

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACION

**INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA  
CON FINES DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**

**COMISIÓN DE PARES**

<b>NOMBRE Y DOMICILIO DE LA INSTITUCIÓN:</b> UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO
<b>NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:</b> CECILIA MARÍA VÉLEZ WHITE
<b>COMISIÓN DE PARES DESIGNADOS POR EL CNA:</b> Fernando Chaparro Osorio Rodrigo Cortes Solano Martha Cecilia Gómez Pinilla María José Lemaitre, Par Internacional Alberto Roa Valero
<b>COORDINADOR DE LA COMISIÓN DE PARES:</b> Fernando Chaparro Osorio
<b>REDACTOR DEL INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA:</b> Martha Cecilia Gómez Pinilla
<b>FECHA DE LA VISITA DE EVALUACIÓN EXTERNA:</b> Mayo 14-15-16-17 de 2013

Este informe de evaluación externa parte de la autoevaluación presentada por la institución al Consejo Nacional de Acreditación con fines de acreditación institucional; de la documentación adicional entregada durante la visita a las sedes de Bogotá, Santa Marta y el Centro Bio-sistemas en Chía y, de la información obtenida en las reuniones sostenidas con diferentes grupos de acuerdo con lo previsto y desarrollado en la agenda, así como de la observación directa y los diálogos sostenidos por los pares académicos. Por lo demás, se siguen los *“Lineamientos para la Acreditación Institucional”* del Consejo Nacional de Acreditación.

## **INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA CON FINES DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**

### **1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO**

La *Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*, está organizada como una institución de utilidad común sin ánimo de lucro con domicilio en la ciudad de Bogotá, una seccional en la ciudad de Cartagena y sedes en la ciudad de Santa Marta y en el municipio de Chía, departamento de Cundinamarca.

Inspirada en los ideales de la Expedición Botánica, para continuar una obra científica y cultural que buscaba convertir el conocimiento en una herramienta para el progreso del país, la Universidad se fundó hace 58 años, con la intención de ofrecer una alternativa educativa que respondiera con efectividad a las necesidades de contar con técnicos y profesionales preparados para conocer, administrar y aprovechar los inmensos recursos naturales de Colombia y la región. Se pretendía además que con su trabajo e investigación, estos profesionales fueran capaces de transmitir su saber a la sociedad y mostrar la necesidad de cuidar y enriquecer el medio ambiente, reuniendo Ciencia Humanismo y Praxis en beneficio de la nación, aunque sin olvidar la proyección continental.

La institución identifica tres etapas en su historia: la primera, va desde 1954 a 1975. Es una etapa de institucionalización a partir del cambio de sociedad limitada a fundación dado en 1959, en la que se pueden destacar, además de la incorporación de la Universidad Femenina de La Bordadita con sus programas de artes, la creación de sus tres primeras facultades: la Facultad Indoamericana de Recursos Naturales, la primera en América Latina; la Facultad de Economía, Estadística y Administración, y la Facultad de Geografía, Topografía y Cartografía. A finales de los cincuenta y principios de la década de los sesenta, inicia la labor investigativa de la Universidad en recursos naturales y biología, con el establecimiento de las estaciones y granjas experimentales de biología en altura, de clima frío y la de clima medio y la creación del Departamento de Investigaciones, que en 1973 pasa a llamarse Centro de Investigaciones Científicas. En 1967 se inaugura el Museo del Mar, que ha contribuido por más de 40 años al conocimiento y divulgación de los recursos marinos del país.

La segunda etapa, entre 1976 y el año 2000, es una época de expansión que empieza con la apertura de la sede en Cartagena (1975) para cursar los cuatro últimos semestres de Biología Marina. Se reforman y actualizan los planes de estudio existentes y se crean nuevos programas. Se crea la Escuela de Posgrados, se ofrecen las primeras especializaciones y se inician los programas de posgrado en convenio con otras universidades. Se abre la sede de Santa Marta y se establece un convenio en esa ciudad con la Fundación Museo del Mar. Se amplía la infraestructura tanto en Bogotá como en la sede de Cartagena. En 1987 se crea el Centro de Cómputo Educativo y en 1991 inicia labores el Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales (CIAA) en el municipio de Chía (área: 30.000 m<sup>2</sup>), mediante convenio

de cooperación internacional con la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica), siendo reemplazado por el Centro de Bio-Sistemas a partir del año 2010. Surgen también dos medios de comunicación: la revista La Tadeo y la Agenda Cultural, que han sido de gran relevancia para la Universidad. Esta etapa se cierra con una estructura académica organizada por áreas, y la expedición del Primer *Proyecto Educativo Institucional (PEI)* en el año 1999.

Por último, la etapa del año 2000 a la actualidad, es de consolidación académica. La década se abre con la expedición del *Estatuto Docente* (2001), el *Reglamento Estudiantil* (2003) y la creación de los departamentos de Humanidades y Ciencias Básicas; en 2005 la Dirección de Investigaciones se transforma en Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación y se abre la primera convocatoria interna para apoyar investigaciones avaladas por las facultades. También se crea el Centro de Arte y Cultura, se abren nuevos programas de pregrado y posgrado y se construye la Biblioteca Auditorio. Se restaura la Casa Republicana John Agudelo Ríos y se adquiere la Biblioteca-Museo Casa Carlos Lleras Restrepo. A partir de 2006 se avanza en la reorganización de la estructura académica de la Universidad. Se reforman el *Estatuto Profesoral* y el *Reglamento Estudiantil* y se instala AVATA (*Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeísta*) como apoyo a las clases presenciales. La Tadeo fortalece sus sistemas de información y comunicación y crea la revista *La Brújula* y el Museo de Artes Visuales.

En 2007 realiza un primer ejercicio de autoevaluación institucional y como resultado define el *Plan de Desarrollo Institucional 2009-2014*; En 2009 se pone en marcha una actualización curricular, incorporando cambios académicos y pedagógicos encaminados a enfatizar el aprendizaje de los alumnos, flexibilizar los programas en términos de créditos, y facilitar la doble titulación. Entre 2009 y 2010 la Universidad amplía la oferta con tres nuevos programas en Ingeniería y, Ciencia Política y Gobierno. Como resultado de sus acciones para el fortalecimiento de las actividades de investigación se crean las maestrías en Estética e Historia del Arte, en Semiótica, en Ciencias Marinas y en Publicidad y se aprueba el primer doctorado de la Universidad, el Doctorado en Ciencias del Mar en convenio con universidades nacionales y una entidad internacional. En su proceso de consolidación, hacia una búsqueda de mayor coherencia con la evolución de su compromiso con la educación superior y con el país, la Tadeo ha venido ajustando su Misión y Proyecto Educativo Institucional. En este sentido en 2011 expide el *Modelo Pedagógico* y redefine el *Proyecto Educativo Institucional* con el siguiente planteamiento de Misión:

*“La Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano es una comunidad académica reconocida por sus actividades de enseñanza, investigación y creación, en diferentes campos de la ciencia y las artes. Es una Universidad Formativa, centrada en el estudiante, con un cuerpo profesoral calificado, y comprometida con la calidad y la innovación educativa. Asegura un sistema de investigación, creatividad e innovación que apoya los procesos de formación de sus estudiantes en las distintas áreas de la ciencia, la tecnología y la producción simbólica, y que a su vez le permite consolidar capacidades institucionales para estudiar y proponer soluciones a los problemas relevantes que afectan a la sociedad.*”

*La Tadeo es una institución de carácter pluralista, que fomenta una cultura abierta al diálogo reflexivo y crítico, y al intercambio de ideas y orientaciones epistemológicas. Promueve la equidad y movilidad social al ofrecer oportunidades amplias de acceso a la educación universitaria y brindar a sus estudiantes una formación integral, para que como exalumnos puedan desempeñarse en un mundo multicultural, globalizado e interdependiente.*

*Al continuar desde una perspectiva contemporánea con los ideales de la Expedición Botánica que inspiraron a los fundadores de la Universidad y enmarcando su acción dentro de los principios constitucionales del Estado Social de Derecho, la Tadeo orienta sus esfuerzos educativos, de investigación y de proyección social a la formación de personas éticas, competentes, críticas y creativas, que asumiendo su compromiso con la sociedad y con clara conciencia de respeto por los otros, por los derechos humanos y por el medio ambiente, contribuyan al bien común y al desarrollo social, cultural empresarial, científico y estético de la nación colombiana”.*

Esta Misión, que va más allá de un enunciado, hace explícito el compromiso de la Universidad con la formación integral de profesionales honestos y capaces, comprometidos con el conocimiento y con su sociedad, en la que se refleja su propósito de continuar siendo una universidad formativa, pluralista y comprometida con la calidad y la innovación educativa, que hace Investigación para apoyar el proceso de formación de sus estudiantes y consolidar capacidades para estudiar y proponer soluciones a los problemas relevantes que afectan a la sociedad.

Posteriormente y, teniendo en cuenta los resultados del proceso de autoevaluación institucional con miras a la Acreditación de Alta Calidad, formula una nueva Misión, retomando la formulación consignada en el PD 2009-2014 y en el PEI 2011 y sin perder su esencia, resume sus principales lineamientos con miras a facilitar mejor recordación:

*“La Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano es una institución de carácter pluralista, que busca la formación de profesionales éticos, competentes, críticos y creativos, que asuman su compromiso con la sociedad con clara conciencia de respeto por los seres humanos y sus derechos, por el medio ambiente y contribuyan al bien común y al desarrollo social, cultural, empresarial, científico y estético en el contexto internacional, con fundamento en los ideales de la Expedición Botánica”.*

A continuación se presentan algunos indicadores, que caracterizan rápidamente el estado actual de la *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*, mostrando de manera explícita el cambio entre los años 2009 y 2012 (Fuentes Informe de Autoevaluación y Boletín Estadístico recibido durante la visita):

**Tabla 1- Número de Programas Académicos - Sin extensiones**

<b>Nivel</b>	<b>2009</b>	<b>2012</b>
Pregrado	30	29* (7 tecnológicos)
Especialización	15	16**
Maestría	5	4**
Doctorado	0	1 (Convenio IES nacionales)
<b>Total general</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

\* 6 Acreditados CNA- 1 en renovación- 4 entregados CNA- 4 en autoevaluación

**Tabla 2- Programas Académicos por Facultad**

<p><b>Ciencias Económicas- Administrativas</b></p>	<p><u>Programas Profesionales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas (<b>en Autoevaluación</b>)</li> <li>• Administración de Empresas Agropecuarias</li> <li>• Comercio Internacional (<b>Ac - en renovación</b>)</li> <li>• Contaduría Pública</li> <li>• Economía (<b>entregado CNA</b>)</li> <li>• Mercadeo (<b>entregado CNA- visita realizada</b>)</li> </ul> <p><u>Programas Tecnológicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Transporte</li> <li>• Gestión de Exportaciones e Importaciones</li> </ul> <p><u>Programas de posgrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esp. en Administración y Auditoría Tributaria</li> <li>• Esp. en Economía y Gestión de la Salud</li> <li>• Esp. en Estándares Internacional de Contabilidad y Auditoría</li> <li>• Esp. en Gerencia de Negocios Internacionales</li> <li>• Esp. en Gerencia en Gobierno y Gestión Pública</li> <li>• Esp. en Gerencia de Mercadeo</li> <li>• Esp. en Gerencia en Salud Ocupacional</li> <li>• Esp. en Gerencia y Auditoría de la Calidad en Salud</li> <li>• Esp. en Gerencia Financiera</li> <li>• Esp. en Gerencia de Recursos Humanos</li> <li>• Esp. en Logística Comercial Nacional e Internacional</li> </ul>
<p><b>Artes y Diseño</b></p>	<p><u>Programas Profesionales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectura (<b>Ac</b>)</li> <li>• Artes Plásticas (<b>en autoevaluación</b>)</li> <li>• Diseño Gráfico (<b>Ac</b>)</li> <li>• Diseño Industrial (<b>en autoevaluación</b>)</li> <li>• Publicidad (<b>Ac</b>)</li> </ul> <p><u>Programas Tecnológicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción en Imagen Fotográfica</li> <li>• Realización en Audiovisuales y Multimedia (<b>entregado a CNA</b>)</li> </ul> <p><u>Programas de posgrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en Diseño Urbano</li> <li>• Especialización en Gerencia de Diseño</li> <li>• Especialización en Gerencia de Publicidad</li> <li>• Maestría en Publicidad</li> </ul>

<b>Ciencias Sociales</b>	<u>Programas Profesionales</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Social - Periodismo (<b>entregado CNA</b>)</li> <li>• Ciencia Política y Gobierno</li> <li>• Derecho (<b>en autoevaluación</b>)</li> <li>• Relaciones Internacionales</li> <li>• Cine y Televisión</li> </ul> <u>Programas Tecnológicos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción Radial</li> <li>• Cine y Televisión</li> </ul> <u>Programas de posgrado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Estética e Historia del Arte</li> <li>• Maestría en Semiótica</li> </ul>
<b>Ciencias Naturales e Ingeniería</b>	<u>Programas Profesionales</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biología Ambiental</li> <li>• Biología Marina (<b>Ac</b>)</li> <li>• Ingeniería de Alimentos (<b>Ac</b>)</li> <li>• Ingeniería Química</li> <li>• Ingeniería de Sistemas</li> <li>• Ingeniería Industrial</li> </ul> <u>Programas Tecnológicos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Robótica y Automatización Industrial</li> </ul> <u>Programas de Posgrado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esp. en Desarrollo de Bases de Datos</li> <li>• Esp. en Evaluación del Impacto Ambiental de Proyectos</li> <li>• Maestría en Ciencias Ambientales</li> <li>• Doctorado en Ciencias del Mar</li> </ul>

**Tabla 3- Cobertura en Número de estudiantes**

	<b>2009</b>	<b>2012</b>
<b>Total matrícula</b>	<b>10.001</b>	<b>12.062</b>
Pregrado	1.056	10.455
Especialización	984	1.607
Maestría	72	119
Doctorado	0	3
<b>Deserción por período*</b>	<b>15.53%</b>	<b>11.54%</b>

\*Tasa de deserción por periodo: (No. estudiantes retirados / No. estudiantes matriculados

Deserción por cohorte 40.93% - Boletín Estadístico- 2012

**Tabla 4- Cuerpo profesoral**

<b>Tiempo de dedicación</b>	<b>2009</b>	<b>2012</b>
Tiempo Completo	158	205
Medio Tiempo	4	4
Hora Cátedra Pregrado	786	694
Hora Cátedra Posgrado	ND	177
<b>Total general*</b>	<b>948</b>	<b>1.080</b>

\*En número de personas

**Tabla 5- Nivel de formación profesores de planta**

<b>Nivel</b>	<b>2009</b>	<b>2012</b>
Profesores con Doctorado	17	21
Profesores con Maestría	92	133
Profesores con Especialización	31	37
Profesores con Pregrado	22	18
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>209</b>

El 10% de los profesores de TC tienen título de Doctor

El 63% de los profesores de TC tienen título de Maestría

**Tabla 6- Número de profesores que adelantan estudios de posgrado**

<b>Nivel</b>	<b>Lugar</b>	<b>2011</b>	<b>Apoyo Institucional</b>	<b>2012</b>	<b>Apoyo Institucional</b>
Doctorado	Nacional	13	8	21	15
	Exterior	18	15	22	19
Maestría	Nacional	31	24	40	32
	Exterior	2	0	2	0
Especialización	Nacional	1	1	2	1
<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>48</b>	<b>87</b>	<b>67</b>

**Tabla 7- Profesores de planta por categoría**

<b>Categoría</b>	<b>2009</b>	<b>2012</b>
Titular	17	18
Asociado 2	3	69
Asociado 1	92	86
Asistente	34	32
Instructor	16	4
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>209</b>

**Tabla 8- Planta administrativa- Tipo de contrato**

<b>Tipo de contrato</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Aprendiz	49	51	31	45
Término fijo	4	5	1	11
Término fijo a 1 año	423	475	493	410
Término fijo inferior a 1 año	211	182	158	142
Labor determinada y concreta	66	65	57	53
Término indefinido	74	71	69	123
<b>TOTAL</b>	<b>827</b>	<b>849</b>	<b>809</b>	<b>784</b>

**Tabla 9- Semilleros de investigación**

<b>Facultad</b>	<b>2009</b>	<b>2012</b>
Ciencias Económicas Administrativas	2	12
Ciencias Sociales	7	23
Ciencias Naturales e Ingeniería	1	27
Artes y Diseño	12	22
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>84</b>

**Tabla 10 - Grupos de investigación clasificados en Colciencias**

<b>Descripción</b>	<b>2009</b>	<b>2012</b>
Categoría A	1	0
Categoría B	5	4
Categoría C	4	8
Categoría D	13	19
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>31</b>

Ver detalle de Grupos en Anexo 1

**Tabla 11- Artículos indexados en bases de datos**

Base de Datos	2009	2010	2011	2012	Total
Ideas-Repec	0	0	0	1	1
ISI	1	1	0	0	2
Latindex	1	2	1	3	7
Medline	0	1	0	0	1
Publindex	8	10	35	20	73
Scielo	0	2	1	4	7
Scielo/Publindex	0	0	0	1	1
Scopus	24	28	19	20	91
Scopus/Medline	0	0	1	0	1
Scopus/Asfa	0	1	2	0	3
Scopus/Asfa/ISI	1	0	0	1	2
Scopus/ISI	5	7	2	10	24
Scopus/Scielo	0	1	0	2	3
Scopus/Ulrichsweb	0	0	2	0	2
Ulrichsweb	0	0	3	0	3
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>53</b>	<b>66</b>	<b>62</b>	<b>22</b>

**Tabla 12- Publicaciones científicas**

Tipo de Publicación		2009	2012
Artículos	No. Artículos Revistas Nacionales Indexadas	8	47
	No. Artículos Revistas Indexadas internaciones	32	34
	Revistas Nacionales no indexadas	23	73
<b>Total artículos</b>		<b>63</b>	<b>154</b>
Libros	Capítulos	4	38
	Completos	21	31
	Texto Arte Literario	0	2
<b>Total Libros</b>		<b>25</b>	<b>71</b>

**PATENTES**

En el 2009: 0

En el 2012: 1 y 1 en proceso

## 2. ANÁLISIS CRÍTICO DE LA AUTOEVALUACIÓN REALIZADA POR LA INSTITUCIÓN

El informe de autoevaluación institucional fue entregado de manera oportuna a todos los miembros de la Comisión, junto con los anexos y apéndices necesarios. Este sigue las orientaciones establecidas por el CNA y suministra valiosa información acerca de las principales características de la universidad.

Durante la visita se pudo verificar que la Universidad ha logrado desarrollar en los últimos años una clara **Cultura de la Calidad** y una **capacidad de autoevaluación** que refleja adecuadamente, los lineamientos del modelo de evaluación del CNA. En efecto, el proceso intentó introducir la autoevaluación en todos los niveles institucionales y generar una discusión abierta para conocer el sentir de la comunidad universitaria.

Para ello se crearon mesas de trabajo integradas por representantes de distintas disciplinas y estamentos, que permitió generar un aprendizaje compartido y la conciencia de que la autoevaluación y la mejora son tareas permanentes. Asimismo, se promovió una amplia participación de todos los actores sociales que constituyen la comunidad académica de la universidad, con base en un esfuerzo de capacitación y socialización claramente evidente.

Como resultado, se ha generado una conciencia de que la autoevaluación y la mejora son tareas permanentes, y se ha avanzado en la incorporación de los resultados de estos procesos a los planes de mejora y planes de desarrollo en las distintas unidades académicas.

Sin embargo, parece importante señalar que el informe de autoevaluación dejó por fuera aspectos importantes sobre todo de naturaleza metodológica y analítica. No profundiza en la metodología seguida, ni en la lógica que guió el trabajo de autoevaluación – revelado, durante la visita, como una de las fortalezas de la universidad.

Por otra parte, el informe es eminentemente descriptivo, dejando de lado el análisis más cualitativo de los distintos aspectos relativos a los factores de calidad, y a una identificación razonada de las principales fortalezas y áreas de mejora de la universidad. Esto obligó a los evaluadores a solicitar información adicional tanto sobre los procesos metodológicos como sobre el análisis que subyace a los *Planes de Mejoramiento*.

La universidad proporcionó toda la información solicitada, y en definitiva, el equipo de pares pudo constatar que el proceso de autoevaluación fue mucho más rico y complejo de lo expresado en el informe, y que permitió a la universidad lograr un grado significativo de autoconocimiento acerca de su realidad y de las tareas que es preciso abordar en el futuro.

## ACERCA DE LA EVALUACIÓN EXTERNA

En el Anexo 2 se encuentra la agenda que se siguió durante el proceso de evaluación externa tanto en Bogotá y Chía como en Santa Marta, sobre el cual consideramos importante destacar los siguientes aspectos:

- La visita de evaluación a la universidad se efectuó entre el 14 y el 17 de mayo inclusive.
- Tal como se mencionó anteriormente, la Comisión de Pares contó con la buena disposición de la Universidad para ajustar la agenda y realizar el proceso completo.
- El trabajo de la Comisión inició el día lunes 13 de mayo con la reunión preparatoria de 4:30 pm a 6:30 pm.
- Para algunas visitas, en particular a la Sede de Santa Marta y al Laboratorio de Bio-Sistemas, así como para las reuniones con estudiantes de pregrado y posgrado, el equipo de pares conformado por cinco miembros se dividió en dos grupos, de forma que se pudieran atender de manera simultánea según lo planeado inicialmente. Todas las demás fueron atendidas como es costumbre por todos los pares.
- Para la reunión con empresarios, se empleó como metodología la distribución de los asistentes en tres mesas cada una coordinada por un par, de acuerdo con unas pautas generales previamente acordadas.
- Con excepción de la reunión con estudiantes de posgrado a la que asistieron solo 11 personas, las reuniones internas contaron con una asistencia representativa; Ilustramos lo anterior mediante las siguientes cifras aproximadas para cada una de las reuniones: 23 directivos académicos; 54 estudiantes de pregrado en Bogotá y 20 en Santa Marta; 72 profesores en Bogotá y 9 en Santa Marta; 40 investigadores; 18 funcionarios vinculados a la labor de proyección social y 7 de Bienestar; 15 funcionarios administrativos, 12 vinculados con el proceso de Planeación y 15 con el de Aseguramiento de la Calidad; y cinco investigadores del Centro de Bio-Sistemas de Chía, su Director y 2 estudiantes que participan en los programas del Centro.
- En cuanto a las reuniones con personal externo a la Universidad, la de empleadores y empresarios tuvo una participación de 32 personas en Bogotá y 10 en Santa Marta y la de egresados contó con 29 personas, menos de 20 de ellas, sin vínculo contractual con la institución. En opinión de los pares una asistencia muy baja si se tiene en cuenta que a septiembre de 2012 el número de egresados de la institución ascendía a los 61.314.

El presente informe incluye al final un resumen de las apreciaciones sobre la visita a la sede de Santa Marta.

### 3. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE CALIDAD, DEFINIDA PREVIAMENTE POR LA COMISIÓN DE PARES

La **Tabla 13** presenta las ponderaciones de características y factores establecidas por la Comisión de Pares., la cual difiere ligeramente de definida por la Universidad

después de analizar la importancia relativa de las características y factores, procurando la mayor coherencia con la Misión y PEI de la institución.

