.

Una vez desarrollada la estrategia en la universidad del Magdalena: visión, misión y ejes estratégicos,

hay que traducirla en objetivos e indicadores que puedan ser comunicados claramente al sector productivo, gubernamental, egresados, empleados, docentes y estudiantes, mediante el mapa estratégico y el tablero de mando.

Tabla 30 Integración PDU Acreditación

EJES ESTRATÉGICOS	FACTORES DEL CNA
Excelencia Académica	Procesos Académicos, Procesos de Autoevaluación y Autorregulación, Profesores; Estudiantes; Gestión Ambiental Sostenible; Internacionalización
Ciencia Tecnología e innovación	Investigación
Talento Humano y Bienestar	Profesores ;Estudiantes, Bienestar institucional
Pertinencia y proyección social	Pertinencia e impacto social
Transformación organizacional al servicio de los propósitos misionales	Organización, administración y Gestión; Recursos Financieros
Innovación y consolidación de servicios de las TIC	Recursos de Apoyo Académico y Planta Física; Innovación y consolidación de servicios de tecnología de información y comunicación TIC
PEI y Misión	Misión y Proyecto Institucional



En este marco de referencia se plantearon objetivos que son transversales a todos los temas y otros que son específicos para cada uno de los mismos. Es por esto que se presentan clasificados según la perspectiva.

El resultado se presenta en la Figura 14 que es la representación gráfica del direccionamiento de la universidad para el horizonte planteado. En el mapa aparecen los catorce objetivos ubicados de acuerdo con las perspectivas y el tema estratégico al que responden.

7.1 Objetivos según Perspectiva

7.1.1 Perspectiva de Impacto

La perspectiva de impacto, es la que permite establecer los beneficios que recibe la sociedad (comunidad, empresa pública y privada), por el uso de productos y servicios de la universidad. En esta perspectiva se debe tener en cuenta la pertinencia de la oferta académica y de la investigación, los programas de extensión y el reconocimiento de la Universidad y de sus profesionales.

- Consolidar un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice la acreditación por alta calidad de los programas académicos, a nivel nacional y/o internacional, y la acreditación institucional.
- Promover el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación que impulse la transformación productiva y el desarrollo sostenible de la región y el país.
- Estimular el uso y apropiación del conocimiento en la solución de problemas del entorno así como la difusión y preservación del patrimonio cultural de las comunidades.
- Fortalecer la relación y cooperación universidad-empresa-estado en articulación con la sociedad.
- Fortalecer la internacionalización de los procesos misionales: docencia, investigación y extensión promoviendo la apertura e interacción con la comunidad internacional.
- Fortalecer la presencia regional de la Universidad.

7.1.2 Perspectiva de Usuarios

Determina la propuesta de valor de la Universidad para quienes demandan sus servicios, es decir, aspirantes, alumnos y egresados. En esta perspectiva se debe tener en cuenta la excelencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje, la cobertura, la deserción y el bienestar universitario, desde el punto de vista lo que reciben los usuarios.

- Ampliar cobertura y la oferta académica en el pregrado y en el postgrado.
- Ampliar y modernizar la infraestructura de manera sostenible y amigable con el ambiente.

7.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

Determina los procesos claves que debe realizar la Universidad para elaborar la propuesta de valor que ofrece a sus usuarios. En esta perspectiva se debe tener en cuenta elementos como la calidad, el medio ambiente, la eficiencia organizacional, la investigación, la docencia, la extensión y el bienestar universitario

- Mejorar la calidad de vida y el bienestar de la comunidad universitaria.

7.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Permite determinar el desarrollo del talento humano y los recursos (físicos o tecnológicos) requeridos para el logro de la misión y visión institucionales. En esta perspectiva se debe contemplar las capacidades y competencias del talento humano, la infraestructura física y tecnológica, el clima organizacional y las alianzas con otras instituciones.

- Desarrollar un modelo de gestión de personal que eleve el nivel de formación y competencias del Talento Humano.
- Adoptar una estructura organizacional acorde con el crecimiento y desarrollo de la Institución.
- Consolidar un modelo de gestión que garantice el aseguramiento de la calidad en la Institución.
- Apropiar y articular el uso de las TIC en los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.

7.1.5 Perspectiva de Sostenibilidad

Agrupar los objetivos estratégicos que permiten determinar la gestión presupuestal y financiera requerida para el logro de la misión y visión institucionales. En esta perspectiva se debe tener en cuenta el uso adecuado e incremento de los recursos financieros

- Diversificar mecanismos de gestión de recursos financieros que garanticen el cumplimiento de la misión institucional

Objetivo Fortalecer la internacionalización de los procesos misionales: docencia, investigación y extensión promoviendo la apertura e interacción con la comunidad internacional.

7.2 Temas Estratégicos

Como se ha indicado, el tablero de mando integral contiene el desarrollo de los objetivos con sus indicadores, valores de inicio y las metas planteadas para el horizonte del Plan. Así mismo, incluye las iniciativas requeridas para el cumplimiento de los objetivos y los responsables de su ejecución.

7.2.1 Tema Aseguramiento de la Calidad y Acreditación

La Universidad asume el aseguramiento de la calidad y la acreditación como un proceso en permanente construcción en procura de garantizar que su Proyecto Educativo y los compromisos establecidos en el Plan de Desarrollo y el Plan de Gobierno se adelanten de manera responsable con los niveles de excelencia correspondientes; de tal manera que permita satisfacer las demandas y expectativas de la sociedad.

La alta calidad se consolidará a través de las acciones, las decisiones y los resultados de los procesos de autoevaluación y la implementación de los planes de mejoramiento derivados de los mismos. La Universidad mantendrá entonces, su compromiso con la búsqueda de la acreditación por alta calidad de sus programas de pregrado y posgrado y de la institución, no sólo a nivel nacional sino con organismos internacionales para lo cual dispondrá los recursos necesarios para el logro de este cometido.

Objetivo. Consolidar un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice la acreditación por alta calidad de los programas académicos, a nivel nacional y/o internacional, y la acreditación institucional.

Iniciativas:

- Acreditación institucional y de programas académicos por alta calidad;

Iniciativas:

- Movilidad nacional e internacional de la comunidad universitaria;
- Multiculturalidad y plurilingüismo;
- Internacionalización del currículo y cooperación internacional;

Objetivo Ampliar cobertura y la oferta académica en el pregrado y en el posgrado

Iniciativas:

- Ampliación de cobertura y fortalecimiento de la oferta académica presencial;

Objetivo Fortalecer la presencia regional de la Universidad.

Iniciativas:

- Fortalecimiento de la presencia en los Centros Regionales de Educación Superior CERES;
- Fortalecimiento de la oferta académica a distancia;
- Creación de sedes regionales con una oferta académica acorde con las necesidades de la Región.

7.2.2 Tema Formación Avanzada y Desarrollo Humano

La Universidad propenderá por el mejoramiento de la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad universitaria, fomentando la cultura, el arte, las prácticas saludables del deporte, la salud integral y el bilingüismo entre otros aspectos fundamentales del desarrollo humano basado en un modelo de gestión de personal que contribuya con el cumplimiento de las políticas y lineamientos del Proyecto Educativo Institucional.

Por otra parte para elevar el nivel de competencias del talento humano se proyectan espacios para el

desarrollo y crecimiento de todos los actores de la Institución, puesto que son ellos quienes proporcionan el capital intelectual y principal apoyo a los procesos misionales. Así mismo, se busca motivar en ellos el compromiso ético para con la Institución convirtiéndose en agentes de cambio y generando una transformación organizacional.

Objetivo Desarrollar un modelo de gestión de personal que eleve el nivel de formación y competencias del talento humano.

Iniciativas:

- Modelo de gestión integral de personal docente;
 - o Plan de Desarrollo Docente;
 - o Fortalecimiento de la planta docente;
 - o Actualización y capacitación docente;
 - o Modernización de la Carrera Docente;
- Modelo de gestión integral de personal administrativo;
 - o Plan de Desarrollo de personal administrativo;
 - o Fortalecimiento de la planta de personal administrativo;
 - o Capacitación del personal administrativo;

Objetivo Mejorar la calidad de vida y el bienestar de la comunidad universitaria.

Iniciativas:

- Fomento al desarrollo humano y salud integral;
- Fomento a la cultura y el deporte.

7.2.3 Tema Investigación, Innovación y Responsabilidad Social y Ambiental

La Universidad reconoce que la actividad investigativa se realiza en los grupos de investigación de manera articulada con los programas de maestría y doctorado. Para ello, promueve el desarrollo de proyectos investigativos articulados con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación - SNCTI y los instrumentos de planificación regional, priorizando aquellos que busquen dar solución a problemáticas del entorno y el desarrollo humano,

social, tecnológico y económico de la región y del país.

De otro lado, promueve la transferencia de conocimiento a la sociedad para contribuir al bienestar de la comunidad y el individuo, respetando la propiedad intelectual, los principios éticos, la protección de los recursos naturales, la biodiversidad, la diversidad cultural y los ambientes sociales y culturales.

Pretende así consolidarse como factor de desarrollo regional y nacional, mediante el fortalecimiento de un sistema de investigación de excelencia, la adopción de políticas que favorezcan la difusión y la transferencia de conocimiento y tecnología a los actores claves del desarrollo mediante mecanismo de articulación y extensión eficaces soportados en el principio de responsabilidad social universitaria.

Objetivo Promover el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación que impulse la transformación productiva y el desarrollo sostenible de la región y el país.

Iniciativas:

- Modernización y consolidación del sistema de investigación;
- Consolidación de grupos e institutos de investigación;
- Fortalecimiento y consolidación de programas de maestría y doctorado;
- Fomento a la producción editorial;
- Propiedad intelectual y gestión del conocimiento;
- Fortalecimiento de la investigación en el pregrado;

Objetivo Estimular el uso y apropiación del conocimiento en la solución de problemas del entorno así como la difusión y preservación del patrimonio cultural de las comunidades.

Iniciativas:

- Gestión de proyectos de desarrollo social y productivo;
- Recuperación y preservación de patrimonio y del acervo cultural nacional y regional;
- Fortalecimiento de las capacidades y servicios de extensión;
- Fomento al emprendimiento;

- Programa de seguimiento y vinculación del egresado y su asociación;

Objetivo Fortalecer la relación y cooperación universidad-empresa-estado en articulación con la sociedad.

Iniciativas:

- Gestión de proyectos de investigación en conjunto con el sector productivo y entidades gubernamentales;
- Programa para la participación bilateral de profesionales, docentes, investigadores y estudiantes en actividades con la industria.

7.2.4 Tema Desarrollo Organizacional, Infraestructura Física, Tecnológica y de Servicios

La Universidad pretende consolidar y hacer sostenible el proceso de crecimiento continuo de la institución en términos de cobertura, calidad académica, interacción con agentes externos e impacto en la comunidad que demandan de la misma un esfuerzo importante en aumentar sus capacidades de soporte, atención y prestación de servicios a los procesos misionales de cara a satisfacer el creciente interés de la comunidad del Departamento del Magdalena y de la Región Caribe en general.

