UNIVERSIDAD EAFIT

Abierta al mundo

DERROTEROS PARA UN PLAN GENERAL DE MEJORAMIENTO 2003 - 2007

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

Medellín, junio de 2003

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 4
FACTOR: MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL 5
Característica 1: Coherencia y pertinencia de la misión 5
Característica 2: Orientaciones y estrategias del proyecto institucional 6
Característica 3: Formación integral y construcción de comunidades académicas 6
FACTOR: ESTUDIANTES Y PROFESORES 7
Característica 4: Deberes y derechos de los estudiantes 7
Característica 5: Admisión y permanencia de estudiantes 7
Característica 6: Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes 7
Característica 7: Deberes y derechos del profesorado 8
Característica 8: Planta profesoral 8
Característica 9: Carrera docente 9
Característica 10: Desarrollo profesoral 9
Característica 11: Interacción académica de los profesores 9
FACTOR: PROCESOS ACADÉMICOS 10
Característica 12: Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo 10
Característica 13: Programas de pregrado, postgrado y educación continua 10
FACTOR: INVESTIGACIÓN 11
Característica 14: Investigación formativa 11
Característica 15: Investigación en sentido estricto 11
FACTOR: PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL 12
Característica 16: Institución y entorno 12
Característica 17: Egresados e institución 13
Característica 18: Articulación de funciones 13
FACTOR: AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN 13
Característica 19: Sistemas de autoevaluación 13
Característica 20: Sistemas de información 14
Característica 21: Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo 15
FACTOR: BIENESTAR INSTITUCIONAL 15
Característica 22: Clima institucional 15
Característica 23: Estructura del bienestar institucional 16
Característica 24: Recursos para el bienestar universitario 16
FACTOR: ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN 16
Característica 25: Administración y gestión y funciones institucionales 16
Característica 26: Procesos de comunicación interna 17
Característica 27: Capacidad de gestión 17
FACTOR: RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO Y PLANTA FÍSICA 17
Característica 28: Recursos de apoyo académico 17
Característica 29: Recursos físicos 18
FACTOR: RECURSOS FINANCIEROS 18

Característica 30: Recursos financieros..... 19
Característica 31: Gestión financiera y presupuestal..... 19
Característica 32: Presupuesto y funciones sustantivas..... 19
Característica 33: Organización para el manejo financiero..... 20

INTRODUCCIÓN

Como uno de los frutos más significativos del proceso de autoevaluación institucional, realizado durante el segundo semestre de 2002, se exponen, en este documento, los "*Derroteros para un Plan General de Mejoramiento 2003 – 2007*", el cual se redefinirá e implementará gradualmente, a medida que se formulen los próximos planes operativos anuales que continuarán dando vida a los enunciados del *Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007*, de la Universidad EAFIT.

Es decir, dado que la Institución viene ejecutando, de manera juiciosa y consistente, un plan decenal de desarrollo, las acciones de mejoramiento, derivadas de la autoevaluación, serán incluidas en uno o en varios de los planes operativos de los años venideros, lo que explica la delimitación de estos derroteros al período 2003-2007.

Esta convergencia entre el *Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007* y estos *Derroteros para un Plan General de Mejoramiento 2003–2007*, es posible porque, además, existe una plena articulación entre los objetivos del Plan Estratégico y las acciones de mejoramiento identificadas en la autoevaluación institucional; de esta manera, la realización de las segundas contribuirán al logro de los primeros.

En efecto, uno de los resultados más halagadores de la autoevaluación fue descubrir que nuestras debilidades no nos eran desconocidas sino que, por el contrario, han venido constituyendo materia habitual de nuestros procesos de planeación operativa y preocupación permanente de los organismos colegiados y grupos primarios; de tal manera que la corrección de algunas ya venía en marcha de tiempo atrás.

En este documento se enuncian las acciones de mejoramiento de carácter transversal, es decir, comunes a todos los procesos académicos y administrativos que se desarrollan en la Institución, según fueron identificadas durante las sesiones de autoevaluación, en primera instancia, y en sesiones colegiadas de los departamentos académicos y administrativos, durante la socialización del informe final.