**Tabla 13**

<b>FACTOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>FACTOR %</b>	<b>CARACT %</b>
<b>1. Misión y PEI</b>		<b>9%</b>	
	Coherencia y pertinencia de la misión		<b>3%</b>
	Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional		<b>3%</b>
	Formación integral Proyecto Institucional		<b>3%</b>
<b>2. Estudiantes</b>		<b>10%</b>	
	Deberes y derechos de los estudiantes		<b>3%</b>
	Admisión y permanencia de estudiantes		<b>4%</b>
	Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes		<b>3%</b>
<b>3. Profesores</b>		<b>12%</b>	
	Deberes y derechos del profesorado		<b>1.5%</b>
	Planta profesoral		<b>3.0%</b>
	Carrera Docente		<b>1.5%</b>
	Desarrollo profesoral		<b>3.0%</b>
	Interacción académica de los profesores		<b>3.0%</b>
<b>4. Procesos Académicos</b>		<b>12%</b>	
	Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo		<b>6.0%</b>
	Programas de pregrado y educación continua		<b>6.0%</b>
<b>5. Investigación</b>		<b>10%</b>	
	Investigación formativa		<b>5.0%</b>
	Investigación en sentido estricto		<b>5.0%</b>
<b>6. Pertinencia e Impacto Social</b>		<b>9%</b>	
	Institución y entorno		<b>3.5%</b>
	Egresados e institución		<b>3.5%</b>
	Articulación de funciones		<b>2.0%</b>
<b>7. Autoevaluación y Autorregulación</b>		<b>7%</b>	
	Sistemas de autoevaluación		<b>2.5%</b>
	Sistemas de información		<b>2.5%</b>
	Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo		<b>2.0%</b>
<b>8. Bienestar Institucional</b>		<b>8%</b>	
	Clima institucional		<b>2.0%</b>

	Estructura del bienestar institucional		3.0%
	Recursos para el bienestar institucional		3.0%
<b>9. Organización, Gestión y Administración</b>		<b>9%</b>	
	Administración y gestión y funciones institucionales		3.0%
	Procesos de comunicación interna		2.5%
	Capacidad de gestión		2.0%
	Procesos de creación, modificación y extensión de Programas Académicos		1.5%
<b>10. Recursos de Apoyo y Planta Física</b>		<b>7%</b>	
	Recursos de apoyo académico		4.0%
	Recursos físicos		3.0%
<b>11. Recursos Financieros</b>		<b>7%</b>	
	Recursos financieros		2.0%
	Gestión financiera y presupuestal		2.0%
	Presupuesto y funciones sustantivas		2.0%
	Organización para el manejo financiero		1.0%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### 4. GRADACIÓN EN LOS JUICIOS SOBRE LA CALIDAD ALCANZADA POR LA INSTITUCIÓN

Para la gradación de los elementos que integran el modelo de acreditación, frente al óptimo descrito por el CNA para cada característica, se emplearon las dos escalas, No numérica y numérica, que aparecen en la **Tabla 14** y que coincide con la empleada por la institución.

**Tabla 14**

<b>GRADACIÓN O VALORACIÓN</b>	<b>No Numérica</b>	<b>Numérica</b>
Se cumple plenamente	A	4.5 - 5.0
Se cumple en alto grado	B	4.0 - 4.4
Se cumple aceptablemente	C	3.0 - 3.9
Se cumple insatisfactoriamente	D	2.0 - 2.9
No se cumple	E	1.0 - 1.9

#### 4.1 MISIÓN, PROYECTO INSTITUCIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Universidad tiene una Visión y una Misión claramente formuladas que son coherentes con su Proyecto Institucional y que se operacionalizan por medio de su

Plan de Desarrollo 2009-2014. Estos tres elementos, complementados por el Modelo Pedagógico y las políticas que orientan los planes de estudio de los programas académicos, constituyen el sistema de planeación estratégica de la universidad. Es importante destacar el proceso participativo que se siguió en la formulación del Plan, por medio del cual se crearon espacios de diálogo y de reflexión con los diversos estamentos de la comunidad Tadeista para permitir que estos últimos aporten a la concepción del plan, facilitando de esta forma su apropiación y su relevancia para los diversos sectores de la universidad.

En su **Misión**, la Universidad se plantea como una institución de carácter pluralista, que busca la formación de profesionales éticos, competentes, críticos y creativos, comprometidos con su sociedad y con fundamento en los ideales de la *Expedición Botánica*. En su **Visión**, la Universidad se plantea, para el 2019, “*ser un referente en la comunidad académica en ciencias y en artes, con alto reconocimiento por la innovación educativa, el impacto en el aprendizaje y la calidad de los procesos de enseñanza; se caracterizará por la investigación, la creación y un trabajo intelectual relevante y significativo en el contexto nacional e internacional y será reconocida por sus aportes al desarrollo sostenible del país.*”

El **Proyecto Educativo Institucional** refleja en sus principios y en su enfoque pedagógico la Misión y la Visión de la Universidad, poniendo un gran énfasis en la formación integral de los estudiantes. El **Modelo Pedagógico** elabora en mayor detalle el enfoque que la universidad utiliza para orientar los procesos de enseñanza-aprendizaje hacia una formación integral del estudiante. Y el **Plan de Desarrollo Institucional 2009-2014** está alineado con el marco normativo definido por los tres anteriores planteamientos. Además de tomar como punto de partida la misión y visión de la universidad, el Plan de Desarrollo cubre los siguientes aspectos:

- Un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la universidad basado en el sistema de autoevaluación de la universidad.
- La parte propositiva del plan organizada alrededor de tres grandes ejes temáticos: (a) calidad e innovación académica; (b) desarrollo organizacional; y (c) relaciones con el entorno. Cada uno de estos ejes está constituido por un conjunto de núcleos que son los *actores sociales* que constituyen la comunidad académica, así como las *funciones académicas* que la universidad desarrolla.
- Para cada uno de estos ejes se definen los objetivos a alcanzar y las estrategias para lograr los objetivos.

Si bien el Plan contempla un conjunto de 15 indicadores que constituyen un “*Cuadro de mando integral*” en el que se presentan metas concretas para el 2012 y el 2014, este conjunto de metas sólo cubre algunos aspectos del mismo y no queda muy claro porqué restringir el proceso de seguimiento al plan solamente a estos indicadores. Hay aspectos importantes que no se contemplan en estos indicadores que se deben integrar al sistema de seguimiento.

Los programas que la universidad actualmente desarrolla son coherentes con la importancia que se le asigna al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y con el énfasis que se pone tanto en el desarrollo de las ciencias como de las artes.

Un componente importante del Plan que se ha trazado la universidad es el desarrollo de una cultura de internacionalización, y para ello cuenta con cuatro proyectos en el Plan de Mejoramiento: Proyecto 9: Fortalecimiento de la cultura de la internacionalización y los procesos que la facilitan; Proyecto 10: Movilidad de estudiantes y profesores hacia el exterior; Proyecto 11: Movilidad de estudiantes y profesores hacia la universidad; y Proyecto 12: Bilingüismo.

### **JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE FACTOR**

La Misión de la Universidad fundamentada en los ideales de la Expedición Botánica y en un sólido compromiso con la sociedad de la cual forma parte, es una de sus fortalezas. Esta Misión se concreta por medio de un *Proyecto Educativo* que define la identidad institucional y los principios orientadores de la Universidad, concibiendo esta última como una universidad formativa que hace investigación.

*El Modelo Pedagógico* sienta las bases para la formación integral de sus estudiantes, aspecto que desempeña un papel estratégico en la formación de profesionales éticos, competentes, críticos y creativos. Lo anterior se complementa con una clara Proyección Social, que vincula la Universidad con su entorno por medio de sus programas de docencia, investigación y transferencia de conocimiento a la sociedad.

Sin embargo es importante destacar los principales desafíos que la universidad confronta en este primer factor con el fin de responder a claras limitaciones:

- Uno de los desafíos más complejos es el de lograr un adecuado balance entre: (i) la prioridad que tiene la formación integral de los estudiantes como elemento central de su misión; (ii) la investigación formativa orientada al desarrollo de la creatividad y la capacidad de reflexión en los estudiantes; y (iii) la capacidad de generar conocimiento por medio de la investigación aplicada que sea pertinente a la solución de los problemas de la sociedad colombiana y de su entorno. Esto requiere un complejo balance entre docencia, investigación y extensión, sin perder de vista el objetivo de la universidad de permitir acceso a estudiantes de muy diversos sectores sociales a la educación superior.
- *El Modelo Pedagógico Institucional* está bien concebido a nivel conceptual. Sin embargo se debe mejorar su capacidad para efectivamente reflejarse en los planes de estudios de los programas de la universidad. Es especialmente importante fortalecer la formación pedagógica del profesorado conforme a los planteamientos del modelo pedagógico y de la formación integral que busca la universidad.
- Una de las limitantes que se deben solucionar para lograr el balance entre las 3 dimensiones mencionadas en el primer punto, es el de lograr diversificar las fuentes de financiación de la universidad para no depender en un grado tal alto de la matrícula. Esto se analizará en mayor detalle en el Factor 11.

- El énfasis que la Universidad pone en su proyección social y en aportar a la solución de los problemas de la sociedad, requiere relacionar estrechamente la investigación con la generación de valor a partir del conocimiento por medio de la innovación. Sobre este punto regresaremos en el Factor 5.
- Es necesario fortalecer los mecanismos de seguimiento sistemático de las metas y de las decisiones académicas y administrativas, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos que se plantean y el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional.
- Si bien la universidad ha desarrollado un enfoque participativo en el desarrollo del PEI y en la formulación del *Plan de Desarrollo*, la apropiación social de estas directrices y orientaciones por parte de la comunidad Tadeista es un proceso continuo que exige seguirse profundizando.
- En el tema de internacionalización por ejemplo, no se aprecian evidencias de que haya una real comprensión de los alcances de la internacionalización, al menos en la forma en que suele entenderse el concepto en las universidades en la actualidad. En efecto, las principales acciones realizadas se refieren a la promoción de oportunidades de estudio en el exterior, la movilidad de estudiantes (muy reducida) y algunos intentos de mostrar la universidad hacia el exterior. Temas como internacionalización del currículo, internacionalización en casa, movilidad de académicos son todavía apenas titulares, que no se traducen en acciones concretas más allá de algunas iniciativas individuales que no logran extenderse a la universidad. Si bien no se trata de un componente esencial de la calidad universitaria, la propia universidad destaca su importancia, y debiera destinar personal especializado, recursos y energía a definir una política comprensiva de internacionalización que facilite la inserción de la universidad en un contexto más amplio y enriquezca las oportunidades de formación de los estudiantes – tanto de quienes tienen la posibilidad de salir del país como de los que, permaneciendo en Colombia, quieren tener una mejor comprensión del mundo globalizado en que viven.

Con base en estas consideraciones los pares llegaron a la siguiente apreciación con relación al juicio sobre la calidad alcanzada en cada una de las tres características que constituyen este factor en la metodología del CNA, aplicando la *escala de gradación* expuesta al inicio del numeral 4.

<b>Características del Factor 1</b>	<b>Ponderación (%)</b>	<b>Calificación Pares</b>
1.Coherencia y pertinencia de la misión	3%	4.5
2.Orientaciones y estrategias del PEI	3%	4.2
3.Formación integral Proyecto Institucional	3%	3.9
<b>Total Factor 1- Misión, PEI y Planeación Estrat.</b>	<b>9%</b>	<b>4.2</b>

Por lo tanto los pares consideran que en la primera característica la universidad cumple plenamente con el óptimo de calidad, estando en el límite inferior de esta categoría (4.5). En la segunda característica la universidad cumple en alto grado con dicho óptimo (4.2). Y en la tercera característica la universidad cumple aceptablemente con el nivel de calidad que se requiere, en este caso en el límite

superior de la categoría (3.9). Tomando en consideración la ponderación asignada a cada una de estas 3 características, los pares consideran que en este primer factor la universidad “**cumple en alto grado**” con el óptimo de calidad (4.2).

## 4.2 ESTUDIANTES

La Universidad ha establecido en sus diferentes instrumentos de política que un objetivo principal de sus esfuerzos es garantizar un proceso de formación integral de sus estudiantes. Por eso avanza en poner a su disposición los soportes requeridos mediante la definición reglamentaria, el seguimiento y promoción académicos y los apoyos y estímulos económicos.

El actual *Reglamento Estudiantil* aprobado en 2008 incluyó a los estudiantes de posgrado y amplió los aspectos que garantizan derechos a los estudiantes y definen mejor sus responsabilidades, precisando los procedimientos para la gestión. Aunque incluye como derecho la representación estudiantil en el gobierno académico de la Universidad, los estudiantes la consideran escasa o poco representativa. Reclaman que sea mayor y más democrática, mediante un consejo estudiantil reconocido institucionalmente, además de la representación ya aceptada en los comités curriculares de programa y en los Consejos Académico y Directivo. Reclamo que parece consistente con el *ethos* que la Universidad aspira a formar en sus estudiantes: competente, crítico y creativo.

La universidad tiene como política la admisión prácticamente sin mecanismos de selección académica de sus aspirantes. Esta política conlleva un acompañamiento obligado a quienes ingresan con mayores debilidades, que se hace con base en un examen que define quiénes deben seguir el “*enlace bachillerato-universidad*”, con cursos que están aún por consolidarse para garantizar su eficacia con estudiantes de todos los programas. Algo similar parece suceder con otros programas de apoyo y acompañamiento académico, como consejerías, tutorías o mentorías, dirigidos a disminuir la deserción; no obstante, estos programas parecen estar mejorando y ampliando su cubrimiento y disponibilidad con el aumento reciente y sostenido de profesores de planta, según las encuestas y sondeos realizados con la autoevaluación. Se ampliará el comentario sobre estos programas en el factor 8 de Bienestar.

Aunque existen fondos para becas, préstamos y estímulos, algunos de los cuales han crecido en los últimos años y se han reglamentado para garantizar equidad, no son suficientes para atender las necesidades y la demanda. A pesar de las opciones ofrecidas para acceder a uno o más préstamos, estos son utilizados sólo por un tercio del total de estudiantes y no tienen incentivos por buen rendimiento académico. Además, como sólo el 37% de estudiantes considera favorable y transparente el proceso de asignación de estímulos, se debe aclarar mejor los criterios de asignación y reforzar la divulgación y promoción de convocatorias para hacer más visibles normas y procesos de acceso a los estímulos.

El sistema de becas, estímulos, descuentos y auxilios es complejo y con muchas alternativas (en becas, por citar solo este ejemplo, existen las del Acuerdo 38, la de excelencia académica, las del Consejo Directivo con su mantenimiento semestral, las otorgadas por convenio Sindical), lo que probablemente ayuda a que no se tenga claridad en la comunidad respecto a los criterios y el proceso de asignación de cada una de ellas, cuando, además, el desbalance entre Facultades y programas en cantidad de matriculados es importante. En cuanto a estímulos al desempeño, el sistema es reciente y apenas empieza a tener efectos en monitorias y semilleros de investigación.

**JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE FACTOR:**

Aunque hay resultados interesantes en la mejoría de las condiciones básicas para el ingreso y permanencia de un número creciente de estudiantes, los avances no son uniformes en todos los frentes y requieren de una mejor coordinación institucional. Los pares destacan algunos desafíos que deben afrontarse para dirigir los esfuerzos hacia niveles destacados de excelencia.

- Los aspectos reglamentarios respecto a los estudiantes se han asentado y su adecuación requiere ajustes menores. Su apropiación por la comunidad e instrumentalización requieren aún de esfuerzos importantes de difusión y coordinación.
- El criterio amplio de admisión y el carácter formativo adoptado por la Universidad requieren todavía de un proceso de armonización para acabar de ajustar la formación al modelo pedagógico en todos sus alcances. Igualmente, es necesario consolidar el acompañamiento integral para disminuir la deserción y alcanzar el propósito social de inclusión declarado en la Misión.
- El desafío para lograr consolidar los soportes económicos a estudiantes es el de coordinar en un solo sistema las becas, estímulos y apoyos, con criterios unificados, conocidos y compartidos por toda la comunidad, con base en reconocer los esfuerzos y logros académicos y apoyar las necesidades de índole económica de quienes vienen de sectores menos favorecidos.

Con base en las consideraciones anotadas los pares acordaron la siguiente apreciación respecto al juicio sobre la calidad alcanzada en cada una de las características que constituyen este factor:

<b>Característica del Factor 2</b>	<b>Ponderación %</b>	<b>Calificación Pares</b>
4. Deberes y derechos de los estudiantes	3%	4.4
5. Admisión y permanencia de estudiantes	4%	3.9
6. Sistema de estímulos y créditos para estudiantes	3%	3.7
<b>Total Factor 2 – Estudiantes</b>	<b>10%</b>	<b>4.0</b>

Por lo tanto, los pares consideran que en la cuarta característica la Universidad cumple en alto grado con el óptimo de calidad, estando en el límite superior de esta

categoría (4.4). En la quinta característica la universidad cumple aceptablemente con dicho óptimo, en el límite superior de esta categoría (3.9). En la sexta característica la universidad cumple aceptablemente con el nivel de calidad que se requiere (3.7). Tomando en consideración la ponderación asignada a cada una de estas 3 características, los pares consideran que en este segundo factor la universidad **cumple en alto grado** con el óptimo de calidad (4.0).

### 4.3 PROFESORES

En primer lugar el equipo de pares pudo constatar la positiva evolución que ha tenido la planta profesoral de la UJTL en los últimos diez años en cuanto su tamaño, dedicación y títulos de formación. Vale la pena consignar aquí que el esfuerzo realizado por la institución para aumentar y consolidar su planta profesoral es, en gran parte, el resultado de la decisión institucional de incorporarse al sistema nacional de acreditación. Por lo tanto este crecimiento y consolidación ha ido de la mano de los distintos procesos de autoevaluación que se han realizado en los últimos años y ha correspondido, en general, a lo estipulado en los planes de desarrollo. En particular el número de profesores de planta que en el año 2007 era de 103 pasó en el 2012 a 209 (4 de ellos de medio tiempo), un incremento significativo en el transcurso de los últimos seis años. Igualmente los profesores con título doctoral pasaron de 6 a 21 en el mismo periodo de tiempo, y los profesores con maestría de 60 a 133.

Lo anterior significa que en la UJTL se ha venido consolidando una comunidad académica que puede aportar significativamente al cumplimiento de su misión y al desarrollo de las funciones significativas de docencia, investigación y extensión. Sin embargo debe anotarse que el número total de profesores de planta puede y debe todavía incrementarse si se tiene en cuenta en primer lugar el número total de estudiantes de pregrado y postgrado de la universidad y, en segundo lugar, las metas planteadas institucionalmente en el área de investigación.

Paralelamente al crecimiento de la planta, la universidad ha venido desarrollando la reglamentación concerniente a los deberes y derechos de los profesores y a su carrera académica. Esto se ve particularmente plasmado en el *Estatuto Profesoral* expedido en Diciembre del 2008 y actualizado por el Consejo Directivo en el año 2011. Sin embargo en algunos temas los profesores aún no perciben con completa claridad la aplicación de la normatividad y hay incluso casos en los que les parece que las decisiones tienen cierto carácter discrecional por ausencia de reglamentaciones más precisas. Este es el caso por ejemplo de las decisiones respecto al apoyo institucional para procesos de formación doctoral y para presentación de ponencias científicas en el país y en el exterior. Vale la pena agregar que estas percepciones varían en las distintas facultades.

*El Estatuto profesoral* clasifica las actividades de los profesores de planta en docencia, investigación, extensión, administración y actualización, pero aparte de conocer que su dedicación a cada una, es acordada con el Director de Programa según el perfil del profesor, no se ven muy claros los criterios para la organización de

los planes de actividades, los cuales parecen variar entre facultades y aun entre programas de una misma facultad. La proporción promedio para el año 2012 muestra la mayor concentración del tiempo en docencia (49%), seguida de investigación (25%), una muy alta proporción en administración (13%), y en menor porcentaje extensión y actualización, con 5% cada una. Al respecto, hay preocupación entre los profesores sobre el énfasis creciente en investigación y la necesidad de contar con más tiempo de descarga docente para ello; sobre el impulso a la extensión, sin que se tenga en cuenta a la hora de su promoción; sobre la jornada de 45 horas semana y sobre la falta de criterios uniformes para una evaluación docente que integre todas las actividades, más allá de la encuesta de los estudiantes. A estos elementos, que comparten los pares académicos, cabe agregar la necesidad de identificar los aspectos en los que se puede y debe incluir a los profesores contratistas, de forma que se reconozcan sus aportes a la institución, en ocasiones más allá de la actividad de cátedra.

En ese orden de ideas, es claro el reto que tiene la institución en el sentido de precisar aspectos reglamentarios relativos a la asignación académica, la evaluación y la carrera docente, al apoyo a la formación doctoral y a la asistencia a eventos científicos, y desarrollar una adecuada divulgación que permita una completa claridad en las reglas de juego con los profesores. Esto mismo podría decirse respecto del tema de los estímulos a la creación y a la producción intelectual. En este punto vale la pena insistir en la necesidad de establecer criterios para la valoración de las obras de creación artísticas dada la importancia que esto tiene en la oferta de programas de la UJTL. Dichos criterios deben orientarse con principios de universalidad y equidad y a la vez de rigor en la valoración sobre la calidad de las obras. Sobre esto último, los pares conocieron que en este momento, la Vicerrectoría Académica tiene una propuesta de ajuste en curso, que seguramente tendrá en cuenta estos elementos, así como la posibilidad de incluir, además de la experiencia docente y profesional, la producción intelectual y posiblemente los desarrollos en extensión.

Algunos profesores de áreas clave para el desarrollo institucional perciben igualmente que hacen falta políticas de relevo y claridad en la provisión de vacancias profesoras, para no poner en riesgo fortalezas académicas que se han conseguido con el esfuerzo de muchos años.

Por otro lado es importante mencionar la necesidad de incrementar el apoyo, capacitación y seguimiento que requieren los docentes en los temas pedagógicos. El Modelo Pedagógico enmarcado en el Proyecto Educativo Institucional corre el riesgo de quedarse como un enunciado teórico si no se trabaja directamente con los profesores en este campo. Aquí serían relevantes los talleres, diplomados y el “*coaching*” que puede desarrollarse con los profesores, teniendo en cuenta la necesidad que tienen de incorporar herramientas más profesionales orientadas a la innovación de sus prácticas docentes. Este punto cobra particular importancia si se tiene en cuenta el peso de lo formativo en la misión de la universidad. El cumplimiento cabal de dicha misión no será posible sin un trabajo planeado y sistemático orientado al desarrollo y mejoramiento de las competencias docentes de los profesores.

De hecho, el documento resumen de *Experiencias Pedagógicas Significativas* preparado a petición de los pares durante la visita, muestra desarrollos bastante desiguales en este sentido entre las cuatro facultades, pudiéndose destacar los cursos explícitamente diseñados para el aprendizaje significativo por profesores del Departamento de Ciencias Básicas, particularmente en Matemáticas, Estadística, Física y Química; la actividad denominada *Feria de Proyectos del Departamento de Ingeniería*, como forma de divulgación y promoción de los proyectos de aula que integran aprendizajes alrededor de un problema central, incorporando contenidos de distintas asignaturas; y las estrategias pedagógicas para la consolidación y fortalecimiento de las competencias de lecto-escritura en las asignaturas de Fundamentación Humanista del Departamento de Humanidades.

Ya en la parte específica de cada programa académico, las experiencias concretas parecen muy puntuales, con excepción de aquéllos tradicionalmente reconocidos por su formación centrada en la práctica como son Arquitectura, Artes Plásticas y Publicidad en la Facultad de Artes y Diseño y, Comunicación Social-Periodismo, Producción Radial y, Cine y Televisión, de la Facultad de Ciencias Sociales. En la Facultad de Ciencias Económicas- Administrativas, aparte de los cursos de Introducción a la Economía Colombiana y de Principios de Economía, solo se menciona el trabajo general en algunos posgrados, particularmente en la Especialización en Gerencia Financiera. El uso del *Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeista* – AVATA, como soporte a la actividad presencial, se aprecia más extendido.