Los retos que impone el proceso de acreditación institucional, la acreditación por alta calidad de los programas académicos, la internacionalización y la implementación de sistemas de gestión de la calidad, obligan a orientar los esfuerzos y a definir proyectos y metas claras que permitan ser competitivos y cumplir con las exigencias que hoy impone la sociedad a las Instituciones de Educación Superior, en particular a las universidades públicas.

Objetivo Ampliar y modernizar la infraestructura de manera sostenible y amigable con el ambiente.

Iniciativas:

- Ordenamiento espacial del campus y gestión ambiental;
- Modernización y adecuación de la infraestructura física;
- Modernización y adecuación de la infraestructura

tecnológica y de servicios;

Objetivo Adoptar una estructura organizacional acorde con el crecimiento y desarrollo de la Institución.

Iniciativa:

- Modernización de la gestión administrativa;
- Actualización normativa y estatutaria;

Objetivo Apropiar y articular el uso de las TIC en los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.

Iniciativas:

- Ampliación, modernización e integración de sistemas de información institucionales;
- Fomento del uso de las TIC en los procesos académicos y administrativos;

Objetivo Consolidar un modelo de gestión que garantice el aseguramiento de la calidad en la Institución.

Iniciativas:

- Consolidación del Sistema de Gestión Integral de la Calidad;
- Fortalecimiento de la cultura de la planeación y el direccionamiento estratégico;
- Fortalecimiento de la gestión integral de archivo y documentación;
- Apropiación del sistema de aseguramiento de la calidad;

Objetivo. Diversificar mecanismos de gestión de recursos financieros que garanticen el cumplimiento de la misión institucional

Iniciativas:

- Incremento y diversificación de las fuentes de recursos para el financiamiento;
- Saneamiento financiero;
- Fortalecimiento de la descentralización para la generación y gestión de recursos para el desarrollo.



7.3 Tablero de Mando Integral

NÚMERO OBJETIVO	PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	VALOR DE INICIO		META			INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
				2009	2012	2016	2019			
1	IMPACTO	Consolidar un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice la acreditación por alta calidad de los programas académicos, a nivel nacional y/o internacional, y la Acreditación Institucional.	Acreditación institucional de alta calidad	0	0	1	1		<ul style="list-style-type: none"> Acreditación institucional y de programas académicos por alta calidad. 	Rector, Vicerrectores, Director de Instituto de Educación a Distancia y Formación para el Trabajo, Director de Centro de Postgrados y Formación Continua, Decanos, Directores de programas, Jefe Oficina de Aseguramiento de la Calidad
			Número de programas de pregrado acreditados	1	7	16	25			
			Número de programas de pregrado acreditados internacionalmente.	0	0	3	6			
			Número de programas de posgrado acreditados	0	0	2	4			
			Número de programas de posgrado acreditados internacionalmente.	0	0	1	2			
2	IMPACTO	Fortalecer la internacionalización de los procesos misionales: docencia, investigación y extensión promoviendo la apertura e interacción con la comunidad internacional.	Documento de política y plan de internacionalización aprobados	No	No	Sí	Sí		<ul style="list-style-type: none"> Movilidad nacional e internacional de la comunidad universitaria. Multiculturalidad y plurilingüismo. Internacionalización del currículo y cooperación internacional 	Jefe Oficina Relaciones Internacionales, Decanos, Directores de Programa
			Documento de política y plan de bilingüismo aprobados	No	No	Sí	Sí			
			Número de programas académicos en doble titulación	0	1	4	8			
			Creación de un fondo de internacionalización	No	No	Sí	Sí			
			Porcentaje de docentes de planta certificados nivel B2 en inglés	25%	45%	50%	60%			
			Porcentaje de administrativos certificados nivel B1 en inglés	N.D.	N.D.	30%	50%			
			Número de profesores en movilidad y/o intercambio	99	247	296	356			
			Número de estudiantes en movilidad y/o intercambio	69	78	94	112			
			Número de administrativos en movilidad y/o intercambio	9	10	12	14			
			Número de programas académicos con convenios internacionales activos	6	13	20	25			
3	USUARIO	Ampliar cobertura y la oferta académica en el pregrado y en el posgrado.	Número de programas de pregrado presencial orientados	22	22	25	30	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de cobertura y fortalecimiento de la oferta académica presencial 	Vicerrectores, Director IDEA, Director Centro de Postgrados, Decanos, Directores de Programa	
			Número de programas de posgrado ofertados	Especializaciones	15	17	30			30
				Maestrías	6	6	15			30
				Doctorados	1	4	6			10
			Número de sedes de la universidad creadas en la Región	0	0	1	1			
4	IMPACTO	Fortalecer la presencia regional de la Universidad.	Número de programas tecnológicos a distancia ofertados	3	4	3	6	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la presencia en los Centros Regionales de Educación Superior CERES. Fortalecimiento de la oferta académica a distancia. Creación de sedes regionales con una oferta académica acorde con las necesidades de la Región. 	Rector, Vicerrectores, Director IDEA, Director Centro de Postgrados, Decanos, Directores de Programa	
			Número de programas técnicos profesionales a distancia ofertados	1	1	15	30			
			Número de programas en educación para el trabajo y desarrollo humano	14	15	25	30			

NÚMERO OBJETIVO	PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	VALOR DE INICIO	META			INICIATIVAS ESTRATEGICAS / RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
					2009	2012	2016		
5	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar un modelo de gestión de personal que eleve el nivel de formación y competencias del Talento Humano.	Documento de política y plan de desarrollo docente aprobado	No	No	Sí	Sí	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de gestión integral de personal docente. Plan de Desarrollo Docente. Fortalecimiento de la planta docente. Actualización y capacitación docente. Modernización de la Carrera Docente. Vicerrectores, Dirección de Talento Humano, Dirección de Bienestar Universitario	Vicerrectores, Dirección de Talento Humano, Dirección de Bienestar Universitario
			Porcentaje de docentes de planta con título de Doctorado	10%	20%	40%	60%		
			Número de docentes de planta en el programa de Formación Avanzada	17	21				
			Porcentaje de profesores en programas de formación docente	N.D.	N.D.	100%	100%		
			Número de docentes en la planta	144	164	300	350		
			Número de empleos administrativos en la planta	156	251	270	270		
			Número de administrativos en carrera	0	0	202	202		
			Número de administrativos en programas de formación y posgrado	0	0	15	20		
			Documento de política y plan de bienestar aprobado	0	0	1	1		
			Porcentaje de docentes y administrativos en programas y/o actividades de bienestar	29%	37%	46%	53%		
6	PROCESOS INTERNOS	Mejorar la calidad de vida y el bienestar de la comunidad universitaria.	Porcentaje de estudiantes en programas y/o actividades de bienestar	39%	47%	59%	65%	<ul style="list-style-type: none"> Fomento al desarrollo humano y salud integral Fomento a la cultura y el deporte Vicerrectores, Director de Bienestar Universitario, Director de Talento Humano	Vicerrectores, Director de Bienestar Universitario, Director de Talento Humano
			Porcentaje de estudiantes con becas y exoneraciones	48%	53%	64%	73%		
			Documento de política y plan aprobado	0	0	1	1		
			Número de institutos creados	0	0	1	2		
			Artículos publicados en revistas indexadas u Homologadas por Colciencias y Reconocidas por el CIAPP	35	73	100	150		
			Número de revistas indexadas	2	3	4	5		
			Artículos publicados en Revistas de Alto Impacto - ISI y JCR	0	ND	ND	ND		
			Libros producto de investigación	4	9	12	15		
			Número de registros de propiedad intelectual (patentes de invención, Patentes de modelo de utilidad, Registro de software, registro de obras audiovisuales y obtenedores vegetales)	0	2	5	10		
			Número de membresías en redes activas	4	8	12	15		
7	IMPACTO	Promover el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación que impulse la transformación productiva y el desarrollo sostenible de la región y el país.	Semilleros	258	576	300	400	<ul style="list-style-type: none"> Modernización y consolidación del sistema de investigación. Consolidación de grupos e institutos de investigación. Fortalecimiento y consolidación de programas de maestría y doctorado. Fomento a la producción editorial. Propiedad intelectual y gestión del conocimiento. Fortalecimiento de la investigación en el pregrado. Vicerrector de Investigación, Vicerrector Académico, Decanos y Directores de Grupos de Investigación	Vicerrector de Investigación, Vicerrector Académico, Decanos y Directores de Grupos de Investigación
			Maestrías	N.D.	N.D.				
			Doctorados	N.D.	N.D.				
			Programa de becas y estímulos para investigación en maestría y doctorado	0	0	5	10		
			Libro de capacidades de investigación de la Universidad publicado	0	0	1	1		



NÚMERO OBJETIVO	PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	VALOR DE INICIO		META			INICIATIVAS ESTRATEGICAS / RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
				2009	2012	2016	2019			
8	IMPACTO	Estimular el uso y apropiación del conocimiento en la solución de problemas del entorno así como la difusión y preservación del patrimonio cultural de las comunidades.	Sistema de extensión aprobado y adoptado	0	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proyectos de desarrollo social y productivo Recuperación y preservación del patrimonio y del acervo cultural local, regional y nacional Fortalecimiento de las capacidades y servicios de extensión Fomento al emprendimiento Programa de seguimiento y vinculación del egresado y su asociación 	Vicerrector de Extensión y Proyección Social, Vicerrector Académico, Decanos
			Número de centros creados	N.A	N.A	4	4	4		
			Número de proyectos de emprendimiento cofinanciados	N.D.	N.D.	10	20	20		
			Número de proyectos de extensión solidaria en ejecución	3	8	15	20	20		
9	IMPACTO	Fortalecer la relación y cooperación universidad-empresa-estado en articulación con la sociedad.	Libro de capacidades de extensión de la Universidad publicado	N.D.	N.D.	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proyectos de investigación en conjunto con el sector productivo y entidades gubernamentales Programa para la participación bilateral de profesionales, docentes, investigadores y estudiantes en actividades con la industria 	Vicerrectores, Decanos, Directores de centros y grupos de investigación
			Número de proyectos y alianzas en conjunto con el sector productivo	12	8	20	30	30		
			Ingresos provenientes de la industria*	1,458	1,692	2,500	3,500	3,500		
			Número de intercambios con la empresa (docentes, estudiantes, personal de las empresas)	N.D.	N.D.	5	10	10		
10	USUARIOS	Ampliar y modernizar la infraestructura de manera sostenible y amigable con el ambiente.	Número de empresas fortalecidas a través de cooperación - universidad - empresa	0	0	5	10	10	<ul style="list-style-type: none"> Ordenamiento espacial del campus y gestión ambiental Modernización y adecuación de la infraestructura física Modernización y adecuación de la infraestructura tecnológica y de servicios 	Vicerrector Administrativo, Director Administrativo, Grupo de Infraestructura, Grupo de Servicios Generales
			Documento del plan maestro de infraestructura aprobado	0	0	1	1	1		
			Documento del plan maestro de gestión ambiental aprobado	0	0	1	1	1		
			Número de laboratorios para docencia y/o investigación dotados y en funcionamiento	32	60	80	100	100		
			Adecuación y puesta en funcionamiento del edificio docente	0	1	1	1	1		
			Construcción, dotación y puesta en funcionamiento de la nueva Biblioteca	0	0	1	1	1		
			Construcción, dotación y puesta en funcionamiento de edificios multipropósitos	0	0	1	1	1		
			Construcción, dotación y puesta en funcionamiento de un coliseo/auditorio	0	0	1	1	1		
			Porcentaje de modernización de la red de voz y datos	N.D.	39%	70%	100%	100%		
			Porcentaje de modernización de las redes de servicios (eléctrica, aire acondicionado, acueducto y alcantarillado, vial)	N.D.	47%	79%	100%	100%		
			Data center en funcionamiento	0	0	1	1	1		
			Módulos de acceso al campus constuidos	0	0	2	2	2		
			Número de servicios que utilizan tecnologías inteligentes	0	2	5	7	7		