Cabe anotar que estos colectivos construyeron sus propuestas de mejoramiento con base en dos elementos: el análisis del Informe de Autoevaluación Institucional, que se entregó al CNA y la evaluación de los desarrollos del respectivo plan operativo 2003. Los documentos elaborados reposan tanto en la Oficina de Planeación como en los departamentos de origen y serán revisados e incorporados en la formulación de los próximos planes operativos anuales.

También conviene destacar que algunas de las acciones de mejoramiento identificadas en este texto ya están en marcha, dentro de la ejecución de los planes operativos formulados por las distintas dependencias para el presente año, como quedó evidenciado en los diferentes documentos remitidos por las dependencias académicas y administrativas en sus propuestas específicas de planes de mejoramiento.

Por último, debe precisarse que si bien la autoevaluación de la Universidad EAFIT partió de clasificar las características de calidad -definidas por el CNA- en los procesos que permiten desarrollar la Misión y buscar el logro de la Visión institucionales, en lugar de conservar la agrupación original en factores, estos derroteros para un plan de mejoramiento fueron redactados siguiendo la clasificación en factores, sólo con el fin de facilitar el desarrollo de las etapas siguientes del proceso de acreditación institucional.

FACTOR: MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL

Característica 1: Coherencia y pertinencia de la misión

La política institucional en materia de dirección y gestión de la Universidad ha sido propiciar una participación amplia de todos los estamentos, bajo el entendido que las iniciativas académicas son fruto de las comunidades profesorales y estudiantiles que comparten saberes disciplinares y profesionales.

También se ha considerado que en la participación radica la posibilidad efectiva de desarrollo de un sistema de autorregulación y autocontrol que garantice la eficiencia administrativa.

De acuerdo con las calificaciones de las características correspondientes a los procesos de dirección, el énfasis, dentro de un programa de mejoramiento, hay que hacerlo en el fortalecimiento de la participación. Para ello, se cuenta con dos instrumentos: los planes operativos anuales y los sistemas de comunicación interna, en especial los asociados a la internet. Los primeros se han venido perfeccionando, tanto en su formulación como en su ejecución, con base en la participación y el compromiso de todas las dependencias; respecto a los segundos, la Intranet comienza a desarrollarse como un mecanismo de comunicación interno que estimula la participación de todos y cada uno de los miembros de la Institución.

Las acciones de mejoramiento consisten, entonces, en continuar con la política de construir y desarrollar los planes operativos anuales y de perfeccionar los sistemas de comunicación interna; de esta manera, se desarrollará la Misión y se fortalecerá el compromiso de la comunidad con ella.

Característica 2: Orientaciones y estrategias del proyecto institucional

La Misión de la Universidad EAFIT responde, en primera instancia, a la tradición histórica de la Institución, caracterizada por una fuerte articulación entre teoría y práctica, con miras a satisfacer las necesidades del medio empresarial; en este sentido, en sus orígenes la Universidad adquirió un carácter profesionalizante, al cual no se pretende renunciar en el momento actual; por el contrario, hace parte del patrimonio académico que se desea conservar, pues ha sido fructífero para la sociedad, pero sí transformar sustancialmente, en concordancia con los cambios en los entornos educativos y sociales, a fin de fortalecer los procesos de investigación como instrumentos de generación, conservación y transmisión del conocimiento científico, humanista y artístico.

El compromiso de la Dirección, para el período 2003-2007, es el de hacer más explícito y visible el proyecto institucional y sus diversos componentes con el fin de elevar el compromiso de toda la comunidad eafitense; al igual que difundir la postura estratégica de la Universidad, especialmente en los procesos de inducción tanto a estudiantes como a profesores y personal administrativo.

Característica 3: Formación integral y construcción de comunidades académicas

Para la Universidad EAFIT, la formación integral de sus alumnos hace parte de los enunciados de la Visión y se logra en la medida en que se brinden espacios académicos y culturales pluralistas; para ello, se traza como objetivo permanente el incremento tanto de la oferta de programas tendientes a propiciar la formación integral como de la participación estudiantil en dichos programas. Dada la rotación natural de la población estudiantil, este objetivo tiene carácter permanente.

También se continuará con el apoyo institucional a la participación de profesores en eventos académicos relacionados con sus especialidades profesionales, como mecanismo idóneo para propiciar la creación de comunidades académicas incluyendo en estas a los profesores de cátedra y a los estudiantes.