Aunque en la UJTL se ha venido consolidando una importante comunidad académica principalmente alrededor de los profesores de planta, también es importante anotar que a pesar de los distintos esfuerzos por consolidar la visibilidad nacional e internacional de dicha comunidad, sus interacciones efectivas con otras comunidades académicas y del exterior son aún incipientes. Valdría la pena que la institución diseñe un plan orientado a aumentar el reconocimiento y posicionamiento de su planta profesoral sobre todo en áreas de interés estratégico para la universidad. Dicho plan debería incluir asuntos como la participación en redes, el incremento de ponencias y trabajos científicos de los profesores en eventos académicos, y el mayor posicionamiento de sus publicaciones.

#### **JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE FACTOR:**

Si bien el equipo de pares valora en alto grado los esfuerzos realizados por la institución en el tema de los profesores, es importante precisar que la calidad de este factor se percibe en un proceso evolutivo que ha mostrado hasta ahora buenos resultados pero que debe fortalecerse aún el corto, mediano y largo plazo. El avance más visible es sin lugar a dudas el aumento de la planta profesoral. Sin embargo temas como la apropiación de una normatividad suficientemente clara, conocida y aplicada en los distintos casos con criterios de coherencia y equidad, esperan una mayor consolidación institucional. Esto principalmente en relación a las decisiones sobre carrera docente, participación de los profesores en los órganos de gobierno de la universidad, apoyo institucional para la formación doctoral de los profesores, participación en eventos y otros.

Por lo tanto, los desarrollos necesarios para una mayor consolidación de la calidad en este punto tienen que ver con la concreción de los ajustes pendientes al Estatuto Profesor, con la necesidad de definir los criterios de evaluación de la creación artística de forma equivalente a la producción en otras áreas, y con la aplicación de una política de capacitación y acompañamiento de los profesores en los temas pedagógicos para hacer realidad las prescripciones del modelo pedagógico institucional y las grandes posibilidades tecnológicas con las que cuenta la institución para el desarrollo de innovaciones relacionadas con la docencia. Igualmente es necesario lograr el fortalecimiento de los canales de interacción y comunicación de los profesores con sus pares nacionales e internacionales para lograr en las comunidades académicas un mayor reconocimiento de la UJTL.

Teniendo en cuenta lo anterior, el cuadro resumen de las ponderaciones y calificaciones otorgadas por el equipo de pares a este factor es como sigue:

<b>Característica del Factor 3</b>	<b>Ponderación %</b>	<b>Calificación Pares</b>
7. Deberes y derechos del profesorado	1.5%	3.9
8. Planta profesoral	3.0%	4.4
9. Carrera docente	1.5%	3.9
10. Desarrollo profesoral	3.0%	3.7
11. Interacción académica de los profesores	3.0%	3.7
<b>Total Factor 3 – Profesores</b>	<b>12.0%</b>	<b>3.93</b>

Este resultado indica que las características siete, nueve, diez y once cumplen aceptablemente con el óptimo de calidad, las dos primeras en el límite superior de esta categoría (3.9); y la característica ocho cumple en alto grado, en el límite superior de esta categoría (4.4). Tomando en consideración la ponderación asignada a cada una de estas 5 características, los pares consideran que en este tercer factor la universidad “**cumple aceptablemente**” con el óptimo de calidad (3.93).

#### **4.4 PROCESOS ACADÉMICOS**

En primer lugar debe destacarse que la universidad cuenta con un modelo pedagógico y con políticas institucionales que orientan los procesos de diseño y evaluación curricular, lo que se ha concretado en las normas expedidas para el efecto, como el Acuerdo No 35 de 2009 para pregrado y el Acuerdo No 19 de 2012 para posgrado). Estas políticas incluyen el planteamiento de una estructura curricular para los programas de pregrado, constituida por cuatro componentes: fundamentación básica, fundamentación específica, componente humanístico y componente flexible. Con base en lo anterior se ha buscado fomentar la interdisciplinariedad y la flexibilidad curricular con resultados en principio interesantes pero que esperan un mayor estudio y análisis sobre su impacto real en la formación.

Si se observa el peso curricular en número de créditos de cada uno de los componentes, el componente humanístico pareciera muy pequeño y obliga a la pregunta sobre la sistematización institucional de los estudios generales en la estructura curricular teniendo en cuenta los propósitos formativos planteados en la misión y el proyecto institucional. Aunque el modelo abre posibilidades interesantes, hace falta más claridad en el establecimiento de cursos comunes a los programas con objetivos de formación, orientados a dar el particular sello que la UJTL quiere ver plasmado en el perfil del estudiante.

Reconociendo las fortalezas del modelo, debería buscarse en la práctica una mejor comprensión de la articulación real entre estos distintos componentes, su real aplicación en los diversos programas y los resultados de las competencias institucionales que ellos buscan generar. Todo esto teniendo en cuenta el posible carácter excesivamente profesionalizante de los planes de estudio que contrasta con un proyecto educativo que hace énfasis en la formación integral.

Vale la pena aclarar que se evidencia una aplicación diferencial de las políticas curriculares en las distintas facultades. En Administración de Empresas por ejemplo se aplica un modelo flexible a través de concentraciones en áreas que se generan en otras facultades lo que permite un fortalecimiento interesante de la interdisciplinariedad. Por otro lado en el área de Matemáticas hay un potencial desarrollo de cursos que pueden cumplir un papel en la formulación de estudios comunes con impacto en el perfil, y las humanidades están buscando que el “*pensamiento creativo*” se convierta en una competencia muy valorada a la hora de definir un sello institucional.

Aunque en el informe de autoevaluación y otros documentos institucionales se presentan datos relevantes sobre el uso de tecnologías en el aula y sobre disponibilidad de recursos informáticos, así como la existencia de plataformas computacionales de apoyo a las prácticas docentes, no queda completamente claro el desarrollo institucional de programas de capacitación y acompañamiento pedagógico a los profesores en el uso de estas tecnologías. Si bien se pudo constatar que en algunas áreas, por ejemplo en Diseño, se realizan periódicamente jornadas pedagógicas positivamente valoradas por los profesores y en otras se conocieron ejemplos de cursos como los mencionados en el Factor 3- Profesores, donde se refleja el esfuerzo por su adecuación al *Modelo Pedagógico*, no se encontró evidencia de un mayor alcance institucional de estas actividades, en el marco de programas y planes *sistemáticamente aplicados*, más allá de lo consignado en la selección de memorias intitulada *Plan de Capacitación Profesoral 2009-2011*.

En los documentos institucionales se expresa la gran importancia que la UJTL otorga al dominio de una segunda lengua tanto para estudiantes como para profesores. Por otro lado hay iniciativas en cursos que buscan aumentar los indicadores de efectividad de la política de bilingüismo y metas concretas en este punto. Sin embargo los egresados y los estudiantes aún perciben que el tema de la segunda lengua es débil en su formación y aspiran a un claro mejoramiento en este aspecto, sin desconocer los avances que se han dado en los últimos años.

En el marco de los procedimientos establecidos para la creación, actualización, extensión de programas de pregrado y posgrado, que se detallan en el Factor 9- *Organización, Gestión y Administración*, la Universidad garantiza la coherencia de sus programas con las expectativas y prioridades del contexto y el nivel de correspondencia de los objetivos de éstos, con los medios didácticos y los sistemas de evaluación. Un buen indicador de la calidad de los procesos académicos en este aspecto es la acreditación de 7 de sus programas, la entrega de 4 más al CNA en diciembre de 2012 y 4 más en proceso para 2013, muestra clara de la consolidación de la cultura de autoevaluación como una estrategia permanente de evaluación curricular.

De igual manera se está trabajando en la articulación de los procesos académicos con la investigación, con una importante evolución de los programas de posgrado con 5 nuevas Maestrías en proceso, como resultado del fortalecimiento de las líneas de investigación que las soportan y el fomento a la participación estudiantil en los *Semilleros de Investigación, Creatividad e Innovación*. Estos últimos fueron reglamentados en 2011 y si bien muestran cifras de 571 participantes en 87 Semilleros a 2012 que celebraron un primer encuentro días antes de la visita de pares, deben seguirse fortaleciendo, pues todavía no se sienten muy extendidos entre la población estudiantil, como una de las estrategias definidas para promover la investigación formativa, elemento fundamental para la formación integral que promueve el Modelo Pedagógico de la Universidad.

La apreciación de egresados y empleadores en cuanto a la pertinencia y calidad de los cursos de educación continuada es muy satisfactoria, aun cuando se evidencian desarrollos desiguales entre facultades y programas y no se aprecia una articulación sistemática con los programas conducentes a título. Como se menciona en el Factor 6- *Pertinencia e Impacto Social*, es un tema en el que todavía se debe trabajar en el marco de la definición de políticas sobre Extensión y Educación Continua que forma parte del *Plan de Mejoramiento* establecido.

**JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE FACTOR:**

Es indudable que la existencia de un modelo pedagógico coherente con la misión institucional es una fortaleza importante a la hora de juzgar la calidad de este factor. Por otro lado debe resaltarse el proyecto número 3 del plan de mejoramiento número 1: *La universidad formativa en acción*, en el que se plantea la creación de un centro de innovación educativa y el fortalecimiento del empleo de herramientas tecnológicas como instrumento de interacción pedagógica entre el profesor y el estudiante. Dicho proyecto expresa la conciencia institucional sobre la necesidad de fortalecer la calidad de la docencia en la UJTL.

<b>Característica del Factor 4</b>	<b>Ponderación %</b>	<b>Calificación Pares</b>
12. Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	6%	4.3
13. Programas de pregrado y educación continua	6%	3.9

<b>Total Factor 4 – Procesos Académicos</b>	<b>12%</b>	<b>4.1</b>
---	------------	------------

La valoración del equipo de pares sobre las realidades curriculares y pedagógicas del factor Procesos Académicos lleva a concluir que la característica doce cumple en alto grado con el óptimo de calidad (4.3) y la característica trece cumple aceptablemente con dicho óptimo, estando en el límite superior de esta categoría (3.9). Tomando en consideración la ponderación asignada a cada una de estas 2 características, los pares consideran que en este cuarto factor la universidad “**cumple en alto grado**” con el óptimo de calidad (4.1).

#### 4.5 INVESTIGACIÓN

La Universidad Jorge Tadeo Lozano ha evolucionado en los últimos años de una universidad que básicamente hace docencia, hacia una universidad que si bien sigue poniendo el énfasis en su función docente orientada a la formación de ciudadanos idóneos, crecientemente se visualiza a si misma como *una universidad formativa que hace investigación*. Esta evolución se refleja claramente en la Visión de la universidad, que además de destacar claramente la importancia que le asigna a la calidad de los procesos de enseñanza, plantea claramente que para el 2019 “*se caracterizará por la investigación, la creación y un trabajo intelectual relevante y significativo en el contexto nacional e internacional y será reconocida por sus aportes al desarrollo sostenible del país.*” Esto último obviamente pone un creciente énfasis en la importancia de la investigación orientada a generar conocimiento pertinente que le permita aportar al desarrollo del país.

La investigación en la Universidad Jorge Tadeo Lozano la lidera la Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación, la cual depende de la Rectoría. Hay cinco grandes cambios que se han dado en la UJTL que caracterizan y dimensionan la evolución que se está dando:

1. En primer lugar, como se puede ver en la Tabla 15 **el número de profesores de tiempo completo se ha incrementado significativamente**. Al inicio del siglo XXI la universidad básicamente funcionaba con profesores de cátedra. Para el 2007 ya tenía 99 profesores de tiempo completo y este número más que se dobló en los últimos 5 años al pasar a 205 en el 2012. En el mismo período el número de profesores de cátedra bajó ligeramente de 712 a 694. El efecto de estos dos factores es de que la proporción de los profesores de tiempo completo casi se duplicó en estos años al pasar del 12,1% al 22,7%. La posibilidad de contar con profesores de tiempo completo es uno de los requisitos para poder ir más allá de la investigación formativa y realizar investigación propiamente dicha.
2. En segundo lugar, **el nivel de formación del cuerpo docente** se ha gradualmente mejorado al incrementarse el número y porcentaje de los profesores con Maestría y con Doctorado, siendo éste un segundo factor que ha facilitado el surgimiento de la investigación en la universidad. En la Tabla 15 se puede observar que el número de profesores de tiempo completo con doctorado

pasó de 6 a 21 entre el 2007 y el 2012, lo cual representa un salto de 5.8% a 10% del total de profesores de tiempo completo en dicho período de 5 años. El número de profesores de tiempo completo con Maestría y Doctorado pasó de 66 (64,1%) a 154 (73,6%) en este mismo período. Esta proporción sigue siendo baja en estándares internacionales, especialmente la de profesores con doctorado, pero el incremento es bastante notorio.

3. El tercer cambio grande que se puede observar es el de la **evolución de los grupos de investigación** que constituyen el sistema de investigación de la universidad, lo que refleja un proceso gradual de consolidación de estos grupos.

**Tabla 15 – Evolución de los profesores de tiempo completo y con maestría y doctorado, en comparación con el total (2007-2012)**

<b>Dedicación y Formación:</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Prof. Tiempo Completo:						
Profesional	16	19	22	15	15	16
Especialización	18	25	29	27	38	37
Maestría	59	70	90	97	107	131
Doctorado	6	12	17	15	19	21
<b>Sub-Total T. C.</b>	<b>99</b>	<b>126</b>	<b>158</b>	<b>154</b>	<b>179</b>	<b>205</b>
(% TC sobre Total)	(12,1%)	(14,5%)	(16,7%)	(18,5%)	(20,3%)	(22,7%)
Prof. Medio Tiempo	4	4	4	3	4	4
Prof. Cátedra	712	739	786	675	698	694
<b>Total Profesores</b>	<b>815</b>	<b>869</b>	<b>948</b>	<b>832</b>	<b>881</b>	<b>903</b>
( % )	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)

Fuente: Boletín Estadístico de la Universidad, 2012.

Como se puede observar en la Tabla 16, el número de grupos se redujo ligeramente del 2008 al 2012 al pasar de 45 a 40, con la reducción más clara presentándose en el último año, al pasar de 50 en el 2011 a 40 en el 2012. Esta reducción forma parte de una política explícita de integrar grupos buscando evolucionar en la dirección de tener un menor número de grupos, pero con una mayor masa crítica de investigadores y una mayor capacidad de producir resultados. El efecto de esta política se puede observar en la evolución de la proporción del número de grupos que están clasificados en una de las categorías de la A a la D en el sistema ScientiCol de COLCIENCIAS, en comparación con el número total de grupos. Como se puede observar en el Cuadro No. Y, la proporción de los grupos clasificados en una de las 4 categorías es de 9 sobre 45 (20%) en el 2008, saltando a 31 grupos sobre 40 (77,5%) en el 2012. Esto es un interesante impacto de la política de consolidación de grupos. La universidad perdió su único grupo en categoría A como consecuencia de la reforma que COLCIENCIAS introdujo en el sistema en el 2008-2009 al incrementar el nivel de requisitos que se exigió para dicha categoría, sobretodo en términos del número

de publicaciones en revistas internacionales indexadas. El mismo cuadro presenta *el otro lado de la moneda*: el gran desafío que la universidad enfrenta si se quiere mover en la dirección de la mayor importancia que le asigna a la investigación en su Visión hacia el próximo futuro. Es claro que debe profundizar el proceso de fortalecer los grupos de investigación para que puedan alcanzar un mayor nivel de calidad, tomando en consideración los nuevos parámetros de medición de grupos que COLCIENCIAS está planteando. Actualmente sus grupos están demasiado concentrados en las categorías C y D.

**Tabla 16 – Evolución de los Grupos de Investigación por categorías del ScientiCol (2008-2012)**

<b>Categorías Grupos:</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Categoría A	1	1	0	0	0
Categoría B	2	5	6	6	4
Categoría C	6	4	8	8	8
Categoría D	0	13	22	22	19
<b>Total Clasificados</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>31</b>
Sin Clasificar	0	0	0	0	2
Registrados	36	26	12	14	7
<b>Total Grupos</b>	<b>45</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>40</b>

**Fuente: Boletín Estadístico de la Universidad, 2012.**

4. El cuarto cambio importante que se debe destacar es el incremento que se observa en los últimos 3 a 4 años en el nivel de las **publicaciones científicas** en revistas internacionales indexadas, en las que se presentan los resultados de las investigaciones realizadas en la Universidad. En la Tabla 17 se presenta la evolución del número de publicaciones científicas en revistas indexadas en SCOPUS de las 34 universidades con mayor producción científica en el país, entre el 2003 y el 2011. En la última columna del cuadro se presenta el total de las publicaciones logradas por cada universidad en este período de 9 años. Como se puede ver en este cuadro, la UJTL ocupa la posición 30 entre las universidades colombianas, con una producción total de 129 publicaciones durante este período (ordenadas por la última columna).

Dos observaciones con relación a este indicador. En primer lugar, este nivel de publicaciones la ubica dentro del rango de publicaciones alcanzadas por otras universidades acreditadas en Colombia. En segundo lugar, el número de publicaciones indexadas en SCOPUS se incrementa significativamente a partir del 2006, siendo el 2009 y el 2010 los dos años de mayor producción (30-32 publicaciones por año). En el 2011 se observa un ligero descenso; próximamente se tendrá el número de publicaciones del 2012, lo cual será importante para determinar la evolución de la curva en el muy próximo futuro.

5. El quinto cambio importante que se puede observar es **la evolución de los programas de posgrado**, al evolucionar de una estructura de posgrados basada casi exclusivamente en especializaciones (16), hacia una estructura

crecientemente basada en Maestrías (4) y en el surgimiento del primer Doctorado (1). Este último se ha creado en Ciencias del Mar en una alianza estratégica con otras 4 universidades colombianas y una universidad Alemana. Este doctorado surge en el área del conocimiento donde la universidad ha realizado más investigación desde la década de los 70, que es el de Biología Marina. El surgimiento de Maestrías y Doctorados es a la vez una consecuencia del fortalecimiento de los grupos de investigación, y al mismo tiempo un factor que incide positivamente en el desarrollo de estos últimos.

Los 5 cambios descritos en los párrafos anteriores no son un conjunto de hechos aislados que responden cada uno a dinámicas diferentes. Por el contrario, estos 5 procesos están estrechamente relacionados entre sí y forman parte de los planteamientos que se hacen en la Visión y en el Plan de Desarrollo 2009-2015 de evolucionar en la dirección de *una universidad formativa que hace investigación*, con capacidad para aportar a responder a los desafíos que la sociedad colombiana enfrenta para lograr un desarrollo equitativo y sostenible. Pero para poder evolucionar en esta dirección, es indispensable *desarrollar en forma integrada* estos 5 factores: incrementar el número de profesores de tiempo completo; incrementar el número de profesores con Maestría y Doctorado; fortalecer y consolidar los grupos de investigación; incrementar la capacidad del cuerpo docente de participar en la ciencia nacional e internacional con publicaciones de calidad; crear y fortalecer programas de Maestría y Doctorado en aquellas áreas del conocimiento que la universidad considera estratégicas para el logro de su Misión, incluyendo las Artes. Es la *sinergia* entre estos 5 factores lo que puede llevar al logro de los objetivos que se buscan.

Como se destacará en la siguiente sección, además de seguir fortaleciendo y profundizando estos 5 procesos, la universidad enfrenta desafíos importantes en llenar claros vacíos y debilidades que actualmente tiene (v.gr. desarrollar una estrategia sostenible de financiación de la investigación basada en una mayor captación de recursos financieros externos a la universidad; mejorar la capacidad de gestión de la investigación y de la evaluación de su impacto por parte de los grupos de investigación; etc.).

Es interesante destacar el hecho que el mayor esfuerzo en el campo de la investigación se ha concentrado alrededor de cuatro grandes áreas del conocimiento que son coherentes con la misión de la universidad. Estas 4 áreas son: (i) Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, lo que explica la focalización estratégica en Biología Marina y Ciencias del Mar alrededor de la Maestría y el Doctorado en este campo, y las investigaciones realizadas en el Centro de Biosistemas en Chía en cadenas de producción agroindustriales. (ii) El estudio de las opciones de desarrollo que tiene Bogotá y su región y los factores que inciden en la dinámica del desarrollo de la ciudad. (iii) La efectividad de las políticas de desarrollo económico y de los programas de intervención en la comunidad; (iv) La creación artística y cultural y las formas de conocimiento asociadas a este campo de las Ciencias y las Artes.

**Tabla 17 – Número de publicaciones en revistas indexadas en SCOPUS de 34 universidades colombianas (2003-2011)**

	<b>Universidad:</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Total</b>
1	Universidad Nacional de Colombia	251	297	355	551	629	924	1.098	1.256	1.271	6.632
2	Universidad de Antioquia	203	214	241	304	322	494	610	631	685	3.704
3	Universidad de los Andes, Colombia	85	130	173	189	280	348	422	512	578	2.717
4	Universidad del Valle	106	122	165	205	215	305	320	355	319	2.112
5	Pontificia Universidad Javeriana	71	93	106	127	150	200	265	333	359	1.704
6	Universidad Industrial de Santander	39	92	66	102	116	198	231	258	226	1.328
7	Universidad del Rosario	26	35	54	75	90	145	164	185	204	978
8	Universidad Pontificia Bolivariana	25	41	32	22	49	106	86	94	100	555
9	Universidad del Norte	13	17	34	47	60	60	72	97	108	508
10	Universidad del Cauca	16	30	31	43	54	56	60	100	82	472
11	Universidad Tecnológica de Pereira	12	21	12	38	39	51	65	84	104	426
12	Universidad de Caldas	10	15	12	20	34	46	55	74	71	337
13	Universidad de Cartagena	4	15	20	21	23	48	46	79	81	337
14	Universidad EAFIT	16	14	13	28	27	42	39	75	73	327
15	Universidad del Quindío	5	13	15	27	27	38	50	55	67	297
16	Universidad Distrital Francisco José de Caldas	3	6	10	14	12	41	61	63	85	295
17	Universidad del Tolima	7	10	10	24	31	21	44	52	53	252
18	Universidad de Córdoba	6	3	5	14	13	41	57	52	51	242
19	Universidad de La Sabana	1	1	4	5	25	34	50	55	66	241
20	Universidad CES	3	5	12	13	24	53	46	39	40	235
21	Universidad El Bosque	11	3	12	16	40	30	38	34	37	221
22	Universidad Autónoma de Occidente	6	8	8	21	22	22	33	43	48	211
23	Universidad de Pamplona	0	10	22	17	30	35	27	25	35	201
24	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	5	5	3	7	22	32	40	44	43	201

	<b>Universidad:</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Total</b>
25	Universidad Militar Nueva Granada	7	3	2	10	9	21	32	32	40	156
26	Universidad del Magdalena	5	7	8	9	16	10	29	31	28	143
27	Universidad de Nariño	5	7	5	15	9	13	16	35	31	136
28	Universidad Antonio Nariño	5	2	11	5	5	13	11	21	61	134
29	Universidad Autónoma de Bucaramanga	10	13	12	14	17	18	15	9	22	130
<b>30</b>	<b>Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>129</b>
31	Universidad de San Buenaventura	8	4	8	5	15	12	13	21	21	107
32	Universidad de La Salle	2	1	9	3	13	15	15	20	28	106
33	Universidad ICESI	1	2	2	2	3	8	9	30	37	94
34	Universidad Santo Tomas	0	2	1	3	5	4	18	28	31	92

Fuente: Base de datos de Scimago, basada en SCOPUS (SIR 2011)

## **JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE FACTOR:**

Si bien la universidad ha hecho avances interesantes en la dirección de fortalecer la investigación por medio de las acciones descritas en los anteriores párrafos, el grado de desarrollo que ha logrado es todavía incipiente. Los diversos indicadores que se han analizado están evolucionando en la dirección correcta, como es el caso del número de profesores de tiempo completo y la proporción de profesores con doctorado. Sin embargo los niveles que la universidad ha alcanzado deben seguir mejorándose con el fin de lograr niveles de mayor calidad.