NÚMERO OBJETIVO	PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	VALOR DE INICIO		META			INICIATIVAS ESTRATEGICAS / RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
				2009	2012	2016	2019			
11	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Adoptar una estructura organizacional acorde con el crecimiento y desarrollo de la Institución.	Documento de reforma del estatuto general aprobado	No	Sí	Sí	Sí	Sí	<ul style="list-style-type: none"> Modernización de la gestión administrativa Actualización normativa y estatutaria 	Rector, Vicerrectores, Jefe Oficina Asesora de Planeación, Director de Talento Humano
			Documento estatuto de empleados públicos aprobado	No	Sí	Sí	Sí	Sí		
			Documento de estructura interna aprobado	No	Sí	Sí	Sí	Sí		
			Documento de la planta de personal administrativo aprobado	No	Sí	Sí	Sí	Sí		
12	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Apropiar y articular el uso de las TIC en los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.	Implementación de carrera especial	No	No	Sí	Sí	Sí	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación, modernización e integración de sistemas de información institucionales Fomento del uso de las TIC en los procesos académicos y administrativos 	Vicerrector Administrativo, Director de Centro de Tecnología Educativa y Pedagógica
			Número de procesos académicos soportados con TIC	4	8	13	16			
			Número de procesos administrativos soportados con TIC	3	18	23	24			
13	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Consolidar un modelo de gestión que garantice el aseguramiento de la calidad en la Institución.	Relación equipos de cómputo / estudiante	1:21	1:15	1:12	1:8	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación del Sistema de Gestión Integral de la Calidad Fortalecimiento de la cultura de la planeación y el direccionamiento estratégico Fortalecimiento de la gestión integral de archivo y documentación Apropiación del sistema de aseguramiento de la calidad 	Jefe Oficina Aseguramiento de la calidad, Jefe Oficina Asesora de Planeación, Decanos y Directores de Programas, Jefes de Dependencias	
			Sistema de planeación adoptado e implementado	No	No	Sí	Sí			
			Número de normas de certificación de calidad adoptadas por el SGI	1	2	3	4			
14	SOSTENIBILIDAD	Diversificar mecanismos de gestión de recursos financieros que garanticen el cumplimiento de la misión institucional	Implementación del sistema de gestión documental	0	0	1	1	<ul style="list-style-type: none"> Incremento y diversificación de las fuentes de recursos para el financiamiento Saneamiento financiero Fortalecimiento de la descentralización para la generación y gestión de recursos para el desarrollo 	Rector, Vicerrectores, Decanos	
			Número de laboratorios acreditados	0	0	2	2			
			Recursos de transferencias corrientes del Estado (Ley 30 de 1992 Art. 86)*	31.587	40.838	61.788	82.603			
			Recursos acumulados por gestión en millones de pesos corrientes (Art. 87 Ley 30 de 1992 Artículos 23 y 24 Ley 1607/12 (Reforma Tributaria) Apoyo descuento en votaciones, Ajuste IPC)*	0	10.549	65.722	74.885			
			Recursos por recaudo de la estampilla*	4.256	4.548	7.986	10.629			
			Recursos por servicios de extensión*	7.432	6.801	8.161	8.501			
			Recursos para financiamiento de la investigación provenientes de fuentes externas*	3.626	2.473	5.000	8.000			
			Recursos por donaciones*	0	0	200	500			
			Recuperación acumulada de recursos por subrogación de pensiones*	166	6.168	35.000	35.000			
			Calificación de riesgo financiero	A-	A	A+	AA-			

*Cifras en millones de pesos corrientes



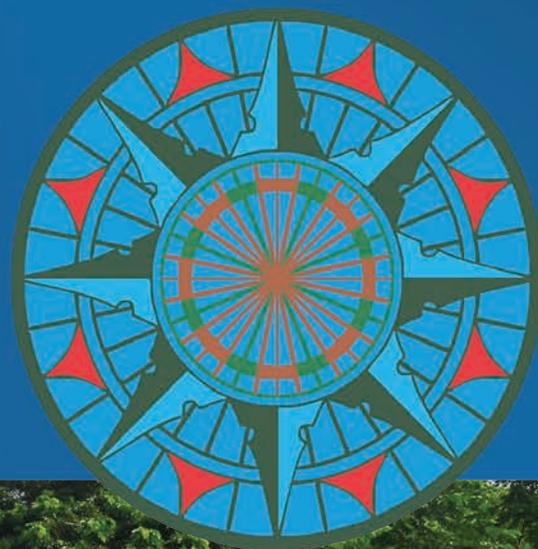


pdu
2010 - 2019

Capítulo VIII. Directrices para la Ejecución del PDU

Construyendo nuestro futuro

pdu
2010 - 2019



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016



Capítulo VIII. Directrices para la Ejecución del PDU

Para la ejecución del Plan de Desarrollo es necesario identificar algunos elementos básicos que permitirán operacionalizar los objetivos en el horizonte planteado.

La Oficina de Asesora de Planeación acompañará todo el proceso y brindará asesoría y capacitación a las unidades en la ejecución de las siguientes etapas:

8.1 Planificación

A partir de los lineamientos del Plan de Desarrollo, se formularán planes de acción anuales en los que se establecerán las acciones a desarrollarse dentro de la vigencia, los indicadores de resultado, metas y responsables. Estos planes contendrán los proyectos que darán cumplimiento a los objetivos y orientados a las metas de desarrollo.

Cada uno de los proyectos que conformarán los planes, tendrá asociados indicadores con su meta y un responsable de llevar a cabo la acción.

La Oficina de Asesora de Planeación dará las directrices y orientaciones metodológicas, acompañará el proceso de definición de los planes y sus respectivos indicadores y verificará su relación con el Plan de Desarrollo; además, brindará todo el apoyo técnico que soliciten las unidades académicas y administrativas en la formulación de los proyectos.

8.2 Seguimiento

La Oficina de Asesora de Planeación es la Secretaría Técnica del Plan y tendrá como responsabilidad realizar el seguimiento al Plan de Desarrollo y a los planes de acción e inversiones por medio de infor-

mes de seguimiento. El plan de desarrollo establece metas periódicas 2012, 2015 y 2019 de las cuales darán cuenta los informes de seguimiento del PDU.

Los responsables de cada objetivo asesorados por la OAP serán los encargados de realizar seguimiento a los proyectos y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Igualmente, es responsabilidad de los decanos, vicerrectores, el Rector y oficinas adscritas a la Rectoría enviar a la Oficina Asesora de Planeación el informe de seguimiento con relación a cada una de las metas propuestas.

En el seguimiento al Plan de Desarrollo se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

- Los indicadores que permitirá monitorear y medir el avance logrado a partir de la línea base 2009, seguimiento que se adelantará periódicamente y de acuerdo con la frecuencia establecida (2012, 2016, 2019).
- El seguimiento anual al Plan de Acción e Inversiones que se realiza a través de la evaluación del avance técnico de los proyectos según lo previsto en los procedimientos.

8.3 Evaluación y Realimentación

Con el propósito de verificar el avance del PDU y reorientar las acciones hacia el logro de los objetivos del Plan, se presentará anualmente al Consejo de Planeación la evaluación del Plan de Acción y los informes de avance del PDU. Igualmente al Consejo Académico y el Consejo Superior los informes de avance del Plan de Desarrollo y del Plan de Acción y harán una evaluación anual con base en los indicadores, proponiendo las mejoras sobre las

cuales deben reformularse el plan de acción para el siguiente año.

En el caso de requerirse modificaciones al Plan de Desarrollo o al Plan de Acción, la Oficina Asesora de Planeación presentará los cambios respectivos ante el Consejo Superior o al Consejo de Planeación respectivamente.

Al igual que el proceso de construcción del Plan, su seguimiento y evaluación deberá constituirse en un proceso participativo y continuo a lo largo de todo el periodo de acuerdo con los procedimientos respectivos.

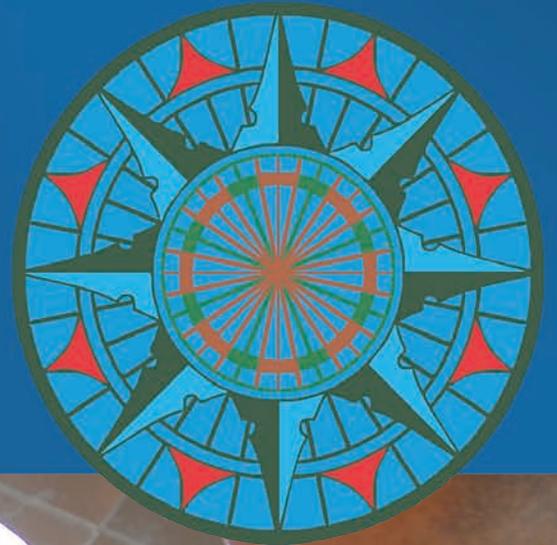
En este sentido, el seguimiento provee la información que permite la verificación del avance de los

programas y proyectos del Plan frente a las metas propuestas. Así mismo, permite la realimentación y mejora del desempeño de la gestión institucional, por cuanto aporta información veraz y oportuna que contribuya a la aplicación de acciones correctivas.

Como uno de sus componentes, el Informe de Gestión Institucional contemplará los logros y resultados de gestión relacionados con el cumplimiento de las metas e indicadores del Plan de Desarrollo. Este informe será presentado por el Rector en relación con los resultados del año inmediatamente anterior; y se difundirá mediante los diferentes mecanismos para la rendición pública de cuentas ante la comunidad universitaria y distintos sectores de la ciudadanía.

Capítulo IX. Bibliografía

Construyendo nuestro futuro





Capítulo IX. Bibliografía

Arenas Granados. (1994). Uribe, C.A. La Situación Actual de la Sierra Nevada de Santa Marta. Santa Marta.

Arenas, P. (2005). Perspectiva histórica del desarrollo en el espacio litoral de la vertiente norte de la sierra Nevada de Santa Marta. Documento inédito. Las ideas expresadas en estos párrafos son una síntesis de su cronología de hechos.