FACTOR: ESTUDIANTES Y PROFESORES

Característica 4: Deberes y derechos de los estudiantes

La Universidad cuenta con una normatividad suficiente y adecuada, que es de conocimiento público a través de su divulgación en la página web. Se examinará la conveniencia de separar en dos, uno para pregrado y otro para postgrado, el reglamento académico estudiantil. Además, se realizarán acciones específicas tendientes a:

- Extender a los estudiantes de postgrado las exigencias de bilingüismo.
- Diseñar estrategias para propiciar un mayor conocimiento de los reglamentos.
- Eliminar el abstencionismo en las elecciones de representantes estudiantiles a los cuerpos colegiados.

Característica 5: Admisión y permanencia de estudiantes

Conservar la transparencia en la difusión y aplicación de las normas de admisión y permanencia de los alumnos. Además, se continuará el monitoreo a las cifras de deserción, tanto académica como voluntaria, al igual que a la movilidad interna (transferencias), como herramienta de juicio en la revisión de las normas sobre permanencia en los programas en particular, por una parte, y en la Institución misma, de otra.

Característica 6: Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes

La Universidad tiene un buen programa de becas, estímulos de reconocimiento académico y de sistemas de pago de matrícula que propician el ingreso y la permanencia de los alumnos, incluidos aquellos que provienen de grupos sociales en desventajas económicas. El objetivo es mantenerlo y, en lo posible, obtener nuevas fuentes de financiación para lograr su ampliación; recientemente, esto se ha logrado con la solidaridad de los empleados, quienes suministran los fondos para un nuevo programa de becas.

Respecto a los alumnos de postgrado se examinará las condiciones y viabilidad de otorgar reconocimientos y becas a quienes demuestren excelente desempeño académico.

Característica 7: Deberes y derechos del profesorado

La Universidad EAFIT practica una política de divulgación e implementación, con transparencia, de los diversos reglamentos sobre la actividad docente, en los cuales se compendian los derechos y deberes del profesorado.

El principal objetivo de corto plazo consiste en lograr que la aplicación de estos reglamentos contribuya positiva y efectivamente en el desarrollo de las carreras académicas de los docentes y en el crecimiento de la actividad investigativa en la Institución; para ello, se trabaja, con el profesorado, en la actualización de algunas normas; entre las cuales cabe considerar la extensión del bilingüismo, o suficiencia en el conocimiento y utilización de una lengua diferente al castellano, por parte de los docentes. En una primera etapa, se enfatizará en la necesidad de recurrir a bibliografía en otros idiomas.

Se considera conveniente lograr un mayor conocimiento, por parte del cuerpo docente, de los documentos institucionales, como estatutos y reglamentos, con el fin de mejorar su participación en los procesos Institucionales, incluido el ejercicio de la representación colegiada en los consejos institucionales.

Característica 8: Planta profesoral

Dentro de las limitaciones que establece el presupuesto, el objetivo, de largo plazo, consiste en continuar el crecimiento permanente de la planta profesoral de tiempo completo, la cual pasó de 122 en 1996 a 207 en 2003; a los cuales hay que añadir 15 de medio tiempo. Este incremento estará acompañado del mejoramiento cualitativo del cuerpo profesoral, medido por la estructura de titulación y por el desarrollo de competencias pedagógicas, acordes con las nuevas tecnologías de la información.

Para la selección de los docentes de cátedra se hace necesario definir criterios académicos comunes a todos los departamentos.

También se fomentarán los programas de formación de nuevos profesores, a partir de la población de monitores de docencia e investigación de las diferentes carreras; en esencia, se elaborará un plan que garantice relevo generacional del cuerpo docente, sin traumatismos para la actividad académica.

En lo que atañe al quehacer cotidiano del profesorado, se analizará el sistema de asignación de la carga académica semestral de los docentes, con el fin de facilitar su participación tanto en actividades de formación, de investigación como de proyección social; y, además, se diseñará una política que estimule evaluación de la actividad docente por parte de estudiantes y colegas.