Los grupos de investigación todavía están en proceso de consolidación, como se pudo observar en la Tabla 16, y su inserción en redes internacionales de investigación es todavía limitada. Esto destaca la necesidad de seguir fortaleciendo la interacción entre los investigadores de la universidad y la comunidad científica nacional e internacional en sus respectivos campos.

En el caso de la investigación formativa es indispensable seguir fortaleciendo los semilleros de investigación y generar mayores oportunidades para vincular los estudiantes a los proyectos de investigación, complementando los seminarios y cursos sobre técnicas y metodologías de análisis y de investigación. Esta dimensión es crítica para que ella desempeñe el papel que debe jugar en la formación integral que el Modelo Pedagógico de la universidad plantea.

En lo referente a la investigación en sentido estricto, es indispensable mejorar la capacidad de los investigadores y de los grupos de la universidad para movilizar recursos financieros externos a la misma. Para hacer investigación seria en cualquier campo del conocimiento, es indispensable movilizar recursos financieros externos a la universidad, que complementen los recursos que la universidad aporta a esta actividad. La proporción que actualmente representan las convocatorias internas en la universidad es demasiado elevada y no asegura una estrategia sostenible de financiación de la investigación.

La capacidad de gestión de la investigación debe así mismo fortalecerse en diversos aspectos. Uno especialmente importante es la capacidad de los grupos de evaluar periódicamente el grado de progreso que están logrando en sus líneas de investigación, ya sea en términos de la generación y avance del conocimiento en cada una de ellas, o en términos del impacto socio-económico y del valor creado por éste último para la sociedad por medio de la innovación. Esto requiere el uso crítico de las líneas de investigación como instrumento de seguimiento y evaluación de los logros alcanzados por medio de esta función académica.

Un desafío que la universidad enfrenta en este tema es el de desarrollar indicadores prácticos que permitan valorar los productos generados por la creación artística y cultural que surgen de sus programas en el campo de las artes. La nueva metodología de medición de grupos de COLCIENCIAS abre posibilidades interesantes, pero ellas deben ser operacionalizadas para poder valorar adecuadamente estos productos de conocimiento. Esto es indispensable para hacer realidad la relación dinámica entre Ciencias y Arte.

Con base en estas consideraciones los pares llegaron a la siguiente apreciación con relación al juicio sobre la calidad alcanzada en cada una de las dos características que constituyen este factor en la metodología del CNA, aplicando la *escala de gradación* expuesta al inicio del numeral 4.

<b>Características del Factor 5</b>	<b>Ponderación (%)</b>	<b>Calificación Pares</b>
14. Investigación formativa	5%	3.7
15. Investigación en sentido estricto	5%	4.0
<b>Total Factor 5 - Investigación</b>	<b>10%</b>	<b>3.85</b>

Por lo tanto los pares consideran que en la característica catorce, *la investigación formativa*, la universidad cumple aceptablemente con el óptimo de calidad (3.7). En la característica quince, *la investigación en sentido estricto*, la universidad cumple en alto grado con dicho óptimo (4.0). Tomando en consideración la ponderación asignada a cada una de estas 2 características, los pares consideran que en este quinto factor la universidad “**cumple aceptablemente**” con el óptimo de calidad (3.85).

Es importante destacar que la universidad cuenta con una nueva política de investigación que aborda varias de las debilidades y desafíos mencionados en esta sección. Sin embargo, como dicha política apenas está recientemente formulada, no se puede en este momento juzgar el impacto efectivo que tendrá esta política y sus respectivos planteamientos.

#### **4.6 PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL**

La Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá ha establecido en sus principales documentos de política y normas reglamentarias lo pertinente a la Proyección Social o Extensión Universitaria como función misional y sustantiva. Es así como incluye en el Proyecto Educativo Institucional las principales políticas y un listado de diez prácticas o modalidades que se propone abordar y que reglamenta en el Acuerdo No 029 de 2009. En ese marco y teniendo presente su Visión, ha establecido un eje del *Plan Institucional de Desarrollo-PID (2009-2014)* con 3 núcleos relacionados con la Proyección Social, la Internacionalización y la Relación con los Egresados. Las estrategias y formas de organización parecen partir de la declaración de Visión que apunta a “liderar desde la educación un proceso de reconstrucción radical de la institucionalidad colombiana para contribuir a la superación de la crisis actual” y se propone hacerlo concentrando sus actividades de proyección social, en cinco áreas estratégicas de proyección, a saber: *Medio Ambiente y Sostenibilidad, Arte y Cultura, Conflicto Armado, Construcción de Paz y Acción Humanitaria, Desarrollo Económico y Empresarial y Mejoramiento de la Calidad de Vida en Bogotá*. Las facultades y programas académicas de la Tadeo trabajan para mantener vínculos con la sociedad, a través de programas y proyectos enmarcados en estas áreas, de acuerdo con sus características y sus fortalezas disciplinares, prácticamente con un énfasis por cada una.

En el área de Medio Ambiente y Sostenibilidad se destacan: en la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería los trabajos del Departamento de Ciencias Básicas sobre protección y conservación de especies y ecosistemas acuáticos y el proyecto con los productores de nuez del marañón en el Meta y Córdoba, del Programa de Ingeniería de Alimentos, entre otros. Por su parte los Programas de Diseño Industrial, Biología Marina y Robótica de esta Facultad interactúan en la producción de modelos para difusión de conocimientos y fomento de la conservación de recursos, en colaboración con el Museo del Mar de Bogotá. También cuentan con experiencias importantes el Centro de Bio-Sistemas y su proyecto de Reconversión Productiva y la Facultad de Artes y Diseño y su programa de Publicidad. Este último organiza un encuentro anual “*El Alma de la Tierra*”, que va por su segunda versión, para reflexionar sobre temas del medio ambiente y dar a conocer campañas y programas, como el documental sobre especies endémicas de la isla Gorgona.

En el área de Arte y Cultura, una de las más fuertes de la institución, además de los distintos eventos culturales que promueve el Centro de Arte y Cultura, recientemente adscrito a la Dirección de Bienestar Estudiantil y Egresados (ver Factor 8), se destacan las iniciativas institucionales de apoyo a la inserción y formación de la comunidad universitaria y de la ciudadanía en general. Entre otros programas, vale la pena destacar el de voluntariado juvenil “*Creativa-MENTE en lo SOCIAL*”, con diversos programas participativos que promueven mediante las artes una cultura de paz en diversas comunidades; el encuentro anual “*EnLaTAdeo por la Construcción de un mejor país*” en el cual se identifican iniciativas y proyectos sociales impulsados por estudiantes de la Universidad. En esta área los pares tuvimos oportunidad de conocer también las distintas actividades de proyección que adelantan estudiantes y egresados de la Facultad de Artes y Diseño como la Escuela Libre de Expresión Plástica y los programas de Plástica Social: “*Mi casa mi cuerpo*”, “*Patos al agua*” y el “*Observatorio de plástica social*”.

Muy grata impresión se llevó la comisión de pares con las iniciativas que se adelantan en el área de Conflicto Armado, Construcción de Paz y Acción Humanitaria desde la Facultad de Ciencias Sociales y sus programas académicos de Derecho, Ciencia Política y Gobierno y el de Relaciones Internacionales, en las cuales se reflexiona sobre temas como construcción de paz, derechos humanos y asuntos humanitarios, destacándose entre otras: la participación institucional en el “Grupo Sainville: líderes por la paz y la reconciliación” (2009-2011) que congregó distintas personalidades del país alrededor de la búsqueda de una propuesta de acuerdos básicos para superar el conflicto; *la Cátedra Alexander Von Humboldt* sobre problemas nacionales que ofrece hace 5 años, en conjunto con el Instituto de Estudios Humanitarios (IEH) de cuya mesa Directiva forma parte la Universidad; *el Observatorio de Construcción de Paz*, que, con el apoyo de la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI), hace seguimiento a los procesos de superación del conflicto en el país. En este contexto, se han realizado asesorías y consultorías para distintas instituciones como Unicef, Acción Social, Pastoral Social y Constructora Bolívar, así como diversos foros, seminarios y conversatorios sobre estos fenómenos en Colombia y en el mundo. En la actualidad se adelanta un “Proyecto sobre las negociaciones de Paz en Colombia”, en el que se busca tejer las acciones de acompañamiento que permitan a las gobernaciones de regiones como la Macarena, el Magdalena Medio, Sumapaz, Usme y posiblemente Nariño, prepararse para el postconflicto.

Otro proyecto que lidera la Facultad de Ciencias Sociales es el *Observatorio Asia-Pacífico*, destinado a la comunidad académica especializada, así como a empresarios y aspirantes colombianos a oportunidades de estudio, trabajo y negocios en los países de ésta región y que ha dado origen al *Instituto Confucio*, tercero que se aprueba para Colombia, junto con el de la Universidad de los Andes y el de EAFIT, para la enseñanza del idioma y al cultura China, en convenio con HANBAN y la Universidad de Estudios Superiores de Tianjin, China. *El Consultorio Jurídico y el Centro de Conciliación* por su parte, dan asesoría legal y apoyo social con el fin de mejorar la calidad de vida de los usuarios y se dirigen, preferentemente, a personas de escasos recursos económicos. Además de servir para las prácticas profesionales de los estudiantes de Derecho en actividades propias del consultorio, éste ha realizado convenios para ampliar el ámbito de práctica de los estudiantes, así como el impacto social, con distintas organizaciones gubernamentales, privadas y ONGs.

En cuanto al área de Desarrollo Económico y Empresarial ésta se desarrolla ahora a cargo de la Oficina de Consultoría y Emprendimiento, fusionada recientemente con el Centro de Investigación Económicas-Administrativas (CINEAD), adscrita a la Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación. Desde allí, la institución lidera la *Red Universitaria de Emprendimiento* que congrega a 84 universidades del país y ha venido realizando en noviembre de cada año la *Feria Tadeista del Emprendimiento, Creatividad, e Innovación*; en el marco de estas actividades han surgido importantes desarrollos empresariales de los estudiantes en el aula, que le han merecido el reconocimiento internacional por parte del British Council. La Tadeo es también fundadora de CONECT Bogotá, una rueda de Innovación que va en su 3ª versión y que busca poner en contacto a los investigadores e innovadores para proyectos conjuntos con los empresarios de la región.

Esta nueva Unidad debe responder por la gestión de la creciente actividad de consultoría constituida por 9 proyectos que suman aproximadamente \$ 15.236 millones entre el 2009 y el 2012, siendo \$ 7.550 resultado de los 3 proyectos que ejecuta desde el año 2010 en el desarrollo de operaciones logísticas en la cadena de abastecimiento de Ecopetrol. La Dirección académica de estos proyectos está a cargo del Director del Grupo de Estudios en Producción, Logística y Transporte- GEPLOTRA, en una clara interacción entre la investigación, la extensión y la docencia, estrechamente vinculados a los programas de Diseño Industrial y de Ingeniería Industrial y a las asignaturas del componente flexible que pueden tomar todos los estudiantes. Hasta ahora el área cuenta solo con el Director y 2 profesionales, aspirando a contar más adelante con un fortalecimiento de su planta y el reajuste necesario del reglamento de Propiedad Intelectual.

Por último y no menos importante está el área de Mejoramiento de la Calidad de Vida en Bogotá, en el marco de la cual la Universidad se ha propuesto la recuperación, desarrollo y remodelación del sector centro oriental de Bogotá y apoya el Plan Zonal de Recuperación del Centro. Con la construcción de importantes edificios y espacios públicos, algunos en convenio con otras instituciones del sector, espera contribuir a la protección de su patrimonio cultural, liderando desde la presidencia de la Corporación de Universidades del Centro de Bogotá, su embellecimiento y el fomento de actividades universitarias y culturales.

**La Educación Continua** y la programación de eventos académicos y culturales amplían la proyección social de la Universidad a la comunidad en general. En este sentido la actual *Oficina de Educación Continuada* reemplazó al anterior Centro de Extensión Universitaria mencionado en el informe de autoevaluación y tiene como uno de sus objetivos desarrollar programas que actualicen y capaciten a estudiantes, profesionales y público en general, a partir de las ofertas que, partiendo de las fortalezas de las facultades, están orientadas a suplir las necesidades externas de capacitación del sector empresarial y la comunidad. Aun cuando el número de diplomados ha aumentado en los últimos 3 años alcanzando a 31 en el año 2012, el de cursos cortos y talleres de software se redujo de 62 en 2011 a 52 en 2012, con una disminución del 11% en el número de participantes. No obstante, a partir del cambio estructural parece estar mejorando, pues a la finalización del presente semestre se tiene un total de 600 inscritos solo en los cursos de software abiertos a estudiantes, egresados y comunidad en general. Es el interés de la Universidad alcanzar un mayor impacto en esta modalidad fortaleciendo los diplomados a la carta para las empresas y fomentando la participación de los docentes con un estímulo por asignación académica adicional a la normal, dado que debido a las limitaciones que presentaba el Estatuto Docente hasta ahora dichos cursos han sido ofrecidos mayoritariamente por profesores de Cátedra. También se está planeando retomar una intensa actividad de Talleres en el período intersemestral, aprovechando el interés de la comunidad, el conocimiento acumulado y la capacidad instalada de la Facultad de Artes y Diseño.

En cuanto a la difusión de la producción científica, tecnológica, creativa y humanística de la institución, aparte de la producción de artículos ya mencionada en el Factor 5, las cifras de la Tabla 18 muestran una actividad importante en libros con un promedio de 20 libros por año, siendo 13 el dato más bajo en el año 2012. Sin embargo, cabe mencionar que aun cuando en estos libros catalogados como “de nuevo conocimiento” hay algunos libros de texto, particularmente en Ciencias Básicas, en el caso de las cartillas más orientadas a la docencia el número de publicaciones es más bien bajo, lo cual parece indicar que no se fomenta la producción de materiales docentes.

**Tabla 18- Publicación de libros y material docente 2009-2012**

<b>Unidad</b>	<b>Libros</b>	<b>Cartillas</b>
Facultad de Artes y Diseño	19	6
Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas	23	4
Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería	18	4
Facultad de Ciencias Sociales	13	3
Centro Bio-Sistemas	9	
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>17</b>

**Fuente- Resumido del Anexo 10 del Informe de Autoevaluación**

**Las prácticas y/ o Pasantías Universitarias** pueden escogerse como modalidad para la opción de grado, lo que permitirá ampliar la participación de la Universidad en el sector externo. La mayoría de los estudiantes que han realizado prácticas valoran positivamente la relación de éstas con su proceso de formación. Por su parte, los representantes de entidades públicas y privadas que asistieron a la reunión con los pares académicos, emitieron conceptos favorables acerca de los proyectos

ejecutados y en desarrollo con la Universidad, sobre la apertura de la institución para tener en cuenta sus necesidades, así como el desempeño de sus practicantes y profesionales vinculados, de quienes destacan su buen sentido social y disposición para aprender, expresando su voluntad y la de sus instituciones por continuar trabajando mancomunadamente en torno a los propósitos institucionales de contribuir al desarrollo del país. Sin embargo recomiendan mayor divulgación de los programas de educación continua y un perfil más emprendedor en los nuevos profesionales.

Coincidiendo con el informe de autoevaluación, los pares académicos tuvimos la impresión de que no se dispone aún de los instrumentos para el seguimiento sistematizado de las actividades de Extensión y por tanto no se realiza la evaluación de las mismas más allá del formulario que se entrega a los participantes en educación continua. Se mencionó que se incluirá en los términos de referencia para la integración de los sistemas de información, pero se trata de una acción que apenas se inicia. Por ahora los únicos indicadores de Relaciones con el Entorno que se miden en el PD son: *Convenios internacionales de intercambio para estudiantes, número de estudiantes en semestres de intercambio en universidades extranjeras y egresados actualizados*. Aun cuando el 67% de los profesores, el 65% de los egresados y el 57% de los estudiantes encuestados manifestaron tener una apreciación favorable de las actividades de interacción con el entorno, la mayoría de los profesores que participaron en la reunión no mencionan estas actividades cuando se refieren a su actividad académica, a pesar de estar establecidas como parte de sus compromisos. Por tal razón no fue posible corroborar en la visita qué tanto participa el profesorado en las actividades de extensión, con excepción de algunas muy específicas que detallamos anteriormente. Debido a un nivel limitado de asistencia, tampoco fue posible corroborarlo con los egresados, ni con los estudiantes.

En lo referente a **la interacción con los egresados**, es importante destacar que el PEI asigna una alta importancia a esta dimensión al destacar que “*el espíritu de la institución y sus logros llegan hasta donde lleguen sus egresados*”. Sin embargo, no se encontró evidencia clara de una política con lineamientos institucionales que orienten los procesos de participación, apoyo e integración del egresado a la vida universitaria, más allá de la Resolución No 96 de 2007, donde la Tadeo hace explícito el interés en hacer *seguimiento continuo* al desempeño profesional de los mismos. Dicha participación se da en forma esporádica como invitados en actividades puntuales de algún cuerpo colegiado de la Universidad.

En una de las encuestas realizadas por la universidad un 54% de los egresados encuestados destaca la aceptación positiva que han tenido los profesionales de la Universidad en el medio social y profesional, resaltando un buen nivel de aceptación por parte del entorno laboral. No se encontró información disponible sobre el tiempo promedio que se ha requerido para encontrar una vinculación laboral. Tampoco se pudo confirmar el grado de acompañamiento en la constitución de sus propias empresas por medio del programa de emprendimiento. En algunos campos profesionales los egresados de la Tadeo representan un componente muy importante de la comunidad nacional que existe en ellos, como es el caso de la *Escuela de*

*Diplomacia y Relaciones Internacionales* en la que sus egresados han desempeñado una destacada labor en su desarrollo y consolidación.

Sin embargo, la percepción que los egresados tienen del grado de interacción con la universidad no es muy alta, ya que sólo un 33 % de los egresados considera positiva la relación con la Universidad y solo el 31 % valora positivamente los servicios que les ofrece la Tadeo a los egresados. No se pudo confirmar que la Universidad haya hecho un análisis acerca de las razones que explican esta valoración relativamente baja. Por su parte en la reunión sostenida durante la visita con el grupo de egresados, se pudieron evidenciar claras manifestaciones de interés de este colectivo por apoyar y estar mejor articulado con las dinámicas de la Universidad. Reconocen el papel de sus programas académicos en el contacto con ellos, principalmente en aquéllos que han adelantado procesos de acreditación, pero parecen conocer muy poco de los servicios y beneficios de que disponen, incluyendo el de intermediación laboral.

En general los egresados expresaron la necesidad de fortalecer y mejorar las estrategias de comunicación y participación de los egresados en la vida universitaria. Esta situación parece empezar a mejorar con la reciente adscripción de la *Oficina de Egresados* a la nueva estructura administrativa de Bienestar, dependiendo de la Vicerrectoría Académica, pero faltan por verse aún sus propósitos y el alcance y efectividad de su labor.

Por último, en lo referente **a la articulación con el sistema de educación en general**, no parece haber lineamientos ni acciones claramente definidas de relacionamiento con los distintos niveles del sistema educativo, más allá de algunas experiencias puntuales. El Informe de Autoevaluación menciona que el *Grupo de Investigación en Educación* ha realizado estudios sobre los resultados de evaluaciones del ICFES en el bachillerato, pero no se conocen las acciones acordadas con los rectores de los colegios participantes de Bogotá. Tal vez la experiencia más clara para reforzar el vínculo con el bachillerato es el convenio suscrito por la institución con *el Sena*, para el fomento de las actividades científicas, tecnológicas y académicas. La participación de la UJTL en grupos y redes relacionadas con la temática de educación superior se da principalmente como miembro de ASCUN, siendo muy activos en las redes de Vicerrectores Académicos, de Extensión y de Bienestar y también en la Corporación de Universidades del Centro de Bogotá, Renata, Rumbo, Universia y la alianza Comité Universidad- Empresa-Estado de Bogotá.

#### **JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE FACTOR:**

La pertinencia de la Universidad Jorge Tadeo Lozano se puede evidenciar a través de los vínculos que ha construido con la sociedad y su entorno inmediato, mediante las acciones que provienen de su Misión y Proyecto Educativo Institucional, como son: - el ofrecimiento de programas académicos relacionados con los principales frentes de actividad cultural, industrial, empresarial y comercial, con una tendencia a fortalecer el posgrado; - las oportunidades de acceso a la misma; - las prácticas profesionales y su valoración por parte de quienes las demandan; - las respuestas a necesidades de capacitación presentadas desde los ámbitos laborales; - el creciente compromiso con estudios de consultoría que le son demandados; - la producción de materiales

culturales y educativos, estos últimos particularmente difundidos en el *Museo del Mar*, - su Centro de Arte y Cultura y sus espacios como el *Auditorio Fabio Lozano*, el *Museo de Artes Visuales* y la *emisora HJUT 106.9*; - y finalmente la integración con otras universidades del Centro de Bogotá para la protección de su patrimonio cultural, su embellecimiento y el fomento de actividades universitarias y culturales.

Se reconocen los avances tendientes al fortalecimiento de la vinculación institucional con el medio social y productivo, manifiesto en los proyectos conjuntos desarrollados con instituciones gubernamentales locales, asociaciones gremiales y empresas privadas. Este conjunto de acciones demuestra la eficacia y la pertinencia social y académica que esta Universidad ha venido construyendo con gran empeño en el transcurso de las últimas décadas.

Sin embargo la Comisión de Pares considera necesario tener en cuenta algunos desafíos para superar las limitaciones que se confrontan en la búsqueda de niveles de excelencia:

- En la Tadeo hay un gran capital de prácticas y servicios que vinculan la Universidad con su entorno y las regiones donde hace presencia a partir de una importante infraestructura y de recurso humano que se debe capitalizar suficientemente, evaluando su impacto en las comunidades atendidas.
- A partir de su reubicación y la definición y cumplimiento de sus políticas se espera que la *Oficina de Consultoría y Emprendimiento* y la *Oficina de Educación Continuada* logren una mejor articulación con las facultades, un mayor impacto de sus esfuerzos en el tema de emprendimiento, a la orden del día en todas las áreas y niveles de formación y una clara definición de indicadores para su retroalimentación.
- Aun cuando se expidió la Resolución No. 163 de 2011 para reglamentar el Acuerdo 13 de 2010, en el que se establecen incentivos y bonificaciones para el personal académico por la gestión y participación en proyectos de extensión, para avanzar en el fortalecimiento de las actividades de consultoría y educación continua, es importante dar vía a las acciones pertinentes del *Plan de Mejoramiento* relacionadas con: el desarrollo de las diferentes modalidades de extensión y en particular, lo referente a la definición de los esquemas de participación de profesores, docentes y asesores o consultores en dichas modalidades; y la elaboración de políticas, normas administrativas y académicas y estructura soporte, así como la reglamentación que aplica a los participantes en educación continua.
- La Universidad aporta a la solución de problemas desde la formación integral de profesionales idóneos y comprometidos con el desarrollo del país, con quienes requiere hacer un mejor seguimiento y contacto permanente, a partir de la consolidación de la organización y la definición de políticas expresas que promuevan la vinculación y participación de los egresados en la vida universitaria.
- Tomando en consideración la importancia de sus políticas de proyección social que los pares incluimos entre sus Fortalezas, la Universidad debe centrarse en fortalecer su capacidad para transferir e integrar los nuevos conocimientos que estas experiencias generan, al enriquecimiento de la docencia y de la formación de

los estudiantes, quienes cada vez buscan una mayor conexión con las demandas de un mundo globalizado.