Caro, J. E., Cotes, G., & Renán-Rodríguez, W. (2010). Reseña Histórica de la Universidad del Magdalena. Documento de trabajo PDU. Santa Marta.

CEPAL. (2007). Panorama social de América Latina 2007. Santiago de Chile - Naciones Unidas.

CEPAL. (2008). La Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe: Desarrollo de las Tecnologías y Tecnologías para el Desarrollo. Chile.

CEPAL. (2009). Escalafón de la Competitividad de los Departamentos en Colombia 2006. Bogotá: Serie Estudios y Perspectivas No 19.

CLAES. (2010). Tendencias en Ambiente y Desarrollo en América del Sur. Cambio Climático, Biodiversidad y Políticas Ambientales. Montevideo: Centro Latino Americano de Ecología Social .

Colciencias, A. (2008). Agenda Prospectiva Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Departamento del Magdalena 2008-2025. Santa Marta.

Consejo Privado de Competitividad. (2007). Informe Nacional De Competitividad. Bogotá.

DANE. (2002). Informe de coyuntura Económica Regional Departamento del Magdalena. Santa Marta: Banco de la República.

DANE. (2008). Informe de coyuntura Económica Regional Departamento del Magdalena. Santa Marta: Banco de la República.

DANE. (s.f.). Encuesta Continua de Hogares.

David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica.

DNP - Colciencias. (2006). Plan Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación 2007-2019.

DNP. (2007). Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Bogotá: DNP-Agenda Interna.

DNP. (2009). Consolidar una Gestión Ambiental que Promueva el Desarrollo Sostenible, Visión 2019. Bogotá.

DNP. (2010). Avances y Retos de la Política Social en Colombia. Bogotá.

Durán, M. (2010). Panorama TIC en América Latina. N-Economía.com 1er Trimestre 2010.

Granados, A. (s.f.). Apoyo a la prevención del problema de la droga a través de medios de comunicación. Santa Marta: UNESCO-Mincomunicaciones. Fundación para la Investigación y el Desarrollo del Caribe Colombiano.

Granados, A. (s.f.). Santa Marta. La Habilidad para sobrevivir. En Abello, A. y Gaiamo, S. (2000) Poblamiento y Ciudades del Caribe Colombiano. Bogotá: Observatorio del Caribe Colombiano - FONADE - Uniatlántico.

Kaplan, S., & Norton, D. (2008). Dominar el Sistema de Gestión. Harvard Business Review. España: Ediciones Deusto.

Kaplan, S., & Norton, D. (2008). The Execution Premium. Integrando la Estrategia y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas.

Leopold, A. (1999). La Ética de la Tierra (Ética Ambiental para la Conservación Biocultural).

Maldonado, A. (2010). Diversificación Productiva y Comercial del Departamento del Magdalena: Un Examen de Avances, Logros y Retrocesos. Ponencia Presentada en el Marco de la IV Semana de Economía "Un Espacio de Reflexión Sobre el Desarrollo de la Región y la Nación. Santa Marta, Colombia.

Medina, J., & Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Series Manuales No. 51. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL.

MINCOMERCIO. (2010). Informe Económico3 - Coyuntura Económica 2010.

Molano, A. (1987-1988). Diagnóstico histórico-social sobre la Colonización de la

Sierra Nevada de Santa Marta. Entrevista con Adelia (Melida) - Palmor. Transcripción de entrevista, Fundación Pro Sierra Nevada. Inédito.

Molano, A. (1988). Aproximación a una historia oral de la colonización de la Sierra Nevada de Santa Marta. Parte II. Recuento Analítico. Santa Marta: Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta.

NACIONES UNIDAS. (2010). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2010. Nueva York.

OECD. (2002). Manual de Frascatti, página 30.

OECD. (2010). Perspectivas sobre el Desarrollo Mundial 2010: Riqueza Cambiante.

Portafolio. (29 de Septiembre de 2005). Índice de Competitividad en América Latina 2004 - 2005. Portafolio.

Rodríguez, M. (2009). Hacer más Verde al Estado Colombiano. Revista Estudios Sociales No. 32.

Romero, J. (2006). Movilidad Social, Educación y Empleo. Cartagena: Banco de la República.

UNESCO. (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París.

UNIMAGDALENA. (2008). Proyecto Educativo Institucional PEI. Santa Marta: Consejo Superior.

Vicepresidencia de la República. (2001). Panorama Actual de la Sierra Nevada de Santa Marta. (pp. 4-5) Observatorio del Programa Presidencia de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. Bogotá D.C. 19 p.: Fondo de Inversión para la Paz.

Viloria, E. (2008). Agenda Prospectiva Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Departamento del Magdalena 2008-2025. Santa Marta: Informe de Investigación.

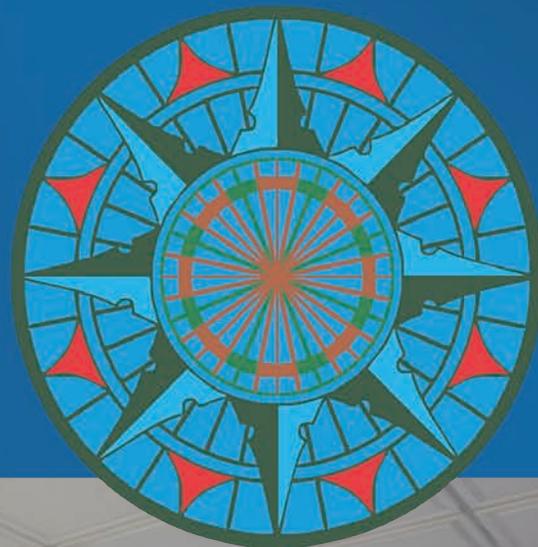


pdu
2010 - 2019

pdu
2010 - 2019

Capítulo X. **ANEXOS**

Construyendo nuestro futuro



“La autonomía y la excelencia siempre lo primero” PERIODO 2012 - 2016



Capítulo X. ANEXOS

Anexo 1. Antecedentes Históricos

La Universidad en la Colonia Española

El 8 de junio de 1663, cuando la naciente ciudad de Santa Marta había quedado en ruinas por la invasión del pirata William Goodson, el rey Felipe IV, por iniciativa del Obispo Francisco de la Trinidad y Arrieta, expidió una Real Cédula autorizando “una cátedra de gramática para que los hijos de los vecinos la aprendiesen”. Más tarde, el proyecto de educación en estos predios del Imperio español, se consolidó con la gestión promovida por otro obispo, Lucas Fernández de Piedrahita, autor de la Historia General de las Conquistas del Nuevo Reino de Granada, quien preocupado por el analfabetismo de sus feligreses, solicitó a Carlos II “El Hechizado”, su anuencia, con el fin de construir un Real Seminario, para impartir las cátedras de Filosofía y Teología, a la luz de la Escolástica de la Edad Media. Empero, esta brillante empresa, sólo pudo concretarse en el año de 1811, en pleno apogeo de la Guerra de Independencia. Esta institución suspendió su noble misión por causa de la gesta emancipadora. Por fortuna, en el año de 1824, de acuerdo con las ideas educativas del General Simón Bolívar, reabrió sus puertas con el nombre de Universidad del Magdalena e Istmo.

La Universidad en la República

La ciudad de Santa Marta se distinguió siempre por su adhesión al Régimen Colonial. Por esto, en el año de 1830, a pesar del incuestionable liberalismo promulgado por Simón Bolívar, la educación reflejaba aún en su currículo un corte humanista de tipo

clerical, con énfasis en las asignaturas escolásticas defendidas a comienzos del siglo XX por el presidente Marco Fidel Suárez.

En 1832 se autorizan las cátedras universitarias en Derecho y en 1835 en Medicina, las cuales se mantienen de manera irregular por variaciones en la política nacional universitaria hasta 1849, cuando la Asamblea Provincial crea el Colegio Provincial Santander, que tiene poca duración por la falta de transferencia de los recursos públicos que manejaba el Colegio Seminario San Juan Nepomuceno a través de la curia local.

En 1854 se crea el Colegio Provincial Bolívar, de efímera duración, y en 1857 el Colegio Provincial Salazar, el cual no pudieron sostener por insuficiencia presupuestal, hasta que en 1864 se erigió el Instituto Magdalena, emulando la discusión a nivel nacional sobre la creación del Instituto Nacional de Artes y Oficios, que sólo vino a concretarse tres años más tarde en Bogotá, transformándose inmediatamente en la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia. En Santa Marta, el Instituto Magdalena se convirtió en la Universidad del Estado Soberano del Magdalena. Estas instituciones ofertaban programas en Derecho, Medicina, Teneduría de Libros y Lenguas Vivas, pero sólo sobrevivió la última de ellas hasta 1871, en cumplimiento de las directrices ideológicas impartidas por el liberalismo radical que asumía la necesidad de consolidar una sola universidad de gran calidad, ubicada en la capital del país y conformándose con enviar a estudiantes magdalenenses financiados con recursos del Estado Soberano.

A comienzos del siglo XX se seguía lamentando la pérdida de una institución de educación superior en la capital del Magdalena, y se realizaron esfuerzos por restaurarla, los cuales culminaron con la creación del Liceo Celedón en octubre de 1905, en virtud a la gestión del gobernador Rafael de Armas y del obispo Rafael Celedón, quienes en el recinto de la Asamblea Departamental, protestaron por el analfabetismo anacrónico que afectaba a los magdalenenses, sin exclusión de género. En principio, y con anuencia de las autoridades competentes del Ministerio de Educación, la idea primordial era que el futuro colegio se convirtiera en una futura universidad para el Magdalena.

La Universidad en el Siglo XX

En 1921, Lázaro Riascos, como gobernador del Magdalena, encabezó una iniciativa para instituir una universidad en la capital, pero no pudo concretarse por insuficiencias presupuestales seccionales, y ante todo por el desinterés de las élites empresariales y políticas departamentales, renuentes a apoyar este proyecto. Igual suerte corrió otra intención, que en esta oportunidad alcanzó a definirse en 1929, con el inicio de actividades en el programa de Derecho, pero esta nueva Universidad del Magdalena tampoco obtuvo el apoyo financiero y político necesario.

El tema de una universidad estatal había despertado sensibilidad y seguía siendo enarbolado como exigencia de los estudiantes de secundaria de la ciudad y del departamento. Casi inmediatamente, en los albores del Frente Nacional, y con la presión organizada de este estamento, bajo la forma de un comité provisional, la propósito encontró eco en el diputado Reinaldo López Cotes, quien presentó la propuesta a debate ante la Asamblea Departamental, que luego de tres sesiones aprobó la ordenanza 5 de 1958 promulgada por el gobernador del departamento, y por la cual se creó la Universidad del Magdalena, que todavía tiene continuidad institucional en el siglo XXI. Sin embargo, la creación en 1958 no significó la entrada en funcionamiento de la Universidad por las consabidas dificultades presupuestales. Para empezar a paliar tales impedimentos, Rómulo Polo Lara, representante a la cámara por el Magdalena, gestionó un auxilio por valor de un millón de pesos, el cual fue aprobado mediante la Ley 67 de 1958.