Característica 9: Carrera docente

La Institución posee claras normas que estimulan el desarrollo de la carrera académica del profesorado, las cuales se revisarán con miras a garantizar que las credenciales alcanzadas se renueven constantemente en beneficio del desarrollo académico tanto de la Universidad como del docente. De esta manera, se definirán los criterios de permanencia en cada categoría del escalafón, a fin de estimular la continuidad en la producción académica del cuerpo profesoral.

Para el reconocimiento de la docencia calificada, se perfeccionará el conjunto de estímulos definidos en los estatutos profesoral y de desarrollo profesoral. Igualmente se ajustará el escalafón docente mediante la definición de criterios para la evaluación y bonificación de la producción académica, artística y musical.

Característica 10: Desarrollo profesoral

En el corto plazo, se buscará mejorar la formación pedagógica de los docentes, con el propósito de facilitar la implementación de nuevas metodologías acordes con las exigencias del decreto sobre créditos académicos, definidos con base en el tiempo de trabajo de los estudiantes.

Por otra parte, como se mencionó en la característica sobre la planta profesoral, se continuará estimulando la formación de postgrado y la actualización permanente de los docentes, articulada con los propósitos académicos de cada departamento.

Característica 11: Interacción académica de los profesores

El mejoramiento de la interacción académica de los docentes se trabajará desde varios frentes:

- Divulgación de su producción intelectual. Se consolidarán la colección académica del Fondo Editorial y los Cuadernos de Investigación, y se propenderá por la publicación de artículos en revistas de reconocimiento académico e investigativo nacionales e internacionales.
- Establecimiento de nuevos convenios y activación de los existentes.

- Fomento del intercambio de metodologías y nuevos desarrollos académicos e investigativos, tanto a nivel interno como con otras universidades y centros de investigación.
- Interacción con comunidades académicas.

FACTOR: PROCESOS ACADÉMICOS

Característica 12: Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo

La Institución definió, en su plan estratégico de desarrollo, que la flexibilización curricular constituye el pilar de su futuro académico. Por tanto, las acciones de mejoramiento tenderán a fortalecer este proceso, mediante:

Una divulgación amplia y permanente, entre estudiantes de pregrado y de postgrado, del modelo de flexibilización adoptado, sus objetivos y requisitos.

Un monitoreo constante del proceso: evolución de matrículas en líneas de énfasis, en rutas disciplinarias, y en asignaturas; revisión de objetivos, de contenidos y de bibliografías.

Se extenderá además el compromiso del dominio de una segunda lengua a profesores y estudiantes de postgrado y se difundirán los criterios que faciliten la movilidad de los estudiantes de pregrado para cursar materias en el postgrado, y viceversa, al igual que el tránsito entre especializaciones y las maestrías.

Característica 13: Programas de pregrado, postgrado y educación continua

El objetivo permanente consiste en preservar y fortalecer el proceso de discusión, en varias instancias, de las propuestas de apertura y reforma de los programas académicos: departamentos, escuelas, consejos Académico y Directivo o Superior, según el caso. De esta manera, la creación de un programa continuará siendo un acto de creación colectiva, fruto de las iniciativas de las comunidades profesorales.

Como instrumento de trabajo institucional, se propondrá al Consejo Académico la elaboración y difusión de un documento que recopile los criterios generales adoptados, en sus sesiones, para la aprobación de nuevos pregrados y

postgrados, al igual que para la reformas curriculares. De esta manera, quedarán enunciados los parámetros institucionales que permiten diferenciar, entre sí, los programas de pregrado, de postgrado y de educación continua.

FACTOR: INVESTIGACIÓN

Característica 14: Investigación formativa

Continuar con las políticas y compromiso institucionales para el desarrollo de la investigación formativa, a través de programas y metodologías pedagógicas, como el aprendizaje basado en problemas, flexibilización, proyecto de valores y cultura, inversión en laboratorios, proyectos de grado, semilleros de investigación, etc.

Revisar, de manera permanente, la articulación entre los pregrados y postgrados de la Institución a fin de lograr una relación más estrecha entre docencia e investigación. El desarrollo de estos vínculos fortalecerá el plan de formación de cada estudiante, dado que la Universidad ofrecerá la posibilidad de acceder a una titulación de postgrado de una manera continuada, sin interrupciones entre los niveles educativos.