- La reflexión acerca de cómo se visualiza la Universidad en unos años en un entorno nacional y externo al país es esencial, pues esto ayudaría a definir una política de internacionalización que vaya mucho más allá de acciones usuales como pasantías, convenios etc.

Con base en las anteriores consideraciones y aplicando la *escala de gradación* descrita al inicio de este informe, los pares llegaron a la siguiente apreciación sobre la calidad alcanzada en las siguientes características consideradas:

<b>Características del Factor 6</b>	<b>Ponderación (%)</b>	<b>Calificación Pares</b>
16. Institución y Entorno	3.5%	4.5
17. Egresados e Institución	3.5%	3.7
18. Articulación de funciones	2.0%	3.7
<b>Total Factor 6- Pertinencia e Impacto Social</b>	<b>9.0%</b>	<b>4.0</b>

En conclusión, los pares consideran que en la característica diez y seis, *Institución y Entorno*, la universidad cumple plenamente con el óptimo de calidad, estando en el límite inferior de esta categoría (4.5). En las dos siguientes, *Egresados e Institución* (3.7) y *Articulación de Funciones* (3.7), la universidad cumple aceptablemente con el nivel de calidad que se requiere. Teniendo en cuenta la ponderación asignada, los pares consideran que en este sexto factor la universidad “**cumple en alto grado**” con el óptimo de calidad (4.0).

#### **4.7 AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN**

La universidad ha trabajado de manera sistemática los procesos de autoevaluación desde 1999. Ha participado en procesos de autoevaluación y evaluación externa para lograr el registro calificado y acreditar carreras, y desarrolló anteriormente un proceso de autoevaluación institucional. Si bien a juicio de la Comisión de Pares el informe de autoevaluación podría haber reflejado de mejor forma la riqueza del proceso seguido, es claro que la universidad ha generado sistemas institucionalizados de autoevaluación que le permiten conocer sus características, reconocer sus fortalezas y enfrentar las áreas y aspectos en que tiene que hacer cambios, ya sea debido a la necesidad de ajustarse al entorno social en que opera o a la necesidad de mejorar aspectos considerados deficitarios.

Es importante destacar también el esfuerzo dedicado a incorporar a la comunidad universitaria a la discusión asociada al proceso de autoevaluación, que redundó en un buen sentido de apropiación de las conclusiones, así como en un compromiso con las acciones definidas en los planes de mejora. Se destaca, asimismo, la forma en que se integran los resultados de los procesos evaluativos con la planeación institucional, que

articula los planes de mejoramiento con el plan de desarrollo de la universidad, y efectúa un seguimiento cuidadoso acerca del cumplimiento de los proyectos definidos tanto a través de las unidades institucionales vinculadas con los proyectos como desde la Dirección de Planeación y Finanzas.

Con respecto a los sistemas de información, la universidad cuenta con diversos sistemas para la administración de información relativa a los estudiantes, docentes, programas académicos y recursos, que resultan razonablemente eficaces para las necesidades regulares de la universidad. Se destaca, entre estos, el sistema AVATA, destacado por distintos informantes como una contribución significativa al proceso de enseñanza – aprendizaje. Con todo, el proceso de autoevaluación mostró la necesidad de integrar los distintos sistemas, implementando un nuevo sistema acompañado de tableros de mando. La universidad se encuentra trabajando en la incorporación de sistemas informáticos avanzados para lograr esta integración, iniciativa todavía incipiente. Asimismo, esta necesidad ha conducido a la identificación de indicadores de gestión e indicadores funcionales de los sistemas de información, los que todavía requieren de un mayor esfuerzo de divulgación para ser debidamente internalizados por la comunidad universitaria.

Finalmente, con relación a la evaluación de directivos, docentes y administrativos, hay también trabajo por hacer. Se reconocen avances significativos en el ordenamiento del estatuto profesoral, pero hay críticas a los aspectos que contempla (donde se perciben carencias, por ejemplo, en cuando los mecanismos de formación y desarrollo profesoral), o a la consistencia de su aplicación entre facultades. La evaluación de docentes se basa en la definición de un plan de actividades y el análisis de su cumplimiento, complementada por la evaluación que hacen los estudiantes, pero parece necesario mejorar la sistematización de estos procesos para hacerlos más transparentes y eficaces.

A pesar del reiterado discurso sobre la vinculación entre arte y ciencia, los criterios de evaluación resultan más apropiados para las áreas de ciencias, tecnología o ciencias sociales que para aquellas de arte y diseño. En este ámbito, como en otros relativos al funcionamiento de la universidad, se observa una fuerte diferenciación entre facultades; aun cuando existen formatos semejantes, hay una percepción que no conviene ignorar en cuanto a que su aplicación no es consistente entre facultades.

La evaluación de directivos no se efectúa en función de las metas contenidas en el plan de desarrollo y actualmente se está elaborando el procedimiento para tal fin; de acuerdo a lo señalado en el informe de autoevaluación, y ratificado durante la visita, los decanos (de facultad y de programa), así como los directores de programas, departamentos y centros, son evaluados a partir de un informe de gestión presentado al Vicerrector Académico. Los vicerrectores y directores presentan su informe a la Rectora, y ésta al Consejo Directivo. En general, existe la percepción de que este proceso debe mejorarse.

La evaluación de administrativos se basa en el cumplimiento de las funciones, contemplando un proceso de seguimiento en el caso de un cumplimiento insuficiente. Si bien se aprecian avances, cerca de un cuarto de los funcionarios considera que esta

evaluación no es suficientemente transparente o equitativa. Este tema será retomado a partir de la definición de perfiles de cargo por competencias que se estarán elaborando en el marco del proyecto de Transformación Organizacional.

**JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE FACTOR:**

Respecto de la calidad del factor, parece útil distinguir entre el proceso de autoevaluación y el informe presentado. La Comisión de Pares considera que es indudable que la universidad realizó un esfuerzo sustantivo, y que ha logrado generar una cultura de la calidad significativa, con espacios de participación importantes, que han logrado generar un nivel destacable de apropiación de los resultados de la evaluación. Esto permite concluir que el *proceso* de autoevaluación fue eficaz, realizado con responsabilidad y cuidado, con efectos importantes en la mejora o renovación de las acciones de la universidad. No puede decirse lo mismo del *informe* de autoevaluación, que en muchos casos se limita a describir la situación institucional, con un análisis crítico limitado, y antecedentes en ocasiones insuficientes tanto para comprender cabalmente la metodología seguida como para verificar algunas de las afirmaciones relativas al cumplimiento de los criterios y factores.

Sin embargo, es importante destacar que toda la información requerida por la Comisión de Pares fue provista de inmediato, dando cuenta – como ya se ha señalado – de la calidad del proceso evaluativo.

Con base en estas consideraciones los pares llegaron a la siguiente apreciación con relación al juicio sobre la calidad alcanzada en cada una de las características que constituyen este factor:

<b>Características del Factor 7</b>	<b>Ponderación (%)</b>	<b>Calificación Pares</b>
19. Sistemas de autoevaluación	2.5%	4.5
20. Sistemas de Información	2.5%	3.9
21. Evaluación de directivas, profesores y administrativos	2.0%	3.7
<b>Total Factor 7- Autoevaluación y autorregulación</b>	<b>7.0%</b>	<b>4.06</b>

La Comisión de Pares mantuvo la ponderación asignada a este factor por la universidad, aunque modificó levemente la distribución del peso de cada característica, relevando sistemas de autoevaluación y sistemas de información por encima de la evaluación de directivos, profesores y académicos<sup>1</sup>.

Como puede verse más arriba, la característica diez y nueve se cumple plenamente con el óptimo de calidad, estando en el límite inferior de dicha categoría (4.5); la característica veinte, toda vez que los sistemas de información tienen todavía un trecho que recorrer para alcanzar la iniciativa de integración que apenas inicia, cumple

<sup>1</sup> La universidad había definido la misma orientación general, pero con menor diferenciación entre características.

aceptablemente con el óptimo de calidad, en el límite superior de dicha categoría (3.9). En el caso de la característica veintiuno, en la medida que si bien se han iniciado medidas, aún subsisten problemas en la evaluación de los tres estamentos, se considera que el cumplimiento es aceptable (3.7). El resultado final es que, a juicio de la Comisión de Pares, en este séptimo factor la Universidad **“cumple en alto grado”** con el óptimo de calidad (4.06).

#### 4.8 BIENESTAR INSTITUCIONAL

Este es un factor de calidad al que la Universidad ha dado mucha importancia desde hace tiempo, pero con un impulso marcado en tiempos recientes y con mayor énfasis en las actividades del arte y la cultura. Los resultados alcanzados son destacados, al igual que la infraestructura física construida expresamente con ese fin. En cuanto a la estructura administrativa del servicio, estaba dispersa en varias dependencias.

Muy recientemente la nueva *Dirección de Bienestar Estudiantil y Egresados* fue adscrita a la Vicerrectoría Académica y se encuentra en un proceso importante de transformación, iniciando su consolidación dentro de esta nueva estructura. Agrupó cinco áreas de trabajo, dentro de las que se incluye, además de las tradicionales de Arte y Cultura, Deportes y Servicios Asistenciales, a las de Egresados y de Orientación académica al estudiante.

La Universidad tiene contratada una firma para la Transformación Organizacional, que estructuró con la Dirección de Bienestar Estudiantil y Egresados la cadena de valor, los macroprocesos y la caracterización de la Dirección. El avance de este proceso deberá permitir la participación de los encargados de la dirección del bienestar en los organismos académicos de decisión.



Las dos Áreas más tradicionales ofrecen una gran diversidad de alternativas para las actividades artísticas, culturales, de esparcimiento y deportivas, con base en una excelente dotación de espacios físicos para arte y cultura y otras aceptables, pero estrechas, para los deportes. Esta situación se suple de manera parcial apoyada en convenios con diferentes entidades relativamente próximas a la Sede del Centro de la Universidad. La participación en estas actividades tiene una tendencia creciente a una tasa muy superior a la del número de estudiantes matriculados, lo que demuestra el

gran esfuerzo realizado en este campo por la Universidad. Se tiene en proyecto una ampliación de gran impacto para las instalaciones del área deportiva, aprovechando los terrenos liberados al construir la sede para la Facultad de Artes y Diseño.

La Universidad ha logrado también una gran inserción e intercambio con medios externos, principalmente con base en el trabajo amplio y diverso del Área de Arte y Cultura, del cual se destacan dos eventos: el *Festival Universitario de Danza Contemporánea*, ya en su 17ª versión, que cuenta con reconocimiento internacional y gran trascendencia nacional entre universidades y colegios de todo el país; y el *Festival Universitario de Jazz* que convoca grupos de las Universidades de Bogotá, en alianza con entidades públicas y privadas del Distrito. Las actividades desarrolladas en el *Auditorio Fabio Lozano*, en el *Museo de Artes Visuales* (que pasaron de 98 en 2009 a 171 en 2012) y con la *emisora HJUT 106.9* tienen un reconocimiento destacado en el sector cultural de la ciudad, como puede comprobarse con los muchos convenios acordados y con las opiniones positivas de los representantes de entidades públicas y privadas con las que se entabla relaciones de colaboración.

La promoción de buenos hábitos de vida para todos los estamentos y la asistencia oportuna en el campo de la salud tiene también un cubrimiento importante y bien articulado; la planta profesional y asistencial es suficiente y especializada y tiene dispuestos claramente los protocolos de emergencia asistencial. No obstante, se puede registrar alguna estrechez en las instalaciones.

El trabajo de evaluación del clima laboral adelantado por la antigua *Dirección de Gestión Humana y Salud Ocupacional* mostró una adecuada disposición frente a las condiciones de trabajo; a la vez permitió ver alguna debilidad en las posibilidades de desarrollo y administración del personal y en las condiciones de equilibrio de la relación trabajo-familia.

El trabajo con los egresados, por su parte, podrá ampliarse significativamente al adscribir esta área a la nueva estructura administrativa, pues la información completa y el contacto permanente con ellos son oportunidades aún por consolidar.

La *nueva Área de Orientación Académica al Estudiante* está perfilándose para poner en marcha las tareas de apoyo académico, vivencial y laboral establecidas como principio de buena calidad en el PEI. Se han definido los instrumentos dirigidos a lograr un seguimiento y apoyo efectivo al comportamiento y desempeño de los estudiantes: i) Las Consejerías buscan un acercamiento al proyecto de vida de los estudiantes y apoya no solo la esfera académica, sino los aspectos vitales que pueden afectar el rendimiento académico. ii) Las Tutorías apoyan directamente al estudiante en los contenidos, métodos disciplinarios y demás aspectos asociados con el desempeño académico en las asignaturas. Se desarrollan con profesores de tiempo completo de la Universidad y se centran en las necesidades académicas del estudiante. iii) Las Mentorías apoyan al estudiante en su inserción al mercado laboral. Son ejercidas por los profesores de tiempo completo y cátedra. Se apoyan en las diversas modalidades de las prácticas empresariales y pasantías. Estas últimas también están a cargo ahora del área de Orientación Académica. Son actividades que hacen parte del Plan de

Estudios como trabajo de grado o como prácticas voluntarias que no tienen créditos académicos.

La puesta en funcionamiento de este sistema es un reto de gran impacto para el aseguramiento de la calidad de vida de los estudiantes en su relación con la formación.

#### **JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE FACTOR:**

Este es uno de los factores con mayor fortaleza en esta Universidad. Aunado al factor 10, *Recursos de apoyo Académico y Planta Física*, constituye una base firme para avanzar hacia los propósitos definidos en el PEI y perseguidos con el Plan de Desarrollo vigente. No obstante, se tiene identificada una debilidad en su estructura administrativa, que fue reformada hace muy poco para armonizar los programas de Bienestar con la vida académica y su proyección hacia el mundo laboral mediante los egresados. Esta nueva estructura, la identificación de los grandes procesos que deben sustentar una operación más eficaz y eficiente y el diseño de los instrumentos para hacer un seguimiento preciso de esa operación, apuntan en la dirección indicada para lograr plenamente los óptimos de calidad esperados.

Cabe también mencionar que si bien la situación en Bogotá es claramente positiva, no es posible afirmar lo mismo respecto de la sede Santa Marta. Allí los estudiantes – todos ellos de fuera de la ciudad, y por tanto, con necesidades de apoyo de parte de la universidad – consideran que tienen muy pocos recursos, tanto en lo que se refiere a espacios de estudio independiente una vez que se cierra la biblioteca, como a las oportunidades culturales, deportivas o de esparcimiento.

Con base en las anteriores consideraciones, los pares encontraron que este factor se ajusta a la siguiente calificación de las características consideradas:

<b>Característica</b>	<b>Ponderación %</b>	<b>Calificación Pares</b>
22. Clima institucional	2%	4.0
23. Estructura del bienestar institucional	3%	4.0
24. Recursos para el bienestar institucional	3%	4.5
<b>Total Factor 8 –Bienestar Institucional</b>	<b>8%</b>	<b>4.2</b>

En conclusión, los pares consideran que en las dos primeras características, *el clima institucional y la estructura del bienestar institucional*, la universidad cumple en alto grado con el óptimo de calidad, estando en el límite inferior de esta categoría (4.0). En la característica veinticuatro, *los recursos para el bienestar institucional*, la universidad cumple plenamente con el óptimo de calidad, en el límite inferior de dicha categoría (4.5). Teniendo en cuenta la ponderación asignada para las características, los pares consideran que en este octavo factor la universidad “**cumple en alto grado**” con el óptimo de calidad (4.2).

## 4.9 ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Este es un factor central desde el punto de vista de una acreditación institucional de alta calidad, al que la Universidad le ha puesto gran empeño como resultado del proceso de autoevaluación en el cual se identificaron, además de deficiencias en comunicación interna, la necesidad de documentar funciones y responsabilidades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad, revisar los mecanismos de provisión de cargos directivos y definir criterios de evaluación de los funcionarios.

En las diversas sesiones de trabajo desarrolladas durante la visita se destacó que la estructura funcional existente limita los procesos transversales y horizontales, dificultando la comunicación entre las áreas académicas y administrativas y generando duplicaciones en los procesos. Es con base en este diagnóstico que se tomó la decisión de desarrollar el *proceso de transformación organizacional o reingeniería*, actualmente en curso.

A lo largo de las tres etapas de su historia la Universidad ha venido adecuando su organización a su crecimiento y desarrollo, para apoyar las necesidades de sus funciones misionales y ejecutar sus políticas de manera cada vez más armónica, destacándose cuatro cambios que caracterizan y dimensionan la evolución que se ha venido dando:

- Un primer cambio entre 1975 y 2000 con la ampliación de la Universidad y apertura de las sedes en *Cartagena y Santa Marta*, la creación de la *Escuela de Posgrados y del Centro de Cómputo Educativo* y la reconversión a *Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales*, con una estructura académica organizada por áreas, acompañada de un fuerte crecimiento en infraestructura. Estos marcaron principalmente: su vocación de llevar formación a otras regiones del país, su preocupación por interactuar con su entorno con programas de acompañamiento, en este caso al sector agroindustrial y los inicios de una de sus fortalezas en infraestructura de soporte a las TIC.
- La década del 2000 con su consolidación académica apoyada en un nuevo *Departamento de Humanidades y Ciencias Básicas*, la creación del Centro de Arte y Cultura y otro cambio en investigaciones que da origen a la *Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación*, apoyaron el proceso de desarrollo académico en las ingenierías, la trascendencia de su decisión de formar a través del arte y una mayor trascendencia a la función investigativa, con el reconocimiento de la creatividad en el quehacer académico.
- La reorganización adoptada en la segunda mitad de 2012 y comienzos del presente año en desarrollo de su Plan de Mejoramiento, dio lugar a: a) La creación de la cuarta Facultad, la de *Ciencias Sociales*, a la que se adscribieron el Departamento de Humanidades y los programas académicos afines. b) La reestructuración de Planeación como *Planeación y Finanzas*, para ligar las funciones de planeación y presupuesto; una apuesta interesante pero que, en opinión de los pares, debe ajustarse para que el énfasis en lo financiero no desdibuje su papel como principal soporte de la planeación estratégica que lidera el Consejo Directivo, ni el seguimiento a la planeación operativa, necesarios para

la consolidación de la planeación y seguimiento como parte de la cultura institucional. c) La adscripción a la Rectoría y reestructuración de la *Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación* con sus áreas de Investigaciones, Consultoría y Emprendimiento; Educación Continuada, Cooperación Nacional e Internacional y, Publicaciones, que da cuenta de la importancia y el nivel que le quiere dar la UJTL a esta función misional y la relación con el entorno nacional e internacional, con posibilidad de llegar, dependiendo de su desarrollo, a convertirse en una futura Vicerrectoría. d) La reestructuración y mejor delimitación del quehacer de la Vicerrectoría Académica, respecto de lo que tenía en 2009, con sus *direcciones Académica y Aseguramiento de la Calidad, de Bienestar Estudiantil y Egresados y, de Innovación Educativa y Apoyo académico*. e) La creación de la *Dirección de Desarrollo Organizacional* en la Vicerrectoría Administrativa, instancia responsable de apoyar el proceso actual de reorganización y su alineamiento con el Plan de Desarrollo y el PEI.

Todo este proceso que se encuentra aun definiendo procedimientos, manuales e instructivos, empieza a mostrar efectos positivos sobre la forma de actuar en la Institución y particularmente en el entusiasmo y dedicación del personal, pero es claro que su mayor impacto dependerá de su ratificación y consolidación con el nuevo proyecto en curso.

- Por último, la *Reingeniería Organizacional* iniciada con el diagnóstico sobre sus procesos por parte de la firma *London Consulting* y que se encuentra actualmente en el proceso de diseño conceptual (cadena de valor, macroprocesos y manejo del cambio) a cargo de la firma *Intellego*, permitirá organizar y estandarizar las actividades administrativas y parte de las actividades académico-administrativas, hacia una futura certificación de calidad bajo la norma ISO 9001. El llamado *Modelo de Consolidación Institucional* consta de cuatro componentes: a) *Procesos*, que se encuentra en etapa de levantamiento de los procesos a partir de los macroprocesos ya definidos. b) *Gente y Cultura*, que involucra entre otros un modelo de gestión humana con un enfoque por competencias, un esquema de comunicación organizacional y un sistema de mérito para el ingreso y permanencia. c) *Estructura e Infraestructura*. d) *Sistemas de información y Tecnología*, que aborda todo lo relacionado con la plataforma informática de apoyo a la gestión, que se fortalecerá e integrará con la adquisición en proceso de: el sistema Business Intelligence - *BI ORACLE* para generar tableros de control de las áreas académica, administrativa y financiera; *Universitas XXI* de la firma OCU para la gestión integrada de los procesos académicos; la herramienta CRM de ORACLE Right Now para apoyar los procesos de Mercadeo y Atención al Cliente; y la herramienta *Drupal* para mejorar la presencia digital y la capacidad de producir contenidos Web (Tadeo Digital), además de los sistemas ya existentes.

De esta manera, la institución está organizada bajo una estructura de tipo jerárquico, con órganos cuyas funciones están definidas por el estatuto orgánico que, desde 2011, permite la participación de los estamentos universitarios. El órgano encargado de definir las políticas y directrices de la institución es el Consejo Directivo, máxima autoridad académica, administrativa y financiera de la cual depende la Rectoría,

autoridad ejecutiva en todos los campos. De la Rectoría dependen la Secretaría General y las vicerreorías Académica y Administrativa, así como 4 direcciones: de Planeación y Finanzas, de Investigación, Creatividad e Innovación, de Mercadeo y de Auditoría Interna. La Universidad cuenta además con una seccional en Cartagena que depende también de la Rectoría y dos sedes en Santa Marta y Bio-Sistemas en Chía, estas dos últimas incluidas en la evaluación y adscritas a la sede central en Bogotá.

Por su parte, el Consejo Académico se encarga de proponer políticas académicas, tendientes al mejoramiento de la calidad de la enseñanza. Las políticas de la Universidad están consignadas en documentos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Modelo Pedagógico y el Plan de Desarrollo, entre otros, y son adoptadas mediante Acuerdos del Consejo Directivo, Resoluciones de la Rectoría, Actas del Consejo Académico y actas de los diversos comités académicos y administrativos. La Rectoría cuenta con el Comité Ejecutivo y el Comité con los decanos de facultad y directores de programa. La Vicerreoría Académica lidera su Comité de Vicerreoría, el Comité de Biblioteca, el Comité Editorial y el Comité de Clasificación Profesoral; y la Vicerreoría Administrativa se apoya por su parte en su Comité de Vicerreoría y en los Comités de Compras, de Construcciones y de Sistemas, los cuales permiten la divulgación y participación de las distintas instancias en la toma de decisiones y la ejecución de políticas y directrices de los Consejos anteriormente mencionados.

Algunos de los aspectos percibidos durante la visita sugieren que la estructura de toma de decisiones tiende a ser de carácter centralizado, con escaso espacio para la consideración de los puntos de vista de las unidades. Esto es particularmente notorio en el caso de la sede de Santa Marta, respecto de la cual se señaló – en Bogotá – que se está planificando su desarrollo futuro centrado en la actividad de investigación. Sin embargo, estas decisiones, o su justificación, no parecen estar debidamente internalizadas en los responsables de la gestión académica y administrativa de la sede, ni hay claridad de la forma en que ellas afectarán la docencia impartida en el campo de la biología marina.

La anterior descripción de la estructura administrativa de la Universidad muestra que ha evolucionado y que es cada vez más acorde y coherente con la gestión de las funciones institucionales. Se resalta que la misma está siendo orientada para apoyar de mejor manera la planeación, la calidad, la investigación y la proyección social, con una visibilidad creciente a éstas últimas. De las reuniones con los funcionarios de las dependencias se destaca el enfoque gerencial para prestar un buen servicio, soporte y apoyo a la Universidad y toda la comunidad vinculada, garantizando la sostenibilidad de la institución.