A pesar de esto, el proyecto no contaba con la aprobación de ASCUN-FUN, encargado en aquel momento de la administración y control de las universidades en Colombia, por no ajustarse a las exigencias legales del momento. Para esto fue necesaria la insistencia de los involucrados en la creación de la Universidad, entre ellos diputados, concejales, secretarios de educación y representantes estudiantiles, quienes se desplazaron a Bogotá, y con el apoyo del representante Polo Lara, tuvieron fácil acceso al Ministro de Educación, Abel Naranjo Villegas, quien les sugirió asumir el nombre de Universidad de los Andes, para convertirse en oferente de educación universitaria a países del Caribe. El proyecto de universidad gozó de una ascendente popularidad y aceptación social, ya que alcanzó a incentivar ofrecimientos generosos de empresarios nacionales y extranjeros con intereses locales para la construcción de la sede.

Los requisitos legales sólo fueron cumplidos en 1963 con el apoyo del Club Rotario y de otros actores sociales y políticos. En 1961 la Asamblea Departamental autorizó al gobernador, Miguel Ávila Quintero, para que estableciera los compromisos crediticios y financieros que permitieran la instalación de la Universidad. Fue así como mediante Ordenanza 05 de 1958, se erigió la Universidad del Magdalena, reglamentada a través del Decreto Departamental 115 de febrero 22 de 1962, y por el cual le varió el nombre a Universidad Tecnológica del Magdalena (UTM en adelante).

En un comienzo, se concebía la formación en Agronomía, Zootecnia, Medicina Veterinaria, Administración y la puesta en funcionamiento de un Instituto Tecnológico, pero las restricciones presupuestales y las decisiones internas de los pioneros de la UTM ocasionó a que se empezaran labores en la Facultad de Agronomía el 10 de mayo de 1962 en la sede histórica, del Seminario San Juan Nepomuceno, con un plan de estudios inspirado en las Facultades de Agronomía de la Universidad Nacional de las sedes Palmira y Medellín.

Para 1963 la UTM pudo acceder a los programas que la Fundación Rockefeller, operador de la "Alianza para el Progreso", estaba ofreciendo a la universidad colombiana, ya que el país había sido tomado como escenario piloto dentro de la estrategia de represión de la revolución cubana castrista.

El Departamento Educativo de la Alianza para el Progreso incluyó a la Universidad dentro de sus planes y la UTM aplicó algunas de las estrategias sugeridas, entre esas la creación de universidades regionales y el diseño curricular con cursos básicos en Estudios Generales, decisiones que se concretarían formalmente a finales de la década, pero que en la práctica se reversarían en la década siguiente. Para efectos de la integración Universitaria, la UTM, con autorización de la Asamblea Departamental, mediante Ordenanza 05 de 1963, fue fusionada con la Universidad del Atlántico (lo que se hizo efectivo en 1968), a la que luego se uniría la Universidad de Córdoba. También fue autorizada para iniciar actividades en la Facultad de Educación, proceso que encontraría contradictores internos y que sólo daría inicio en la siguiente década.

Las obras en el campus San Pedro Alejandrino se iniciaron en 1965 con el apoyo del Ministerio de Agricultura. Las primeras instalaciones construidas fueron habilitadas para su uso a mediados de 1970, lo que permitió el traslado de la Universidad al actual campus el día 2 de julio. En la segunda mitad de la década de 1960, dentro del paquete de ayudas internacionales entregadas a la universidad colombiana, se abrieron posibilidades para que docentes y egresados de la Universidad se formaran en el extranjero, profesionales que en ese momento eran del campo disciplinar de la agronomía, por ser la única carrera cursada formalmente y con autorización legal para ofrecerse a partir de 1966.

A finales de la década, en 1969, la UTM fue autorizada por el Consejo Superior para ofrecer la carrera en Economía Agrícola, convirtiéndose en su segunda facultad; posteriormente, en 1970, se autorizó la apertura de la Facultad de Administración Agropecuaria, (también en jornada nocturna en 1972), y ese mismo año empezó a ofrecerse Ingeniería Pesquera, caracterizada hasta nuestros días como la única ingeniería de su tipo en el país. El Programa de Economía Agrícola fue aprobado en 1975 por el ICFES; mientras que los programas de Educación fueron aprobados en 1976, y otro programa como el de Administración Agropecuaria obtuvo aprobación en 1977. En 1978 inició la licenciatura en Lenguas Modernas. La Asamblea Departamental, a través de la Ordenanza 14 de diciembre de 1982, también creó la Facultad Médica y Paramédica con las carreras de Medicina, odontología, Enfermería, Psicología, Nutrición y Dietética, Fisioterapia y Bac-

teriología, sin embargo, la Facultad solo empezó a operar hasta el 2002, por la ausencia de presupuesto para implementar tales proyectos académicos.

A comienzos de la década de los ochenta, luego de otorgársele el premio Nobel de literatura al coteño cacaquero, el Consejo Superior de la época adoptó el nombre de Universidad Tecnológica Gabriel García Márquez, nombre que duró sólo un año debido a protestas estudiantiles por la supuesta falta de atención del literato, retornando así a su nombre tradicional, y que sólo vino a variar a finales de esa década cuando se transformó de institución tecnológica a institución universitaria, adoptando su nombre actual con denominación idéntica a su nombre original, impuesto en 1958, e igual a uno que tuvo en dos momentos durante el siglo XIX:

Universidad del Magdalena

En 1988 el ICFES autorizó la carrera en Administración de Empresas Agropecuarias bajo la modalidad por ciclos. Con posterioridad, a comienzo de la década de 1990, se inició con la oferta de programas en la modalidad de educación abierta y a distancia; inicialmente se ofreció el programa de Tecnología en Administración Municipal en convenio con la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP– y con el apoyo del CORPES.

Después de la aplicación de paliativos que no resolvieron sus crisis en los años subsiguientes, a comienzos de los noventa el rector, Gustavo Cotes Blanco, propuso una severa reforma académica y administrativa a través de mesas de trabajo concertadas y del diseño consensuado de estrategias de planeación institucionales que fueron acogidas y determinaron en gran medida el rumbo de la siguiente administración rectoral de Oswaldo Pérez Molina, entre ellas el impulso a la Educación a Distancia, la oferta de nuevos programas y el inicio de la oferta de programas de posgrado en convenio con Universidades nacionales y del extranjero.

A mitad de la década de 1990 se iniciaron las carreras de Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas, Biología con énfasis en recursos hídricos, Licenciatura en Artes Plásticas, y los postgrados en Lenguas Modernas y Ciencias Ambientales, con el apoyo de la Universidad de la Habana; y en Planificación Territorial.

La Universidad en el siglo XXI

El crecimiento de la Universidad terminó afectando los procesos académicos, y además, las altas cargas laborales y prestacionales, producto de desmedidas concesiones a trabajadores oficiales, y su ilegal extensión a empleados públicos de la Universidad que amenazaban con irse a paro, llevaron a la renuncia sucesiva de cinco rectores entre 1996-1997.

En este sensible período se consideraba la liquidación de la Universidad como alternativa por parte del ICFES. En este momento se encargó de la rectoría a Carlos Caicedo Omar, quien con el apoyo de sectores de estudiantes y docentes, realizaron mesas de trabajo para buscar soluciones a la crisis. A partir del año 2000 se inicia el proceso de reestructuración académica, el cual también contó con el amplio apoyo de la comunidad profesoral, estudiantil y ciudadana. Esta fase institucional se denominó “La Refundación de la Universidad del Magdalena”, cuyos objetivos quedaron plasmados en el Plan Decenal de Desarrollo 2000 – 2009, el cual se constituyó en el eje central para la construcción de la actual Institución.

La Universidad superó la caótica situación de finales de la década de los noventa. Pasó de 12 programas académicos de muy baja demanda a contar con 24 con demanda sostenida; de tener una población de 2.300 estudiantes de pregrado presencial, a contar con una de 10.000, y pudo absorber el déficit presupuestal que en algún momento superó los 26 mil millones de pesos. Las medidas de reestructuración conllevaron ajustes en la planta de personal no docente, pero también trajeron enorme crecimiento de la planta física, se optimizó la infraestructura de salones y laboratorios, y se mejoró el entorno de estudio. Consolidados los logros de la Refundación, en la que se forjaron muchos de los actuales directivos de la institución, la Universidad del Magdalena llega al 2010 con importantes avances en materia académica y administrativa.

En la actualidad, y de cara al futuro, la institución se fortalece en el marco del Plan de Gobierno 2008-2012 ‘La Autonomía y la Excelencia son lo Primero’, del PhD. Ruthber Escorcía Caballero, elegido como rector a finales de 2008. A partir de su propuesta basada en la gestión pública con autonomía y en la

excelencia de los procesos académico administrativos, se pueden mencionar algunos de los logros más significativos.

En los últimos dos años se han dispuesto 836 nuevos cupos en programas de pregrado presencial; se aumentó la población a más de 10.000 estudiantes y se consolidaron 52 grupos de investigación. Así mismo, se trabaja en el fortalecimiento de 22 programas académicos de pregrado, 25 programas de posgrado (17 especializaciones, 6 maestrías y 2 doctorados únicos en el país: en Ciencias del Mar y en Medicina Tropical); y 23 programas en la modalidad abierta y a distancia. Se implementó la Política de Autoevaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad, a través de la cual se armonizó el Sistema de Gestión Integral de la Calidad –COGUI– con el Sistema de Acreditación.

Como parte del constante trabajo institucional por alcanzar la excelencia de los procesos, se logró en 2010 la acreditación por alta calidad de los programas de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Pesquera, y se mantiene vigente la acreditación del programa de Biología. Dentro de las metas institucionales actuales se contempla alcanzar los requerimientos necesarios para obtener la acreditación institucional. De igual forma, obtuvo recientemente la certificación bajo la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 y la renovación de la Certificación ISO 9001:2008. En la actualidad se cuenta con 22 procesos certificados por el Icontec: seis estratégicos, tres misionales y trece de apoyo. Como resultado de una acertada gestión financiera, la Sociedad Calificadora de Valores Fitch Ratings Colombia S.A. le otorgó la calificación A (Col) -A sencilla Colombia, avalando su sólida valoración crediticia respecto de otros emisores o emisiones del país.

Ahora, con el conocimiento que se deriva de ser protagonista de las recientes transformaciones vividas, la Universidad del Magdalena busca por medio del consenso y el acompañamiento del gobierno y de las organizaciones de cooperación internacional, proyectarse y consolidarse como un modelo de gestión pública participativa, privilegiando la autonomía y la excelencia académica ante las complejas y crecientes exigencias que conlleva el siglo XXI, y trazándose como meta institucional la adopción y ejecución del Plan de Desarrollo 2010 – 2019.