Característica 15: Investigación en sentido estricto

Mejorar la articulación con el medio local y regional para asegurar una mayor pertinencia e impacto de la actividad investigativa. Este objetivo es tanto más importante cuanto que la generalización del proceso de investigación es relativamente nuevo en la Universidad y hay un camino largo por recorrer, lo cual requiere de un continuado apoyo institucional.

Para ello, se propenderá por realizar contactos con entidades nacionales o internacionales que financien los proyectos, y se concretarán vínculos con otros grupos de investigación, instituciones universitarias y otro tipo de organizaciones con miras a desarrollar proyectos conjuntos.

Se completará el estudio y reforma del Estatuto de Investigaciones de la Universidad y se trabajará también en la articulación de los procesos de investigación con el sistema de postgrados, para lo que se revisará el reglamento de tesis de maestría.

La Institución trabajará también para proveer mejor equipamiento para el despliegue de las actividades de investigación: adecuación de instalaciones físicas, cualificación de los laboratorios, actualización de fondos bibliográficos y complementación del Sistema de Información de Investigación.

Con respecto a la actividad de los grupos de investigación se trabajará en la consolidación de los existentes, en la creación de otros, y en la divulgación de los resultados alcanzados en los diversos proyectos.

A fin de estimular la vinculación de la mayor cantidad posible de docentes, se analizará la posibilidad de modificar el sistema de asignación de carga académica semestral.

FACTOR: PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL

Característica 16: Institución y entorno

En términos de educación continua, se observa una demanda creciente de cursos cerrados, los cuales pueden derivar en procesos de asesoría. Esta demanda propicia, además, un replanteamiento continuo de los currículos de flexibilización al interior de los programas de pregrado, y, a su vez, la flexibilización genera el desarrollo de nuevos programas de extensión.

El reconocimiento nacional del liderazgo de EAFIT en este campo, la innovación permanente, el amplísimo portafolio de cursos y la exportación de servicios a países vecinos, hacen de esta actividad, una ventaja competitiva de la Institución.

Se considera prioritario, desarrollar, en el corto plazo, mecanismos que permitan aplicar los resultados académicos e investigativos en la solución de problemas del entorno y difundirlos a través de seminarios y cursos de extensión, enfatizando en las áreas de ingeniería, en donde existe una baja demanda para los cursos ofrecidos.

En materia de asesorías y consultorías, se buscará modificar el sistema de asignación de carga académica semestral a fin de facilitar la vinculación de profesores a proyectos que comienzan a mediados de cada semestre.

Se revisarán las políticas en el tema de las asesorías, así como de sistemas de seguimiento y medición que permitan ampliar los servicios de asesoría y consultoría con temas de investigación aplicada en áreas de interés común

Universidad-Industria, que alimenten la docencia e intensifiquen el uso rentable de la capacidad del centro de laboratorios.

Por otra parte, se mejorarán los procesos externos de comunicación a fin de divulgar, ante la comunidad, los logros institucionales en materia académica, investigativa y de extensión.

Característica 17: Egresados e institución

La Institución continuará con una política de apoyo y seguimiento permanente a sus egresados realizada desde distintas instancias institucionales.

Buscará una mayor vinculación de sus egresados a las distintas actividades académicas, culturales y de bienestar a través de diversos programas y servicios, y propenderá por la creación de asociaciones de egresados de las carreras que no las tienen y promoverá las existentes.

Característica 18: Articulación de funciones

El objetivo, de carácter permanente para el período 2003-2007, es el de continuar la política de cooperación con universidades y entidades del orden nacional e internacional, tanto en aspectos académicos como administrativos; esta cooperación se realizará de manera tanto real como virtual, y tendrá carácter bilateral o multilateral, según cada proyecto.

FACTOR: AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN

Característica 19: Sistemas de autoevaluación

El principal objetivo consiste en mantener y aprovechar la cultura de autoevaluación de la Institución, tanto en materia de acreditación como en la formulación de planes de desarrollo, para llevar a cabo los procesos de mejoramiento continuo, que de allí se desprenden.

La Institución cuenta con planes operativos anuales, en los que cada una de las áreas plasma sus actividades de mejoramiento; durante el presente año, se viene trabajando en la sistematización del Plan Operativo de tal manera que permita una evaluación por parte de los responsables de los procesos de las acciones

declaradas con miras al cumplimiento de los objetivos anuales y que a su vez propenden por el logro de los objetivos estratégicos de la Institución.