**Las políticas de comunicación** están definidas en el Proyecto Educativo Institucional. Hay tres dependencias que manejan el tema desde su óptica particular: *la Oficina de Relaciones Públicas y Comunicaciones*, el *Centro de Información* y la *Dirección de Mercadeo*. La institución dispone de medios electrónicos y físicos suficientes para apoyar sus procesos de comunicación a nivel interno, que tienen como objetivo satisfacer las necesidades informativas y comunicativas de directivos, funcionarios, estudiantes y profesores y se han creado también comités académicos y

administrativos para ampliar la participación de los diferentes estamentos y para facilitar reuniones de directivos con profesores y estudiantes. Sin embargo en reuniones con profesores y estudiantes se mantiene la percepción de que la comunidad universitaria no siempre conoce oportunamente las decisiones académicas y administrativas que se toman en la Universidad. En tal sentido, a partir del proceso de autoevaluación se vio la necesidad de coordinar las acciones de las unidades encargadas de la comunicación para lograr un mejor servicio y se estableció el *Comité de Comunicaciones* con presencia de todos los actores involucrados en el tema con el fin de articular acciones y concertar estrategias más efectivas de comunicación.

Los pares comparten que es necesario implementar un modelo para la ejecución de la política, para así lograr una divulgación más efectiva de todas las oportunidades que se ofrecen a los estudiantes y a los demás miembros de la comunidad universitaria, además de mejorar la socialización de los logros. El *Modelo de Comunicación* es parte también del proyecto de Reingeniería en el componente *Gente y Cultura* mencionado anteriormente, por lo que se encuentra en construcción.

Sobre políticas para la adecuada motivación y capacitación continua del personal administrativo, no se tuvo oportunidad de conocer en detalle el plan anual de capacitación para funcionarios administrativos en temas relacionados con el desarrollo de competencias generales y competencias laborales que, según el informe de autoevaluación desarrolla la Vicerrectoría Administrativa. Sin embargo las políticas de estímulos y promoción no están formalmente reglamentadas y ésta última solo se manifiesta mediante convocatorias internas cuando hay oportunidades por creación de cargos o retiro de algún empleado. Hasta la elaboración del informe, solo el 54 % de los funcionarios consideraban que se cumplen los criterios establecidos para su selección, pero durante la visita se pudo constatar que en el último año se han hecho cambios en el personal responsable y se han iniciado acciones para la definición de perfiles y procedimientos técnicos, que garanticen procesos más transparentes y eficientes en la selección del personal. Asimismo, dado que se confirmó que la evaluación del desempeño no ha sido muy continua, es posible que todavía esta capacitación no esté muy ligada a procesos de evaluación de desempeño ni responda al desarrollo de una carrera administrativa.

Sin embargo se percibe gran expectativa del personal en relación con la implementación de componente *Gente y Cultura* que integra el *Modelo de Consolidación Institucional* antes mencionado, en lo que se refiere al fortalecimiento del programa de bienestar laboral, pero todavía falta tiempo para tenerlo en operación. Entretanto los pares recomiendan revisar el nombre de la *Dirección de Gestión Humana y Salud Ocupacional*, para darle una mayor visibilidad al tema de Bienestar, que a simple vista aparece circunscrito solo a los estudiantes, al menos en estructura.

Como se ha visto, la institución apoya su gestión en la planeación, la búsqueda del mejoramiento de la calidad y la buena administración de los recursos. **La capacidad de gestión** y el manejo financiero han sido impecables y sus resultados exitosos de acuerdo con la Tabla 19, donde se muestra el nivel sostenido de ingresos e inversiones entre 2009 y 2012 en planta física y en modernización de equipos (estas

últimas con un pico en 2010 por las inversiones necesarias en el Módulo 7ª- estructura y dotación) y un comportamiento controlado de los egresos.

**Tabla 19 - Comportamiento Ingresos, Egresos e Inversiones 2009-2012**

Concepto	2009	2010	2011	2012
Ingresos	95.516	103.472	108.991	114.252*
Egresos operacionales.	80.009	86.224	92.083	72.602*
Inversión	7.005	27.903	5.638	3.939

Fuente informe de Autoevaluación y cifras recibidas durante la visita- \* dato oct- 2012

Aun cuando la opinión varía según el estamento consultado, la percepción de la comunidad particularmente entre profesores y funcionarios es altamente favorable, sobre el liderazgo, integridad, idoneidad de los responsables de la dirección de la institución, lo mismo que sobre la coherencia de sus actuaciones con los compromisos derivados de la misión y el PEI. Es indiscutible el impulso que se percibe en lo que lleva el período de la actual Rectora.

La estructura organizacional y administrativa genera estabilidad institucional y continuidad de las políticas. A partir de la reunión con este estamento, los pares pudieron confirmar el resultado de la autoevaluación sobre la necesidad de trabajar en un mayor acercamiento de las directivas con los estudiantes para la socialización de los planes y resultados de la gestión, algo que al parecer ya se ha iniciado con los representantes estudiantiles, quienes, como se mencionó en el Factor 2, reclaman una participación más real en la vida universitaria.

Sobre los **procesos de creación, modificación y extensiones de programas académicos**, en la reunión sobre Planeación Académica se dio claridad sobre las políticas y procedimientos que se aplican, lo cual, en opinión de la institución, le ha permitido aumentar la oferta académica, sobre todo en los posgrados, con la creación de Maestrías en áreas de reconocida trayectoria institucional, como Semiótica, Estética e Historia del Arte, Publicidad y Ciencias Marinas, y la creación de un doctorado interinstitucional en Ciencias del Mar.

En el informe de autoevaluación se hace referencia a este proceso, que se apoya desde la instancia encargada del Registro Calificado que depende de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad en la Vicerrectoría Académica. Así mismo se respalda en la estructura para la gestión curricular que realiza el Director de Programa con su comité curricular y los comités de facultad, siendo los programas avalados por el Consejo Académico y finalmente aprobados por el Consejo Directivo. Este proceso se sigue por igual para la creación, desarrollo y evaluación de los programas en los distintos niveles de formación, que garantizan la pertinencia, coherencia y calidad de su oferta en la ciudad de Bogotá, en sus sedes y en sus convenios.

La creación de programas parte de las iniciativas de las directivas y especialmente de las facultades. Se afirma que se tiene en cuenta la experiencia investigativa de la Universidad y su capacidad instalada en recursos de apoyo académico, en las áreas de formación de los profesores y en las áreas de conocimiento, de las diferentes

facultades, así como la necesidad de responder a las demandas generadas por el desarrollo económico y cultural del país. Sin embargo no se aprecia cómo se tiene en cuenta el direccionamiento estratégico de la institución conforme con su *Plan de Desarrollo*, ni tampoco aparece explícita la política para la creación y extensión de programas, lo cual puede llevar a tener un desequilibrio o una dispersión no planeada de programas en distintos sitios del país que podría no poder cumplir siempre los criterios de calidad. En la sede de Santa Marta por ejemplo, se dictan algunos programas de especialización altamente valorados; sin embargo, no hay una oferta variada en este campo, ni siquiera en temas que son fuertes en la UJTL, y que podrían ser ampliamente demandados en la región, como lo son los temas ambientales

#### **JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE FACTOR:**

Son notorios los cambios realizados por la Universidad en su gestión administrativa con la introducción de una serie de herramientas de planeación que favorecen la cultura administrativa y la gestión eficiente de la vida académica. Tal como se indicó en el Factor 1, la Comisión de Pares considera recomendable poner atención a los mecanismos de seguimiento al Plan de Desarrollo y en general a la toma de decisiones. En realidad no bastaría con disponer de buenas herramientas de planeación y definición de regulación, sin el seguimiento detallado de los efectos particulares y generales de las decisiones y del impacto administrativo y financiero de la gestión académica, como podría ser el caso de las sedes.

Tanto los estudiantes como los profesores y egresados señalaron la necesidad de mejorar los procesos de comunicación interna, así como el mercadeo hacia afuera. En la visita los pares tuvieron la oportunidad de verificar que el tema de la sostenibilidad financiera se está enfrentando responsablemente y se están tomando medidas que van en la dirección adecuada con una muy buena capacidad de gestión. Al respecto se destaca la creación y los logros que ya se han alcanzado, de la Oficina de Consultoría y Emprendimiento para allegar recursos a la Universidad. En particular se destacan los avances en cuanto al fortalecimiento de una cultura de calidad en la UJTL.

La comisión de Pares reconoce la importante preocupación de la Universidad por mantener una imagen institucional donde su excelencia, eficacia, responsabilidad, equidad e impacto social y académico, son las principales características que se proponen demostrarle a la sociedad.

Si bien como se mencionó en párrafos anteriores la universidad ha hecho avances interesantes en la dirección de fortalecer su organización, gestión y administración para cumplir con las exigencias de una Universidad como la que se ha propuesto en su Visión y aun cuando avanza en la dirección correcta, el grado de desarrollo alcanzado en su último propósito de *Consolidación Institucional* para atender debilidades identificadas en la autoevaluación, es todavía incipiente.

Con base en las anteriores consideraciones y aplicando la *escala de gradación* descrita al inicio de este informe, los pares llegaron a la siguiente apreciación sobre la calidad alcanzada en las siguientes características consideradas:

<b>Características del Factor 9:</b>	<b>Ponderación (%)</b>	<b>Calificación Pares</b>
25. Administración, gestión y funciones Institucionales	3.0%	3.8
26. Procesos de comunicación interna	2.5%	3.9
27. Capacidad de gestión	2.0%	4.0
28. Proceso de creación, modificación y extensiones de programas académicos	1.5%	3.9
<b>Total Factor 9 - Organización, gestión y admón.</b>	<b>9.0%</b>	<b>3.9</b>

En conclusión, los pares consideran que en las dos primeras características, *Administración, gestión y funciones institucionales* y, *Procesos de comunicación interna*, la universidad cumple aceptablemente, pues aunque la universidad tiene ya un ambicioso proceso de reforma en curso que aborda varias de sus debilidades en este campo, no se puede en este momento juzgar el impacto efectivo que tendrá hasta tanto no se termine su implementación; en las dos siguientes, en *Capacidad de gestión* la universidad cumple en alto grado, estando en el límite inferior de esta categoría (4.0), pero en su *Proceso de creación, modificación y extensiones de programas académicos*, particularmente en otras regiones del país, cumple aceptablemente, en el nivel superior de esta categoría (3.9). Teniendo en cuenta la ponderación asignada, los pares consideran que en este noveno factor la universidad “**cumple aceptablemente**” con el óptimo de calidad en el extremo superior de esta categoría (3.9).

#### **4.10- RECURSOS DE APOYO ACADEMICO Y PLANTA FISICA**

Una de las fortalezas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano la constituyen, en opinión de los pares, **sus recursos de apoyo académico** constituidos por: los recursos bibliográficos de que dispone; los laboratorios y talleres; las salas de cómputo; la infraestructura tecnológica e informática; y las salas de conferencias. A continuación se presenta una breve apreciación de cada una.

- a) *El sistema de bibliotecas* que atiende las necesidades de información académica de los estudiantes, docentes e investigadores, está conformado por la Biblioteca General y seis bibliotecas satélites que funcionan bajo el principio de centralización administrativa y descentralización de servicios en: Santa Marta, Cartagena, la Biblioteca Casa Museo Carlos Lleras Restrepo, los Centros de Documentación de Biología Marina, Comercio Internacional y el Centro de Bio-Sistemas en Chía. En la visita a la Biblioteca General los pares pudieron apreciar que ésta se encuentra adecuadamente dotada y atendida, con 656 puestos de lectura y varios puestos para consulta del catálogo en línea mediante el sistema *Symphony*. Los espacios físicos son suficientes y el personal debidamente capacitado. Cuenta con servicio de conmutación Celsius mediante el cual se pueden solicitar artículos, así como la herramienta *Discovery Service* que permite

al usuario visualizar el contenido en texto completo de libros electrónicos, artículos de revista e imágenes y enviar al teléfono celular su selección.

La Universidad hace parte del consorcio que lidera Colciencias, para adquirir de ELSEVIER las bases de datos Science Direct y Scopus. Suscribe anualmente 65 bases de datos, entre multidisciplinarias, especializadas y referenciales Sin embargo según se conoció en las reuniones con profesores y estudiantes, su grado de utilización es más bien bajo, por lo que parece recomendable fortalecer la divulgación y promoción de la utilización de las bases de datos.

El Sistema de Bibliotecas dispone de 111.504 títulos, 178.816 volúmenes y 72.643 libros electrónicos; cuenta con el 73 % de la bibliografía en la fundamentación básica y humanística y el 80 % de la bibliografía en la fundamentación específica de los diferentes programas de pregrado, posgrado y educación continuada, por lo que el *Plan de Desarrollo 2009-2014* plantea fortalecer los recursos bibliográficos para llegar al 100 % de la bibliografía. En cuanto a *publicaciones seriadas impresas*, la meta de 8 ejemplares por programa académico fue superada ampliamente, llegando en la mayoría de casos a más de 20 e incluso algunos tienen entre 40 y 60 publicaciones. *Las adquisiciones* se coordinan desde un comité que preside el Vicerrector Académico, el cual recibe y aprueba las solicitudes que realiza la comunidad académica. El repositorio institucional Tadeista recoge la producción de la Universidad. La Biblioteca ofrece *espacios de trabajo a estudiantes y profesores*, como la sala Bloomberg sobre mercado de valores en tiempo real, y espacios de exhibición de sus trabajos en Diseño, Arquitectura o Artes Plásticas, entre otros. La Biblioteca General actúa en red con 117 instituciones de educación superior (IES) y otras organizaciones a nivel local, regional y nacional, entre ellas el consorcio Iberoamericano para la Educación Ciencia y Tecnología (ISTEC) a través del programa Biblioteca Digital LIBLINK.

- b) *La Universidad cuenta con 53 laboratorios y 14 talleres* con un área total de 4.065 m<sup>2</sup> en Bogotá, Santa Marta y Chía. Para la *Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería* hay 19 laboratorios y 1 planta piloto, 8 laboratorios dedicados a investigación, 9 para docencia e investigación y 3 para docencia, investigación, servicios y consultorías, además del Centro de Bio-Sistemas en Chía. *Artes y Diseño* cuenta con 14 talleres, 9 aulas para dibujo, 3 laboratorios de fotografía, 2 estudios de fotografía, 2 salones de animación clásica, 1 salón de Stop Motion y el taller de CAD CAM, con equipos de última generación para el desarrollo de modelos y prototipos en tiempo real, y que ofrece servicios de corte láser y construcción de modelos con fresadora de control numérico computarizado (CNC). *La Facultad de Ciencias Sociales* tiene 1 laboratorio de revelado de cine y 1 salón de montaje para la edición de cintas de cine de 8 y de 16 mm.

Esta infraestructura de laboratorios y talleres es suficiente para el desarrollo de las prácticas y actividades de investigación y proyección social y tiene previstas ampliaciones en las proyecciones de planta física. En general, causa muy buen impacto el aspecto cuidado y ordenado de todos los laboratorios.

- c) En el último año la Universidad aumentó a 37 el número de salas de cómputo y cuenta actualmente con 2.400 equipos (1.853 de ellos académicos, con una relación de 12 estudiantes por equipo) que dan un servicio suficiente para las prácticas académicas que lo requieren. Las salas de sistemas del *Centro de Cómputo Educativo*, tienen una capacidad de 1.100 usuarios. Hay más de 220 aplicativos de software en todas las áreas, académicas y personales, y contenidos de alta calidad en multimedia. Cerca del 60 % del software puede usarse fuera de la Universidad por estudiantes y profesores, gracias a los convenios con Microsoft, Adobe, Autodesk, IBM, Oracle, y Solid Works, entre otros. Para mantener actualizados los equipos y el software, a partir de los requerimientos de cada programa, se hace una revisión anual.
- d) En cuanto a la infraestructura tecnológica, la *Dirección de Tecnologías de Información*, adscrita a la Vicerrectoría Administrativa, es la responsable de ofrecer una plataforma de comunicaciones y de sistemas de información que sustenta los procesos administrativos y los procesos académicos de docencia, investigación y proyección social. La infraestructura tecnológica está sostenida en un centro de datos con configuraciones de contingencias, con 88 servidores físicos y 104 servidores virtuales, donde se encuentran instalados las bases de datos y los aplicativos de últimas versiones. El ancho de banda para acceso a Internet es de 120 Mbps de acuerdo con la demanda del área académica. La Universidad brinda también acceso inalámbrico en las áreas abiertas, salones, salas de reuniones, oficinas y videoconferencias, con 125 *Access Points* a la que se conectan cerca de 1.100 dispositivos móviles por hora para un cubrimiento del 95% del campus. La red interna es de alta velocidad, en fibra óptica y con más de 5 000 puntos de cableado estructurado que garantiza la conexión de los equipos a velocidades de hasta 1 gigabit.
- e) Para atender las necesidades audiovisuales de estudiantes y profesores la Universidad cuenta con un *Centro de Servicios* que administra y cubre todas las aulas de clase, las salas de conferencias y los 4 auditorios con equipos modernos de proyección y grabación, interconectados con fibra óptica, con capacidad para 1.600 espectadores concurrentes. Así mismo cuenta con una sala para videoconferencia, que se puede integrar por fibra óptica a los auditorios. Por otro lado dispone de un *Centro de Producción* para las prácticas en televisión, cine, sonido y multimedia. Para las prácticas académicas, el programa de *Audiovisuales* tiene 1 estudio de producción de televisión con capacidad para 25 alumnos, 2 estudios de edición de televisión y cine para 25 alumnos cada uno, 2 estudios de producción y posproducción de sonido con capacidad de 25 y 10 alumnos y 1 estudio de animación para 25 alumnos. Cuenta además con 1.700 equipos y elementos para producción de cine y televisión. Los equipos son actualizados regularmente de acuerdo con las necesidades expresadas por directores de programas y profesores. Para responder a los requerimientos de la Facultad de Ciencias Sociales se alquiló un estudio de televisión.

Tanto el Sistema de Bibliotecas, como los laboratorios y talleres de la Universidad, cuentan con personal suficiente y horarios de servicio adecuados. La Universidad suministra todo el material de enseñanza, los reactivos y equipos para las prácticas de

laboratorio con un presupuesto anual que ascendió a 324 millones de pesos para el año 2012. El Centro de Cómputo educativo por su parte cuenta con el personal necesario e idóneo en el manejo de software y en impresión láser y plotter (sin costo para los estudiantes), en tiempos considerados suficientes para las necesidades del servicio.

En general un alto porcentaje de la comunidad universitaria encuestada califica entre excelente y bueno la calidad, pertinencia, dotación, suficiencia, disponibilidad y actualización de las bibliotecas, los laboratorios, talleres y sus insumos, el servicio de cómputo y los recursos audiovisuales, resultados que coinciden con la evaluación de los usuarios de los auditorios y los estudios. Asimismo fueron ratificados en las reuniones de la comisión de pares, con estudiantes y profesores, quienes destacaron además la participación para la adquisición y actualización del material bibliográfico y servicios de información.

**La planta física de la Universidad** ha crecido a partir de su localización inicial en los bordes de una manzana tradicional de la expansión al norte del centro histórico de Bogotá en el barrio de Las Nieves Oriental. Con base en ese modelo, ha ido extendiendo su infraestructura en rededor de esa primera localización, agrupando hoy 6 manzanas de dimensiones variables y no todas vecinas entre sí. Ha constituido un conjunto bastante heterogéneo que combina edificaciones de conservación arquitectónica, instalaciones temporales de baja altura y construcción casi provisional, edificios recuperados y reciclados, edificio en altura con refuerzo antisísmico y edificaciones de nueva planta dedicados algunos de ellos a los servicios colectivos de la universidad y del sector y otros a la ampliación de la dotación de aulas y espacios administrativos. El resultado es un agregado de áreas privadas que comparten fracciones de manzanas con otros propietarios privados, cruzado por un trazado vial público con tráfico vehicular intenso. Este trazado separa todas las manzanas pero, a la vez, las conecta peatonalmente. Al interior se encuentra una intrincada red de conexiones peatonales internas a las manzanas, con espacios abiertos dedicados al esparcimiento, los deportes, y las conexiones entre todos los componentes.

La Universidad mantiene una política de adquisición de nuevo suelo para las ampliaciones que soporten sus planes de crecimiento de la matrícula y de nuevos programas. Se puede constatar la existencia de una importante reserva de suelo que se usa por ahora para estacionar vehículos u ocupada con las edificaciones temporales que se planea reemplazar a corto plazo con el *Edificio de la Facultad de Artes y Diseño* y con el *Centro de Actividades Deportivas*. Estos dos edificios resolverán un buen número de parquesos subterráneos, con lo que se avanza en ordenar el uso general del suelo adquirido. La inversión en mantenimiento, recuperación y dotaciones es significativa y garantiza un soporte de buena calidad generalizado a pesar incluso de que incluye localizaciones temporales que han permanecido por mucho más tiempo del que fue planeado.

La ampliación de las instalaciones a lo largo de más de cincuenta años ha producido un impacto positivo sobre su entorno; ha incorporado modos de vida y de uso del espacio de carácter colectivo sin generar cerramientos continuos ni segregación de grandes globos de terreno de la vida urbana, como suele suceder con el desarrollo de

campus universitarios de gran dimensión. El esquema de expansión inserta componentes que en buena proporción mantienen el tejido urbano tradicional y proyectan hacia el entorno próximo actividades de bienestar para las habitantes locales, al tiempo que pone en práctica intereses de proyección social de algunos de sus programas académicos.

Es evidente la puesta en práctica de una inversión sostenida para contar con espacios de buena calidad, bien dotados, con buena iluminación y equipos actualizados suficientes para atender la actividad académica presencial y las áreas de descanso, encuentro y aprendizaje autónomo; estas últimas tienden a estar sobre utilizadas. Las áreas destinadas al soporte para la investigación en el campo de las Ingenierías y las Ciencias, además de contar con una actualización reciente de alta calidad, serán complementadas con una nueva edificación para el *Centro de Investigaciones de Procesos de Ingeniería*, sobre la carrera 3a, que dará soporte centralizado a las actividades más especializadas.

Como se mencionó en el Factor 8, *Bienestar Institucional*, la opción de mantener la sede de la Universidad en el centro implica dificultades para equipamientos deportivos que requieren extensiones considerables. Por lo que la opción de poder ofrecerlos con base en convenios con otras entidades e instituciones parece un modelo sostenible, que podría también reforzarse con alianzas interuniversitarias con otras de las muchas universidades localizadas en proximidad a la Tadeo.

Se ha intervenido una buena parte de las instalaciones (93% de los espacios académicos y el 88% del total del área edificada) para la accesibilidad y uso por personas con limitaciones, con información sobre rutas y alternativas para usarla.

En conclusión, la Universidad ha logrado emplazar un conjunto edificado heterogéneo pero con buenas condiciones, que se irán caracterizando y articulando en la medida en que se avance en el plan general de infraestructura, por medio de la construcción de las nuevas edificaciones allí incluidas y así, paralelamente, consolidando la red de relaciones entre espacios libres, espacios construidos y el sistema de circulaciones y conexiones intra e inter-manzanas.

#### **JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE FACTOR:**

La Comisión de Pares considera que la UJTL cuenta con un campus universitario en proceso de expansión y de mejoramiento, donde el estado de sus actuales instalaciones, biblioteca, planta física y recursos para la docencia y la investigación demuestran el interés permanente de las directivas universitarias por ofrecer ambientes técnicamente diseñados, amables, aseados y cuidados, con un importante esfuerzo de inversión para dotarlos con los equipos de última generación y las tecnologías necesarias para el cumplimiento de las funciones de formación, investigación y proyección social para las que son destinados.