Anexo 2. Árbol de Fortalezas y Debilidades Claves¹⁷

Tabla 31. Factor 1 Misión y PEI (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES	DEBILIDADES CLAVES
<p>F1 El reconocimiento de la Universidad del Magdalena como una comunidad académica que ejerce y consolida de manera progresiva su identidad y su carácter como institución pública, autónoma, científica, corporativa y social.</p>	<p> D1 La necesidad de alcanzar mayores niveles de cohesión de todos los actores y estamentos institucionales en torno a un proyecto universitario común, compartido y basado en la pluralidad y la diversidad; que promueva la crítica, el debate y su desarrollo académico, administrativo, organizacional y político bajo el norte aglutinador de su misión institucional.</p>
<p>F2 La Universidad del Magdalena se ha gestado y construido socialmente a lo largo de una historia de 50 años, que ha incluido períodos difíciles que en su momento se han superado y la tienen hoy en una ruta de permanente progreso y desarrollo, en medio de las problemáticas propias de este tipo de entidades.</p>	<p> D2 La prevalencia de una percepción formal del Proyecto Educativo Institucional como enunciado de grandes propósitos que se esbozan en momentos especiales, pero que en ocasiones no permean la cotidianidad académica y administrativa de la Universidad.</p>
<p>F3 La Universidad se asume en el contexto interno y se reconoce en el contexto externo como una institución estratégica para el desarrollo en todos los sectores sociales del Distrito de Santa Marta, del departamento del Magdalena, de la Región Caribe y de Colombia en general.</p>	<p> D3 La necesidad de armonizar, articular y conectar la promulgación de Políticas de Desarrollo con el contenido formal del texto del Proyecto Educativo Institucional (PEI): el texto formal debe ampliarse para dar cabida y sobre todo soporte a los nuevos retos y desafíos académicos y sociales que enfrenta la Universidad.</p>
<p>F4 La existencia y apropiación colectiva del Proyecto Educativo Institucional (PEI) como carta de navegación que procura orientar todos los procesos académicos, administrativos y de apoyo de la Universidad, en función de su encargo misional.</p>	<p> D4 La intermitencia en los procesos y momentos en los cuales se hace socialización y evaluación del impacto institucional y del nivel de apropiación, vivencia, desarrollo, pertinencia y actualidad de la misión y del Proyecto Educativo Institucional.</p>
<p>F5 El proceso de resignificación del Proyecto Educativo (PEI) que se ha venido liderando como oportunidad para fortalecer el compromiso de todos los actores y estamentos universitarios en torno a la misión institucional y como medio para avanzar en la mejora de la calidad académica y administrativa.</p>	<p> D5 El marcado acento en la formación profesional en la modalidad presencial, evidenciado en el texto del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en especial en el quehacer académico y administrativo de la Universidad del Magdalena, a pesar de que la oferta académica incluye desde Programas de Formación para el Desarrollo Humano y el Trabajo hasta Doctorados y Programas en modalidad presencial y a distancia. En consecuencia en el modelo universitario es reciente la incorporación de la perspectiva de los Postgrados como expresión de su mayoría de edad académica y son pocas las especificidades para la modalidad a distancia. En consecuencia en el modelo universitario es reciente la incorporación de la perspectiva de los Postgrados como expresión de su mayoría de edad académica y son pocas las especificidades para la modalidad a distancia.</p>

17. Fuente: Protocolos sobre talleres de Acreditación, Mesas de trabajo del Plan de Desarrollo UNIMAGDALENA PDU, Conceptos de pares del CNA, Encuestas Institucionales, Informes de autoevaluación de programas académicos con fines de Acreditación.

Tabla 32. Factor 2. Estudiantes (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES

F6 La institucionalización de un Reglamento Estudiantil en el que se definen sus deberes y derechos, el régimen disciplinario, su participación en los órganos de dirección de la institución y los criterios académicos de ingreso y permanencia en la institución, promoción, transferencia y grado; además, en general, este Reglamento se aplica con transparencia y eficiencia.

F7 El acceso a todos los Programas Académicos de la Universidad se hace con base en criterios académicos que permiten evaluar y seleccionar los aspirantes bajo parámetros de mérito académico; claros, transparentes y ampliamente difundidos; considerando múltiples mecanismos que reconocen las diversas condiciones poblacionales, sociales y económicas del territorio; lo que se expresa en que la mayoría de sus estudiantes corresponden a estratos socioeconómicos bajos.

F8 El alto nivel de compromiso y la responsabilidad de los estudiantes con su propio proceso formativo y con el desarrollo de la institución.

F9 La existencia de condiciones institucionalizadas de participación de los estudiantes en los diferentes órganos de gestión de la Universidad en general y de sus Facultades y Programas y el progresivo nivel de involucramiento del estamento estudiantil en las discusiones y construcción de propuestas de transformación y mejoramiento de la Universidad.

F10 La existencia, cobertura e impacto académico y social de los diversos programas institucionalizados de monitorías, ayudantías, asistencias, matrículas de honor, financiación de matrícula, estratificación de las matrículas, pasantías y demás iniciativas orientadas a la mejora de la calidad académica y a la generación de mejores condiciones de apoyo estudiantil.

DEBILIDADES CLAVES

 D6 La falta de armonización, cohesión y actualización del Reglamento Estudiantil para regular y orientar, bajo parámetros institucionales comunes, los procesos académicos y disciplinarios de los estudiantes de los Programas Académicos en los diferentes niveles, modalidades y estrategias que ofrece la Universidad.

 D7 El hecho recurrente que en muchos casos los estudiantes limitan su dedicación a sus procesos formativos solo a los tiempos de presencialidad para cumplir los créditos académicos y no se hace uso del trabajo autónomo y la producción; por lo tanto esto repercute en la disminución del nivel académico.

 D8 La necesidad de consolidar programas e iniciativas integrales que promuevan la permanencia y retención estudiantil, disminuyan los niveles de deserción y reduzcan los niveles de extra-tiempo en la duración del proceso formativo de los estudiantes en los diferentes Programas Académicos que ofrece la Universidad.

 D9 Los bajos niveles de organización del estamento estudiantil a través de estructuras y mecanismos que más allá de los órganos de gobierno, incentiven la participación, la discusión permanente sobre el desarrollo institucional universitario y el compromiso con la mejora de la calidad de la Universidad.

 D10 La necesidad de promover programas articulados y de iniciativas institucionalizadas de asesoría y acompañamiento para fortalecer el tránsito curricular de los estudiantes a lo largo de sus Programas Académicos y para mejorar de manera progresiva su desempeño académico y sus niveles de calidad profesional.

Tabla 33. Factor 3 Docentes (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES	DEBILIDADES CLAVES
<p>F11 El alto nivel de compromiso y de identidad de la gran mayoría de los docentes con el desarrollo de la Universidad, lo que se traduce en el aporte constante al mejoramiento de sus procesos académicos y administrativo y en la consolidación de su autonomía y capacidad de autorregulación.</p>	<p> D11 La necesidad de ampliar de manera significativa el número de docentes de planta de la Universidad y en consecuencia disminuir el número de docentes catedráticos, como factores estratégicos para el fortalecimiento de la comunidad académica institucional y de su interacción con comunidades nacionales e internacionales.</p>
<p>F12 La Universidad cuenta con un número adecuado de docentes y con excelentes niveles de formación, actualización y trayectoria, según las necesidades de desarrollo en los diferentes campos del conocimiento que privilegia la institución; además su ingreso responde a un riguroso concurso público de méritos, reconocido por su transparencia.</p>	<p> D12 La falta coherencia total del Estatuto Profesoral vigente con respecto a las nuevas realidades institucionales del ejercicio de la labor académica de los docentes y los retos y requerimientos que se derivan de las nuevas políticas y avances de las ciencias, lo que hace necesario avanzar en su reglamentación y Operacionalización.</p>
<p>F13 El progresivo aumento en el número de docentes de la Universidad que acreditan título de formación de Doctorado y Maestría y otros que están en proceso de formación, lo cual se ha constituido en factor clave para la mejora de la calidad académica de los Programas, para la creación de Programas propios de Doctorado y de Maestría y en soporte para el fortalecimiento de los procesos de investigación y extensión universitaria.</p>	<p> D13 El bajo nivel de movilidad nacional e internacional de los docentes, lo que restringe las oportunidades de incremento y fortalecimiento de la productividad académica y la interacción con otras comunidades.</p>
<p>F14 La Universidad cuenta con un Estatuto Profesoral que establece y regula la Carrera Docente, generando condiciones de estabilidad, promoción y estímulos para el desempeño docente.</p>	<p> D14 La formación de los docentes en temas pedagógicos y didácticos asociados con su desempeño como docentes universitarios se reduce en la mayoría de los casos a su participación en un curso para certificar este requisito en la promoción en el Escalafón Profesoral: es evidente la falta de un Programa institucionalizado de actualización pedagógica.</p>
<p>F15 La Universidad cuenta con políticas claras que estimulan y apoyan la formación de alto nivel de los docentes, a través de apoyos para comisiones de estudio, pago de matrículas, derechos académicos, apoyo para adquisición de bibliografía, para movilidad académica nacional e internacional y para la formación en el manejo de idiomas extranjeros.</p>	<p> D15 La evaluación del desempeño profesoral se centra en lo fundamental en el juzgamiento de los procesos de docencia en los Programas Académicos profesionales, presenciales.</p>



Tabla 34. Factor 4 Procesos Académicos (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES	DEBILIDADES CLAVES
<p>F16 La universalidad, amplitud, propedéutica y diversificación de la oferta de programas académicos que comprenden los diferentes campos del conocimiento científico; su ofrecimiento en las modalidades de formación para el desarrollo humano y el trabajo y de educación formal, en los niveles técnico, tecnológico, profesional y postgraduado y su desarrollo en las modalidades presencial o a distancia; lo que responde a necesidades formativas y de desarrollo del territorio.</p>	<p> D16 La falta de unidad y universalidad en la normatividad y los lineamientos institucionales existentes y vigentes en materia curricular, que reconozca y particularice las condiciones curriculares para todos los Programas en los diferentes niveles y modalidades en las que se hace la oferta académica institucional; esto requiere de una Política Institucional Curricular clara y concisa.</p>
<p>F17 Los avances derivados de la evaluación, renovación y actualización de las propuestas curriculares de los Programas Académicos, que han favorecido su interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, a partir de los resultados de la evaluación del Sistema Pedagógico Institucional y de cara a los retos de los procesos de renovación de los Registros Calificados y de la Autoevaluación con fines de Acreditación de Alta Calidad.</p>	<p> D17 Los Niveles diferenciados de calidad entre los Programas Curriculares de las modalidades presencial y a distancia, a favor de los primeros, manifestados en desempeños de pruebas externas; además se evidencia una mayor consolidación de las comunidades académicas de base que respaldan y dirigen los Programas Profesionales presenciales, a diferencia de los de la modalidad a distancia, y son fuertes las dificultades en las prácticas de evaluación del aprendizaje.</p>
<p>F18 La capacidad académica y científica demostrada por la Universidad con ocasión de la apertura de sus Doctorados en Ciencias del Mar, Medicina Tropical, Física y Ciencias de la Educación, lo que evidencia la solidez y tradición institucional y se constituyen en espacios para la formación de investigadores, para el desarrollo de investigaciones de alto nivel y para la producción académica especializada en sus objetos de estudio.</p>	<p> D18 La necesidad de fortalecer los niveles de flexibilidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, tanto en los diseños como en los desarrollos curriculares de los Programas Académicos.</p>
<p>F19 La Universidad cuenta con una Política para la promoción del bilingüismo como indicador de calidad institucional y como oportunidad para la interacción con comunidades académicas internacionales.</p>	<p> D19 El alto número de estudiantes que extienden su permanencia en los Programas Académicos a raíz de la no aprobación de las evaluaciones respectivas, lo que determinan la presentación reiterada de los exámenes hasta lograr los niveles exigidos, a pesar de la vigencia de políticas para el desarrollo del bilingüismo; además no es generalizado el uso de materiales educativos y de comunicaciones en los espacios académicos en idioma extranjero.</p>
<p>F20 La progresiva utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC-, como mediaciones didácticas que promueven el aprendizaje significativo y colaborativo en los diferentes Programas Académicos.</p>	<p> D20 El bajo nivel de cohesión entre los procesos curriculares y formativos de los Programas Académicos y los proyectos de investigación y de extensión que adelanta la Universidad; es decir, falta mayor interacción y reciprocidad entre los procesos institucionales de docencia, investigación y extensión.</p>