Característica 20: Sistemas de información

En el mediano plazo, el objetivo es la construcción de sistemas de información o implantación de plataformas tecnológicas de nivel estratégico, a fin de crear una ventaja competitiva para la institución a través de la tecnología informática.

El fortalecimiento de un entorno virtual, que potencie el proceso de aprendizaje, es una de las acciones prioritarias para permitir a docentes y estudiantes tener una alternativa virtual a las interacciones que hoy realizan en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las tecnologías informáticas de telecomunicaciones, publicación de contenidos, videoconferencias, chats, correos electrónicos, sistemas de información y computación móvil, están siendo incorporadas a este entorno.

La consolidación del Sistema de Información Organizacional (SIO), que esta basado en el concepto de bodegas de datos (Datawarehouse) y que provee de información agrupada y clasificada a la dirección de la Universidad, es otra acción de mejoramiento. En el mediano plazo se ha planeado que el SIO, que actualmente cubre algunos procesos denominados estratégicos, cubra todos los procesos y que pueda ser utilizado en un ambiente Web. Este proceso debe ser acompañado de un plan de capacitación a directivos para garantizar el adecuado uso de la tecnología.

La construcción de un sistema tipo CRM (Administración de las Relaciones con los Clientes) es otro de los objetivos en materia de sistemas de información. Este sistema permitirá tener información completa y unificada de estudiantes, egresados, participantes en cursos de extensión y en eventos de proyección social y público externo con el fin de mejorar la comunicación institucional con ellos y realizar de una manera mas eficiente las actividades de promoción de programas y servicios.

La visión en el largo plazo es contribuir a la conformación de un campus bimodal en el cual se realicen las actividades presenciales tradicionales, pero también se ofrezca como alternativa un entorno virtual con funcionalidades homólogas y potenciadas por las Tecnologías de Información y Comunicaciones TIC.

Característica 21: Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo

La existencia de una práctica de evaluación anual de los funcionarios y docentes de la institución se conservará.

Se continuará con el proceso de sensibilización a los empleados sobre los beneficios que produce la cultura de la autoevaluación y el desarrollo de redes conversacionales, como una actividad permanente y sistemática fundamental para el mejoramiento continuo.

Para la evaluación del desempeño docente se incorporarán nuevos elementos derivados de la recepción de opiniones de los colegas, y de un mayor número de estudiantes, lo cual requiere que se promueva la utilización del sistema de información existente.

Por otra parte, con el propósito que las evaluaciones del desempeño generen externalidades (beneficios para la Institución) se revisarán las políticas de estímulos para quienes alcancen las mejores evaluaciones.

FACTOR: BIENESTAR INSTITUCIONAL

Característica 22: Clima institucional

Se consideró que el clima institucional es la síntesis del desarrollo de diversos elementos como los programas de bienestar para empleados y estudiantes, los sistemas de comunicación interna, la aplicación sistemática de las políticas y reglamentos existentes. Las acciones de mejoramiento que se proponen tienen un carácter permanente y consisten en:

- Continuar la difusión y aplicación, con transparencia, de las normas internas que rigen los distintos ámbitos de la vida académica.
- Realizar una amplia divulgación del Estatuto de Desarrollo Administrativo, sus políticas, procesos y procedimientos, con miras a la optimización de los beneficios derivados del mismo.
- Posicionar una cultura de la prevención en el interior de la comunidad universitaria.
- Considerar, entre otros aspectos, los estudios socio económicos realizados sobre la comunidad eafitense, para potencializar los diferentes programas y servicios ofrecidos.

- Contribuir desde el punto de vista de la seguridad y el bienestar a los proyectos de construcción y adecuación de espacios físicos como oficinas, aulas, consultorios, áreas de esparcimiento artístico y deportivo, entre otros.

Característica 23: Estructura del bienestar institucional

Con el fin de mejorar los diferentes programas y servicios dirigidos a profesores, estudiantes y personal administrativo, se refinarán los métodos e instrumentos de evaluación, se automatizarán los procesos de bienestar que hay pendientes en algunas áreas de la Dirección encargada de su manejo y se actualizarán los existentes, se trabajará por el mejoramiento del Programa de Prevención de Emergencias y se creará una célula de investigación de carácter permanente, que se dedique a pensar el bienestar universitario.