Los profesores y estudiantes tienen una opinión muy positiva acerca de la biblioteca, los laboratorios y talleres, las salas de cómputo y los recursos audiovisuales y

recomiendan una mayor difusión por parte de los profesores sobre los recursos de la biblioteca, particularmente para el apoyo a la investigación; opinión y recomendación que es compartida por el equipo de pares, al igual que con el apreciable fortalecimiento de las tecnologías de información y comunicación que facilitan a la comunidad académica el acceso a bases de datos especializadas, bibliotecas virtuales, participación en redes y videoconferencias nacionales e internacionales.

Los recursos físicos, su planeación y la destinación programada de proyectos y obras ha sido refinada con el paso del tiempo. Con lo que se ha logrado construir un espacio adecuado y amable. El principal desafío está en realizar una labor cuidadosa de armonización de todos los componentes, utilizando como principal palanca las edificaciones próximas a ser construidas. Se requiere entonces de un Plan Maestro de espacios públicos abiertos, semi-cerrados y de mayor definición y control, que aproveche las condiciones de diversidad como un elemento caracterizante, pero que disponga todos los fragmentos dentro de una estructura espacial diversa pero unitaria.

Con base en las consideraciones anteriores los pares acordaron dar los siguientes valores al juicio sobre la calidad alcanzada en cada una de las características que constituyen este factor:

<b>Características del Factor 10</b>	<b>Ponderación (%)</b>	<b>Calificación Pares</b>
29. Recursos de apoyo académico	4.0%	4.5
30. Recurso Físicos	3.0%	4.0
<b>Total Factor 10- Recurso de apoyo académico y Planta física</b>	<b>7.0%</b>	<b>4.29</b>

Por lo tanto los pares consideran que en la característica veintinueve *Recursos de apoyo académico*, la universidad cumple plenamente con el óptimo de calidad, estando en el límite inferior de esta categoría (4.5). En la característica treinta, *Recurso Físicos*, la universidad cumple en alto grado con dicho óptimo, en el límite inferior de dicha categoría (4.0). Tomando en consideración la ponderación asignada a cada una de estas 2 características, los pares consideran que en este décimo factor la universidad “**cumple en alto grado**” con el óptimo de calidad (4.29)

#### **4.11 RECURSOS FINANCIEROS**

La principal **fuentes de financiación de la Universidad** son los recursos propios (Fondo Social), siendo los ingresos académicos los que soportan mayoritariamente su operación, en un porcentaje del orden del 93% (87% de ello en pregrado). El 7% restantes corresponde a otros ingresos por concepto de extensión (1%), investigación y consultoría (3%) y actividades conexas (3%). Los ingresos no operacionales por su parte constituyen el 5% de los ingresos totales. Con excepción de los ingresos no operacionales, el comportamiento de estos ingresos ha sido ascendente en cada uno de ellos así:

- *Matriculas:* ascendieron de OCHENTA Y DOS MIL SEISCIENTOS OCHENTA Y SEIS MILLONES DE PESOS (\$82.686.000.000.) en el año 2009, a CIENTO UN MIL OCHOCIENTOS OCHENTA Y UN MILLONES DE PESOS (\$101.881.000.000) en el año 2012.
- *Extensión:* ascendieron de NOVECIENTOS SIETE MILLONES DE PESOS (\$907.000.000) en el año 2009, a MIL TRESCIENTOS SETENTA Y UN MILLONES DE PESOS (\$1.371.000.000) en el año 2012.
- *Investigación y Consultoría:* ascendieron de MIL TRESCIENTOS CINCUENTA Y TRES MILLONES DE PESOS (\$1.353.000.000) en el año 2009, a TRES MIL OCHOCIENTOS DIEZ Y NUEVE MILLONES DE PESOS (\$3.819.000.000) en el año 2012. Nótese que en este rubro la Universidad ha triplicado sus ingresos por el desarrollo que durante este tiempo ha venido teniendo de sus relaciones con el medio
- *Ingresos no operacionales:* han disminuido en cambio pasando de SIETE MIL TRESCIENTOS VEINTISEIS MILLONES DE PESOS (\$7.326.000.000) a SEIS MIL CIENTO OCHENTA MILLONES DE PESOS (\$6.180.000.000).

*El patrimonio* constituido por los aportes al fondo social, fondo patrimonial (donaciones y Sena), las reservas, los excedentes, revalorización y valorización de activos fijos, incrementó en un 68,63% durante la década 2002-2012, con un crecimiento promedio anual del 5.36% medido en pesos corrientes; a pesos constantes de 2011 el incremento real es del 7,02%, mostrando un fortalecimiento financiero de la institución. *El activo total de la Universidad* asciende a unos \$223.023 millones para el año 2012, un crecimiento del 15%, respecto del 2009. *Los pasivos* han evolucionado de manera controlada, con un índice de endeudamiento del orden del 6%. La entidad no tiene deuda de largo plazo con entidades externas, siendo la provisión para pensiones de jubilación la única deuda, que representa en promedio un 2% del total del pasivo y fondo social.

*Los índices de liquidez y endeudamiento* son buenos, la entidad no tiene problemas de cartera, y aunque se aprecia una disminución del capital de trabajo entre el 2008 y el 2011, en el año 2012 se presenta un incremento del 29% con respecto al 2011, lo cual muestra una mejora de este indicador. La institución maneja adecuadamente los recursos disponibles. Las inversiones financieras a octubre de 2012 corresponden al 29,3 % del total de los activos, equivalentes a 6 meses de ingresos. Ha tomado medidas para disminuir el riesgo de mercado que podrían producir las inversiones en moneda extranjera y tiene una proporción importante del activo en inversiones financieras de renta fija y riesgo moderado que tienen una rentabilidad por encima de la tasa del mercado.

Con lo anterior se puede concluir que la entidad cuenta con un flujo de caja que le permite cumplir con las inversiones programadas y el pago de las obligaciones de operación, pero debe tener especial cuidado al presupuestar un incremento en su capacidad al aumentar en número de Profesores de Tiempo Completo, ya que este debe estar soportado necesariamente en un incremento suficiente de los ingresos operacionales.

La Universidad proyecta continuar la expansión en instalaciones y tecnología, de manera acorde con el desarrollo y crecimiento de la población estudiantil dado por el crecimiento en los programas académicos actuales y la creación de nuevos. El presupuesto de inversiones está soportado principalmente en los ingresos por matrículas, lo cual, dado que éstas se reciben por anticipado, le permite realizar presupuestos más confiables y hacer una buena programación de sus pagos, e inversiones. Por otro lado, ya se aprecia el esfuerzo que ha venido haciendo la Institución por incrementar los ingresos provenientes de otras actividades como la investigación y la extensión.

Una excepción a esta situación financiera positiva es la sede Santa Marta, particularmente en lo que se refiere a la carrera de Biología Marina. En efecto, dado el escaso número de estudiantes matriculado en la carrera, la sede es deficitaria y su mantención debe ser subsidiada por el nivel central. Esto ha generado la necesidad de efectuar una serie de recortes en la dotación de profesores y en la organización del currículo, que fueron fuertemente criticados por los estudiantes. Considerando que se trata de la única oportunidad de formación en este campo en el país, parece conveniente que la universidad establezca una política clara respecto de su financiamiento, que no afecte la calidad de la formación ni el prestigio de la carrera.

**La elaboración del presupuesto** se lleva a cabo conjuntamente por todas las dependencias académicas y administrativas de acuerdo con lo definido en el documento "*Criterios para la elaboración del presupuesto*" y en los procedimientos que se encuentran publicados en la intranet. Aun cuando no se conoció el contenido de dicho documento, en la reunión correspondiente se informó que el lineamiento principal para la ordenación de sus recursos es el cumplimiento de su misión y el Plan de Desarrollo. Al parecer las *políticas de ingresos* buscan darle cada vez mayor importancia al fomento de los contratos y convenios con el sector empresarial y *las de egresos* al cumplimiento de sus funciones misionales. Por su parte las políticas de inversiones le dan vital importancia a la asignación de recursos para la modernización de la infraestructura física y tecnológica. En este aspecto, aunque al parecer la Seccional de Cartagena funciona con independencia presupuestal, no fue claro para los pares cómo se comparten los costos con la sede de Santa Marta y del Centro Bio-Sistemas.

De esta manera a partir del *Plan de Desarrollo* y unos indicadores clave de presupuesto se elaboran presupuestos por programa y por áreas que, una vez se integra el Plan de Mejoramiento resultado del proceso de autoevaluación, son luego consolidados por la *Dirección de Planeación y Finanzas*, instancia que realiza los trámites propios para su aprobación final por parte del Consejo Directivo. Una vez aprobado el presupuesto, se convierte en norma administrativa. La aprobación es la autorización para realizar los gastos (o inversiones) presupuestados y, también precisa el límite máximo de los mismos. Cada dependencia o proyecto ordenador de gasto ejecuta y hace seguimiento a través del Sistema Integrado Administrativo y financiero SIAF.

La distribución porcentual de asignación presupuestal para 2012 se divide en un 92% para gastos de funcionamiento y 8% para inversión. Como se aprecia en la Tabla 20

los índices de ejecución presupuestal en los últimos 4 años son bastante uniformes para funcionamiento, mientras que para inversión, con excepción de los años 2010 y 2011 que superaron la meta propuesta, su ejecución en 2009 y 2012 ha sido baja, posiblemente por exceso de expectativa frente a la realidad financiera.

**Tabla 20 - Porcentaje de ejecución presupuestal**

Concepto	2009	2010	2011	2012
Gastos de funcionamiento	97,1%	98,4%	92,8%	89,8%
Inversiones	57,9%	105,0%	144,7%	58,8%

Fuente: Boletín Financiero en Cifras recibido durante la visita

Como se aprecia en la Tabla 21 los gastos de personal representan el 73 % en promedio del total de los gastos operacionales de los cuales, para septiembre del año 2012- según el informe de autoevaluación- el 79 % corresponde a gastos de personal de docencia.

**Tabla 21- Egresos operacionales 2008–2012**

Concepto	2009		2010		2011		2012	
Gastos de personal	58.808	74%	62.660	73%	67.231	73%	71.428	73%
Servicios	6.562	8%	7.139	8%	7.828	9%	9.226	9%
Honorarios	4.554	6%	5.682	7%	5.589	6%	6.390	6%
Otros	10.085	13%	10.743	12%	11.436	12%	11.308	11%
<b>Total oper.</b>	<b>egresos</b>	<b>80.009</b>	<b>86.224</b>		<b>92.083</b>		<b>72.602</b>	

Fuente: Boletín Financiero La Universidad en Cifras recibido durante la visita

**En cuanto al Presupuesto y funciones sustantivas**, la Universidad dispone de los recursos tanto presupuestales como de caja para el desarrollo de estas funciones, los cuales soportan el *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*, enmarcado a su vez en el *Plan de Desarrollo*. Su distribución porcentual se aprecia en la Tabla 22.

**Tabla 22 - Presupuesto de ingresos y egresos según funciones sustantivas  
Distribución porcentual 2009-2012**

**INGRESOS**

Concepto	2009	2010	2011	2012
Docencia	96,7 %	97,3 %	94,8 %	94,5%
Investigación	2,0 %	1,3 %	3,8%	4,2%
Extensión	1,4 %	1,4 %	1,4 %	1,3%

**EGRESOS**

Concepto	2009	2010	2011	2012
Docencia	93,0 %	94,3 %	90,1 %	85,7%
Investigación	4,0 %	3,6 %	7,1 %	11,2%
Extensión	3,0 %	2,0 %	2,7 %	3,1%

Fuente: Boletín Financiero La Universidad en Cifras recibido durante la visita

Asimismo, la Universidad destina en promedio un 2,5 % de sus gastos a bienestar. Adicionalmente se destina para material bibliográfico y material de enseñanza (libros, revistas, redes informáticas, insumos para los laboratorios, material para talleres y otros) un 2,18 % del total de los egresos operacionales. Por otro lado para la Universidad es importante la investigación por lo cual se ha venido destinando en promedio un 4.00% del total de los egresos para proyectos de investigación interna. Ha contratado un número importante de profesores, pasando de 102 profesores de tiempo completo en el año 2007 a 183 en 2011, lo que representa un aumento del 79 % en profesores y del 179 % en costos de personal en ese quinquenio y, le ha apostado a su formación doctoral con el fin de consolidar su planta docente.

Según el Informe de autoevaluación, la encuesta de percepción de la comunidad universitaria arrojó como debilidad la transparencia y equidad en los criterios, organización y manejo del presupuesto y aun cuando se afirma también que esta situación ha mejorado, debido a que la elaboración, control y ejecución del presupuesto se hace de manera más participativa, los pares pudieron apreciar que todavía parece persistir esa impresión, al menos entre profesores y estudiante, quienes reclaman más agilidad en los tiempos de respuesta.

**Respecto a la organización para el manejo financiero,** hasta el primer semestre del 2012, la Vicerrectoría Administrativa era la encargada de la gestión de los recursos financieros. Actualmente la responsabilidad del manejo financiero se encuentra radicada en la *Dirección de Planeación y Finanzas*, dependiendo directamente de la Rectoría y cuenta con sus dependencias: Contabilidad, Presupuesto y Tesorería. Para el control presupuestal y financiero, se cuenta con un *Comité Financiero*, y un Revisor Fiscal designado por el Consejo Directivo que, luego de practicar en forma permanente las pruebas técnicas ha emitido conceptos favorables sobre el adecuado manejo financiero, contable y fiscal de la institución. Adicionalmente la Universidad cuenta con la *Dirección de Auditoría Interna* que vela por el cumplimiento de las políticas, evalúa el control interno y reporta directamente a la Rectora.

La Universidad dispone de un *sistema de información administrativo y financiero (SIAF)* implementado desde el año 2008, que permite llevar un control más estricto y programado de las inversiones financieras. En 2012 se inició el proceso de mejora de las aplicaciones, con el fin de contar con un recurso flexible, ágil y eficiente que apoye la gestión en las dependencias administrativas y académicas.

#### **JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE FACTOR:**

A partir de la revisión de este resumen, se comparte la conclusión institucional sobre este factor en el sentido de que la Universidad cuenta con liquidez y solidez financiera, reflejada principalmente en su bajo endeudamiento y su capacidad de operación, permitiéndole atender sus funciones sustantivas, cumpliendo con su Misión y Proyecto Educativo Institucional, así como desarrollar proyectos de crecimiento institucional. Sin embargo habría que precisar mejor la sustentación de ello frente al Plan de Desarrollo, dado que no quedaron claros los indicadores claves de presupuestación y seguimiento ligados al plan de desarrollo.

La comisión ha podido constatar que el esfuerzo económico ha sido significativo, que las cifras de ejecución presupuestal en los últimos cuatro años evidencian el interés por mejorar la investigación, la formación y el fortalecimiento del cuerpo docente, aun cuando cabe revisar los recursos requeridos para el aumento proyectado de profesores de tiempo completo. El equipo de pares tuvo la oportunidad de verificar que el tema de la sostenibilidad financiera se está enfrentando responsablemente y se están tomando medidas que van en la dirección adecuada.

De la información disponible se desprende solidez financiera. El bajo nivel de endeudamiento también da garantía. Es igualmente evidente el esfuerzo por diversificar los recursos para la investigación y aumentar la consultoría y la extensión con el apoyo de las *Áreas Educación Continuada y de Consultoría y Emprendimiento*, pero falta todavía ver como se consolida su papel definiendo mejor los alcances y apoyos requeridos. También se encontró adecuado el método para la elaboración de los presupuestos. La coherencia entre el presupuesto y la ejecución y la dedicación del grueso del presupuesto a las funciones misionales son evidencias de la fortaleza de la organización institucional en el manejo financiero.

Consideramos que se requiere mayor y mejor comunicación entre *la Dirección de Planeación y Finanzas* y las Unidades Académicas para divulgar mejor los procesos de asignación presupuestal y los resultados de los ejercicios anuales. La Universidad tiene una organización y los instrumentos necesarios para garantizar un adecuado manejo presupuestal, financiero, contable y fiscal, contando con el apoyo de personal idóneo en cada una de sus áreas, pero es una organización muy reciente que seguramente sufrirá ajustes como resultado del proceso del Modelo de Consolidación Institucional, actualmente en curso. El mejoramiento de los sistemas de información es algo que ya se ha abordado, a partir de la adquisición del nuevo módulo del sistema ORACLE-OBS.

La Comisión de Pares recomienda avanzar en la diversificación de las fuentes de financiamiento, que en la actualidad dependen en un porcentaje importante de las matrículas. Se podría considerar la figura del “*fund raising*”, de las donaciones de egresados, etc. y explorar mucho más las ventajas de la venta de servicios. Lo anterior, en consideración a las altas exigencias presupuestales que implica para la institución su meta de consolidarse como una Universidad Formativa con Investigación.

Con base en las anteriores consideraciones y aplicando la *escala de gradación* descrita al inicio de este informe, los pares llegaron a la siguiente apreciación sobre la calidad alcanzada en las siguientes características consideradas:

<b>Características del Factor 11</b>	<b>Ponderación (%)</b>	<b>Calificación. Pares</b>
31. Recursos financieros	2.0%	4.0
32. Gestión financiera y presupuestal	2.0%	4.5
33. Presupuesto y funciones sustantivas	2.0%	4.0
34. Organización para el manejo financiero	1.0%	4.0
<b>Total Factor 11- Recurso Financieros</b>	<b>7.0%</b>	<b>4.26</b>

En conclusión, los pares consideran que en la primera, tercera y cuarta características, *Recursos financieros*, *Presupuesto y funciones sustantivas* y, *Organización para el manejo financiero*, la universidad cumple en alto grado con el óptimo de calidad, en el nivel inferior de esta categoría (4.0). En la característica treinta y dos *Gestión financiera y presupuestal*, la universidad cumple plenamente con el nivel de calidad que se requiere, estando en el nivel inferior de esta categoría (4.5). Teniendo en cuenta la ponderación asignada, los pares consideran que en este onceavo factor la universidad “**cumple en alto grado**” con el óptimo de calidad (4.26).

## 5.- INFORME VISITA SEDE SANTA MARTA - UJTL

El equipo de pares tuvo la oportunidad de visitar las instalaciones de la sede que la UJTL tiene en la ciudad de Santa Marta. En dicha sede se desarrollan actividades de docencia, (principalmente alrededor del programa de Biología Marina, la Maestría en Ciencias Biológicas y el Doctorado en Ciencias del Mar, y algunos programas de especialización), de investigación y de extensión. En la sede funciona también un museo marino que cumple una interesante tarea de divulgación científica en la ciudad de Santa Marta alrededor de las especies marinas del Caribe Colombiano.

Es evidente que los distintos actores sociales de la región reconocen y valoran la labor investigativa y social que se desarrolla en la sede. Distintos estamentos desde cooperativas de pescadores, institutos de investigación, empresarios y comerciantes locales, agencias ambientales del sector público y privado etc., expresaron claramente el alto impacto que las actividades académicas y de extensión de la UJTL tienen en el entorno local y regional.

El programa de Biología Marina ha sido reconocido en el país por su tradición y calidad y tiene una estructura curricular innovadora que exige a los estudiantes, que empiezan sus estudios en la sede de Bogotá, realizar los últimos semestres en la sede de Santa Martha combinando materias teóricas con actividades prácticas y profuso trabajo de campo.

La capacidad de desarrollar investigación con pertinencia local, sobre la base del grupo de profesores-investigadores de planta de la sede, se ha evidenciado a través de proyectos de alto impacto y existe un ambiente de confianza en el empresariado y las autoridades locales sobre la calidad científica de dichos trabajos.

Vale la pena sin embargo resaltar algunas realidades de la sede que indudablemente requieren acciones de mejoramiento:

- Los estudiantes del pregrado en Biología Marina han experimentado varios cambios curriculares en los últimos años y no perciben en su gran mayoría una completa equidad y transparencia en la aplicación de dichos cambios, lo que, según ellos, ha perjudicado en algunos casos a los estudiantes en su normal devenir curricular. Ellos igualmente perciben algunas limitaciones en la disponibilidad de recursos

bibliográficos y de apoyo académico así como de Bienestar Universitario teniendo en cuenta que no se encuentran en la sede central de la Universidad.

- Al parecer la demanda del pregrado en Biología Marina ha disminuido, lo cual afecta necesariamente la sostenibilidad de la sede, que tradicionalmente ha sido subsidiada por la administración central de la Universidad. Esta limitación de recursos, resultante del reducido número de alumnos que cursan la carrera, podría estar detrás de los cambios percibidos por los estudiantes, que se refieren principalmente (i) a continuos cambios en el *pensum* percibidos como un enfoque más generalista y estandarizado; (ii) a la supresión de los profesores de cátedra, especialistas en algunas áreas, que actualmente son dictadas por profesores generalistas; (iii) a una mayor rigidez curricular, dada por la exigencia de que los cursos sólo se dictan con un número mínimo de estudiantes, condición difícil de cumplir dada la escasa matrícula del programa. Es posible, también, que algunas de estas medidas respondan a una nueva concepción del pregrado, de carácter más generalista, dejando los aspectos más especializados para cursos de posgrado. Si bien estas decisiones pueden ser necesarias, es preciso revisar que no afecten la calidad de la formación y el prestigio de la carrera, lo que podría agravar aún más la situación actual.
- En la sede se dictan algunos programas de especialización altamente valorados; sin embargo, no hay una oferta variada en este campo, ni siquiera en temas que son fuertes en la UJTL, y que podrían ser ampliamente demandados en la región, como lo son los temas ambientales. Así como los distintos estamentos valoran claramente las actividades desarrolladas por la UJTL en la ciudad de Santa Marta, igualmente perciben que la oferta de servicios de capacitación, educación continua y consultoría podría ser mucho más amplia. Pareciera que el prestigio de la Institución no está siendo utilizado suficientemente con un portafolio de servicios más amplio que responda a las múltiples necesidades de la comunidad en Santa Marta.
- En síntesis haría falta la conjugación de distintas ofertas que permitan mejorar el panorama de autogestión sostenible de la sede. Frente a lo anterior los pares no encontraron evidencias de estudios evaluativos o prospectivos con un diagnóstico integral sobre la situación de la sede, ni un plan de acción a corto, mediano o largo plazo. Esta es tal vez la debilidad más grande encontrada en la visita, que puede poner en riesgo la viabilidad de una sede con rasgos y potenciales claramente innovadores: la ausencia de un ejercicio estratégico a futuro que considere las fortalezas y debilidades de la sede, incorpore los planteamientos de los actores locales tanto internos como externos, y establezca metas e indicadores de logros para el cumplimiento de las distintas funciones sustantivas en la sede de Santa Marta.