Tabla 35. Factor 5 Investigación (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES	DEBILIDADES CLAVES
<p>F21 El aumento significativo en el número de docentes con titulación y en formación en el nivel de Maestría y Doctorado en los diferentes campos de conocimiento lo que evidencia el soporte fundamental de la capacidad científica institucional y la base para la cualificación de su actividad investigativa.</p>	<p> D21 La necesidad de monitorear, evaluar y actualizar periódicamente la gestión e impacto del Plan Institucional de Ciencia y Tecnología de manera que se asuma como hoja de ruta para la regulación de la actividad científica; además de buscar su articulación con las agendas nacionales y regionales de ciencia y tecnología, con las apuestas productivas y en especial con las condiciones y necesidades culturales y de desarrollo territorial.</p>
<p>F22 La existencia y consolidación progresiva de FONCIENCIAS como Fondo institucional que promueve convocatorias públicas y financia el desarrollo de proyectos de investigación científica en los diferentes campos de conocimiento, liderados por los Grupos de Investigación de la Universidad y en muchos casos en asocio con grupos externos; además el riguroso ejercicio de evaluación de estos proyectos por parte de pares académicos externos y la asignación de recursos con base en dichos resultados.</p>	<p> D22 La necesidad de incrementar de manera significativa la publicación de libros, capítulos de libros, artículos y demás productos académicos derivados de la investigación científica, del desarrollo de innovaciones pedagógicas en el ejercicio de la docencia y de proyectos de extensión; además de la baja categorización de sus revistas científicas y la baja visibilización de esta producción en bases especializadas.</p>
<p>F23 La institucionalización de un Plan de Ciencia y Tecnología que direcciona la actividad científica de la Universidad y promueve el desarrollo de proyectos de investigación que, al tiempo que promuevan la construcción de conocimiento científico, se ocupan de la comprensión de las múltiples realidades del Caribe colombiano; en perspectiva tanto del avance de las ciencias como del desarrollo social del territorio.</p>	<p> D23 La restricción de las posibilidades de inversión para el desarrollo científico de los Programas de Doctorado Maestría, pues desde el punto de vista financiero, en lo fundamental se sustentan en la autogeneración de recursos económicos que solo facilitan el cubrimiento de los costos de funcionamiento y mantenimiento.</p>
<p>F24 La existencia y progresivo fortalecimiento de un número significativo Grupos de Investigación, que se constituyen en los escenarios fundamentales para la construcción de las comunidades científicas institucionales y cuya producción se somete siempre a procesos de evaluación por pares externos.</p>	<p> D24 Falta de un Estatuto de Propiedad Intelectual que regule esta materia en la Institución que promueva, incentive y reconozca la productividad académica de los docentes.</p>
<p>F25 El fortalecimiento de los Programas de Semilleros de Investigadores y de Jóvenes Investigadores que promueven la formación del espíritu investigativo y científico en los estudiantes y que los incentiva y apoya para su vinculación a proyectos de investigación docente, adscritos a Grupos de Investigación.</p>	<p> D25 Las restricciones en la Vicerrectoría de Investigación relacionadas con la capacidad de gestión administrativa y financiera de los proyectos liderados por los docentes investigadores, lo cual se expresa en procedimientos extensos, lentos y dispendiosos que dificultan la eficiencia y efectividad en la gestión, consumen el tiempo valioso de los investigadores, no permiten la gestión en línea de la ejecución financiera y en general impactan el desarrollo de los proyectos de investigación.</p>

Tabla 36. Factor 6 Pertinencia e Impacto Social (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES

F26 La Universidad del Magdalena es una Institución de Educación Superior pertinente y de alto impacto social en su territorio, en la medida en que se le reconoce como factor de promoción social de sus estudiantes y sus familias; se le valora su contribución al mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de diversos grupos poblacionales de la región, a la conservación y desarrollo de los ecosistemas, a la preservación de las identidades culturales de la población y su contribución al progreso de la región.

F27 Los diversos Programas Académicos de la Universidad promueven Prácticas Profesionales que desde una perspectiva socio-crítica, contribuyen a la estructuración de un sentido social en la formación de sus estudiantes.

F28 La agenda cultural de Santa Marta y del departamento del Magdalena tiene en la Universidad su mejor socio estratégico; destacándose la actividad del Centro de Museos y en especial su emisora UNIMAGDALENA Radio, que es un espacio para la comunicación social de la ciencia y para la construcción de ciudadanía en la región.

F29 Los graduados de la Universidad del Magdalena se destacan en el Caribe colombiano por su posicionamiento en el mercado laboral; internamente participan en los órganos de gobierno y reciben de la institución estímulos y apoyos para cursar sus estudios de postgrado.

F30 Frente a una realidad educativa difícil en materia de calidad y cobertura de la educación inicial, básica y media en el Caribe colombiano, la Universidad ha gestado y liderado iniciativas innovadoras de atención educativa a la infancia en condiciones socio-económicas vulnerables y desarrolla proyectos de investigación, asesoría y acompañamiento para mejorar la calidad de los niveles precedentes.

DEBILIDADES CLAVES

 D26 La dificultad en la articulación e interacción de los procesos de extensión con las otras funciones misionales de la Universidad y entre los proyectos de extensión liderados desde el nivel central y las líneas de extensión de las Facultades y en especial de los Programas Académicos.

 D27 Los problemas en el monitoreo, comunicación, seguimiento e interacción de los graduados y en su organización estamental a través de asociaciones o colegiaturas.

 D28 La falta de articulación de todos los procesos universitarios de extensión en un Sistema desde el cual se regule, oriente, monitoree y evalúe esta función y a partir del cual se estructure un Plan Sectorial de Extensión que potencie la presencia integral de la Universidad en el Territorio.

 D29 Las limitadas Políticas Institucionales de reconocimiento, incentivo y estímulo a los docentes por su participación en la gestación, estructuración, ejecución y evaluación del proyectos de extensión universitaria.

 D30 Las limitaciones en los procesos de comunicación social y académica de los resultados de proyectos de extensión universitaria que se adelantan en los diferentes campos del conocimiento que aborda la institución y de las lecciones aprendidas que se derivan como insumos para el fortalecimiento curricular de los Programas.

Tabla 37. Factor 7 Autoevaluación y Autorregulación (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES	DEBILIDADES CLAVES
<p>F31 La institucionalización y alto impacto de la Política de Autoevaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad como soporte estratégico para el direccionamiento y gestión de estos procesos, como soportes de la capacidad de autorregulación de la Universidad.</p>	<p> D31 La dispersión de esfuerzos, de fuentes, de usos y de parámetros para la generación y aprovechamiento de la información que se genera institucionalmente como soporte para la gestión de la Universidad.</p>
<p>F32 La estructuración técnica, el nivel de implementación, la sostenida certificación externa (ISO-NTCGP 1000) y el nivel de impacto del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC-COGUI) en la gestión institucional.</p>	<p> D32 La extemporaneidad en la adopción institucional de los Planes de Mejoramiento de Programas Académicos que limita la posibilidad de focalización de recursos institucionales.</p>
<p>F33 La dinámica de mejoramiento continuo y los resultados en el fortalecimiento progresivo de la calidad, derivados de la autoevaluación con fines de Acreditación de Alta Calidad de los diferentes Programas Académicos y de los procesos de renovación de los Registros Calificados.</p>	<p> D33 La falta de Planes de Desarrollo para las Facultades y los Programas Académicos, articulados con el Plan de Desarrollo Institucional, como cartas de navegación alineadas en función del desarrollo de la Universidad.</p>
<p>F34 El nivel de articulación y complementariedad progresiva lograda entre las tablas de indicadores de gestión del SGC-COGUI, del Sistema Universitario Estatal (SUE) y del Sistema Nacional de Acreditación (CNA), lo que ha permitido avances en la unificación de criterios para la planeación y seguimiento de la gestión institucional.</p>	<p> D34 La necesidad de que la Universidad aproveche al máximo, los resultados de las pruebas censales de evaluación del desarrollo de competencias profesionales de sus egresados y que mejore sus desempeños; además de acortar los niveles de desempeño entre los Programas Académicos presenciales y los que oferta a distancia.</p>
<p>F35 Los significativos niveles de participación de los diferentes actores y estamentos universitarios en los procesos de formulación del Plan de Desarrollo, de Resignificación del PEI, de Autoevaluación de Programas y de Autoevaluación Institucional.</p>	<p> D35 La necesidad de armonizar en un Sistema Institucional todas las prácticas y procesos de evaluación del desempeño del personal administrativo, directivo y docente, teniendo en cuenta en este último caso su desempeño académico, su producción docente, investigativa, de extensión y también administrativa.</p>



Tabla 38. Factor 8 Bienestar Institucional (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES	DEBILIDADES CLAVES
<p>F36 La Universidad cuenta con una amplia oferta de programa y servicios de bienestar que favorecen el crecimiento personal y el desarrollo humano; destacándose su concepción y desarrollo como apoyo al proceso formativo de los estudiantes.</p>	<p> D36 La focalización de la oferta, cobertura y demanda de los programas y servicios de bienestar, hacia los estudiantes de los programas académicos profesionales presenciales y dando menor atención a los estudiantes de los programas de postgrado y de la modalidad a distancia.</p>
<p>F37 La institución garantiza un presupuesto significativo para el desarrollo de los diferentes programas y proyectos de bienestar universitario y cuenta con una muy buena infraestructura física y de recursos.</p>	<p> D37 El bajo nivel de cobertura y focalización de los programas y servicios de bienestar hacia los docentes y el personal administrativo de la Universidad.</p>
<p>F38 La excelente calidad de los grupos artísticos, culturales y de las delegaciones y equipos deportivos de la Universidad en diversas disciplinas y la positiva valoración de la comunidad de sus Jornadas Universitarias, que se proyectan interna y externamente.</p>	<p> D38 La multiplicidad de programas y servicios que ofrece la Universidad no está plenamente articulada en un Sistema Institucional que articule y cohesione el direccionamiento estratégico, la gestión, seguimiento y evaluación de estos servicios.</p>
<p>F39 Se resalta de manera positiva la difusión y comunicación social de los programas y servicios de bienestar universitario, entre los diferentes actores y estamentos de la comunidad universitaria.</p>	<p> D39 Las debilidades en la atención médica primaria y en el cumplimiento de normas de habilitación de los servicios de salud ofrecidos por la Universidad dentro del área de bienestar.</p>
<p>F40 La vinculación de la Universidad a la Red de ASCUN se ha convertido en un factor de apoyo para el direccionamiento estratégico de los programas, proyectos y servicios de bienestar.</p>	<p> D40 La poca estructuración y proyección de programas de prevención de desastres y de atención de emergencias dentro de la comunidad universitaria.</p>