Característica 24: Recursos para el bienestar universitario

Mediante el desarrollo del plan maestro de expansión la Institución buscará brindar una cobertura más adecuada a la demanda de los programas de bienestar.

FACTOR: ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Característica 25: Administración y gestión y funciones institucionales

La preocupación central de la Dirección de la Universidad es garantizar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Institución: docencia, investigación y extensión. El objetivo consiste en consolidar lo que se ha avanzado en esta dirección, pues, precisamente, la carta organizacional fue rediseñada en 1996 con el propósito de facilitar el fortalecimiento de la actividad académica y de evitar que lo administrativo primara sobre lo académico. Para ello, se prevén las siguientes acciones de mejoramiento:

- Continuar con el mejoramiento de los procesos académicos y administrativos y con su sistematización.
- Crear grupos de mejoramiento específicos, mantener actualizados los procesos institucionales y publicarlos en la intranet.

- Contar con nuevas fuentes de financiación diferentes a las matrículas de pregrado, promoviendo en los departamentos la autogeneración de recursos.

Característica 26: Procesos de comunicación interna

La estructura organizacional de la Universidad constituye el principal sistema de comunicación interna para los profesores y administrativos, ya que son los directivos y jefes los responsables de compartir con sus colaboradores las políticas, los documentos y las decisiones institucionales. Con el estudiantado y la comunidad, los principales medios de comunicación son: la página web, el correo electrónico, las carteleras, los comunicados impresos y El Eafitense.

Pese a la abundancia de medios, la autoevaluación permitió detectar que los procesos de comunicación interna, en ocasiones, son débiles, pues la información no fluye de manera oportuna. Para mejorar estos procesos, el énfasis hay que hacerlo en lograr los objetivos de la comunicación más que en el cumplimiento estricto de diferentes normas.

En tecnología, el objetivo es utilizar la intranet como instrumento de divulgación de toda la información institucional.

Característica 27: Capacidad de gestión

De acuerdo con los estatutos, la designación de funcionarios y la asignación de responsables corresponden a los Consejos Superior y Directivo y al rector. La acción de mejoramiento consiste en preservar la transparencia con la que se ha actuado en el proceso de selección de los directivos académicos y administrativos en todos los niveles de la organización, por una parte, y en continuar impulsando el principio de que el logro de los objetivos académicos debe guiar las decisiones administrativas.

FACTOR: RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO Y PLANTA FÍSICA

Característica 28: Recursos de apoyo académico

En materia de recursos de apoyo académico, la infraestructura institucional es suficiente y muy buena, tanto en sistemas de información para el registro académico, como en la disponibilidad de aulas, equipos, laboratorios, recursos bibliográficos y, en particular, en su programa de prácticas profesionales, que constituye un distintivo curricular.

Las acciones de mejoramiento apuntan al fortalecimiento de todos y cada uno de estos elementos; entre ellas sobresale el propósito de estrechar las relaciones del Departamento de Prácticas Profesionales (DEPP) con los departamentos académicos a fin de que éstos consideren la viabilidad de modificar los currículos con las exigencias del medio, de un lado; pero también de que el DEPP recoja elementos de juicio en la academia para incidir en el medio empresarial oferente de plazas para las prácticas estudiantiles.

De igual manera se hace necesario mejorar la comunicación existente entre los departamentos académicos y los laboratorios en los cuales los estudiantes realizan sus prácticas con el fin hacer más fructíferas esas experiencias.

La Institución continuará con la política de adquisición de la bibliografía más actualizada acorde con las necesidades de cada uno de los programas existentes.

En uso de tecnología, el objetivo de corto plazo consiste en masificar los procesos de matrículas por Internet haciendo uso del comercio electrónico.

Característica 29: Recursos físicos

Desarrollar la infraestructura física, con base en las necesidades y prioridades definidas por los organismos colegiados, a fin de atender la expansión académica de la Institución y mejorar las condiciones de trabajo para docentes, investigadores, estudiantes y personal administrativo.