## 6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA INSTITUCIÓN

A continuación se enumeran algunas *Fortalezas* de la Universidad Jorge Tadeo Lozano:

- La Misión de la Universidad fundamentada en los ideales de la Expedición Botánica y en un sólido compromiso con la sociedad de la cual forma parte. Esta Misión se concreta por medio de un *Proyecto Educativo* que define la identidad institucional y los principios orientadores de la Universidad, concibiendo ésta última como una *universidad formativa que hace investigación*.
- La formulación del *Modelo Pedagógico* que sienta las bases para la formación integral de sus estudiantes, elemento universal de una educación de calidad y que bien aplicado, puede desempeñar un papel estratégico en la formación de los profesionales éticos, competentes, críticos y creativos que se propone formar.
- Los lineamientos y estrategias orientados a la *Proyección Social*, que vinculan a la Universidad con su entorno inmediato y la ciudad, donde ella hace presencia a través de programas culturales y sociales, de educación continuada, transferencia de conocimiento y experiencias de emprendimiento. En este sentido, se destaca su liderazgo en la recuperación de la zona centro-oriental de la ciudad de Bogotá, combinando actividades de extensión y proyección social.
- El sistema de *Gestión de la Calidad* y su apropiación en cuanto a los procesos participativos de planeación, evaluación y autorregulación de las funciones académicas y administrativas.
- Los avances que desde el año 2001 ha venido adelantado la institución para consolidar una planta docente de tiempo completo y con altos niveles de formación académica, especialmente a nivel de maestría.
- Los lineamientos, estructura, programas y recursos de *Bienestar Universitario* que promueven un clima propicio para los propósitos de formación integral y el crecimiento personal de la comunidad universitaria.
- El desarrollo de investigaciones aplicadas, de pertinencia para el uso de recursos naturales y la protección del medio ambiente en el país, como se puede observar por ejemplo en el campo de la biología marina y en el Doctorado en esta área del conocimiento, así como en el Centro de Investigaciones en Bio-Sistemas que ha revolucionado la producción de hortalizas en la Sabana utilizando tecnologías limpias que aseguren la inocuidad de los alimentos.
- La disponibilidad de una amplia dotación de recursos bibliográficos, informáticos y de laboratorios, los cuales se reflejan en la variedad y calidad de los servicios que ofrece, aun cuando en algunos casos se requiere incentivar un mayor uso de los primeros.

- Los recursos físicos, contando las ampliaciones ya presupuestadas y su proyección a mediano plazo, así como recursos financieros adecuados y bien administrados, que sientan las bases para la sostenibilidad de la Universidad.

**Por otra parte los pares consideran que los siguientes son *aspectos que pueden ser mejorados* para lograr niveles de excelencia académica de la institución:**

- La escasez de mecanismos de seguimiento sistemático de las metas y de las decisiones académicas y administrativas, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional.
- La necesidad de fortalecer los espacios de participación estudiantil en la vida universitaria.
- La necesidad de fortalecer la formación y el acompañamiento pedagógicos del profesorado, conforme a los planteamientos del *Modelo Pedagógico Institucional* y de la formación integral que busca la universidad.
- Incrementar la interacción académica de sus profesores con la comunidad académica nacional e internacional.
- El desarrollo incipiente de la investigación formativa y la visibilidad de sus productos de investigación es un proceso que se ha adelantado con entusiasmo y muestras exitosas, pero requiere de mayores esfuerzos para sistematizarlo y concretarlo.
- La relación con los egresados y su participación en el proyecto educativo que se adelanta y los servicios que la Universidad les ofrece, es aún un esfuerzo reciente que necesita madurarse y consolidarse.
- Los marcados desbalances que se presentan entre algunas unidades académicas con relación a su grado de desarrollo y la aplicación de las políticas institucionales.
- El bajo nivel de integración de los distintos sistemas de información y de su utilización para la definición y seguimiento de indicadores de gestión, tomando en consideración que los pasos que se están dando para responder a esta debilidad se encuentran aún en una etapa muy temprana.
- Necesidad de un sistema de evaluación de directivos y funcionarios asociado a las metas del Plan de Desarrollo.

## 7. JUICIO EXPLÍCITO Y PRECISO SOBRE LA CALIDAD GLOBAL DE LA UJTL

El equipo de pares quiere destacar que la Universidad Jorge Tadeo Lozano es una institución dinámica, en un claro proceso de crecimiento y mejoramiento académico y administrativo, demostrando avances importantes en la calidad de los programas académicos que adelanta. La Misión de la Universidad fundamentada en los ideales de la Expedición Botánica y en un sólido compromiso con la sociedad de la cual forma parte, es una de sus fortalezas. Esta Misión se concreta por medio de un Proyecto Educativo que define la identidad institucional y los principios orientadores de la Universidad, concibiendo esta última como *una universidad formativa que hace investigación*. El desarrollo de la institución está enmarcado dentro del Plan de Desarrollo 2009-2014, el cual es coherente con su Misión y su Proyecto Educativo Institucional.

El Modelo Pedagógico sienta las bases para la formación integral de sus estudiantes, con el objetivo de formar profesionales éticos, competentes, críticos y creativos. Sin embargo se debe mejorar su capacidad para que este modelo efectivamente se refleje en los planes de estudios de los programas de la universidad y se debe fortalecer la formación pedagógica del profesorado conforme a los requerimientos de la formación integral que busca la universidad. Al mismo tiempo se observan diferencias significativas entre las distintas facultades, lo que debiera ser objeto de una atención especial para apoyar un desarrollo más equilibrado, que beneficiará a la universidad en su conjunto.

La Universidad ha logrado desarrollar en los últimos años una clara *Cultura de la Calidad* y una capacidad de autoevaluación que refleja los lineamientos del modelo de evaluación del CNA. Creemos, así mismo, que el proceso de autoevaluación y de formulación de *Planes de Mejoramiento* contó con una amplia participación de todos los actores sociales que constituyen la comunidad académica de la universidad, con base en un esfuerzo de capacitación y socialización que se hicieron evidentes en la visita. Debe igualmente resaltarse el compromiso del Consejo Superior, de la Rectoría y de las directivas de la Universidad con la calidad y con un proceso de planeación estratégica que le suministre una clara orientación a las funciones misionales de la universidad.

El proceso de planeación que está desarrollando contempla tanto aspectos académicos como físicos, reflejando el papel que la Universidad desempeña en la transformación del centro de Bogotá. Esto ha llevado al desarrollo de una planta física y de una infraestructura académica que le permite cumplir adecuadamente sus funciones misionales de docencia, investigación y extensión. Cuenta así mismo con adecuados recursos bibliográficos, informáticos y de apoyo a las actividades de docencia e investigación.

La planta docente se ha mejorado notoriamente en los últimos 10 años, pasando de una institución superior basada en profesores de cátedra a un cuerpo docente con un creciente número de profesores de tiempo completo y con formación a nivel de

maestría y de doctorado, fortaleciendo su capacidad para cumplir a cabalidad con sus funciones misionales. Sin embargo este es un proceso que debe seguirse profundizando con el fin de garantizar mayores tiempos de dedicación y una mayor proporción de sus profesores con doctorado, para consolidar el proceso de mejoramiento continuo de la calidad de los procesos formativos tanto de pregrado como de posgrado, así como de las actividades de investigación que realiza.

Es importante que la universidad desarrolle un proceso reflexivo sobre las implicaciones del modelo de *una universidad formativa que hace investigación*, con el fin de lograr el adecuado balance entre las funciones de docencia, investigación y extensión que el modelo requiere, incluyendo las implicaciones del modelo para la conformación y el desarrollo de la planta académica, la organización del currículo y la distribución de funciones y de carga de trabajo. Este proceso reflexivo debe igualmente contemplar cómo fortalecer la vinculación entre arte y ciencia, como rasgo característico de la universidad, en sus mecanismos de evaluación, promoción y el desarrollo de la dotación académica.

Desde el punto de vista de la proyección futura de la universidad debe evitarse una tendencia a la centralización en las decisiones, al no aprovechar de manera más efectiva los aportes de los actores más directamente involucrados; esto se aprecia, por ejemplo, en la propuesta de proyección futura de la sede de Santa Marta y del papel que se espera ella desarrolle tanto en la región, como en el campo de las Ciencias del Mar y los demás programas de la Universidad.

Como se puede observar en cada uno de los capítulos correspondientes y en el cuadro-resumen a continuación, de los 11 Factores que se analizan en la metodología del CNA la Universidad Jorge Tadeo Lozano cumple en alto grado el óptimo de calidad en ocho (8) de ellos y cumple aceptablemente en tres (3) de ellos. Por lo tanto se considera que **la institución cumple en alto grado** los criterios de calidad.

No.	Factor	Valoración	Calificación
Factor 1	Misión, PEI y Planeación Estrat.	4.20	Cumple Alto Grado
Factor 2	Estudiantes	4.00	Cumple Alto Grado
Factor 3	Profesores	3.92	Cumple Aceptablem.
Factor 4	Procesos Académicos	4.10	Cumple Alto Grado
Factor 5	Investigación	3.85	Cumple Aceptablem.
Factor 6	Pertinencia e Impacto social	4.00	Cumple Alto Grado
Factor 7	Autoevaluación y Autorregulación	4.06	Cumple Alto Grado
Factor 8	Bienestar Institucional	4.20	Cumple Alto Grado
Factor 9	Organización, Gestión y Administ.	3.90	Cumple Aceptablem.
Factor 10	Planta Física y Recursos de Apoyo	4.29	Cumple Alto Grado
Factor 11	Recursos Financieros y Gestión Presup.	4.26	Cumple Alto Grado

El análisis que subyace a cada una de estas apreciaciones se presenta en el respectivo capítulo; al final de cada capítulo también se presenta un cuadro más detallado para cada Factor que contiene las calificaciones otorgadas a cada una de las Características que lo constituyen. En la siguiente sección se presentan una serie de recomendaciones relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la institución.

## **8. RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**

A continuación, la Comisión de Pares se permite resaltar la importancia de algunos desafíos que la Universidad enfrenta, orientados a complementar el Plan de Mejoramiento propuesto por la Institución:

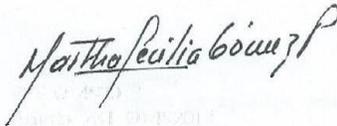
- Lograr un adecuado balance entre la prioridad que tienen la formación integral de los estudiantes como elemento central de su misión, la investigación formativa orientada al desarrollo de la capacidad crítica y la creatividad en los estudiantes y la capacidad de generar conocimiento por medio de la investigación aplicada que sea pertinente a la solución de los problemas de la sociedad colombiana y de su entorno. Esto último requiere relacionar estrechamente la investigación con la generación de valor a partir del conocimiento por medio de la innovación.
- Continuar consolidando la planta docente de tiempo completo y con formación doctoral, con el fin de consolidar el proceso de mejoramiento continuo de la calidad de los procesos formativos tanto de pregrado como de posgrado, así como de las actividades de investigación que realiza.
- Formalizar y sistematizar la normativa en lo pertinente a la asignación de oportunidades de formación disciplinar de los profesores, el ajuste del escalafón docente y la participación de profesores y estudiantes en los órganos de dirección, conforme a los cambios realizados y actualmente en curso.
- Fomentar la divulgación de los resultados de investigación por medio de revistas científicas de alta calidad. Igualmente concretar el sistema de valoración y evaluación de la producción en el campo de la creación en artes y diseño, de forma equivalente a la existente en el campo de las ciencias.
- Desarrollar una estrategia para consolidar la investigación y su financiación, fortaleciendo su capacidad para movilizar recursos externos, que le permita a la Universidad desarrollar en forma sostenible esta dimensión de la vida académica.
- Acentuar en los procesos de innovación y renovación académica y de cambio curricular, la búsqueda de la interdisciplinariedad y el afianzamiento del estudio independiente por parte de los estudiantes.
- Diseñar una política de internacionalización de la universidad, acorde con las tendencias y las prácticas vigentes en el sector de la educación superior.

- Fomentar la capacidad de interacción con el sector empresarial, fortaleciendo las estructuras de apoyo a la consultoría, la innovación y el emprendimiento.
- Completar y llevar a feliz término el proceso de reingeniería y transformación organizacional.
- Hacer un profundo ejercicio estratégico sobre la sede de Santa Marta, que permita proyectar sus fortalezas y garantizar su sostenibilidad con calidad.
- Diversificar las fuentes de financiación institucional para disminuir la alta dependencia respecto a las matrículas.
- Finalmente la institución debe velar por la consolidación y continuidad de los procesos desarrollados y los resultados obtenidos durante estos últimos años (PD 2009-2014), a través de la construcción del nuevo Plan de Desarrollo más allá del 2015 y sus respectivas Líneas de Acción, con el compromiso permanente de toda la comunidad universitaria.

**COMISIÓN DE PARES:**



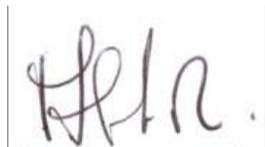
**Fernando Chaparro Osorio**  
Par Académico  
Coordinador



**Martha C. Gómez Pinilla**  
Par Académica  
Relatora



**María José Lemaitre**  
Par Académica  
Internacional



**Alberto Roa Varelo**  
Par Académico



**Rodrigo Cortés Solano**  
Par Académico

**Junio 17 de 2013**

## ANEXO 1

### GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

<b>FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍA</b>			
<b>Nº</b>	<b>Grupo</b>	<b>Investigador principal</b>	<b>Categoría Colc's</b>
1	Bioprospección y Biotecnología*	Mónica Puyana Hegedus	D
2	Genética, biología molecular y bioinformática *	Javier Adolfo Hernández F.	C
3	Modelado y simulación de bio- sistemas *	Carlos Ricardo Bojacá A.	C
4	Grupo de limnología*	Michael Joseph Ahrens	C
5	Ecosistemas marinos tropicales – S.Marta*	Valeria Pizarro	D
6	Cultivo y manejo de organismos acuáticos S. Marta	Luisa Marcela Villamil D.	<b>B</b>
7	Dinámica y manejo de ecosistemas marinos costeros – S.Marta *	Andrés Franco Herrera	<b>B</b>
8	Investigación y desarrollo en horti-cultura sostenible –Bio-Sistemas*	Hugo Escobar Velásquez	D
9	Grupo de investigación en ingeniería de Proceso y sistemas inteligentes*	Ligia Inés Rodríguez	C
10	Fundamentos, historia y filosofía de la física	Favio Ernesto Cala V.	D
11	Didáctica de las ciencias*	Favio Ernesto Cala V.	Registrado

\*Asistieron a la reunión con los Pares

<b>FACULTAD DE ARTES Y DISEÑO</b>			
<b>Nº</b>	<b>Grupo</b>	<b>Investigador principal</b>	<b>Categoría Colc's</b>
1	Grupo de investigación estructuras adaptables	Misael Ricardo Franco	D

2	Proyecto y patrimonio	Alfredo Montaña Bello	D
No	Grupo	Investigador Principal	Categoría Colc's

3	Diseño y didáctica	Victoria Eugenia Mena	D
4	Proyecto arquitectónico y ciudad	Carlos Eduardo Hernández	D
5	Poiesis plástica*	Isabel Cristina Ramírez	D
6	Estudios de la imagen*	Sandra Liliana Suárez	C
7	Ciudad, identidad y patrimonio –C/gena	Indira Romero Peñaranda	D
8	Diseño, educación, pedagogía	Édgar Patiño Barreto	C
9	Publicidad: Sociedad, cultura y creatividad *	Vladimir Sánchez Riaño	D
10	Análisis del territorio	José David Pinzón Ortiz	Registrado
11	Grupo de investigación en ciencias Tecnológicas de la información geográfica	José David Pinzón Ortiz	Registrado

\*Asistieron a la reunión con los Pares

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - ADMINISTRATIVAS			
Nº	Grupo	Investigador principal	Categoría Colc's
1	Redes agro empresariales y territorio- RAET *	Laura Esperanza Rugeles	D
2	Grupo interdisciplinario de estudios histórico-económicos	Salomón Kalmanovitz K.	C
3	Grupo de estudios en teoría financiera e Inversión- GETFIN *	Leonardo Santana Viloría	Sin clasificar
4	Bienestar subjetivo y teoría económica	Jeanne Kelly Ruiz Tavera	D
5	Grupo interdisciplinario de investigación en ciencias económicas, Administrativas y de Salud-GICEAS*	Carlos Alberto Jaimes	D
6	Grupo de estudios en administración, gestión y organizaciones- ADGEO	Federico Manuel Zevallos	D
7	Centro de investigaciones para el desarrollo –CIDES-	Alba Espinosa Pérez	D

	C/gena		
8	Grupo de investigación teoría y política comercial (GITPC) *	Danilo Torres Reina	D
9	Marketing Research Group	David España Espinoza	Registrado
10	Grupo de estudios en información contable y financiera *	Édgar Gracia López	Registrado
11	Grupo de investigación en gestión, administración y tecnología (GLEAGT)	Carlos Alberto Cano P.	Sin clasificar
12	Grupo de estudios en producción, logística y transporte (GEPLOTRA) *	Carlos Alberto González	Registrado

\*Asistieron a la reunión con los Pares

<b>FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES</b>			
<b>Nº</b>	<b>Grupo</b>	<b>Investigador principal</b>	<b>Categoría</b>
1	Política y relaciones Internacionales- CERCID*	Denisse Amara Granda	C
2	Derecho y globalización*	Édgar Hernán Fuentes	D
3	Comunicación, cultura, mediación	Juan Carlos Córdoba L.	D
4	Comunicación, medios y TIC -C/gena	Luis Carlos Zúñiga	Registrado
5	Reflexión y creación artísticas contemporáneas	Carlos Eduardo Sanabria	<b>B</b>
6	Mente, lenguaje y sociedad *	Álvaro Corral Cuartas	<b>B</b>

\*Asistieron a la reunión con los Pares

**Fuente:** Anexo 9-Informe de Autoevaluación Institucional - Enero 2013

## ANEXO 2

### CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN Proceso de Acreditación Institucional de Alta Calidad

#### Universidad Jorge Tadeo Lozano

#### Agenda de la Visita de Evaluación Externa

#### Primer Día: Mayo 14

8:00 – 8:30 a.m.	<b>Instalación de la Comisión de pares académicos</b> Lugar: Sala Azul, Módulo 2, Piso 2
8:30 – 10:30 a.m.	<b>Evolución reciente de la Universidad, su Misión y Visión, el Plan de Desarrollo Institucional, el Proyecto Educativo Institucional.</b> Lugar: Sala de Juntas - Rectoría
10:30 – 11:00 a.m.	Receso para el café.
11:00 – 12:00 m.	<b>El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad y los procesos de Autoevaluación y Acreditación.</b> Lugar: Salón 703, Edificio de Posgrados
12:00 – 2:00 p.m.	<b>Almuerzo con el Consejo Directivo de la Universidad.</b> Lugar: Sala de Juntas – Rectoría
2:15 – 3:30 p.m.	<b>Reunión con los Decanos y Directivos Académicos sobre el modelo pedagógico y sobre aspectos básicos de los procesos académicos de la Universidad.</b> Lugar: Salón 703, Edificio de Posgrados
3:30 – 4:00 p.m.	Receso para el café.
4:00 – 5:30 p.m.	<b>Sesión sobre Planeación Académica en la Universidad (con Oficina de Planeación).</b> Lugar: Sala de Juntas – Vicerrectoría Académica
5:30 - 7:00 p.m.	<b>Reunión de avance entre el equipo de pares.</b> Lugar: Sala Azul, Módulo 2, Piso 2

## Segundo Día: Mayo 15

- 7:30 – 9:00 a.m.      **Reunión con los Egresados:**  
Lugar: Museo de Artes Visuales
- 9:00 – 10:30 a.m.      **Reunión con los Investigadores.**  
Lugar: Hemiciclo, Biblioteca General, Piso 2
- 10:30 – 11:00 a.m.      Receso para el café.
- 11:00 – 12:15      **Dos reuniones paralelas con los estudiantes**  
a) Reunión con los estudiantes de pregrado.  
Lugar: Hemiciclo, Biblioteca General, Piso 2  
b) Reunión con los estudiantes de posgrado.  
Lugar: Sala Norte, Biblioteca General, Piso 2
- 12:30 – 2:00 p.m.      Almuerzo de trabajo entre el equipo de pares.
- 2:00 – 3:15 p.m.      **Reunión con los profesores de la Universidad.**  
Lugar: Aula 407 – Módulo 7 A  
Lugar: Salón Oval (sala alterna)
- 3:15 – 3:45 p.m.      Receso para el café.
- 3:45 – 5:00 p.m.      **Reunión con los grupos de extensión de la Universidad.**  
Lugar: Aula 407 – Módulo 7 A
- 5:00 – 6:30 p.m.      **Reunión de avance entre el equipo de pares.**  
Lugar: Sala Azul, Módulo 2, Piso 2

## Tercer día: Mayo 16

- 7:30 a.m.      Salida del hotel hacia el Centro de Biosistemas (Chía).
- 8:30 – 10:00 a.m.      **Visita al Centro de Biosistemas de la Universidad.**  
Lugar: Centro de Biosistemas – Chía
- 10:00 – 11:00 a.m.      Traslado de Chía hasta la Universidad en el centro de Bogotá.

- 11:00 – 12:30 m. **Reunión sobre aspectos de la administración y gestión de la Universidad (con Grupo Administrativo).**  
Lugar: Sala de Juntas Vicerrectoría Académica
- 12:30 – 2:00 p.m. Almuerzo de trabajo entre el equipo de pares.  
Lugar: Sala Azul, Módulo 2, Piso 2
- 2:00 – 3:00 p.m. **Reunión con Bienestar Estudiantil.**  
Lugar: Sala de Videoconferencias, Piso 6 Módulo 7
- 3:00 – 3:30 Receso para el café.
- 3:30 – 5:30 p.m. **Visita a la planta física de la universidad y recursos de apoyo educativo.** Recorrido guiado
- 5:30 – 7:00 p.m. **Reunión entre el equipo de pares.**  
Lugar: Sala Azul, Módulo 2, Piso 2

### Cuarto Día: Mayo 17

- 7:30 – 9:00 a.m. **Desayuno y reunión con los empleadores de los egresados de la universidad y con representantes de las entidades con las cuales la universidad tiene vínculos.**  
Lugar: Biblioteca Casa Lleras
- 9:00 – 10:00 a.m. **Internacionalización de la Universidad.**  
Lugar: Biblioteca Casa Lleras
- 10:00 – 10:30 a.m. Traslado Biblioteca Casa Lleras – Universidad (Sede Centro)
- 10:30 – 12:30 Reunión del equipo de pares.  
Lugar: Sala de Azul, Módulo 2, Piso 2
- 12:30 – 2:00 p.m. Almuerzo de trabajo entre el equipo de pares.  
Lugar: Sala de Azul, Módulo 2, Piso 2
- 2:00 – 3:00 p.m. **Reunión de cierre.**  
Lugar: Sala de Juntas – Rectoría

**CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN  
EVALUACIÓN EXTERNA**

**Proceso de Acreditación Institucional de Alta Calidad  
Universidad Jorge Tadeo Lozano**

**Agenda de la Visita Santa Marta  
Fecha: Mayo 16 del 2013**

**Tercer Día: Mayo 16**

- |                    |   |
|--------------------|---|
| 6:00 – 8:30 a.m.   | <b>Salida al Aeropuerto - Viaje a Santa Marta</b><br>Vuelo 7:30 a.m.  |
| 8:30 – 9:00 a.m.   | <b>Instalación de la Comisión de pares académicos</b><br>Lugar: Salón M-2   |
| 9:00 – 10:30 a.m.  | <b>Reunión con las Directivas de la Sede</b><br>Presentación sobre el funcionamiento académico y administrativo de la Sede<br>Lugar: Sala de Conferencias |
| 10:30 – 11:30 m.   | <b>Reunión con Estudiantes de pregrado y posgrado</b><br>Lugar: Salón M-4   |
| 11:30 – 12:30 p.m. | <b>Reunión con profesores e investigadores</b><br>Lugar: Salón M-4  |
| 12:30 – 2:30 p.m.  | <b>Reunión Reunión con sector externo - Almuerzo</b><br>Lugar: Sala de Conferencias   |
| 3:30 – 4:30 p.m.   | <b>Visita instalaciones: Salones, Laboratorios instalaciones, Museo Mundo Marino, Sede INVEMAR.</b><br>Recorrido guiado                                   |
| 4:30 p.m.          | <b>Salida al Aeropuerto - Viaje a Bogotá</b><br>Vuelo 5:30 p.m.   |