Tabla 39. Factor 9 Organización Administración y Gestión (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES	DEBILIDADES CLAVES
F41 La institución cuenta con una estructura organizacional, recientemente actualizada, acorde con su naturaleza académica y sus funciones misionales; es una estructura formalizada y regulada por claros principios, normas y procedimientos que favorecen la gestión.	 D41 La falta de rapidez, claridad y efectividad en los flujos de información institucional, sobre la toma de decisiones, entre los altos niveles de dirección, los demás niveles jerárquicos y los diversos actores y estamentos de la vida universitaria.
F42 A través del Sistema de Gestión de la Calidad -SGC- se hace de manera periódica seguimiento por parte de la alta dirección y evaluación de la satisfacción de los usuarios, internos y externos, de la Universidad.	 D42 La poca información y socialización a la comunidad universitaria, de los procesos de debate, análisis institucional, formulación de políticas, aprobación de normatividad y en general de orientación estratégica que adelantan los Consejos Superior, Académico y los de Facultad.
F43 La Universidad cuenta con diversos mecanismos de comunicación e información sobre los procesos y resultados de la gestión institucional que favorecen la circulación de información relevante sobre la gestión académica y administrativa.	 D43 Las tensiones que polarizan en ocasiones las múltiples visiones y posiciones de diversos sectores estamentales frente al direccionamiento de la Universidad, que no siempre son encausadas hacia metas comunes; dadas las limitaciones en la generación de espacios permanentes de debate y crítica institucional que permitan construir en la diferencia y en respeto.
F44 El Sistema de Gestión de Calidad está direccionado desde una clara y expresa Política de Calidad, que incluye tanto procesos misionales, estratégicos como de apoyo, en función del encargo misional de la Universidad.	 D44 El liderazgo directivo excesivamente centrado en la Rectoría y bajos niveles de empoderamiento de los demás niveles organizacionales de autoridad, como Vicerrectorías y Decanaturas.
F45 La importante capacidad de trabajo, de organización y de gestión en red de la Universidad en asocio con otras instituciones, que se ha convertido en factor clave para la creación y desarrollo de iniciativas de Programas Académicos colaborativos, a nivel de Doctorados y Maestrías.	 D45 La ausencia de un marco de política institucional para la extensión de Programas Académicos y para la creación y operación de posibles seccionales de la Universidad.

Tabla 40. Factor 10 Internacionalización (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES

F56 El posicionamiento institucional de los procesos de internacionalización como factor estratégico para el fortalecimiento integral de la calidad académica de la Universidad, evidenciado en su inclusión como Factor de Calidad en la Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional.

F57 El apoyo institucional creciente a la movilidad saliente y entrante de docentes y estudiantes como estrategia para la internacionalización académica de la Universidad.

F58 La promoción y fomento de un modelo de Universidad Bilingüe a partir de la exigencia a los estudiantes de requisitos y niveles de manejo de competencias comunicativas en Inglés, al egreso de los Programas Académicos y a los docentes al ingreso a la carrera profesoral.

F59 La multiplicidad, amplitud, pertinencia, seguimiento y resultados de la gestión de los convenios de cooperación académica con instituciones y redes internacionales que apoyan el desarrollo de los Programas Académicos de la Universidad.

F60 La inclusión en la reciente reforma de la estructura orgánica de la institución de la ORI (Oficina de Relaciones Interinstitucionales), como instancia encargada del direccionamiento estratégico de la internacionalización en la Universidad.

DEBILIDADES CLAVES

 D56 La falta de una Política de Internacionalización formal y de un Plan Sectorial que incluya su direccionamiento estratégico en la Universidad.

 D57 La falta de un plan formal de desarrollo del factor de internacionalización en las diferentes Facultades y Programas Académicos, que pueda utilizarse como medio para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes.

 D58 La evidencia de restricciones en la capacidad operativa y la plataforma de recursos tecnológicos y de talento humano en la ORI (Oficina de Relaciones Interinstitucionales) y en las Facultades y Programas Académicos para incentivar, apoyar y gestionar la internacionalización de la Universidad, frente a la complejidad y retos de la internacionalización.

 D59 Las limitaciones en el dominio del Inglés, como idioma base para la internacionalización de la Universidad, por parte de estudiantes y docentes, trae como consecuencia el poco provecho que se le dan a las oportunidades de becas, convenios y apoyos interinstitucionales.

 D60 La necesidad de focalizar mayor cantidad de recursos y diversificar sus fuentes para el fomento y universalización del dominio del inglés como idioma base para la interacción con comunidades académicas internacionales.



Tabla 41. Factor 11 Recursos de Apoyo Académico y Planta Física (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES	DEBILIDADES CLAVES
<p>F46 La Universidad cuenta con un campus central y sedes alternas de excelente ubicación, accesibilidad, calidad, capacidad, dotación, disponibilidad que se aprovecha de manera óptima en funciones de docencia, investigación, extensión y administración; destacándose su conservación y preservación y el respeto y sentido del cuidado y el buen uso de parte de todos los actores de la vida universitaria.</p>	<p> D46 La insuficiencia del espacio físico de la Biblioteca Central y en consecuencia las limitaciones en su dotación y actualización bibliográfica de la colección general y de referencia.</p>
<p>F47 La disponibilidad de excelentes escenarios deportivos y recreativos que sustentan el desarrollo en esta materia tanto en la Universidad como en el Distrito de Santa Marta y en el Departamento del Magdalena; espacios con óptimas condiciones de capacidad, cumplimiento de normas técnicas, suficiencia, seguridad, salubridad, iluminación, disponibilidad y dotación.</p>	<p> D47 El bajo nivel de uso de las bases de datos especializadas al servicio de los procesos académicos de docencia, investigación y de extensión de la Universidad.</p>
<p>F48 La disponibilidad y excelentes dotación de mobiliario y tecnología de las aulas, talleres y laboratorios de la Universidad; además de la disponibilidad de bases de datos especializadas, de ancho de banda y conectividad de internet adecuado a las necesidades y requerimientos y de una plataforma ágil para su telefonía digital.</p>	<p> D48 La insuficiencia de la red de laboratorios, salas de informática, dotación tecnológica de aulas y disponibilidad de equipos y recursos didácticos al servicio de los procesos académicos de docencia, investigación y de extensión y de los procesos de apoyo administrativo.</p>
<p>F49 La excelente planeación y gestión de la plataforma de recursos físicos, didácticos y tecnológicos de la Universidad, a través de dispositivos en línea que favorecen el óptimo aprovechamiento de los recursos y generan condiciones electrónicas de seguridad.</p>	<p> D49 La insuficiencia en la disponibilidad, asignación y dotación de espacios para la gestión de los grupos de investigación y para desarrollo científico de los Proyectos de Investigación.</p>
<p>F50 Toda la infraestructura física, tecnológica y de recursos de la Universidad se proyecta y utiliza comunitariamente como soporte para el desarrollo de múltiples actividades en bien del desarrollo de Santa Marta y del departamento del Magdalena.</p>	<p> D50 La insuficiencia de los auditorios y de los espacios disponibles para atender grandes convocatorias propias de eventos académicos y culturales, internos y externos, que requieran la afluencia y participación de grupos muy numerosos.</p>



Tabla 42. Factor 12 Recursos Financieros (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS CLAVES

F51 La sostenida estabilidad financiera de la institución, la consolidación de su patrimonio, el incremento de su base presupuestal por transferencia de recursos del nivel nacional, a partir de sus indicadores de calidad y la ampliación de su cobertura y su capacidad de endeudamiento; gracias a una efectiva gestión planificada, rigurosa y transparente de sus recursos, en función de su encargo misional.

F52 El crecimiento y fortalecimiento progresivo de la capacidad de generación de sus propios recursos financieros a partir del ejercicio y posicionamiento de su procesos misionales de docencia, investigación y de extensión; además de la concurrencia de recursos por convocatorias y aportes de recaudos por estampilla y recaudo de transferencias departamentales y nacionales.

F53 La focalización del gasto y de la inversión financiera institucional en función del cumplimiento del encargo misional de la Universidad y el desarrollo de los procesos académicos de docencia, investigación y extensión.

F54 La Eficiencia y eficacia en la planeación y gestión de los recursos financieros de la Universidad, a partir de la estandarización de sus procesos y procedimientos a través del Sistema de Gestión de Calidad -SGC-.

F55 La excelente calificación externa de la gestión financiera de la Universidad por parte de Firms especializadas, de su capacidad de endeudamiento y riesgos y de la buena gestión financiera por parte de las entidades y organismos de control del Estado.

DEBILIDADES CLAVES

 D51 El alto nivel de centralización en la alta dirección en la ejecución presupuestal y el bajo nivel de descentralización presupuestal y de ejecución de recursos en los diferentes niveles de la organización a través de centros de costos y de operación financiera.

 D52 Los problemas de conexión e interface en la gestión entre los sistemas de información y gestión administrativa y financiera tanto en el nivel central como en los demás niveles de la organización.

 D53 La insuficiencia de los recursos para las inversiones que soporten el desarrollo académico de largo plazo de los Doctorados y Maestrías, los cuales funcionan como programas autosuficientes y en lo fundamental disponen de recursos económicos solo para su mantenimiento y operación.

 D54 Los tiempos excesivos en la gestión de procesos financieros, tanto por la centralización de dicha gestión como por la no consideración de los procedimientos del Sistema de gestión de Calidad -SGC-.

 D55 El restringido número de personal de planta para atender procesos de gestión financiera; en su mayoría se depende de contratistas y de nombramientos provisionales; además es necesario fortalecer la actualización y profesionalización del talento humano para la gestión financiera.



pdu
2010 - 2019



pdu

2010 - 2019

PLAN DE DESARROLLO UNIMAGDALENA

Construyendo nuestro futuro



**¡Vamos por la
Acreditación
Institucional!**



CERTIFICADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



CeRtas® SC 478.1



CALIFICACIÓN



Capacidad de pago
Calificación: **seguro**
Fitch Ratings
COLOMBIA S.A.