Perfeccionar la proyección financiera de la Institución a fin de definir el plan de inversiones en planta física en el mediano y largo plazo.

FACTOR: RECURSOS FINANCIEROS

Característica 30: Recursos financieros

Elaborar una proyección financiera de la Institución a fin de definir el plan de inversiones en el mediano y largo plazo. Las acciones tendientes al cumplimiento de este mejoramiento son:

- Consolidar el "Fondo de Estabilización", creado el año anterior, cuyo objetivo es apoyar las funciones sustantivas de la Universidad (investigación, docencia y proyección social).
- Diseñar una estrategia para combinar las becas que se han otorgado hasta el momento, sin contraprestación alguna, con unos préstamos reembolsables muy blandos y de largo plazo, pero que impliquen algún tipo de recuperación de recursos para la Institución.
- Obtener créditos para inversión en infraestructura que no afecten las operaciones de caja de la Institución en el corto plazo.
- Evaluar, de manera permanente, la posibilidad de reducir los costos de operación de la Universidad.
- Examinar la viabilidad de abrir un Centro de Consultorías y Asesorías, que permita diversificar aún más las fuentes de financiación y en consecuencia, reducir la dependencia sobre las matrículas de pregrado.
- Consolidar el comité de búsqueda de donaciones, instancia interdisciplinaria cuyo propósito sería el de formular una estrategia de consecución de recursos nacionales e internacionales, que apoyen distintos proyectos institucionales.

Característica 31: Gestión financiera y presupuestal

La gestión financiera y presupuestal de la Universidad EAFIT se caracteriza por su transparencia y rigurosidad; para ello, se genera y divulga información periódica, cuya socialización será objeto de una acción de mejoramiento, pues la comunidad no se siente comprometida en la racionalización del gasto.

Característica 32: Presupuesto y funciones sustantivas

- Aprobar el presupuesto del año 2004 y subsiguientes de manera integral: no desligar el presupuesto de gastos del presupuesto de inversiones y de su mecanismo de financiación.

- Capacitar a la comunidad universitaria, en materia de “responsabilidad presupuestal”, con el propósito de que para el próximo presupuesto (año 2004), las dependencias lo construyan con mayor conciencia, incluyendo todas y cada una de las partidas, de tal manera que no se incurra en ejecuciones que no han sido presupuestadas y para las cuales la Institución no está preparada.
- Mejorar la gestión de cartera, haciéndola cada vez más rigurosa, enviando por ejemplo a las dependencias de la Universidad que “venden” servicios, información sobre clientes morosos, de tal manera que le colaboren a la administración central en la gestión de cobro a dicho cliente, o en caso de que sea infructuoso el cobro, se abstengan de seguirle vendiendo.
- Se está construyendo el Manual Contable de la Universidad, un documento que estará listo al final del año, y que pretende unificar criterios de presupuestación y de imputación contable entre el Departamento de Contabilidad y el de Costos y Presupuestos, y como consecuencia, dar una señal inequívoca a la comunidad universitaria, tanto para la presupuestación de los diferentes conceptos de ingresos y gastos, como para la ejecución de los respectivos rubros presupuestados.

Característica 33: Organización para el manejo financiero

Se está realizando una labor de comparación (benchmarking) con otras universidades de gran reconocimiento en el país, con el fin de explorar cómo llevan a cabo los procesos de contabilización, presupuestación, financiación educativa, recuperación de cartera, etc.

Se están programando cursos y talleres específicos para atender las necesidades laborales de las diferentes dependencias, por ejemplo un curso sobre Análisis de Estados Financieros para todo el Departamento de Contabilidad, el cual se dictará en el mes de junio.

Para mejorar la comunicación de la situación financiera de la Universidad con la comunidad universitaria se están publicando mensualmente, tanto en la Intranet de la Universidad como en la página Web de la Dirección Administrativa y Financiera, los estados financieros tradicionales (Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias), el consolidado de la ejecución presupuestal mensual y la ejecución presupuestal por Unidades Estratégicas de Negocio.

En términos de documentación de políticas, se tienen ya documentadas las políticas sobre pagos en la Universidad, así como las políticas sobre manejo de cajas menores, las cuales están disponibles para los usuarios en la Intranet y en la página Web de la Dirección Administrativa y Financiera.